

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA
EMPRESA COMO COMPONENTE DE LA
IMAGEN ORGANIZATIVA Y
SU INFLUENCIA EN EL EMPLEO**



2004

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Plan de obra	5
1.2. Objetivos	7
1.3. Metodología	9
2. ASPECTOS TEORICOS Y ESTADO DE LA CUESTION	10
2.1. Orígenes de un concepto	10
2.2. Diferenciación terminológica del concepto de RSC	11
2.2.1. El componte responsabilidad	12
2.2.2. El componente social	16
2.2.3. El componente corporativo	21
2.3. Campos de acción de la RSC	24
2.3.1. Sostenibilidad	24
2.3.2. Economía	28
2.3.3. Social	34
2.4. Hacia una definición ecléctica de la RSC	34
3. RSC REFERIDA AL COMPONENTE SOCIAL	37
3.1. Recursos humanos responsables	37
3.1.1. Significado de la dirección responsable de personas	38
3.1.2. Perfil del directivo responsable	40
3.1.3. Sistema de gestión responsable de recursos	47
3.1.4. Responsabilidad social corporativa externa	53
3.1.5. Temas emergentes de la responsabilidad social corporativa	54
3.2. La media de la RSC	59
3.2.1. La auditoria social	60
3.2.2. El balance social	64
3.2.3. La contabilidad social (SA 8000 y otras)	67
4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN ESPAÑA	70
4.1. Tipos de análisis e informes utilizados	72
4.2. Informe PRICEWATERHOUSE & COOPERS	73

4.3. Informe de economistas sin fronteras	75
4.4. Informe FORÉTICA.....	77
4.5. Informe de entidades y acción social.....	80
4.6. El futuro en España	82
5. LA IMAGEN CORPORATIVA Y LA RSC VISTA DESDE LOS EMPLEADOS Y POTENCIALES EMPLEADOS.....	86
5.1. Planteamiento del trabajo de campo.....	87
5.1.1. Descripción de la muestra de ETTs	87
5.1.2. Descripción de la muestra de empresas.....	90
5.2. Análisis de datos e interpretación.....	96
5.2.1. Encuesta a las ETTs	97
5.2.2. Encuesta a empresas.....	103
6. PRACTICA MORAL EN LA EMPRESA	120
6.1. Valores y actitudes	120
6.1.1. Inmutabilidad o relativismo de los valores.....	121
6.1.2. Naturaleza de las actitudes	122
6.2. La creación y el cambio de hábitos.....	127
6.3. La consultoría del rendimiento.....	131
6.4. Modelo de “perseverancia moral en la empresa”	134
7. CONCLUSIONES	140
BIBLIOGRAFIA	144

1. INTRODUCCIÓN

El mundo en el que nos ha tocado vivir está sufriendo fuertes convulsiones de todo tipo. La economía, la política, el arte, las costumbres y los modos de vida cambian a gran velocidad. Todos estos cambios se producen gracias a los medios de comunicación y al advenimiento de los cambios de vida que han provocado importantísimos cambios en la Tierra desde las formas de gobernar hasta la aparición de nuevas enfermedades y un descontrol creciente en materia de supervivencia y medio ambiente. Todo ello nos lleva a pensar que estamos en crisis (esta palabra que procede del griego no necesariamente significa algo malo sino simplemente cambio para bien o para mal). Normalmente, y como es reconocido por los estudiosos de lo social, los acontecimientos suelen desbordar a los cambios en los valores y las creencias ya que estos se sedimentan con cierto reposo y sobreviene una situación de malestar, desazón y en definitiva pérdida del control. Se podría resumir esta idea afirmando que lo que hoy predomina es un alto grado de incertidumbre y un modelo de acción desdibujado en casi todo.

Los modelos de acción se construyen a base de creencias y valores y estos constituyen brújulas sociales que marcan el camino. Lo que hoy sucede es que por el momento no tenemos una brújula ya que ésta está en fase de construcción. El ser humano actual necesita nuevos valores que integren este mundo en cambio. La palabra valor incluye una connotación de relativismo para muchos filósofos ya que un valor depende, según ciertas corrientes, de su grado de utilidad y si la sociedad ha sido cambiada por ciertas circunstancias la utilidad de ciertos valores se puede poner en duda. La situación de cambio exuberante que vivimos es muy molesta ya que proporciona bastante inseguridad.

Se están haciendo grandes esfuerzos para tratar de delimitar ciertos modelos de actuación en todos los ámbitos lo cuál traerá tranquilidad a los mercados económicos, a la actuación ciudadana y a las políticas de todo tipo en general.

La Responsabilidad Social y Corporativa (en adelante RSC) representa un intento de crear valores sociales y económicos que son sustentados por ciertas creencias. Cada vez más, se va desarrollando una conciencia de lo social entre los ciudadanos de los países civilizados y un interés creciente por la responsabilidad política aunque ni tan profunda ni tan rápido como quisiéramos.

Cuando hablamos de Responsabilidad sin duda nos referimos a un rasgo o principio humano consustancial con el de Libertad sin el cuál no se entiende el primero. La RSC se constituye como un conjunto de principios libremente adoptados por las empresas que se sienten obligadas moralmente a actuar de una manera más aceptable. La gran pregunta que surge de todo ello es si el origen es sólo interesado o hay detrás una concienciación y procesos de reflexión que llevan a la empresa a aceptar los principios como propios por convencimiento. Esta disquisición no resulta baladí ya que si se trata del primer caso, dependerá mucho más de los controles externos que de los internos a la propia empresa, y será más difícil lograr la aplicación de esos principios.

La RSC la debemos situar como un apartado importante de la llamada Ética de los Negocios ya que de la conveniencia de aplicar ciertos principios morales se trata. El concepto de RSC, como discutiremos más adelante, es un concepto que reúne muchos matices siendo por lo tanto complejo y pudiéndose contemplar desde muchos puntos de vista. Todos estos aspectos sin embargo confluyen en la configuración de un ente sistémico es decir que toca a varios agentes sociales y que cualquier cambio en uno de ellos afectará al resto como si de un organismo se tratara.

El presente trabajo que el lector tiene ahora en sus manos, pretende contribuir a la clarificación del propio concepto como concepto sujeto a una evolución todavía sin terminar y que sin duda dará mucho juego en la comunidad empresarial en los próximos años. Por otra parte se pretende describir cuáles son los factores más atractivos en relación con la RSC tanto para pertenecer como para aspirar a la incorporación a una empresa.

La llamada Imagen Organizativa (para distinguirla de la Imagen Corporativa que se ocupa de los temas relacionados con la marca más en connivencia con la ciencia del Marketing), supone un concepto amplio que está en conexión directa con la RSC y que podría ayudar a definir ésta en primera aproximación como *“el conjunto de percepciones que las personas tenemos sobre una determinada empresa en virtud de las interacciones reales propias y/o ajenas y que nos llevan a adquirir actitudes favorables o desfavorables acerca de sus sistemas de gestión, productos y servicios”*.

Lo que sí parece claro es la gran relación existente entre la Imagen Organizativa y la RSC ya que la primera proyecta lo que hace la segunda, lo que no quiere decir que haya empresas responsables y que sin embargo su imagen no sea muy conocida ya que su conocimiento requiere también de técnicas adecuadas y diferentes de comunicación.

La RSC supone un acicate importante que impulsa el interés de la comunidad por una determinada forma extensible de actuación que permite fortificar la confianza de todos los agentes sociales incluidos los propios empleados y que actúa de factor mantenedor y de atractivo para nuevas generaciones de trabajadores.

La RSC constituye un concepto en permanente evolución y que dará, sin duda, un gran juego en la construcción social cada vez más exigente con la empresa y sus acciones ya que todos contribuimos a su existencia y permanencia.

Quisiera agradecer como punto final de esta introducción, al Fondo Social Europeo y la Fundación EOI como acreedora de sus ayudas a la Investigación la oportunidad que me han brindado en la realización de este estudio que espero sea del interés de todos.

1.1. Plan de obra

A lo largo de este trabajo hemos querido presentar la evolución de un concepto en boga que cada vez y paulatinamente se va introduciendo y calando más entre nuestras organizaciones y empresariado. Como hemos visto se trata de un concepto de enorme complejidad definitoria no sólo por la gran cantidad de matices en él inmersos sino por

la rapidez en la evolución de los temas que trata. Sucede igual que otros conceptos amplios como los de calidad, sostenibilidad etc. que están sujetos a cambios permanentes y que han de pasar todavía algunos años, dada su novedad, para alcanzar su madurez.

El trabajo consta de tres partes bien diferenciadas: la primera se dedica al análisis y evolución del concepto de RSC, la segunda y más importante se refiere al trabajo con muestras de empresas españolas para investigar la divulgación del concepto de RSC y ver sus implicaciones en cuestión de empleo y permanencia en las empresas, finalmente como tercera parte ofrecimos al lector la presentación de un modelo global para la instalación de la “perseverancia moral en las empresas”.

En la primera parte en nuestra introducción y primer y segundo capítulo tratamos de dar una definición operativa y marcar los límites y dedicaciones del concepto habiendo puntualizado previamente cuáles son los objetivos del trabajo que se extractaban en revisar el propio concepto de RSC, en investigar y describir cómo es percibido este concepto dentro y fuera de la empresa para colectivos de empleados y posibles trabajadores, y como esto tiene relación con la intención de permanecer o pertenecer a empresas con alta puntuación en RSC y marcar líneas futuras de desarrollo del concepto mediante aplicaciones referidas no sólo a la organización como un todo, sino tratando de descender al propio puesto de trabajo. En definitiva buscando la responsabilidad de la empresa en todos sus niveles. Se busca esclarecer la triple dimensión en la que se mueve el propio concepto el financiero, el medioambiental y el social analizándose estas tres áreas.

En el capítulo tercero se analiza la presencia del concepto RSC en el componente social y de RR. Humanos de la empresa, explorando los diferentes campos de acción del concepto y describiendo los distintos apartados clásicos y novedosos sobre los que asentar éste. Se analiza con cierto detenimiento la importancia de llevar a cabo una dirección ética y responsable de la empresa a través del desarrollo de habilidades y los correspondientes sistemas de gestión, igualmente se trata la RSC desde el punto de vista de los agentes sociales externos de la empresa y sus implicación con ellos. Se

termina el capítulo dedicándolo a la medida de estos anteriores conceptos mediante la descripción de sistemas de auditoría y balance social.

En el capítulo cuarto expondremos la situación española tratando de describir tres estudios más o menos amplios que se han venido realizando y que son los correspondientes a Pricewaterhouse-Coopers, Forética y Economistas sin Fronteras y que describen el progreso del concepto de RSC. Termina el capítulo con la exposición-resumen de alguna gran corporación bancaria de nuestro país para que el lector se de cuenta de los principales apartados que incluye.

En nuestra segunda parte y ya en el capítulo cinco, describimos el estudio que hemos realizado con muestras españolas desde el análisis de la muestra como el procedimiento y metodología seguido así, como no podía ser de otro modo, de la exposición resumida de datos y su interpretación y conclusiones.

Para finalizar el trabajo, en nuestra tercera parte, esbozamos en el capítulo sexto un modelo de acción que es factible de seguirse en nuestras empresas si es que se está empeñado en implantar los mejores hábitos éticos. En este modelo se integran todos los anteriores aspectos y se marcan líneas de actuación específicas en pro de la correcta implantación de la moralidad de las empresas. Finalmente el capítulo siete incluye nuestras conclusiones.

1.2. Objetivos

La finalidad de este trabajo radica en descubrir y analizar las razones y valores morales que existen entre los empleados pertenecientes a diversas categorías profesionales, que son determinantes a la hora de evaluar mejor o peor la imagen proyectada de una empresa y por ende su atractivo para trabajar en ella. También, el poder ponderar la acción de valores éticos en comparación con otro tipo de incentivos y comprobar su influencia en la percepción global de la organización entre los desempleados. Se busca igualmente, el nivel de penetración existente en el mercado del concepto de RSC.

- Acotar y definir mejor el concepto y sus extremos al estar en los comienzos de su desarrollo. Los conceptos complejos como el que tratamos necesitan de un tiempo suficiente para ser contruidos y reposar, lo que con seguridad implica es una enorme interacción con otros conceptos anteriores que puede comprender. Esto es especialmente verdad cuando tratamos de conceptos sociales.
- Conocer el nivel de penetración del concepto en el mercado de trabajo y la empresa. El primero de los objetivos nos lleva al segundo ya que para que un concepto penetre en la urdimbre social son necesarias dos condiciones simplicidad y publicidad. El concepto de RSC es como afirmamos complejo y necesita de esfuerzo y dedicación para ser entendido además de ser repetitivo a través de los mensajes reales.
- Averiguar el peso que tiene la RSC entre otros conceptos que coadyuvan a la Imagen Proyectada de Empresa. Seguramente, como tantos otros conceptos que ayudan a configurar la imagen de una empresa, la RSC posee en aquellas personas que sean capaces de comprender este concepto una determinada influencia respecto a otros similares.
- Correlacionar la RSC con el éxito en políticas activas de empleo y contratación de personas y su retención. Las empresas tratan de atraer el talento hacia si por medio de numerosos procedimientos, la RSC y sus campañas informativas pueden constituir un fuerte atractivo para trabajar en ellas.
- Vislumbrar el futuro y evolución de un concepto en plena transformación proponiendo un modelo operativo de acción. Conforme la sociedad evoluciona y como resultado de las políticas reales en el mundo, todos esperamos que este concepto evolucione y permite avances importantes y útiles para todo agente social que tenga que ver con la empresa, fortaleciéndose la unión entre ellos.

1.3. Metodología

En cuanto a la metodología que hemos seguido, en las siguientes líneas damos brevemente cuenta de ello (en el capítulo cinco dedicado a la descripción de nuestro estudio de campo abundaremos en estos datos).

Ya que se trataba de conocer las opiniones, ideas y repercusiones del término RSC entre la población de empleados y posibles empleados, se determinó la utilización de un cuestionario que recogiera dichas opiniones. Se elaboraron dos tipos de cuestionarios (en el capítulo cinco se muestran y comentan las preguntas de este cuestionario) dirigidos a las dos poblaciones de nuestro estudio, el primero de ellos destinado a conocer la opinión de personas que están en contacto con otras que están actualmente en búsqueda de empleo (encargados de selección de personal) y el segundo se destinó a personas que estando en las empresas en ciertos puestos conocedores de las ideas de la mayoría de la población de empleados pudieran transmitir estas. La obtención de datos se realizó a través de entrevistas telefónicas mediante el uso de los dos cuestionarios anteriormente comentados.

Las cuestiones fueron diseñadas para obtener opiniones de la población, desde aspectos generales en cuanto al interés por trabajar en ciertas empresas hasta qué conocimiento se tiene y la importancia que se le estaba dando a la RSC en las muestras representadas.

Las preguntas del cuestionario (dicotómicas y clasificatorias además de algunas abiertas) tocan otras muchas cuestiones relacionadas con ciertas prácticas de RR. Humanos que sustentan o son el fundamento de políticas responsables en la empresa. Las respuestas dadas nos permitirán conocer la información que necesitamos en relación con todos nuestros objetivos.

2. ASPECTOS TEORICOS Y ESTADO DE LA CUESTION

2.1. Orígenes de un concepto

Iniciamos aquí la revisión teórica y la reconstrucción del concepto de RSC a partir de las fuentes habituales que los trabajos realizados y la literatura al uso nos ofrecen.

Ha sido después de la II Guerra Mundial cuando la sociedad moderna ha ido cayendo en la importancia de lo “social” entendido como una preocupación general, cuando paulatinamente fue perdiendo su interés por asegurar los productos fundamentalmente tridimensionales más que de servicios a sus compradores en épocas de mayor escasez. En este período las enormes necesidades de los productos de consumo hicieron prestar un mayor interés por los mismos. Conforme las sociedades occidentales se han ido desarrollando, las empresas se transformaron a ofrecer todo tipo de servicios y hoy día las tornas han cambiado ya que la mayor parte de las empresas son de servicio. En este tipo de empresas no es tan fácil reconocer las necesidades reales de los clientes puesto que la complejidad y variedad de servicios y sobre todo sus rápidos cambios determinan realizaciones diferentes, ello apoya una nueva manera más relacional de resolver ese tipo de problemas. Parecía lógico pensar que las habilidades sociales se desarrollarían mejor en este nuevo contexto. Al mismo tiempo todos los avances tecnológicos y su diferenciación avocaron en una enorme competencia empresarial que ha transformado el mundo del conocimiento. Hoy día la diferenciación de las empresas ya no está en la tecnología ya que ésta se puede imitar o adquirir con los medios actuales con cierta facilidad sino en el factor humano y social. Por lo tanto la importancia de lo social tiene una explicación clara dentro del contexto evolutivo y natural de la empresa.

Por otra parte los fenómenos de globalización de la economía y los movimientos políticos y sociales acontecidos desde la caída del muro de Berlín y la construcción de la Unión Europea, han conducido a un enorme interés por el concepto de Desarrollo Sostenible que está cargado de intención social al pretender conjuntar todas las fuerzas de crecimiento en el largo plazo incluyendo las sociales.

Ha habido varios intentos anteriores de elaborar un sistema de valoración axiológico que permitiera medir la importancia relativa que cada empresa le diera a sus valores según su elección y uso. Uno de los más conocidos ha sido el Balance Social de la Empresa. Este instrumento que se aplica bastante poco, exceptuando en países como Portugal y sobre todo en Francia que es de obligatorio cumplimiento, ha permitido manejar diversos conceptos referidos a los valores y su forma de medirlos. El concepto de Balance Social proporciona una idea interesante para la acción ya que se deben comparar unas previsiones de cumplimiento de ciertos valores que se pueden medir a través de conductas, programas o realizaciones y que se reflejan mediante indicadores y la obtención de datos reales pudiéndose establecer matemáticamente la diferencia.

Como continuación de la preocupación por lo social y lo ambiental (ésta viene provocada por la concienciación del deterioro del entorno dentro de los programas establecidos de Desarrollo Sostenible) y de las técnicas de medida como el Balance Social, fueron apareciendo las diferentes auditorías o procedimientos cuantitativos de control como las de calidad, comunicación, ambientales, de Recursos Humanos etc.

Parecería que con la conjunción de los dos elementos anteriores, preocupación por los valores sociales y posibilidad de medirlos surgiera una nueva disciplina o campo del conocimiento que se ha dado en llamar RSC y que más adelante trataremos de definir.

2.2. Diferenciación terminológica del concepto de RSC

A nadie se nos oculta de que este concepto es complejo y por lo tanto muy rico en puntos de vista como las tres palabras que lo comprenden anuncian. Efectivamente la Responsabilidad nos introduce en el mundo de los valores morales, lo Social nos lleva a realizar nuestras acciones buscando una finalidad precisa que radica en el bien común y el desarrollo y lo Corporativo se aplica a lo empresarial y su naturaleza. A continuación delimitaremos estos tres términos, cosa que nos ayudará a definir más adelante el propio concepto.

2.2.1. El componente responsabilidad

La palabra responsabilidad entronca directamente con el término libertad. En este sentido muchas empresas entienden que sus responsabilidades no terminan en lo meramente económico sino que pretenden ir más allá bien porque les conviene por múltiples razones que se analizarán más adelante o bien por sentir sus dirigentes la necesidad de hacerlo.

La Responsabilidad se asume con cargo siempre a las consecuencias que se derivan de ella. Desde un punto de vista filosófico se pueden aceptar las consecuencias de ciertas acciones aún previendo resultados negativos para el que las acomete por el sólo hecho de que se deben hacer. Bien es verdad que las empresas a la larga pretenden crear riqueza y bienes para sus accionistas y ¿sólo para ellos?, aquí es precisamente dónde se inicia la Responsabilidad o Servicio Público que se acomete como lo hace el verdadero político de vocación (hay pocos) como una meta que revierte hacia si misma en otra clase de bienes no precisamente materiales y que podemos llamar sociales.

Desde un punto de vista alicorto la preocupación en las empresas por lo material lo situamos en el corto plazo. Sin embargo, si tenemos unas miras algo más despiertas deberíamos ser capaces de comprender que la verdadera Responsabilidad en las organizaciones vendrá dada con seguridad de la interrelación entre la preocupación de lo material y todo lo que rodea a la organización, ya que se trata de un sistema abierto que intercambia bienes y servicios además de imagen y ayudas a todas las personas que les rodean.

El Bien Común aparece en el horizonte como un fin a conseguir en si mismo. El Bien Común satisface plenamente las expectativas que quién se siente realmente “empresario” a distinción de quién es meramente un “directivo”.

Me parece muy oportuna esta distinción ya que ser empresario implica tener una visión bastante más amplia en torno al Bien Común de lo que le puede parecer al común de los directivos (aunque no a todos).

El siguiente cuadro nos clarifica estas diferencias:

Escenarios	Empresario	Directivo
Concepción de la empresa	Sirve a la sociedad en general	Sirve a los accionistas.
Alcance de las acciones	Considera siempre el largo plazo	Considera más bien el medio y largo plazo
Tipo de Dirección	La mayoría son paternalistas	Varía desde autocráticos a democráticos.
Trato con los empleados	Se preocupa por el bien personal también en situaciones difíciles	Se preocupa por los empleados siempre que se cumplan objetivos.
Distribución de la riqueza	Se considera al empleado, la riqueza se distribuye más.	El empleado no suele gozar de beneficios extra empresariales fuera de su sueldo
Imagen corporativa	Se tiene la impresión de que las realizaciones de la empresa crean riqueza que afecta a todos los agentes sociales	La imagen se asocia solamente a la realización de una buena o mala gestión.
Relaciones con los agentes sociales	Amplitud en todos los frentes y miras con la totalidad de los agentes sociales	Relaciones sólo con clientes, empleados y proveedores.
Sustentación de valores	Valores de permanencia y solidaridad además de los económicos	Valores fundamentalmente económicos y de resultados.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque no son matemáticas estas distinciones, y cada una de las variables no necesariamente se tienen que aplicar a todos, sin embargo las diferencias pueden ser indicativas.

Como se puede apreciar la dimensión del empresario es mucho más cercana al Bien Común entendido como *“la máxima felicidad que se puede conseguir contando con la*

que se provoca en todos y cada una de los agentes sociales que interaccionan con la organización o empresa”.

Algunos se preguntan cuáles son las fuentes de esa búsqueda o preocupación de la acción empresarial por el Bien Común, otros simplemente no son capaces de comprender que las empresas se ocupen de algo más que de lo económico y ganar dinero asumiendo que todo aquello que distraiga será nocivo para la empresa.

Las empresas empiezan a apostar por la RSC por una decisión de permanencia y de desarrollo sostenido en el mercado. La llegada de las modernas técnicas de marketing nos permiten entender mejor la importancia de la Imagen Corporativa y la Reputación Corporativa como más adelante se hablará, además de la productiva. Efectivamente causa cada vez más sensación de importancia la percepción que de la empresa tiene el consumidor y esa percepción se consigue de numerosas y diferentes fuentes como son: productos, servicios, trato al cliente, calidad, precios, acciones sociales al margen del negocio, patronazgos o ayudas sociales al desarrollo. Todos estos conceptos configuran la RSC (cuando definamos este concepto veremos si se podrían incluir otros elementos).

Estos elementos configuran una imagen social de la empresa como organismo vivo que intercambia elementos con su entorno y que necesita mantenerse activa. Los empresarios y personas de empresa en general han vislumbrado las nuevas posibilidades de acción en función del concepto de RSC.

Se dice que puede haber diferentes explicaciones a que una empresa adopte una política de RSC. Por una parte algunos piensan que se trata de una reacción para tratar de tapar alguna acción no del todo beneficiosa para la empresa como una compensación a la misma. Otros suponen que la adopción de esta clase de políticas se explica por competencia, ya que si otros lo hacen estarían proporcionando al mercado una imagen superior. Algunos se imaginan que es la propia presión social cada vez más enterada e interactiva la que configura una necesidad mayor de dedicación a las personas, los movimientos sociales, sindicales y de grupos de presión y organizaciones

darían cuenta de este tipo de acciones. Por otra parte los hay que conciben que se trata de una disposición ideológica inteligente ya que la empresa gana en el largo plazo. Finalmente los hay que opinan que los valores morales de los empresarios y dirigentes son realmente los que sopesan las empresas en sus programas de acción social para estar realmente hablando del uso de la libertad y responsabilidad. En mi opinión, sí tiene sentido la RSC dentro de un marco de uso de valores inteligentemente manejados lo que incluye las dos últimas explicaciones. La razón de la frase anterior, estriba en que si se concibe la *Ética de los Negocios* como una *“disciplina discursiva y por lo tanto que utilizando la lógica y la observación llega a conclusiones que se deducen de manera inteligente acerca de lo que está bien o mal en la acción y afecta a las personas en situaciones y relaciones de trabajo”*, entonces el hecho de hacer *Ética* se puede resumir en decir que es una manera de tomar decisiones sobre acciones morales que afectan a la vida de las personas (esta es al menos la opinión de José Antonio Marina conocido filósofo de la vida cotidiana en nuestro país).

Esta reducción de la *Ética* no está exenta de cierto confucionismo si no introducimos el factor sensibilidad humana. Efectivamente mucho se ha especulado de cómo se toman decisiones desde un punto de vista psicológico y se ha convenido que existen dos tipos muy diferentes de tomar decisiones uno racional y fundamentado en el cálculo pormenorizado de las diferentes posibilidades que se presentan y por lo tanto mediante el uso de la lógica y otro que se fundamenta en la fuerza de los sentimientos y el instinto y por lo tanto más intuitivo.

Cualquiera de estos dos tratamientos puede ser válido a la hora de tomar decisiones sin que por el momento haya argumentos incontrovertibles para preferir uno u otro.

Así aunque la *Ética* es una parte de la Filosofía utilizando la Lógica para sus conclusiones, sin embargo no sería muy humano no contar con los sentimientos a la hora de tomar decisiones.

La Responsabilidad que la empresa asume como propia debe ir encaminada a lo moralmente aceptable. Esto nos introduce en un capítulo interesante de discusión, ya

que los valores éticos empresariales se configuran juntando la razón y el sentimiento a la hora de tomar decisiones. Mucho se ha especulado sobre la naturaleza de los valores, ¿son estos absolutos o relativos?

Para algunos los valores representan el fundamento de la vida social y de la cultura y los entienden como imperecederos e inmutables, son los defensores del objetivismo. Esto significa que, para ellos, es posible construir una moral universal independiente de todo tiempo y lugar. La gran crítica a esta concepción estriba en que los valores de las sociedades son diferentes y cambiantes como demuestra la historia, si existieran esos valores universales ya la humanidad los hubiera adoptado hace mucho tiempo, cosa que dista de ser verdad.

Para otros la moralidad la deberemos buscar más en las costumbres y como éstas cambian al albur de la historia de los pueblos no existirán valores absolutos sino que serán relativos. Este pensamiento adolece sin embargo de ser perfecto ya que así valdría todo y cualquier cosa podría ser justificada cambiando caprichosamente una costumbre.

Ha habido intentos de llegar a un sincretismo o conciliación de estas doctrinas opuestas. Se podría decir que existirían ciertos valores universales y otros dependientes de la cultura y la situación social. La solución a estas posturas quizás venga de la idea de que cada vez hacemos los negocios en una aldea global que quiere participar de las mismas reglas del juego y que va imponiendo un mismo talante a la hora de actuar. Con un escenario así no es difícil concebir un mundo donde las empresas cada vez coincidan más en sus prácticas de acción social. De esta manera las cinco concepciones descritas que justifican la elaboración de una RSC en la empresa pueden ser útiles al mismo tiempo.

2.2.2. El componente social

El término Social hace referencia a una parte muy importante de la naturaleza de la empresa, las empresas no sólo se crean para ganar dinero y ocupar a la gente sino que cumplen una función social en cuanto a la disposición de bienes y servicios y

desarrollan ideas y proyectos. Todo ello no se puede comprender sin la visión de lo social. Lo social aparece en su dimensión más amplia como *stakeholders* o agentes sociales que interaccionan e influyen en la empresa (accionistas, proveedores, clientes, trabajadores, directivos, organismos gubernamentales, comunidad ciudadana etc.) con todos ellos hay que contar y todos intervienen de una forma más o menos indirecta en ella.

Muchos ven la preocupación por crear riqueza y ganar dinero con ello las dos principales finalidades de las empresas y realizar algo que despiste de esta finalidad es simplemente algo ajeno a la empresa.

Parece que la más primaria de las preocupaciones, en cuanto al componente social se refiere, viene de la misma raíz del vocablo social y es la de que toda empresa posee socios. El origen y la razón de ser estriba en una idea primitiva de alguna o algunas personas que emprenden un negocio buscando un enriquecimiento lícito. Por lo tanto parecería que la razón de la existencia de las empresas radicaría en el ganar dinero y aunque en la mayor parte de los casos así sea, no siempre resulta de esta manera. Efectivamente, todos conocemos gran cantidad de organizaciones, fundaciones y empresas cuyo origen o razón de ser no radica en los socios sino en servir de elemento de ayuda social tanto para dar trabajo a personas como para servir de creación de ayuda a menesteres sociales (como por ejemplo empresas que se crean por y para personas marginadas y que contribuyen con su trabajo a paliar numerosos problemas sociales a la vez que crean riqueza).

Pero la denominación “Social” del concepto no afecta sólo a los llamados socios sino también a todo tipo de agentes sociales con los que se relaciona la empresa y a los que se debe. Tanto los proveedores como los clientes establecen lazos duraderos con las empresas y toda empresa tiene pues, un compromiso social con ellos. Son sobre todo los trabajadores o empleados los que constituyen el grueso de la interacción humana y los que configuran la materia gris de la empresa.

Si se piensa que las ideas y el trabajo surge de los empleados se puede fácilmente entender la responsabilidad social que se tiene. De aquí vendrá dado el origen de las atenciones y cuidados que se deberán dispensar a los empleados. Claramente no es difícil entender la trascendencia de este pensamiento ya que si se considera, al empleado se le deberá tener en cuenta en su dimensión humana más amplia.

La personas de empresa necesitan a los trabajadores para desarrollar ideas y productos en el tiempo (mantenimiento de la plantilla) y atraer a nuevos empleados (selección y atracción de la empresa). Hoy en día Gestionar el Talento supone realizar correctamente esta doble tarea. Las razones por las que las empresas están gastando sus recursos en tal empeño se deben a:

- 1º Por un fuerte cambio demográfico en los próximos 20 años tanto en el ámbito europeo como en España.
- 2º Por la carencia progresiva de trabajadores cualificados en España: el 48% de los jóvenes no tiene cualificación alguna frente al 31% de Europa.
- 3º Por la necesidad de adaptarse a las nuevas necesidades del mercado actual.
- 4º Porque la imagen percibida por parte de los empleados de una empresa, influye notablemente en la imagen que tiene dicha empresa en el mercado, pudiéndose convertir en una de las favoritas para trabajar dentro de su sector.
- 5º Por el elevado coste que la rotación supone para las empresas
- 6º Por la creciente inversión en gestión de personas.

Como comentaremos a lo largo de este estudio, tanto conservar y atraer a personas en y hacia la organización supone tanto un esfuerzo de gestión como de imagen. Ambos aspectos son necesitados de ciertos valores de desarrollo humano y búsqueda del crecimiento personal sin los cuales no es posible entender este esfuerzo.

La justificación empresarial de lo social se fundamenta en el anhelo de muchas personas por el servicio a los demás. Efectivamente no sólo cuenta el dinero entre muchos empresarios y directivos, también se busca el trabajo bien hecho y poseer la sensación de servicio a otro grupo de personas como habitualmente se pone de manifiesto en declaraciones de dirigentes cuando ante premios o menciones honoríficas.

La preocupación de muchas personas por conseguir rendimientos crecientes en las empresas no debe independizarse de la de desarrollar a las personas en la empresa tratando de construir una organización cada vez más inteligente. Prácticamente la dirección moderna así lo entiende, lo peor resulta cuando se intenta ir más allá de lo esperado en cualquier empresa y se deben acometer inversiones o ayudas a proyectos no directamente relacionados con lo meramente crematístico pero que se trata de ayudas muy laudables socialmente y por lo tanto que serían bien vistas por la sociedad. Muchos estudios modernos vienen a corroborar estos extremos ya que parece claro que existe una correlación positiva entre la buena imagen que se trasmite desde las empresas que se dedican a realizar acciones sociales y estandarizan sus publicaciones y sus resultados económicos y sus resultados, por lo menos en épocas de cierto desarrollo o bonanza para la empresa, ya que realizar excesos de gastos cuando la situación viene mal dada no tendría mucho sentido tanto por tratar de aminorar las pérdidas como por necesidad de mantener y tratar bajo mínimos a su propio personal. Parece entonces que esta correlación se alimenta así misma ya que los buenos resultados conducen a poder invertir y gastar más y esto mejora la imagen de la compañía lo que contribuye a aumentar los beneficios.

En el próximo capítulo discutiremos más a fondo la importancia que tiene para las empresas la preocupación por el elemento social interno como configuración y proyección de la imagen externa de la empresa.

No es éste el sitio adecuado para discutir los principios de relación con los clientes ni proveedores ni tampoco las obligaciones con los accionistas ya que son capítulos propios de la Ética de los Negocios aquí solamente diremos que si se pretende fijar una cultura de valores morales que impliquen lo social, será necesario atender a una serie de principios prácticos que estén en consonancia con lo moralmente aceptable.

Estos principios primordiales serían para cada grupo de actores sociales los siguientes¹:

Socios y Accionistas

- Preocupación por la producción de beneficios lícitos que justifiquen la inversión e incrementen el valor de la misma.
- Conseguir la máxima rentabilidad que en justicia sea posible (este aspecto resulta bastante difícil de medir muchas veces).
- Información fidedigna del estado del negocio.
- Comunicar a socios y accionistas los nuevos proyectos e inversiones con suficiente antelación.
- Abstenerse de realizar acciones discriminatorias.
- No mantener fondos ocultos para acciones fuera del negocio de la compañía.
- No facilitar información privilegiada.

Clientes, consumidores y usuarios

- Diseñar productos y servicios que satisfagan las necesidades de clientes y usuarios y que no atenten contra la salud de los mismos.
- Justa relación calidad precio en los productos y servicios.
- Información veraz sobre especificaciones y naturaleza de los productos que se ofertan.
- Facilitar toda la información necesaria sobre el uso seguro de productos y precauciones.
- Subsanan errores en el producto de forma inmediata e incluso aminorar los efectos con ciertas compensaciones.
- Garantizar el necesario servicio posventa.

¹ José Luis Fernández Fernández. *Ética para Empresarios y Directivos*. ESIC Editorial. Madrid 1994 páginas 1990-1992.

Los proveedores

- Proteger con los diferentes partes el libre juego de mercado sin que haya preferencias no justificadas.
- Valorar la justicia y la equidad en las transacciones.
- Respetar la organización interna y la proyección exterior de los proveedores.
- Utilizar la información confidencial de los proveedores con cautela y nunca en su perjuicio.
- Facilitar que los proveedores cumplan la normativa que le es de aplicación.
- No extremar exigencias que les obligue a posiciones de indefensión contra sus competidores.

2.2.3. El componente corporativo

La palabra corporación hace referencia al conjunto de personas que gobiernan una organización o empresa y por lo tanto son responsables de ella. Hoy día se habla mucho de Reputación Corporativa y que puede confundirse con la RSC no siendo exactamente lo mismo. Reputación e Imagen pueden igualmente confundirse. También quisiéramos distinguir el concepto de Imagen Organizativa, pero vayamos por partes.

En primera aproximación la palabra imagen hace referencia a un fenómeno perceptivo que se construye mediante estímulos que viene de afuera y que se fusionan con nuestras experiencias estableciéndose una comparación que sirve para valorar el estímulo y categorizarlo. La imagen que tenemos de las cosas puede entonces variar bien si varían las condiciones o escenarios de los estímulos o bien debido a los cambios de nuestra propia experiencia. Estos conocimientos son bien conocidos por los políticos y los empresarios que se prestan a mejorar su imagen y la de sus organizaciones presentando argumentos, pruebas o haciendo hincapié sobre ciertos hechos.

La Reputación Corporativa es algo más consistente y amplio. Se trata de un concepto que combina tres aspectos fundamentales: **imagen consistente** que se tiene de la organización acerca de cómo se perciben tanto la calidad de sus servicios y bienes

como de sus formas de actuar, **tecnología** o capacidad de producción para la obtención de sus productos y servicios y **profesionalidad de la plantilla** en la que se personaliza una forma de actuar adecuada a las circunstancias técnica y éticamente hablando.

La Imagen Corporativa se puede captar mediante lo que Jan Carlzon el que ha sido presidente de Scandinavian Airlines Systems llamó momento de la verdad. En sus propias palabras: *"Un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio"*. Indicaba que cada uno de esos instantes ofrecía una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla".

A Carlzon le gustaba decir: *"Tenemos 50.000 Momentos de Verdad cada día en nuestra compañía, y es responsabilidad de cada uno de nosotros en SAS, hacer que esos momentos de verdad sean a nuestro favor."*

La Reputación Corporativa se relaciona más con los valores y las intenciones de los que gobiernan y de la cultura de valores que saben crear para sí y para los demás. Por todas estas razones es más difícil de percibir ya que se trata de una imagen más duradera y persistente que la llamada Imagen Corporativa que cambia más con las circunstancias.

En la tabla que sigue se pueden apreciar las diferencias esenciales de los dos conceptos.

IMAGEN CORPORATIVA

Carácter coyuntural

Proyecta la personalidad corporativa

Genera expectativas

Resultado de la excelencia parcial

Difícil de objetivar

En esencia la Reputación Corporativa es el resultado de entender la cultura y los valores predominantes de una organización y que se proyecta como imagen duradera al exterior entre todos sus agentes sociales.

REPUTACIÓN CORPORATIVA

Carácter estructural

Proyecta la identidad corporativa

Genera valor

Reconocimiento del comportamiento

Permite una evaluación rigurosa

Es interesante destacar como en nuestro país lo han hecho en sus obras José Aguilar y J. Fernández Aguado², las ideas que resumen bastante bien el concepto de Reputación Corporativa y que son lo ético y lo técnico.

Parece efectivamente que para granjearse un cierto éxito e imagen es fundamental el hacer bien las cosas y proporcionar las empresas a sus clientes y en general a sus agentes sociales un perfil de calidad en el servicio y en sus productos. Nadie adquiere reputación sin esta condición. Sin embargo esta peculiaridad no debe estar nunca separada de lo éticamente correcto. Asumir lo correctamente técnico supone también asumir lo correctamente ético. A nadie se le ocurre pensar que una persona que sabe cómo hacer las cosas bien no tiende hacerlas para actuar con moralidad y lo opuesto es también verdad ya que consideramos que un buen profesional actúe de la mejor manera moral posible.

Tanto la Imagen Corporativa como la Reputación Corporativa se construyen desde el buen hacer profesional.

Queremos en nuestro trabajo, y sin ánimo de contribuir a la confusión que podría introducir un concepto más, el dilucidar otro concepto que entronca directamente con el trabajo de campo que se ha realizado, nos referimos a la Imagen Organizativa.

Este concepto hace referencia al conjunto de percepciones que posee una entidad y que la hacen merecedora del crédito de sus empleados para mantenerse en su trabajo preferentemente respecto a otras organizaciones y al deseo de pertenecer si no se está en ella. Este concepto será objeto de un mayor desarrollo en el siguiente capítulo. Por ahora diremos que tendrá mucho que ver con el atractivo para trabajar y retener el personal y que afectará a las imágenes difundidas tanto por la propia compañía en cuanto a sus realizaciones como por las apreciaciones que transmiten sus empleados.

² AGUILAR, J. (2003) (coord.): La gestión del cambio, Ariel. FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2002): Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno, Ariel.

2.3. Campos de acción de la RSC

Se ha venido considerando:

2.3.1. Sostenibilidad

Uno de los primeros cometidos o propósitos de la RSC fue poner el punto de mira sobre los aspectos relacionados con la salud y el medioambiente, en este sentido términos como el de Sostenibilidad o Desarrollo Sostenible están hoy día bastante sacralizados.

El Informe Brudlant (1987)³ nos advierte que si queremos dejar a las nuevas generaciones, como por otro lado es nuestro deber, un legado de riqueza en la administración de los bienes y servicios a nuestro cargo deberemos conciliar de manera más sabio la productividad sostenida en el tiempo donde equilibremos lo meramente técnico con lo ecológico. Parece pues clara la idea de que existe una relación bastante estrecha entre producción, pobreza o riqueza según se mire y medioambiente.

En este marco de ideas el Informe Brudlant propone la siguiente definición de “desarrollo sostenible”: *“un nuevo sendero de progreso que permite satisfacer las necesidades y aspiraciones del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades”*.

Independientemente de la cantidad de orientaciones, detracciones y opiniones, lo cierto es este concepto ha dado lugar a numerosos estudios de toda índole y ha promovido una gran cantidad de sistemas de medida ya que se hacía necesario calcular las repercusiones de cualquier tipo de producción y alteración del medioambiente.

¿Cómo pueden las empresas contribuir al desarrollo sostenible? Esta es la pregunta principal que se planteó en el Día de las Empresas, organizado en Johannesburgo por Acción Empresarial para el Desarrollo Sostenible (BASD, por sus siglas en inglés) en

³ El concepto de sostenibilidad se conocía de antes, tiene su origen en el documento sobre los “Límites al crecimiento” (1972) y en la Conferencia de Estocolmo (1972). El avance del Informe consiste en que trató de darle una especie de marco teórico. Gro Harlem Brundtland. Our Common Future: From One Earth to One World. Nueva York, Oxford University Press 1987.

el marco de la Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible. Las empresas deben cambiar su imagen si es que se quiere que no se las culpe de no hacer de este mundo un lugar fácil de habitar.

Koffi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas se dirigió entonces a las empresas, recordándoles que sólo podrán tener beneficios de forma continuada si integran en su gestión la ética y consideraciones sociales y ambientales. Annan enfatizó allí la importancia de iniciar trabajos progresivos y continuos entre las entidades privadas y el resto de fuerzas sociales para lograr un mejor equilibrio económico entre los países ricos y los pobres que aseguren una mejor distribución de la riqueza y su capacidad de sostenerse.

Por su parte, el primer ministro de Canadá a la sazón, Jean Chretien, felicitó a las empresas presentes en la Cumbre por el interés en el Desarrollo Sostenible manifestado a través de su participación en este evento. Chretien ha pedido al sector privado que demuestre su responsabilidad empresarial, destacando la importancia de la transparencia, haciendo un llamado a la incorporación en sus informes anuales de los aspectos sociales y ambientales de su actividad.

Desde el punto de vista de la responsabilidad de los gobiernos, tanto Chretien como Anders Fogh, primer ministro Danés y expresidente de la Unión Europea, reseñaron la conveniencia de abrir cauces de comunicación entre los países del Norte y los del Sur, sobre todo enfatizando la necesidad de que los países del Norte abran sus fronteras a los productos del Sur, principalmente en los sectores agrícola y textil, y por parte de la Unión Europea Fogh se ha comprometido también a reformar la PAC y reducir así los subsidios que dificultan las exportaciones de los países del Sur.

A nosotros nos parece especialmente interesante el poder gestionar algo desde la medida ya que es la única forma. En nuestro trabajo haremos hincapié en esta idea numerosas veces y enfocaremos la RSC como un intento tanto de estandarizar como de comparar diferentes partidas de datos que reflejen acciones sociales y que permitan establecer referencias de actividad.

Ha habido numerosos estudios e intentos para poder valorar el impacto ambiental que supone la no vigilancia de las causas que conducen a la insostenibilidad de los entornos y ambientes.

Así los principales métodos cuantitativos tanto directos como indirectos que se han desarrollado para intentar valorar la sostenibilidad como reflejo e impacto del medioambiente han sido los que siguen:

a) Métodos Directos de Valoración Monetaria

Con estos métodos se pretende averiguar el valor de un bien ambiental o indemnizar a alguien por la pérdida de un bien ambiental.

Método del coste de desplazamiento: Ante un deterioro o pérdida de un bien en una zona determinada se procede a valorar los costes en los que se incurre por traslado y oportunidad de habitar en otro sitio debido a búsqueda de alojamiento y servicios.

Método de variación en el precio de los bienes: Este método se basa en la relación entre los precios de los bienes de mercado (muebles e inmuebles) y la calidad ambiental del lugar donde se encuentran (calidad de aire, pureza del agua, ruidos, paisaje urbano, etc.). Dependiendo de la zona en la que se encuentren los bienes estos tienden a valorarse más o menos en función de la zona ocupada. Este método, sin embargo, no considera otros agentes como son los costos de mudanza, y mucho menos la cuantificación de factores relacionados con la vecindad y la costumbre de frecuentar lugares aledaños a la vivienda o los agentes patológicos orgánicos que no pueden ser detectados por los afectados, por tanto este método solo puede brindar información acerca de los agentes que pueden ser percibidos por los ciudadanos afectados.

Método de valoración contingente: Este método relaciona a través del coste lo que se es capaz de soportar por una pérdida ambiental o a pagar por una mejora.

- b) *Los Métodos Indirectos* permiten estimar el valor de los efectos de los impactos sobre la salud y el confort del ser humano, y los demás seres vivos, así como de los factores abióticos y la depreciación de los bienes materiales transformados por el ser humano.

Los principales y más comunes métodos indirectos se explican a continuación:

Método de los costes de prevención (costos evitados): Este método se fundamenta en que la sociedad asume los costes preventivos en materia ambiental para evitar su deterioro, claro que estos dependen en gran medida de valoraciones personales siendo pues subjetivos.

Método en función de daños: Consiste en la evaluación del conjunto de perjuicios físicos causados por un determinado agente; se trabaja evaluando a precio de mercado las diferentes unidades perjudicadas. También se toma en cuenta los costos producidos por enfermedades (medicamentos, tratamiento hospitalario) y incapacidad para trabajar.

Valoración Monetaria de la Vida Humana. Si bien es cierto que la vida humana es incalculable y es el bien máspreciado, sin embargo el hecho de mantenerla supone un constante esfuerzo monetario y de recursos por lo que una manera indirecta de calcular ésta supone establecer lo que cuesta mantenerla por lo menos en cuanto a recursos mínimamente aceptables, lo que supone pensar en que cuando los recursos naturales desaparecen la vida humana puede resentirse y hasta igualmente desaparecer. Así se asocia el valor de los recursos con la vida humana cuando se trata de realizar una valoración monetaria.

Todos estos enfoques en la medida están destinados a poder comparar y dirigirse a un nivel de ejecutoria determinado.

2.3.2. Economía

Los aspectos llamados económicos han sido objeto de los más exhaustivos controles desde que existe la contabilidad por parte de la acción empresarial no vamos, ya que este no es el sitio, a incidir en la importancia de llevar las cuentas con un método apropiado para que se reflejen los resultados reales de un negocio. Los contenidos sujetos a una contabilidad objetiva hoy día están totalmente sistematizados de carácter nimio con algunas variantes dependiendo de zonas geográficas mundiales, sin embargo lo que interesa describir en este trabajo es tanto la fiabilidad de la información que se proporciona como a quién, como los contenidos e exhibir y hasta la oportunidad de los mismos desde la óptica de la moralidad que entronca directamente con el concepto de RSC.

La tendencia hoy día más avanzada es dirigirse a sistematizar la valoración de los activos intangibles ya que estas dimensiones son las que mejor reflejan muchas de las acciones sociales y sus consecuencias entre los diferentes interlocutores de la empresa, pensemos por ejemplo en tratar de ver la profundidad y bondad de las políticas de RR. Humanos o la percepción que tiene del servicio el cliente y su impacto en el negocio.

Desde hace varios años se han venido desarrollando metodologías más o menos certeras para tratar de acometer de la mejor forma esta problemática. El estudio de variables intangibles es importante tanto para la empresa como para la sociedad por:

- Existe la creencia de que existen variables que afectan claramente al negocio pero que más que materializarse son captadas de forma intuitiva. Un fichaje de un buen profesional mejora la imagen de una organización y eso redundará en ciertos beneficios futuros.
- Muchas personas de dentro y fuera de la empresa desean comparar las acciones de distintas organizaciones mediante ciertos baremos como sucede en las valoraciones bursátiles donde el capital intelectual de la empresa resulta importante.
- La sistematización y conocimiento de ciertos activos intangibles sirve como pronóstico de acción para la empresa ya que en estos informes se percibe todo su potencial y no sólo lo que se tiene en el momento.

- Buena parte de la Imagen Organizativa de la empresa viene captada a través de la RSC y cómo es expresada en los informes y encuestas realizados a personas sobre la relación entre Imagen Organizativa y RSC, como se pone de manifiesto en la realizada por ENVIRONICS INTERNATIONAL, LTD ⁴.

En este tipo de trabajos se concluye con claridad el crecimiento posible y la ganancia de cota de mercado por parte de las empresas implicadas cuando se percibe una serie de acciones sociales que congenian con el concepto de RSC. Las personas sobre todo en España están empezando a penalizar a aquellas empresas que se ocupan de una manera lábil de la RSC y muchas de sus decisiones de compra están condicionadas por estos aspectos.

Igualmente muchas de las promociones de las empresas e inversiones están destinadas a crear valor. Se suele considerar el propio concepto de RSC incluido en la valoración que hace el ciudadano inclinado a relacionarse con una determinada empresa bien como empleado o como colaborador (dedicaremos suficiente espacio a desarrollar este tema).

Por otra parte parece clara la existencia de una correlación positiva entre el valor de las acciones en bolsa tomada en el caso de EE. UU y medida a través de índices como el conocido Standard & Poor's que mide la bonanza de las principales empresas y el índice DSI 400 que mide la satisfacción del cliente por las empresas.

Nomen⁵ y otros autores han explicado bien la aparición de los activos intangibles desde una óptica histórica al concluir que se ido pasando desde la consideración de los bienes materiales y su transacción hasta la época medieval, pasando por el énfasis en el capitalismo, hasta llegar a los años 80 donde comienza a verse crucial todos los aspectos relacionados con el conocimiento y la era de la información.

⁴ ENVIRONICS INTERNATIONAL, LTD en colaboración con THE PRINCE OF WALES BUSINESS LEADERS FORUM y THE CONFERENCE BOARD (1999): The Millenium Poll on Corporate Social Responsibility. En Fundación Empresa y Sociedad (2001): La empresa que viene. Fundación Empresa y sociedad. Madrid.

⁵ NOMEM. E. (1996) Activos Intangibles y Política de Empresa. Harvard Deusto Bussiness Review. Nº 71 pag 26.

De todo lo dicho se deduce que los activos intangibles tales como personas y profesionales, tecnología informativa, campañas de marketing etc., constituyen ahora elementos empresariales diferenciadores. En algunas empresas el valor de estos intangibles supone un 70% de su valor total dada su inversión en conocimiento.

La RSC no puede estar exenta de estas consideraciones ya que las acciones sociales pueden igualmente contabilizarse, en este sentido conceptos como Balance Social y Auditoría Sociolaboral han dado bastante juego a la hora de ver progresos y evoluciones de ciertas acciones sociales en las empresas a través de cada ejercicio anual. Estos conceptos pertenecen por igual al grupo de los intangibles así, por ejemplo, la preocupación por adquirir conocimiento de una empresa debería verse reflejada en la inversión realizada en formación o en el número de patentes anuales realizadas.

Esta preocupación por los elementos contables e intangibles ha deparado numerosos trabajos para los partidarios de su medida monetaria ya que:

- La información financiera se amplía así grandemente consiguiendo interesar no solo a los interlocutores habituales sino también a otros muchos actores societarios y en relación con ellos provocando una excelente retroalimentación colectiva muy útil de cara al negocio.
- La definición de contabilidad se amplía hasta llegar a su dimensión social.
- Los planteamientos teóricos de la contabilidad y en especial la noción de entidad se han venido modificando por el concepto de RSC.
- Los contenidos contables de la RSC proporcionan una información muy valiosa sobre el desarrollo económico y social de las organizaciones.

¿Quién puede y debe utilizar toda esta información económica, de conocimiento y social? La siguiente tabla hace referencia a todos los posibles interesados en todos estos aspectos⁶

⁶ Garrido Buj. S. (1980): La Responsabilidad Social....Pag 17.

USUARIOS INTERNOS	Departamentos específicos	Personal Relaciones públicas Asesoría jurídica Otros
	Otros empleados Grupos sindicales	
	Directamente afectados	Inversores y prestamistas Accionistas Clientes Proveedores Otros
USUARIOS EXTERNOS	Gobierno	Oficinas de medioambiente Defensa de grupos minoritarios Inspección de Hacienda Entes autonómicos Ayuntamientos
	Grupos públicos afectados	
	Otros	Agencias de noticias Investigadores Enseñantes Empleados potenciales Otros

Parece del todo claro que muchos protagonistas sociales están interesados en poder utilizar la información interna de la empresa de cara a su toma de decisiones bien sean accionistas, clientes, competidores o en general cualquier observador de la realidad social. Hoy día existen numerosas organizaciones que se ocupan de habilitar información útil sobre las empresas y que desean estar bien informadas como la Kinder o Linderberg en EE. UU. O la Ethical Investment Research Service en el Reino Unido elaborando una serie de índices que permiten jerarquizar las empresas como el Domini 400 Social Index en EE. UU. o el NPI en el reino Unido.

Aquí nos enfrentamos al igual que pasaba cuando se pretenden medir las acciones en programas de sostenibilidad muchas acciones tiene una gran dificultad para transformarse en indicadores de medida, por ello algunas organizaciones como la Internacional Accounting Standard Committee⁷ que establece las características que deben tener los indicadores en su norma 38 de contabilización de los activos intangibles. Según esta norma los activos intangibles lo son cuando:

- Son identificables.
- De carácter no monetario.
- Sin apariencia física.
- Controlable por la empresa.
- Se espera obtener de él beneficios.
- Su coste puede ser medido de manera fiable.

De todas las maneras la propia norma afirma que muchos conceptos pueden considerarse activos y no cumplir las anteriores características como los programas informáticos, cuotas de importación, franquicias etc.

El problema no es fácil de resolver y habrá que ponerse de acuerdo en un plano internacional para poder lograr un sistema lo más estandarizado posible que haga posible la comparación de indicadores habida cuenta que es a través de ellos dónde se fragua la imagen tanto corporativa como organizativa de la empresa.

Dejando aparte la dificultad intrínseca de esta clase de activos lo que nos puede importar a corto plazo más, es el lograr avances significativos en la exposición y normalización de los informes para ver que partidas se pueden incluir y el establecer criterios aceptables de obligatoriedad de las mismas.

La posibilidad y obligación de transmitir la información contable de una forma transparente y suficiente para que los implicados empresariales puedan tomar sus decisiones y haya confianza en los mercados parece a todas luces más que evidente. En

⁷ Internacional Accounting Standard Committee 1998: Intangible Assets I.A.S. nº 38

efecto los informes habituales de auditoría tratan de salvaguardar este aspecto, pero últimamente ha habido bastantes casos de corrupción en la transmisión exacta de los datos como los consabidos Enron, Worldcom o Parmalat y entre auditoras implicadas. Todos estos aspectos ha hecho sonar las alarmas en el sentido de considerar de que si las empresas y sus sistemas contables no son capaces de aumentar más la confianza, eso repercutirá a la baja en las inversiones y por lo tanto en el consumidor que rechazará la empresa como no aceptable.

En este sentido una firma auditora como Pricewaterhouse-Coopers ha editado una obra⁸ en la que se expone además de su malestar por la situación, un modelo operativo que podría ser útil para paliar estos problemas en el futuro. Resumiendo el modelo, ellos presentan una combinación de operativas entre el uso de instituciones adecuadas, interlocutores válidos de la empresa o íntimamente asociados a ella y tecnología facilitadoras. Así la información pasaría sucesivamente los siguientes filtros:

1. Ejecutivos de la empresa.
2. Consejo de administración.
3. Auditores independientes.
4. Distribuidores de la información.
5. Analistas independientes.
6. Inversores y otros stakeholders.

Por otra parte todo ese flujo de información debería estar mediatizado por el uso de Instituciones Encargadas del Establecimiento de Normas, Instituciones Reguladoras del Mercado y las Tecnologías Facilitadoras.

Todo lo anterior contribuiría a crear:

- Una oportuna información contable con la calidad suficiente.
- Información con rapidez y con la frecuencia necesaria.

⁸ Samuel A. Di Pazzo y Robert G. Eccles. RECUPERAR LA CONFIANZA El futuro de la información corporativa en Prentice may Madrid 2002.

- Información útil.
- Información completa.

Si se consiguiera estandarizar todos estos aspectos se cumpliría con los requisitos de transparencia, integridad y todo contribuiría a crear una verdadera cultura de la confianza.

2.3.3. Social

En el próximo capítulo trataremos este campo de acción de la RSC con suficiente extensión referida sobre todo a los aspectos internos y al trato a los empleados, por su gran importancia en relación con nuestra investigación, aunque también trataremos aspectos relevantes referidos a otros interlocutores sociales en interacción íntima con la empresa. Estamos convencidos que se debe hacer un gran esfuerzo en tratar de medir las diferentes variables intervinientes en los diferentes apartados de la RSC si queremos poder progresar y gestionar el potencial ético de la empresa.

2.4. Hacia una definición ecléctica de la RSC

En este capítulo algo extenso, hemos explorado las aproximaciones teóricas que desde numerosos ángulos posee el concepto de RSC. Concepto amplio y sujeto a diversas modificaciones según se ponga el énfasis en tal o cual característica. Hemos que se trata de un concepto vanguardista y actual y que repercute en la imagen que se tiene de las empresas y de aquí en su propia rentabilidad. También observamos que ha evolucionado y evoluciona con cargo a movimientos e ideas sociales considerando por modas o ciertos imperativos sociales aspectos que hasta la fecha no se habían considerado, lo cual nos predispone a aventurar que todavía este concepto será ampliado. Una de las mayores dificultades que posee este concepto estriba en que se tratan aspectos intangibles la mayoría de las veces y que por lo tanto no es posible gestionarlos ni dominarlos de manera adecuada. El ser capaces de encontrar parámetros susceptibles de ser expresados en unidades contables (parece que podemos controlar los costes de los planes de acción pero no sus resultados a más largo plazo) y más aún monetarias resulta harto difícil. Si embargo mucho se ha avanzado en las proyecciones

de los diferentes parámetros y al igual que sucede en disciplinas como los RR. Humanos, el Marketing y la Publicidad, existen posibilidades de cuantificar muchas de sus variables haciendo el esfuerzo necesario.

Todo lo anterior dependerá, en definitiva, de aceptar sistemas de control cada vez más universales y obligatorios.

Aún a título de no ser capaz de proporcionar una definición que recoja la riqueza del término daremos una definición comprensiva que pueda recoger todo lo anteriormente explicado y que cuente con aspectos del futuro inmediato.

“Responsabilidad Social Corporativa hace referencia a un intento de la empresa por establecer una cultura de valores morales, económicos sociales y hasta estéticos, compartida por todos los interlocutores sociales implicados tanto internos como externos que ayude a promover acciones que repercutan en un beneficio general y amplio de todos ellos de una manera inmediata o en el futuro”.

Con esta definición tratamos de englobar todos los aspectos recogidos tanto en el concepto de sostenibilidad como en los contables y sociales con toda su riqueza y variedad. Esta definición nos permite considerar otros muchos aspectos futuros que podrían también ser objeto de la RSC. En los próximos años este concepto tan nuevo se verá con seguridad desarrollado a otros temas de índole social en la medida que evolucionen acuerdos políticos y los diversos organismos regulen con leyes las diferentes cuestiones a tratar. Algunos de estos posibles temas emergentes podrían ser:

- Ayudas en el tratamiento de problemas familiares para personal en plantilla.
- Orientación técnica y de apoyo para carreras de familiares.
- Educación en temas necesarios a la interacción del negocio tanto en proveedores como en clientes.
- Gestión del ocio del empleado.
- Planificación de ayudas económicas para empleados.
- Servicios médicos genéricos.

- Planificación de la vida familiar y del trabajo (ahora mismo ya se trabaja en algunas empresas, pero este tema está por desarrollar más).

Lo esencial de esta concepción estriba en que los valores morales están mediatizando todos los demás y los condicionan en busca del bien común.

3. RSC REFERIDA AL COMPONENTE SOCIAL

Todo lo expuesto hasta ahora tiene serias implicaciones en las personas y sus valoraciones, pero es sin duda lo que llamamos el componente social lo que le proporciona su nombre al concepto que hemos tratado RSC (Responsabilidad Social Corporativa).

En este capítulo vamos a tratar lo social desde dos puntos de vista, en el primero de ellos veremos la importancia moral que tiene el ocuparse del personal interno de la compañía como activo y representante de los stakeholders (grupos de interacción social de la empresa) y en segundo lugar trataremos del resto de grupos que interactúan con la empresa como proveedores, clientes y otros. Finalmente y en otra categoría de cosas, y dado el enfoque que mantenemos en nuestro trabajo, abordaremos la medida de estas variables.

3.1. Recursos humanos responsables

Muchos tratadistas han achacado a la función directiva una implicación moral clara, tratando de establecer ciertos códigos conductuales que expresarían de forma manifiesta las mejores conductas esperadas. Parece pertinente el decir que todo directivo debería gestionar personas éticamente, lo que significa una gran tendencia a hacer lo que realmente se debe hacer. Pero ¿qué es lo que se debe hacer? Para muchos eso sólo significa estar de acuerdo con las conductas socialmente aceptables tales como tratar bien y educadamente a los subordinados creando en su entorno sistemas de gestión que concedan la felicidad a los empleados. Para otros hay que estar convencido que lo que se hace sintoniza con una concepción o naturaleza antropológica. Según esta concepción, y es la que nosotros defendemos, será necesario el poder profundizar en la naturaleza del ser humano que trabaja intentando definir el concepto de trabajador desarrollado. Para nosotros un trabajador desarrollado significa una vez conocido el potencial laboral del mismo y las necesidades de trabajo de la empresa el poder llevar al empleado a los niveles de conocimiento más altos que le sea posible alcanzar. Todo ello significa crear un desarrollo armónico de sus capacidades, intereses y actitudes

hacia el trabajo en busca al mismo tiempo que los resultados y objetivos de la empresa, los suyos propios. En definitiva, se trata de dirigir creando entornos y sistemas de gestión encaminados a obtener un rendimiento y la felicidad del ser humano que trabaja.

El concepto de “desarrollo antropológico laboral” hace hincapié en un esfuerzo en realizar una educación y formación constante del empleado como clave motivacional para obtener conocimientos adaptados y poder perfeccionarse y conseguir así los resultados apetecidos. Hoy día esta acepción del término sintoniza claramente con el concepto moderno de “Organización Inteligente” u “Organización que Aprende”. No se puede entender una plantilla motivada y escasamente formada sin que aparezcan síntomas de falta de salud organizacional. El concepto es pertinente ya que no es posible concebir satisfacción laboral y por ende el rendimiento sin conocimiento adecuado. La motivación supone un activo cuando consideramos el clima laboral y la productividad,

3.1.1. Significado de la dirección responsable de personas

Ya en nuestro primer capítulo apuntábamos la idea de lo que significa la “búsqueda del bien común” y veíamos que pertenece a la dirección la decisión ética de aceptarlo como valor moral genérico o no. Cuando se trata de los empleados buscar su bien significa buscar nuestro propio bien y el de la empresa a medio y largo plazo. Con esto queremos decir que aunque se pueda obtener un beneficio espurio utilizando a las personas, eso no es un camino adecuado pasado cierto tiempo por la sencilla razón que la persona según su naturaleza no se está desarrollando y terminará dándose cuenta de ello.

Los tiempos que corren cada vez nos demuestran que será necesario contar más con el componente humano de la empresa en su vertiente tanto de pensamiento como espiritual y de valores. Las empresas no sólo tienen la finalidad crematística entre sus objetivos, sino también la de proporcionar bienes y servicios como función social y para ello necesitan que los trabajadores ejerzan de forma cómoda su misión. En Recursos Humanos se habla de Gestión del Talento referido a una capacidad para mantener y

conservar al personal valioso de la empresa. No es cierto que al directivo sólo les interesan los resultados, los directivos son seres humanos con sus problemas que se interesan por sus semejantes.

La naturaleza humana tiene una triple dimensión a saber: corpórea, mental y espiritual. Cada persona le concede una ponderación diferente o fuerza de importancia para cada una de estas dimensiones. Podríamos, sin temor a equivocarnos mucho anunciar el siguiente axioma: la felicidad se consigue tratando de equilibrar en la vida los tres componente en un punto de suspensión y contando con su peso, al igual que pasa en una balanza de tres brazos que dependiendo del peso y longitud de estos habría que suspenderlos de un punto dentro de un brazo u otro. Así si uno pesa más que la suma de los otros dos el punto de equilibrio estará dentro del brazo más pesado.

Será pues misión ética del dirigente el conocer la estructura que posee cada individuo para lograr mediante la donación de incentivos crear su mejor entorno de trabajo que redunde en una mayor satisfacción y productividad como ya anunciaron Abraham Maslow o Frederick Herzberg en sus principales obras. Parafraseando a A. Maslow “Si quieres movilizar a las personas en pro de un objetivo, debes entender antes sus necesidades”⁹.

La función directiva ha pasado paulatinamente del control más o menos estricto al desarrollo de personas. Esto ha sido así por varias razones que no se ocultan a los ojos de los expertos en RR. Humanos:

- **Crecimiento de la dimensión humana en el trabajo.**

Hubo un tiempo en que las empresas eran dominadas por los aspectos técnicos de tal manera que el progreso se fundamentaba en la adaptación de la tecnología (seguramente esto sucedía porque casi todas las empresas eran de corte industrial donde la fabricación era predominante. Posteriormente apareció la necesidad de emplear el Marketing y la Fuerza de Ventas después de la posguerra de la II Guerra Mundial ya que existía entre la población suficientes bienes a un nivel bastante

⁹ Maslow A. H. *Motivation and Personality*. Harper & Row. New York

asequible. Finalmente hacia los años 80 y con la implantación de la tecnología informativa fue posible que se desarrollara mucho el conocimiento en las empresas. En esta fase estamos todavía inmersos, sin saber muy bien lo que va a pasar.

Ni que decir tiene que el componente mental y de aprendizaje del individuo que trabaja ha crecido en una sociedad dominada por los aspectos comerciales donde el conocimiento prima.

- **Rapidez de los cambios organizativos.**

Todo lo anterior nos habla de la rapidez con la que se prodigan los cambios organizativos para adaptarse a un entorno sumamente competitivo donde el cliente dispone con capricho de numerosas situaciones que obligan a las empresas a cambiar sus estructuras y formas de trabajar.

Estas razones han contribuido sobremanera a que las organizaciones sean cada vez más planas disminuyendo el número de niveles, lo que facilita el intercambio de información y la toma de decisiones puede ser cada vez más descentralizada.

- **Advenimiento de las ideas democráticas.**

Es cierto que la caída de numerosos regímenes totalitarios tanto de derechas como de izquierdas desde la segunda gran guerra, ha facilitado la implantación de los comportamientos democráticos en nuestras sociedades. Tampoco las empresas podían estar exentas de estas ideas y con el tiempo las han ido adoptando, tratando de cambiar el talante directivo. Todo ello ha facilitado enormemente la integración de las personas en la empresa y aumentando la participación de todos.

3.1.2. Perfil del directivo responsable

El ser capaces de describir el perfil ideal de un “directivo responsable” tendría una especial cabida en este trabajo ya que pretendemos vislumbrar la relación que existe entre aparecer ante los empleados como tal y la motivación laboral de los mismos.

En relación con esta idea observamos en el panorama mundial de cambios que se están operando actualmente en el mundo un papel novedoso para cualquier directivo y que excede y se amplía a aspectos no directamente referidos a lo técnico y propio de su función realizada en la empresa. Uno de los cambios que aparecen con especial profusión debido sobre todo a la generalidad en aumento de funciones de todos los puestos y a la rapidez de los cambios, es que el director de cualquier unidad organizativa se deberá ocupar más del mantenimiento y desarrollo de su propia plantilla actuando como un pequeño director de Recursos Humanos. En este sentido muchas de las características de las personas dedicadas al personal aparecerán inevitablemente en su nuevo perfil. Entre ellas están:

- **Mentoring:** la palabra mentoring hace referencia a maestro, tutor o educador. Hoy día tiene según diversos autores un alcance diferente. Su origen hay que situarlo unos nueve siglos antes de Cristo dónde Homero describe en su Odisea el encargo que le da Ulises, rey de Ítaca, a un sabio del lugar allegado al monarca llamado Mentor para que se ocupara, mientras él iba a guerrear contra los troyanos, de la educación de su hijo Telémaco. Mentor como educador se preocupa porque Telémaco se haga preguntas trascendentales y halle la solución por si mismo ayudándole reflexivamente cuando no lo consigue. De todo ello desprende un desarrollo evolutivo grande de su personalidad que le preparan el gobierno de personas y para la vida en general. Mentor es un personaje ficticio pero Sócrates (siglo V antes de Cristo) parece ser que no lo es (todavía hoy algunos autores afirman que es un personaje que inventó Platón para sus Diálogos), quizás fue uno de los más habilidosas mentores que han existido. Sócrates con su instrumento “mayerútica” consigue que el discípulo llegue a la verdad latente en él mismo mediante preguntas dirigidas hábilmente.

El mentoring lo podemos situar entre las herramientas abiertas que podría utilizar un directivo y mediante las cuales se puede dirigir la evolución y el desarrollo del empleado. Con ello el director inquieta, hace reflexionar, estimula a la acción y prepara a su colaborador construyendo su “yo interno” de una manera progresiva preparándole para asumir nuevos retos y valores en la empresa y en la vida en

general. Con esta metodología se respeta la voluntad y libertad del posible candidato y se considera su desarrollo en sentido amplio.

Como afirma M^a Rosa Soler¹⁰, mentoring: *“Es el proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el tutelado) en sus desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos”*

Como podemos comprobar este papel directivo se encuentra cargado de sensatez y humanidad ya que lo que se persigue en segundo término es la productividad y los resultados aparecerán en su esplendor en el medio y largo plazo. Para que se pueda aplicar esta concepción o nuevo papel del directivo que pasa de controlador a desarrollador de personas, es necesario asumir una dependencia más funcional que jerárquica entre el tutor y el tutelado. A todos no se nos escapa que los resultados deben primar en la relación jefe subordinado por encima del propio desarrollo o al menos ir parejos.

El mentoring se adecua bastante bien al concepto de RSC ya que se trata de un imperativo ético, abierto y no obligatorio. El mentoring como práctica habitual es una excelente manera de entender el desarrollo de personas y la implantación de valores ya que construye, revoluciona y compromete con su propia organización al individuo.

- **Coaching:** Hace referencia al entrenamiento específico que una persona experta puede impartir a otra que necesita reforzar sus resultados. La especificidad define y distingue claramente el coaching del mentoring.

En el coaching lo que se pretende es el entrenamiento específico de una persona o equipo que parte de una situación deficiente o no adecuada en cuanto a sus resultados.

¹⁰ Mentoring. Estrategia de desarrollo de Recursos Humanos. M^a Rosa Soler. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2003. Pag 27.

Las funciones más importantes de un coach son:

- Ayudar al equipo a solventar por si mismo situaciones sin que ello signifique que tenga que resolver personalmente las situaciones.
- Desafiar al equipo o a las personas para que sean capaces de corregir, innovar o crear situaciones de mejora en los productos y servicios.
- Proporcionar a sus colaboradores retroalimentación útil sin necesidad de que esté presente el castigo para que puedan darse cuenta de sus resultados y mejoren.
- Proponer discusiones abiertas y maduras para la solución de situaciones donde prime la confrontación.
- Crear situaciones donde se pongan a prueba hipótesis y proporcionar los instrumentos y procedimientos de medida adecuados para ello.
- Fomentar la autoevaluación de los miembros del equipo respecto a los resultados individuales o colectivos.
- Apoyar con tiempo y dedicación suficiente los problemas individuales de cada uno proporcionando consejos pertinentes y animando a la superación personal.
- Anticipar el cambio a base de poder vislumbrar el futuro proporcionando claves adecuadas de anticipación.
- Respetar las diferencias individuales entre los miembros del equipo y apoyar en el desarrollo de cada uno.
- Crear condiciones favorables para que el equipo disfrute del trabajo que viene realizando.

Entre las cualidades que requiere un coach o entrenador se podrían considerar:

- Planificar el trabajo de las personas a su cargo que supone marcar los objetivos de trabajo, facilitar los recursos necesarios para que estos se cumplan y detectar los problemas más acuciantes entre los miembros del equipo.
- Dialogar con claridad de las ideas, sabiendo en todo momento escuchar y manteniendo en todo momento una actitud comprensiva pero sabiendo argumentar con datos sus aseveraciones.

- Proporcionar de forma respetuosa la retroalimentación necesaria para que el trabajador se anime a progresar sin temor.
- Practicar el arte de la escucha activa permitiendo expresarse con naturalidad a su interlocutor y expresar sus dificultades de la forma más natural posible.
- Analizar problemas y tomar decisiones, para ello necesitará de cualquier acopio de información que le pueda ser útil y será capaz de decidir las soluciones más adecuadas a los problemas que haya con la colaboración activa de sus colaboradores.
- Delegar aquellas funciones que representan un desarrollo y a la vez una oportunidad para sus colaboradores para las que estén suficientemente preparados o bien prepara los adecuadamente para ellos.
- Observar los detalles significativos para que se puedan catalogar los problemas y adelantarse al futuro.
- Conducir reuniones como herramienta que permita el diagnóstico y solución de los problemas en grupo puesto que es aquí dónde se pueden percibir los problemas reales en su auténtica dimensión.
- Trabajar en equipo ya que provoca la integración entre todos y es una magnífica ocasión para detectar problemas, adaptaciones, resultados y promover la creatividad.

El coaching al igual que el mentoring está cargado de humanidad, lo que le hace igualmente cercano al colaborador distanciándose de posturas arcaicas dónde el control y sólo el control se hacía manifiesto. Con este tipo de abordajes la Dirección apoya de manera estrecha a sus colaboradores permitiendo un flujo comunicativo sumamente enriquecedor. Desde un punto de vista del “bien común” nada puede sintonizar mejor que la transformación de nuestros directivos de jefes con autoridad siempre dispuestos a ejercerla a educadores de personas en el mundo empresarial provocando una alta motivación en la plantilla y un mayor grado de compromiso.

- **Administradores de recursos:** todo lo anterior implica mantener vivas una serie de situaciones de poder o capacidad para influir y determinar la ocurrencia de lo que creemos que es justo.

Cada persona parece que utiliza las fuentes de poder pertenecientes a su puesto de una manera bastante conocida restringiéndose a sus limitaciones propias y no saliéndose de sus demarcaciones. Si eso era bastante claro en situaciones de trabajo pasadas donde el trabajo rutinario era manifiesto, eso no sucede hoy que el trabajo resulta cambiante y bastante indefinido. Sí, ciertamente en situaciones constantes de cambio las posibilidades de acopiar cierto poder por el profesional avisado son más fáciles, y todo puede hacerse de forma moralmente aceptable tratando de conciliar el llamado “bien común”. Parece igualmente moral el procurar, dentro de lo aceptable, el conseguir los recursos necesarios para su equipo teniendo en cuenta los objetivos que se pretenden conseguir.

Según los tipos de interlocutores que sean, se pueden abordar de una forma u otra, recursos y cierto poder. Si se trata de superiores, se ha demostrado que algunas recetas pueden ayudar a conseguir el necesario poder como las siguientes:

- Proporcionar soluciones y ayudar a los superiores a resolver problemas.
- Valorar lo que ellos hacen por uno.
- Ofrecer información de retorno oportuna a referida a los problemas de sus superiores.
- Proporcionar ideas convenientes que inciten a la reflexión y al cambio acompañado de los suficientes argumentos.
- Ganar la confianza del superior mereciendo la delegación de funciones que impliquen toma de decisiones.
- Proteger la cota de poder del superior mediante una información preventiva.

En relación con los iguales y compañeros se pueden seguir las siguientes recomendaciones:

- Proporcionar información de interés para ellos.
- Participar en proyectos de interés colectivo.
- Ayudar a resolver problemas que puedan afectar a su trabajo, sirviendo de consejeros pero sin inmiscuirse en una toma de decisiones algo ajena a una determinada unidad de negocio.
- Estar siempre atento a la información importante y periódica que puedan ofrecer.
- Atender a los subordinados referidos por un compañero en función de problemáticas específicas.

Desde un punto de vista de los subordinados, simplemente diremos que ejercitando el coaching y el mentoring ya podemos decir que podemos controlar las fuentes de poder persuasivo ya que el coercitivo ya lo tenemos aunque sólo en casos extremos se puede aplicar.

- **Creadores de otros líderes:** Desde un punto de vista de desarrollo gerencial y de personas la delegación de proyectos y funciones es síntoma de responsabilidad y de sentido ético ya que permite la evolución y el perfeccionamiento de la persona que trabaja. Cuando decimos que pretendemos crear otros líderes no significa que cedamos nuestro puesto y poder a otro relegándonos a segundo término, sino que lo que pretendemos es dar realce suficiente a las diferentes unidades organizativas promocionando soluciones o servicios.

Realizar todo lo anterior requiere poseer altas dosis de madurez como directivo ya que se cede aparentemente el poder para luego anotar puntos positivos a favor nuestro que vienen dados en unidades de motivación, creatividad, compromiso y lealtad con la organización fundamentalmente.

La creación de un nuevo líder, supone el más alto desarrollo en los programas de coaching que pretendamos realizar que se supone igualmente el mayor grado de delegación existente posible. La existencia de nuevos líderes impulsará de manera muy vivaz hacia el futuro a la organización y al mismo tiempo al mismo director que deberá buscar nuevos horizontes y objetivos de negocio donde el progreso se

mantenga. En el fondo con esta concepción se está presentando la idea que no hay nada que proporcione más orgullo a un maestro que la de crear otros maestros.

3.1.3. Sistema de gestión responsable de recursos

No sólo la dirección de personas se ve afectada por el concepto de responsabilidad sino que es necesario que los propios sistemas de gestión de personas congenien con los valores humanos implícitos en la RSC, de esta suerte la Gestión de Recursos Humanos debería participar e implicarse en los mismos.

Si aceptamos el concepto antropológico ya comentado podemos enfocar los Recursos Humanos y sus sistemas de gestión como acciones que permiten modular un clima y una motivación adecuada entre los trabajadores y que sirva para trabajar con una mayor eficiencia.

Buscar el “bien común” entre los trabajadores no sólo significa pensar en lo meramente productivo ya que esto se relaciona mucho con la posesión de incentivos en el trabajo. Efectivamente, el trabajo cuando se realiza con una capacidad adecuada y con los recursos necesarios es muy probable que la persona se interese por ello siempre, que éste esté enriquecido es decir que conserve una suficiente variación en las tareas a realizar y una suficiente delegación de poder que se plasme en un compromiso.

El concepto de RSC también se puede ocupar de analizar cuáles deberían ser los principios y prerrogativas que deben imperar en la gestión de las personas que trabajan.

A continuación describiremos los principales sistemas de gestión o áreas de trabajo en Recursos humanos para ver sus implicaciones más predominantes con la RSC.

- **Selección de Personal:** la máxima que aquí debería primar es “elegir al mejor profesional posible de la manera más oportuna” esto significa ser capaz de guardar los siguientes principios:
 - igualdad de posibilidades para los candidatos.

- Inexistencia de discriminación por razón de raza, sexo u otra característica que no vaya contra la capacitación al puesto.
 - Exactitud en la información dada sobre la empresa y su situación.
 - Pruebas no atentatorias contra la dignidad.
 - Ayuda a la integración posterior al contrato.
 - Información oportuna y adecuada a todos los candidatos según la situación del proyecto.
 - Comunicación de los resultados de sus pruebas una vez admitido.
-
- **Formación de Personal:** Esta actividad entronca directamente con la máxima “educar personas significa llevarlas a la más alta cota de desarrollo personal ` posible contando con las capacidades que posee y con las posibilidades existentes de la empresa”. Sus principios son:
 - Formar en lo necesario, no hacerlo como una moda u oportunidad.
 - Certificar la formación dada.
 - Proporcionar una formación equilibrada entre lo técnico, lo humano y los valores empresariales.
 - Detectar las necesidades de formación utilizando métodos científicos no dejándose llevar por intuiciones o directrices partidistas.
 - No abusar de los horarios en horas fuera de la jornada laboral.
 - Trasmitir ideas y valores que congenien con el buen gusto o con las buenas costumbres.
-
- **Evaluación del Desempeño y Promociones:** Aquí la máxima podría ser “es injusto pagar igual por puestos iguales cuando los candidatos rinden de manera diferente”. Los principios en los que se sustentan son:
 - Se deberá utilizar un sistema de evaluación justo y objetivo.
 - La entrevista de evaluación será buscando construir y no aplastar al subordinado.
 - Se tratará a los colaboradores de forma igualitaria.
 - El director se comprometerá con sus recursos a ayudar a su colaborador.

- De toda evaluación deberá surgir algún tipo de formación.
- Las promociones o concursos para ascensos serán guardando el principio de igualdad de oportunidades.
- **Retribuciones:** Aquí la máxima podría ser “se debe pagar cantidades justas tanto en consonancia con la responsabilidad interna como con lo que se paga en el exterior”. Son sus principios:
 - Realizar de pagos oportunos en el tiempo.
 - No adeudar cantidades.
 - La retribución debería realzar los resultados individuales y la contribución personal al negocio cuando esto sea posible medirlo.
 - Las subidas salariales deberían reflejar también las subidas en el mercado de trabajo.

En los anteriores sistemas de gestión clásicos se perciben una serie de principios que se pueden considerar como propios de la Ética Empresarial de todas formas esta disciplina imbuye al concepto de RSC ya que la responsabilidad es siempre un concepto de naturaleza moral.

- **Calidad de vida laboral:** La calidad de vida hace referencia a la posibilidad de poder compaginar las tareas del trabajo con las propias de la vida familiar tratando de crear un entorno estimulante y agradable para el empleado.

Son numerosos los estudios que defienden y demuestran la rentabilidad de las empresas que dedican sus recursos técnicos y humanos a conciliar la vida familiar y la laboral.

Como seres humanos nuestro trabajo influye en nuestra vida personal y social, estas dos a su vez influyen en nuestro comportamiento como empleados. Como consecuencia de ello, estos tres ámbitos de la vida son inseparables independientemente del contexto en el que nos encontremos.

Cuando las personas vamos a trabajar no nos dedicamos en exclusiva a la tarea asignada sino que llevamos con nosotros nuestras emociones, expectativas, problemas, preocupaciones, y también nos relacionamos e interactuamos con compañeros, jefes, clientes y proveedores.

“El concepto de Calidad de Vida Laboral es la percepción que tienen los individuos de la existencia de equilibrio entre sus necesidades internas de desarrollo, sus necesidades afiliativas y sus necesidades como trabajadores, en la empresa en la que trabajan. Para que esto se dé, es necesario que exista un alto grado de equilibrio entre el concepto de CVL de los empleados y la estrategia, cultura y políticas de la compañía”¹¹.

Es importante señalar que no existe un modelo estándar de equilibrio, cada persona tiene el suyo y cada empresa dispone de una estrategia, cultura y políticas diferentes.

Desde la RSC es interesante poder considerar estos aspectos y tratar de equilibrar o balancear los mismos con los recursos y políticas adecuadas. Algunos de las variables que se pueden considerar son:

- Características personales de trabajador. Se pueden estudiar las situaciones específicas de cada uno y considerar que éstas varían con el tiempo.
- Tecnología de ayuda al trabajo en casa como ordenadores, conexiones a Internet etc.
- Flexibilidad de horarios.
- Escenarios de trabajo controlados ergonómicamente preservando al trabajador de los estresores ambientales buscando una auténtica prevención de riesgos laborales.
- Permisos especiales cuando las condiciones lo aconsejen.
- Condiciones ambientales agradables y seguras.
- Etc.

¹¹ “Modelo Libra de Calidad de Vida Laboral” Proyecto fin de del Master de Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Pag. 19, 2003. Dirigido por el autor.

- **Higiene y Seguridad en el Trabajo:** Este apartado se ocupa de la integridad del trabajador como derecho a trabajar en condiciones adecuadas que preserven su salud.

Además del resto de apartados ya comentados ha sido una preocupación de los últimos años, en esta materia se ha avanzado mucho en nuestro país. En lo referente a los accidentes de trabajo existe una preocupación creciente por ir disminuyendo su número anual como ya se preocupó en el año 1999 el Foro Europeo de Accidentes de Trabajo que abogó por aumentar los criterios de control y la asunción de costes laborales tanto productivos como de seguros personales por parte de las empresas. Diversos autores han recomendado la utilización de multas a tal efecto, pero no parece que esta sea la forma más eficaz de combatir estos problemas¹². La mejor solución viene de la mano de la formación y concienciación por parte de las empresas de su propio personal exigiendo sistemas suficientes de instrucción.

Los principios en los que se sustentan estas prescripciones se podrían resumir así:

- Preservar la vida y la salud de las personas.
- Preservar los enormes costes laborales en los que se incurre por la accidentabilidad.
- Preservar la limpieza y la estética de los lugares de trabajo creando entornos agradables y motivadores.
- Eliminar al máximo daños y perjuicios que por interacción con otras personas de la empresa se pudieran producir.

Todos los aspectos comentados hasta ahora han sido objeto del estudio y la dedicación necesaria por parte de la Comisión de las Comunidades Europeas¹³.

¹² González-Posada Elías: La Responsabilidad Social de la Empresa y los riesgos laborales. En diario ABC Madrid 4 de agosto de 2002.

¹³ COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): El Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

Otro de los temas que trata el llamado Libro Verde¹⁴ es el de la:

- **Adaptación al Cambio:** los cambios estructurales vertiginosos que nos está tocando vivir en la actualidad nos hablan de un cierto trato social a la población interna que albergan las empresas debido la compraventa de empresas, adaptaciones tecnológicas y ajustes de plantilla. Las empresas que practican la RSC deberían tener en cuenta en sus planes de adaptación a sus trabajadores y su futuro.

Se han venido desarrollando con cierto éxito algunas acciones y programas que consideran todas estas variables. Los principales han sido:

- Managing Buy Out en la que la sociedad compradora que está formada por directivos de la propia empresa se hace cargo de la gestión de la misma con la intención de venderla posteriormente.
- Leveraged Employee Buy Out en la que el grupo comprador son los propios empleados que se pueden encargar de la totalidad o parte del negocio.
- El Spin Off que consiste en un apoyo financiero que proporciona una empresa grande a cierto grupo de empleados para formar su propia empresa y que igualmente son aconsejados en el lanzamiento y creación de las infraestructuras necesarias.

Esta modalidad de trato al personal interno puede afectar a algún departamento o a una parte del negocio que normalmente es subcontratado por la empresa primitiva paliándose así parte de los problemas sociales que se generan.

- Cesión temporal de ejecutivos o Executive Lissing en la que se presta los servicios de algún directivo con la finalidad de no hacer demasiado gravosa la tarea de la adaptación estructural.
- Outplacement y que se ocupa de orientar, de forma especializada, la recolocación del personal de la empresa normalmente ejecutivo.

¹⁴ Obra citada anteriormente.

- Formación y Adaptación Interna al Cambio con la que se persigue una instrucción y adecuada al personal mediante técnicas de Desarrollo Organizacional probadas que permiten de manera comprobada facilitar el cambio en el trabajador.

3.1.4. Responsabilidad social corporativa externa

Los agentes externos sociales forman y configuran un apartado importante del propio concepto de la RSC. Efectivamente es aquí donde se puede apreciar más el sentido ético de la empresa ya que el ocuparse del componente social interno parece lógico si se tiene en cuenta que el empleado resulta una parte vital del engranaje empresarial y casi hay obligación de tratarle especialmente bien dado que resulta rentable. El pensar que una organización reservará ciertos recursos a programas no necesariamente obligatorios y que no aparentan una rentabilidad a corto o medio plazo parece algo extraño por no decir heroico.

Los programas de acción social han sido hasta la fecha muy variados. Todas estas acciones requieren de un alto sentido de la responsabilidad social y una gran madurez en los directivos origen de las acciones.

En España la Fundación Empresa y Sociedad¹⁵ ha descrito los siguientes programas principales:

- Creaciones de fundaciones propias.
- Patrocinios y Mecenazgos de proyectos con iniciativa social.
- Apoyo a la formación de las personas desfavorecidas.
- Realización de compras a Centros especiales de empleo.
- Programas de igualdad de la mujer en el trabajo.
- Ayudas a las minorías.
- Presencia de directivos de prestigio propios a otras organizaciones sociales.
- Campañas de marketing social.

¹⁵ Fundación Empresa y Sociedad (2001): Posibilidades de colaboración entre la empresa y sus recursos humanos.

- Aportaciones de productos y servicios prestaciones temporales a organizaciones de carácter humanitario.
- Apoyo directo a programas sociales.
- Financiación conjunta de proyectos sociales.
- Apoyo de gestión a bolsa de voluntariado.
- Programas relacionadas con recogida de ropa, donaciones de sangre etc.

Como se puede apreciar todas estas acciones están fuera de las actividades normales de la empresa pero sin embargo coadyuvan a la creación de una fuerte imagen corporativa que a medio y largo plazo resulta rentable.

En el próximo capítulo repasaremos la importancia del término RSC en España y pasaremos revista a los principales programas de acción social realizados.

3.1.5. Temas emergentes de la responsabilidad social corporativa

Es en los últimos años cuando comienzan a emerger con fuerza algunos temas sociales de los cuales ya se había hablado hace ya mucho tiempo y que dadas las circunstancias actuales en las que se desarrolla la política, la economía y las relaciones tanto nacionales como internacionales se están poniendo en boga. Es la preocupación social del momento la que va dando importancia tanto a fenómenos sociales como a problemáticas que repercuten en diversos colectivos y a lo que anteriormente no le dábamos importancia, hoy día la tiene y se debate en la opinión pública. Temas relacionados con los géneros en el trabajo, políticas de inmigración y diversidad nacional y de razas o tratamiento específicos a grupos o colectivos representan el principal elenco de temas emergentes que será necesario tratar en los años venideros. Haremos una descripción en términos de RSC de algunos temas emergentes que están preocupando a las empresas con mayor o menor fuerza y que con seguridad será necesario ocuparse en el futuro inmediato.

* ***La igualdad de oportunidades***

Este tema es complicado de tratar por parte de las empresas ya que el trasfondo social del origen de las desigualdades sociales se pierde en la noche de los tiempos y no es posible desde el mundo empresarial atisbar soluciones fáciles a problemas seculares y que están en la urdimbre de la historia de los pueblos y los movimientos sociales. De todas formas y sin entrar en un tema que es materia de historiadores, políticos y sociólogos, diremos que las empresas también deben ocuparse si pretenden trabajar responsablemente.

La igualdad de oportunidades se debe aplicar a aquellos colectivos de empresa que tradicionalmente han sido más desfavorecidos imperando siempre la máxima de que en igualdad de capacidades y de intereses los diferentes colectivos deberían poseer igualdad de oportunidades en los ascensos, su carrera profesional y tipos de puestos a desempeñar, en definitiva un igual derecho al desarrollo personal y profesional. Sin embargo existen numerosas influencias en la copa de ciertos puestos lo que hace que la capacidad de relación e influencias de ciertos colectivos empresariales condicione muchas veces la selección de ciertos perfiles y por otro parte las potenciales relaciones y sociales que trae consigo el empleado hacen sumamente difícil la transfusión de algunos colectivos que resultan desfavorecidos.

Las empresas sensibilizadas en torno a esta idea deberían acomodar tanto sus sistemas de selección, formación y ascensos basándose en estas consideraciones y realizar políticas informativas transparentes dedicadas a eliminar todo tipo de dudas.

* ***Igualdad de sexos***

Sobre estos aspectos se ha ido argumentando con fuerza en los últimos años se le ha dado el nombre técnico de *Mainstreaming* de género que se define como: “*La organización, la mejora y el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos de modo que la perspectiva de la igualdad de sexos se incorpore a todas las políticas, en todos los niveles y en todas las etapas, por las personas responsables de la adopción*”

de los procesos políticos”¹⁶. Estas y otras muchas consideraciones hacen concebir hoy mejores adaptaciones de las políticas internas de las empresas para adecuarse a esta realidad, dada la mayor igualdad de preparación que tienen las mujeres y los hombres tanto en los estudios como en la práctica social.

Las prácticas sociales en este sentido han ido paulatinamente cambiando en el sentido de ir paulatinamente buscando un mayor equilibrio, a título de dato podemos por ejemplo decir que en 1996 había 335.200 mujeres en puestos directivos y en el 2000, 368.800 lo que representó un 31.96% de los puestos directivos totales del país. En España ha sido el Instituto de la Mujer, la institución encargada de favorecer la integración del sexo femenino en el mundo laboral. Entre sus planes de acción el más actual constituye el IV Plan de Igualdad de Oportunidades¹⁷ entre hombres y mujeres, ocho son los puntos principales que trata dicho plan:

1. La introducción de la perspectiva de género en las políticas públicas al objeto de incentivar el arraigo del concepto de Mainstream de género.
2. La igualdad de los hombres y mujeres en la vida económica fomentando la participación de la mujer en el mundo laboral, promocionando a la mujer empresaria y la eliminación de barreras que fomenten la desigualdad de los sexos.
3. Participación en la toma de decisiones tanto la vida económica como en la política y social.
4. Promocionar la calidad de vida de las mujeres, tanto en el ámbito de la salud como en la educación, la cultura, la preservación, erradicación de la pobreza y la exclusión social.
5. Fomento de la igualdad en la vida civil, incidiendo en los campos legislativo y judicial para evitar y erradicar la violencia de género.

¹⁶ Mainstreaming de Género. Marco conceptual, presentación y buenas prácticas (1999) Grupo de especialistas sobre Mainstream de Bruselas, publicado por el Instituto de la Mujer en el nº 28 Mainstream de Género.

¹⁷ IV Plan de igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres de la Comunidad de Madrid 2002-2005.

6. Transmitir valores y actitudes igualitarias tratando con ello de eliminar estereotipos sociales a través de la incidencia en los medios de comunicación social y la publicidad.
7. Conciliar la vida social y la laboral mediante iniciativas legales que faciliten las dos actividades.
8. Fomentar la cooperación con las administraciones públicas, instituciones públicas y privadas así como con organismos y empresas diversas para fomentar prácticas igualitarias

* ***Gestión de la diversidad***

El fenómeno de la diversidad social ha cobrado un extraordinario interés en los últimos años debido a la creciente internalización de las empresas. Los problemas que se han venido barajando últimamente han sido muchos. El problema de la diversidad se manifiesta de muy diversas maneras y se tienen en cuenta las ventajas más que los inconvenientes que se pueden producir, resultaría un gran avance competitivo para las empresas.

Se puede entender la Diversidad como: *“La estrategia corporativa orientada a la incorporación de un soporte incluyente que optimice la eficacia del proceso empresarial a través de la inclusión de sus gentes diversas, para alcanzar un objetivo común, propiciando la coincidencia de los objetivos personales con los empresariales y fomentando la armonización de la vida personal y profesional de las personas”*¹⁸

Según diversos autores los efectos de la diversidad han sido explicados por diversas razones. Para Margarita Mayo¹⁹, cuatro son los puntos a destacar:

¹⁸ Casanova, Myrtha (2002): Gestión de la Diversidad en España 2010. Madrid, Editorial Díaz de Santos-Watson Wyatt Worldwide

¹⁹ Mayo, Margarita (2002): La Gestión de la Diversidad. Implicaciones para la Dirección Estratégica de Recursos humanos. Madrid Revista de AEDIPE número de octubre.

- Los recursos cognitivos, siempre proporcionan enfoques y puntos de vista mutuamente enriquecedores.
- El capital social que cada miembro del equipo diverso aporta es siempre mayor en cuanto a la capacidad relacional.
- La similaridad-atracción rompe la atracción por los elementos similares y facilita la creatividad.
- Una mayor identidad social que se fortalece al mediar entre individuos diferentes.

Para algunos autores, la diversidad social facilita grandemente el cambio y la flexibilidad de la empresa por dos razones principales, la primera se centra en la idea de que a mayor número de puntos de vista mayor riqueza e incitación a adoptar otras ideas y la segunda razón hace referencia a las políticas y procedimientos que al tratar a gente diversa deberán hacerse flexibles y poder cambiar más rápidamente.

Entre los temas más recurrentes e interesantes tratados por la Diversidad se encuentran:

- La Gestión de la Diversidad Cultural que afecta a tratamientos personales en cuanto a considerar su historia y costumbres como la religión.
- Diversidad provocada por la presencia de diferentes razas con un respeto a los diferentes orígenes raciales con consideración de las minorías.
- Diversidad funcional que ayuda a interrelacionarse con todo tipo de interlocutores de la empresa como clientes, proveedores y personas de diferentes unidades de trabajo.
- Diversidad provocado por colectivos especiales como disminuidos físicos y psíquicos con un tratamiento adecuado a sus características.
- Diversidad de género ya comentada.

* ***Mobbing***

Se conoce por este término “*cualquier manifestación, acto o escrito que pueda atentar contra la personalidad y la dignidad que pueda afectar la integridad física o psíquica*”

de un individuo y que pueda poner en peligro sus empleo o degradar su clima de trabajo''²⁰.

Entre las conductas más habituales que se suelen poner de manifiesto por las personas que practican esta modalidad de trato en el trabajo, podemos encontrar:

- Actividades encaminadas a reducir la comunicación entre los compañeros de trabajo o del propio acosador.
- Actividades limitadores de la vida social de la empresa.
- Actividades para reducir la reputación social de la víctima.
- Actividades destinadas a infrautilizar y no desarrollar profesionalmente a la víctima.
- Actividades de acoso psíquico (insultos), físico o de carácter sexual.

3.2. La media de la RSC

Uno de los principales puntos de atención para que los agentes sociales de la empresa pero sobre todo el gran público se informe y pueda valorar todos los programas anteriormente comentados y las diferentes áreas de interés lo constituyen los informes de Auditoría Social. Como sabemos las técnicas de Auditoría suponen un intento de objetivizar muchos de los aspectos intangibles.

Aunque resulta difícil poder evaluar con indicadores objetivos conceptos que reflejan actitudes y valores en la empresa desde ya hace mucho tiempo se han venido realizando informes en este sentido. Parece difícil la medida de conceptos como el de Clima Laboral, sin embargo el estudio de actitudes humanitarias y altruistas no revierte gran problema ya que se suele medir a través de indicadores cuantitativos monetarios. En este sentido ha habido tres intentos o procedimientos que se han utilizado para proceder a la medida de estos conceptos: Auditorías Sociolaborales, el llamado Balance

²⁰ Iñuel y Zabala Iñaki(2001): Mobbing: la lenta y silenciosa alternativa al despido. Madrid en revista de AEDIPE del mes de junio.

Social de empresa y Contabilidad Social (reflejada sobre todo por la llamada SA 8000). Veamos sucesivamente éstas tres aproximaciones.

3.2.1. La auditoría social

Desde hace ya mucho tiempo ha habido intentos empresariales por plasmar algún sistema de medida que refleje acciones determinadas realizadas en el ámbito de los Recursos Humanos habida cuenta de la máxima “no es posible gestionar lo que no somos capaces de medir”. Este cometido es sumamente importante no sólo para demostrar la eficacia de los sistemas de gestión de Recursos Humanos sino también como materia propagandística.

Existen cuatro tipos de razones para que muchos directores de RR. Humanos y en general el colectivo de las empresas sean preventivos con esta forma de atacar estos temas: la primera ya la hemos nombrado y es que las empresas tienen razones de peso para hacerlo, se puede mejorar la gestión si se realiza un diagnóstico certero de la situación, la segunda, que afecta más al personal es que puede hacerse enseñándolo debidamente, la tercera es que no tiene porque suponer un trabajo extra exagerado y que se puede incluir en el registro de tareas en el puesto de trabajo habitual y la cuarta y última razón estriba en convencer a todos que algo se gana con ello tanto para el prestigio de la empresa como para su propio mantenimiento. Dentro del concepto amplio de RSC que estamos manejando el hecho de conocer lo que hacemos por nuestro personal nos animará a seguir progresando. En todos estos procedimientos de medida se pretende informar al interesado social acerca del estado de las acciones sociales, valores practicados y actitudes de sensibilidad social que reflejan una determinada cultura corporativa y que establece una serie de políticas en las organizaciones. Analicemos a continuación el concepto de Auditoría Social.

“Se entiende por Auditoría de RR. Humanos un conjunto de técnicas de medida expresadas por medio de ratios e indicadores que denotan un determinado estado o diagnóstico de sus diferentes funciones o actividades y que permite localizar causas y enfocar sus soluciones”

Esta definición nos aclara la intención de mejora de los sistemas de gestión. Hoy en día, en opinión de muchos expertos, los Recursos humanos están evolucionando hacia una consultoría del rendimiento y más que promover políticas generales lo que pretenden es ayudar a los departamentos productivos a ser más eficientes por lo que se les considera asesores íntimamente ligados a los resultados. Para numerosos autores existen cuatro finalidades esenciales de los departamentos de Recursos Humanos:

- Los Recursos Humanos deben existir porque añaden valor que es susceptible de ser medido.
- La misión de los Recursos Humanos es aumentar la productividad y eficacia de la organización desde el lado de las personas.
- Los Recursos Humanos deben impulsar la gestión de la organización en lo que concierne a los empleados.
- Recursos Humanos debe centrar en desarrollar las plantillas de manera que se consiga una beneficio para los empleados y para la organización.

Así pues la capacidad de medida de la actuación tiene cuatro efectos beneficiosos para las empresas: centra al equipo de recursos humanos en asuntos importantes, aclara expectativas, implica, motiva y fomenta la creatividad y aproxima más los Recursos humanos a los departamentos de línea.

La siguiente tabla expone las principales áreas que han sido objeto principal de la atención de los expertos en la medida de variables sociales en las empresas.

1. Estructura Organizativa	8. Estructura Salarial	16. Formación
2. Análisis de Puestos	9. Desempeño	17. Promociones
3. Valoración de puestos	10. Salud Laboral	18. Planes de carrera
4. Planif. de RR. Humanos	11. Condiciones de Trabajo	19. Comunicación Interna
5. Selección	12. Calidad de Vida	20. Clima Laboral
6. Contratación	13. Análisis Ergonómico	
7. Adm. de Personal	14. Economía de RR. HH	
	15. Estructura de RR. HH	

En este desglose de elementos se aprecia que hay áreas que pueden reflejar mejor que otras la implicación en la RSC (son las marcadas en negrita). Comentémoslas brevemente y ejemplifiquemos con algún ratio de medida significativo²¹:

- **Planificación de RR. Humanos.** Esta área puede tener connotaciones de responsabilidad motivadas por cargas de trabajo que no se puedan del todo asumir y que a medio o largo plazo deterioren la salud y el clima laboral.

RELACION HORARIOS CARGA DE TRABAJO

- **Selección.** Aquí puede haber una serie de temas que entren en colisión con los derechos y oportunidades de los trabajadores como ya anteriormente se explicó.

NUMERO DE PERSONAS CONTRATADAS POR PUESTO DE
PROCEDENTES DE FUENTES EXTERNAS

- **Contratación.** Supone vigilar los tipos de contrato y a los grupos a los que está dirigido.

NUMERO DE PERSONAS POR SEXO Y PUESTO EN SITUACION DE
CAPACIDAD IDENTICA

- **Estructura Salarial.** La igualdad de oportunidades y sexo gravita sobre esta área de responsabilidad.

MONTO DE SALARIOS POR PUESTO Y SEXO

- **Desempeño.** La justicia en las valoraciones comportamentales y de resultados en el trabajo debe ser puesta de manifiesto.

PUNTUACIONES DE EVALUACION EN RELACION CON RESULTADOS
CONSTATABLES.

- **Salud Laboral.** Supone un intento para preservar la integridad física y psíquica de los empleados.

NUMERO DE ACCIDENTES POR PUESTO Y PERIODO

²¹ antera Herrero Francisco Javier. La Nueva Gestión de los Recursos Humanos. Capítulo denominado: *Del Control Externo a la Auditoría de los Recursos Humanos*. Ediciones Gestión 2000 AEDIPE. Barcelona 1995

- **Condiciones de trabajo.** Muy en consonancia con el anterior.
NIVEL DE RUIDO SOPORTADO EN EL PUESTO
- **Calidad de vida.** Afecta a las condiciones de trabajo y a la conciliación de la vida laboral y la familiar.
PORCENTAJE DE HORAS TRABAJADAS EN EL HOGAR Y EN LA EMPRESA MEDIANTE TELETRABAJO
- **Análisis Ergonómico.** Afecta a la salud y al confort.
ALTERACIONES ANATOMOFISIOLOGICAS DEBIDAS AL PUESTO DE TRABAJO
- **Formación.** Área suficientemente elocuente dentro de nuestra concepción antropológica del empleado.
CURSOS SOLICITADOS COMO NECESARIOS Y CONDEGUIDOS
- **Carreras y Promociones.** El derecho a un desarrollo coherente y continuado está aquí presente.
NUMERO DE ASCENSOS POR PUESTOS VACANTES O MEDIA DE ASCENSOS PO PERIODO
- **Comunicación interna.** Supone el derecho a estar informado convenientemente de todo lo que puede afectar al empleado.
NUMERO Y AMPLITUD DE INFORMES A EMPLEADOS
- **Clima Laboral.** Supone una acción responsable que recae esencialmente en cada uno de los directivos.
NIVEL ESCALAR DE MOTIVACION POR CATEGORIAS DE PUESTOS

3.2.2. El balance social

Así como las técnicas de Auditoría Social sirven para concienciarse de la gestión de los Recursos Humanos de la empresa, el llamado Balance Social sintoniza y refleja mejor los valores sentidos de las organizaciones. La idea primigenia estriba en que los valores son susceptibles de traducirse a conductas, acciones y resultados y por lo tanto a una serie de indicadores objetivos que muchas veces pueden tener un reflejo monetario.

El Balance Social, se puede definir como *“una técnica que permite a la empresa reunir información cuantitativa y cualitativa, por medio de la cual se puede seguir de manera objetiva el desarrollo de sus actividades, en el campo de los recursos humanos, así como medir su desempeño en la implementación de programas de carácter social (internos y externos)”*.

El Balance Social, por sí solo, no podrá conseguir transformar una empresa, pero si es aplicado en un ambiente favorable, será un elemento de enorme utilidad.

Su práctica facilita el desarrollo de una política social voluntaria y no impositiva, ya que es una herramienta fundamental para la toma de decisiones relacionadas con la Responsabilidad Social asumida.

Permite el replanteamiento y desarrollo de la política social de la empresa, facilitando la mejor distribución de los recursos (siempre limitados).

Contribuye a mejorar las relaciones con los sectores internos y externos, ya que en base a la información obtenida se pueden tomar acciones adecuadas y oportunas. Constituye así un elemento de diálogo y concertación en el nivel de la empresa, muy valioso en sí mismo y más aún en períodos de reajuste estructural como el presente.

Se ha especulado mucho sobre los valores que deben ser incluidos en los balances sociales de las empresas, dejando de lado las inclusiones que cada organización y sector desee informar, se puede convenir como hace el profesor Parra Luna²² que existen una serie de valores globales sobre los cuales podríamos convenir que gravita la mayoría de las problemáticas que poseen un reflejo social.

Valores y áreas responsables

Nº	NECESIDAD	FUNCION	VALOR	AREA
1	De bienestar físico y psíquico	Sanitaria	Salud	Personal
2	De suficiencia material	Económica	Riqueza material	General, comercial, administración
3	De protección contra eventualidades	Asegurativa	Seguridad	Personal
4	De conocimiento y dominio de la naturaleza	Investigadora y educativa	Conocimiento	Personal y fabricación
5	De libertad de movimiento y pensamiento	Liberadora	Libertad	Personal
6	De equidad	Distributiva	Justicia	General y personal
7	De armonía con la naturaleza	Naturalista	Conservación de la naturaleza	Fabricación
8	De influencia	Expansionista	Poder	General
9	De desarrollo personal	Humanista	Autorregulación	Personal
10	De estima social	Prestigiadora	Prestigio	Comercial

Como se puede apreciar el conjunto de valores genéricos presentados suponen una recopilación de los principales fenómenos que afectan a la totalidad de los agentes sociales que interaccionan con la empresa. De estos valores es posible sacar una serie de ideas de cara a la evolución de los sistemas de gestión futuros en los que se haga prevalecer o se implante dicho valor. Será necesario igualmente ver la importancia relativa que tienen estos valores entre el colectivo de interlocutores.

En el siguiente ejemplo se describe esa importancia relativa²³:

²² Parra Luna Francisco. El Balance social de la Empresa como instrumento de gestión. Editorial Deusto. Bilbao 1999.

²³ p citada pag. 84

Grupos sociales y valores de empresa

Valores \ Grupos	Salud	Seguridad	Riqueza material	Conocimiento	Libertad	Justicia Distributiva	Conservación de la naturaleza	Poder	Autorregulac.	Prestig.
Social										
Clientes										
Poderes públicos										
Accionistas										
Trabajadores										
Colaboradores										
Proveedores										

Fuente: Elaboración propia.

Los diferentes valores de los que se ocupará la empresa dependerán de la estrategia de la misma pero el realizar una ponderación a la hora de estimular la implantación de unos y otros será conveniente revisar tanto la visión como la misión del negocio.

Los diferentes indicadores que se pueden inferir de cada uno de estos valores son numerosos y deben expresar acciones sociales determinadas. Sin ánimo de entrar en los entresijos de los análisis ponderales de los indicadores expondremos algunos de estos indicadores a título de ejemplo en función de los diferentes valores que están representando.

Salud	Nº de chequeos/total personal personal médico/total personal
Riqueza material	Los habituales de contabilidad Innovación media de servicios prestados
Seguridad	Número de proveedores regulares/nº de proveedores posibles
Conocimiento	Nº de títulos universitarios/nº total de empleados
Libertad	Nº de encuestas a trabajadores/total de trabajadores
Justicia	Porcentaje de beneficios netos pagados al personal
Conservación de la naturaleza	Temperatura en locales
Poder	Porcentaje de cuota de mercado regional
Autorrealización	Nº de menciones/total personal
Prestigio	Nº de sanciones/cifra de negocios

Fuente: Elaboración propia.

Todos estos conceptos e indicadores nos proporcionarán una visión más exacta del tipo de acciones sociales que están proliferando en la empresa y hacia donde se enfoca permitiendo el establecimiento de una serie de estándares en cada uno de ellos con la intención de conseguirlos. El Balance Social, por lo tanto es un auténtico sistema de gestión integrado que permite el desarrollo y la marcha de las empresas contando con todos sus interlocutores sociales.

3.2.3. La contabilidad social (SA 8000 y otras)

Otra de las aproximaciones a estos intangibles de empresa constituye la llamada Social Accounting que es una prolongación de ciertas normas de calidad como las muy conocidas de la familia de normas ISO. La ISO 14000 se ocupa de los indicadores medioambientales así como la ISO 9000 se ocupa de los temas relativos a la calidad. La norma SA 8000 se ideó para poder controlar una serie de actividades sociales de las empresas que rayaran con la actuación moral de los protagonistas, en este caso fundamentalmente los directivos que son al fin y al cabo los que pueden implantar la cultura y los hábitos de conducta en las empresas.

Se fundamenta esta norma en la actual concepción de los Derechos Humanos tal y como se defienden en organizaciones internacionales como por ejemplo la Organización de las Naciones Unidas. Su enfoque concreto se refiere a un intento por parte de las empresas para las mejoras de las condiciones de trabajo y eliminación de las desigualdades entre los trabajadores y el fomento de sistemas de gestión que faciliten el desarrollo integral del trabajador.

Las empresas pueden afiliarse a esta norma y conseguir la certificación correspondiente siempre que adopten previamente las leyes vigentes tanto locales como internacionales en cuanto a la clase de derechos comentados. Existen empresas autorizadas a expender certificados mediante una auditoría de las correspondientes prácticas empresariales. La renovación de los certificados se debe hacer cada tres años debiéndose comprometer cada organización a la publicación de los programas de compromiso y objetivos que se marquen para el período.

Algunos de los apartados típicos de esta norma que entroncan con nuestro concepto de RSC son: trabajo infantil, trabajos fuera de horario, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, la discriminación, la compensación, las medidas disciplinarias y los sistemas de gestión. Así, por ejemplo en su punto declarativo 5.3 respecto al mobing afirma: *“La compañía no permitirá comportamientos, incluyendo gestos, lenguaje y contacto físico que sean, desde el punto de vista sexual, coercitivos, amenazadores, abusivos o exploradores”*.

Una evolución de la norma SA 8000 es la conocida por AA1000²⁴ supone el intento de comunicar a todos los agentes sociales sus formas de proceder en cuanto a principios de actuación claros.

Este enfoque nuevo supone trasladar fuera del contexto normal de trabajo de las empresas el control de ciertas actuaciones obligando y participando del diálogo con sus agentes sociales.

²⁴ SEA. Institute Social and Ethical AccountAbility in London

En su esquema general esta actuación contempla los siguientes pasos:

Fase de Planificación (preconsulta):

- Proceso 1. Se establece los procedimientos sobre el compromiso y la buena gestión que hay que ha de permitir la realización de la Contabilidad y Auditoría Social.
- Proceso 2. La organización identifica a sus partes interesadas.
- Proceso 3. Se procede a la revisión o definición de los valores de la organización.

Fase de contabilidad (consulta):

- Proceso 4. Se identifican los temas sobre los que se va a informar.
- Proceso 5. Se fija el alcance de la Contabilidad y Auditoría.
- Proceso 6. Se establecen los indicadores y medidas de referencia.
- Proceso 6. Se recoge la información.
- Proceso 8. Se analiza la información recogida, se contrasta el grado de desempeño alcanzado y se establecen los objetivos del siguiente período.

Fase del Informe Social y de Auditoría:

- Proceso 9. Se prepara la redacción del informe.
- Proceso 10. Se publican los informes y se obtiene una retroalimentación de todos los agentes sociales.

4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN ESPAÑA

La RSC ha tenido en España hasta la fecha escaso predicamento tanto por parte de las empresas que no saben muy bien cuál era la dimensión exacta del término además de la falta de suficiente legislación o procedimiento, como por otros agentes sociales y tratadistas que no sabían qué pedir a las empresas. Ya se sabe que si se quiere habituar a alguien a hacer algo lo debe repetir varias veces contando con una sistemática o metodología y esta por el momento es bastante difusa en cuanto a las observaciones que debieren ser útiles al efecto.

Es con la integración a la Unión Europea cada vez de forma más estrecha, como hemos empezado a preocuparnos por una transmisión de imagen social más conveniente entre nuestro empresariado. Poco a poco el interés por los temas sociales y de medioambiente ha ido calando entre los directivos y accionistas de las grandes empresas sobre todo. Las manifestaciones de esta nueva imagen ha sido muy variopinta en nuestro país sin existir, hasta la fecha, una conciencia clara de hacia dónde deben dirigirse los pasos y los esfuerzos empresariales.

Los escándalos financieros últimos por parte de empresas multinacionales han hecho despertar las conciencias de muchos directivos que han comprendido que a la larga el deterioro de imagen de sus empresas les hacía decrecer sus beneficios o lo que es lo mismo, las empresas más rentables suelen ser las más responsables.

En España los planes de pensiones prodigados por firmas financieras reconocidas como responsables han llegado a tener cierto calado entre la población que se adhería a ellos con más entusiasmo que si no lo fueran. Poco a poco nos vamos integrando en una moda que en los próximos años se verá como habitual como hoy día se consideran los planes de calidad, la formación del empleado u otros.

Dentro de este nuevo interés destacan los códigos Olivencia (1998) y el más moderno Aldama (2003) que tratan de proveer a la empresa de una camino y normas del llamado

Gobierno Corporativo con la finalidad de que existan sistemas de control estandarizados que permitan regular la gestión ética de las empresas contando con los agentes sociales que dirigen las mismas como accionistas mayoritarios, consejeros, directivos etc. Tanto uno como otra normalizan y orientan lo que deben ser los órganos rectores y de gestión y control de la empresa contando con los siguientes apartados:

- Transparencia.
- Deberes fiduciarios.
- Junta.
- Consejo.
- Consejeros.
- Comisiones.
- Remuneración.
- Auditores.

Con estas normas de actuación ética se espera que las empresas se conduzcan de la forma más adecuada proyectando en su mercado una buena imagen de su actuación y generando la confianza suficiente.

Desde nuestro punto de vista la creación de códigos éticos del buen gobierno corporativo son necesarios pero esto constituye el intento de establecer un primer nivel de moralidad de tipo general. En el capítulo seis tendremos ocasión de mostrar los otros niveles posibles en las compañías y de ofrecer un modelo integrado de actuación y habituación de utilidad para las empresas. En España en los últimos años hemos avanzado bastante en temas legales para la protección del empleado y los clientes pero lo que muchos estudiosos de la RSC apuntan es que las prácticas moralizantes terminan por legalizarse y hacerse obligatorias con lo que pasan a ser del dominio del derecho más que de la Ética y por lo tanto se salen de las acciones meramente voluntarias por parte de los agentes sociales. En España existen tres entidades independientes que están evaluando el comportamiento socialmente responsable de la empresa y ofreciendo actualmente información y servicios sobre su base de datos de empresas españolas analizadas. Estas son la Fundación Ecología y Desarrollo, socio español del SIRI

Group, el Instituto Universitario de Cooperación y Desarrollo de la Universidad Complutense de Madrid y la Fundación Economistas Sin Fronteras que cuenta con el apoyo de Analistas Financieros Internacionales. También otras fundaciones como Empresa y Sociedad, así como universidades y escuelas de negocio se han incorporado hace tiempo al estudio y análisis de la RSC de la empresa.

En el capítulo sexto de este trabajo, expondremos un camino que podemos recorrer con el tiempo para terminar de conseguir una mejor actuación colectiva moral y que básicamente se fundamentará en tratar de enseñar, reflexionar y crear hábitos en todos los agentes sociales que interviene en la empresa. Este camino supondrá igualmente la creación de sistemas de control de la conducta ética adecuados.

4.1. Tipos de análisis e informes utilizados

En España a parte de los ya conocidos códigos Olivencia y Aldama a los que algunas agrupaciones empresariales se han adherido al manifestar su acuerdo con sus principios a través de sus informes, se ha venido utilizando otro tipo de informes de cara a expresar la idea y el empeño de las empresas por establecer su negocio en consonancia con ciertas bases sostenibles y cuidar a sus agentes sociales. En cuanto al primero de ellos algunas empresas han utilizado para sus informes el formato GRI (Global Reporting Initiative), organización que se creó para el establecimiento de directivas de ámbito internacional para la homogeneización de informes sociales y medioambientales. Este sistema tenía como misión la estandarización en la presentación de memorias e informes de actuación., tratando de conseguir una validación de la realidad transparente de las empresas. Entre sus apartados principales se encuentran:

- Un a visión general de los aspectos en cuanto a resultados, políticas sociales y medioambientales, así como un esbozo de la estrategia a seguir de la empresa.
- Apartado dedicado a plantilla y actividades en otros países.
- Estructura corporativa y datos sobre su gestión.

- Indicadores económicos que reflejen los impactos ecológicos y económicos de hacer ciertos traslados.
- Indicadores sociales (incluyendo prácticas laborales) así como indicadores medioambientales (con gastos).

Por otra parte se cuenta en España con el CAS (Contabilidad y Auditoría Social) que presenta una fórmula para compendiar la información por parte de las empresas sobre los aspectos del impacto social y medioambiental que éstas manifiestan siendo sus principales apartados:

- Medioambiente.
- Condiciones laborales.
- Relaciones con clientes y proveedores.
- Actividades de implicación con las comunidades locales.
- Tipo de experimentación o su ausencia con animales.
- Relaciones económicas con países no democráticos.

A continuación expondremos dos tipos de metodologías o sistemas de análisis válidos para nuestra realidad española para terminar con un resumen de un estudio realizado recientemente por la organización de Economistas sin Fronteras. Este informe nos ayudará a introducir el capítulo cinco que es la exposición del proyecto de campo realizado y esencia de este trabajo.

4.2. Informe PRICEWATERHOUSE & COOPERS

En el año 2002 la consultora Pricewaterhouse & Coopers por parte de su división de Medioambiente, realizó un estudio entre 43 empresas grandes de nuestro país sobre el entendimiento del concepto de RSC y su aplicación diaria en su entorno tratando de cubrir en sus cuestionario la mayor parte de los temas que nosotros incluimos en el concepto de RSC.

Los resultados muestran una gran variedad de opiniones en un concepto que está todavía por definir con exactitud y que dista mucho de ser claro para algunos hasta la fecha. El estudio se refería a temas como: comprensión y asunción del concepto de RSC, estructuración de departamentos de RSC, prácticas de RSC, validación y control de las diferentes acciones sociales programadas y grado de diálogo abierto entre las distintas partes sociales implicadas en el entorno empresarial.

Las conclusiones que presentamos están inspiradas en el propio informe de la consultora que realizó el estudio.

Conclusiones

- En general, las empresas encuestadas parecen haber asumido la visión y los valores que sustentan la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa en la empresa, han internalizado la importancia de la RSC para la rentabilidad final de su empresa y están desarrollando políticas de RSC. El tamaño de empresas que ha respondido refleja también el interés y la sensibilidad actual de estos temas en el entorno empresarial y en las grandes corporaciones.
- Aunque se ha asumido el valor estratégico de la RSC, se aprecia la carencia de una verdadera estrategia de responsabilidad corporativa. Las empresas encuestadas están desarrollando numerosas prácticas de RSC, pero en general basadas en políticas ya existentes en la empresa (ej. de recursos humanos, encuestas de satisfacción de clientes, seguimiento de la normativa de Seguridad e Higiene en el trabajo, donaciones de carácter puntual...). Las prácticas proactivas, más avanzadas o innovadoras, están en desarrollo.
- El entorno de gestión y organización de la RSC está todavía en maduración. Se miden objetivos de diferentes aspectos de la RSC, pero no hay, de forma generalizada, un sistema de gestión que integre y controle una estrategia de RSC: La incorporación de indicadores y cuadros de mando para los aspectos más intangibles está todavía en desarrollo.

- No se identifican los riesgos y oportunidades derivados de la RSC ni se realiza un Plan de Acción basado en ellos.
- Se ha avanzado en la información de tipo no financiero, pero los informes de sostenibilidad, integrando todos los aspectos de la RSC, son todavía minoritarios, aunque en continuo auge.
- Se está estructurando la organización de la RSC en las empresas, pero falta consolidarla. La RSC se cubre a nivel de Departamentos, pero estos son todavía muy heterogéneos y la RSC no llega de forma mayoritaria al Consejo de Administración.
- Los retos futuros para las empresas, en el contexto de la RSC, son: el desarrollo de estrategias de RSC que incorporen planes de acción de RSC derivados de un análisis riguroso de los riesgos y las oportunidades; la incorporación de sistemas de gestión de la estrategia de RSC; el fomento de las prácticas de reporting de los aspectos no financiero (informes de sostenibilidad); la consolidación de la organización de RSC a nivel de Alta Dirección y la estructuración de un diálogo permanente con las partes interesadas.

4.3. Informe de economistas sin fronteras

Economistas sin Fronteras es una ONG dependiente de la Universidad de Educación a Distancia cuyo objetivo es concienciar y sensibilizar a las personas en cuestiones relacionadas con pobreza, marginación y subdesarrollo. Este grupo ha realizado en el año 2002 una investigación similar a la anterior pero con un número menor de respuestas ya que se dirigieron a 116 empresas muchas pertenecientes al Índice General de la Bolsa de Madrid, de las cuales contestaron a la encuesta de forma completa tan solo 13, aunque es conveniente decir que de esas 13 un 68,60% representan a las empresas del Ibex 35 lo que nos habla de grandes empresas. Este bajo número quizás se explica por la dificultad de acceso a las mismas desde una ONG y la opacidad de las empresas en temas tan candentes como el que estamos tratando.

El siguiente cuadro refleja los tipos de indicadores que ellos usaron en su estudio²⁵

Nivel 1	Nivel 2
A. Datos económicos y gestión	1. Datos financieros y de negocio 2. Inversiones en innovación 3. Dirección y gestión
B. Relaciones sociolaborales y con la comunidad	4. Política sociolaboral 5. Condiciones de trabajo 6. Mujeres - diversidad y situación sociolaboral 7. Discapacitados - diversidad y situación sociolaboral 8. Obra social
C. Medio ambiente	9. Medio ambiente
D. Varios	10. Energía nuclear 11. Manipulación genética 12. Transparencia 13. Defensa y armamento 14. Vivisección y experimentación con animales 15. Tabaco 16. Alcohol 17. Juego 18. Pornografía 19. Derechos Humanos

En este estudio se pone de manifiesto la gran dificultad para hacer un trabajo de esta índole ya que numerosas empresas rehuyen manifestarse de forma transparente frente a preguntas que pondrían de manifiesto un lejano interés y preocupación por los problemas sociales. Este grupo ha constatado mediante comprobaciones realizadas por otros grupos sociales como accionistas, miembros del comité de empresa y sindicatos la exactitud de los resultados que han figurado en las empresas. Muchos de los criterios de que se perseguían no fue posible conseguirlos ya que no hay registros evolutivos y muchos de ellos no son exigibles legalmente, todo ello nos habla de un estado muy primigenio de la cuestión.

Como resultados el grupo Economistas sin Fronteras han llegado a las siguientes conclusiones:

²⁵ Tomado de su informe extractado del libro: La Responsabilidad Social Corporativa. Una aplicación a España. Economistas sin Fronteras. UNED Madrid 2002.

Conclusiones generales²⁶

- La Responsabilidad Social Corporativa es un reto para las organizaciones del futuro.
- Cada vez son más las empresas que desean asumir plenamente su responsabilidad social puesto que son más conscientes de que en la economía actual de mercado, la legitimidad para poder operar ha de venir concedida por todos aquellos agentes o grupos de interés con los que se relaciona la organización (*stakeholders*).
- La RSC de la empresa, la RSC afecta a todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro.
- La investigación empírica viene a reafirmar los argumentos a favor de la responsabilidad social de la empresa. El que la empresa asuma una responsabilidad social, más allá de la maximización del beneficio para el accionista, conlleva una mejora de los resultados económicos a largo plazo. Por lo tanto, sólo se puede conseguir esta primera responsabilidad respecto al accionista, asumiendo la responsabilidad frente a los demás agentes sociales implicados en la gestión de la empresa.
- En conclusión, para que la empresa crezca a largo plazo es imprescindible que sustente sus procesos y productos en unos estándares éticos, que integre en su gestión y que trate de dar respuesta a las demandas de los agentes sociales a los que afecta o que le afectan.

4.4. Informe FORÉTICA

En nuestro país la organización FORÉTICA representa la agrupación de profesionales cualificados que mejor representan el interés por la aplicación de normativas éticas e intentos de hacer progresar una cultura moral en las empresas españolas. Ellos han

²⁶ Op. citada.

desarrollado un sistema de certificación similar al ya conocido SA 8000 como la Norma de empresa SGE 21 con la intención de normalizar y estandarizar los informes de las empresas adheridas a esta idea. También agrupa a aquellas entidades o grupos operativos que pretenden investigar en el campo de la moralidad en las empresas españolas organizando trabajos de campo e investigaciones.

A continuación se resume los principales hallazgos de esta encuesta a nivel nacional en las áreas tratadas por FORÉTICA.

ALTA DIRECCIÓN

El 57,7% de los directivos afirman que la razón principal que puede llevar a su organización a asumir su responsabilidad social es de carácter ético (es lo que se debe hacer), frente al 15,3% que la asumiría por razones estratégicas y un 11,9% por razones comerciales.

El 40,6% afirma tener un código de conducta. El 95% de los directivos de empresas de más de 1000 empleados considera muy importante tenerlo.

Sólo el 14,2% tiene un comité de ética (sólo las grandes). Aunque más del 50% considera importante tenerlo.

RELACIONES CON CLIENTES

El 89% se muestra de acuerdo en que frente a problemas en las relaciones comerciales, la organización extiende su compromiso más allá de la relación contractual con el cliente, por ejemplo mediante la reparación o canje de productos defectuosos o habilitando vías para efectuar reclamaciones.

RELACIONES CON PROVEEDORES

El 54,8% de las empresas de más de 100 empleados no utilizan mecanismos para verificar la ausencia de mano de obra forzada y explotación infantil por parte de su proveedores, independientemente del país en el que actúen.

RELACIONES CON LAS PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN

El 50% de las empresas de más de 100 empleados carecen de mecanismos para solventar internamente situaciones de acoso o discriminación. El 25% de dichas empresas, consideran que no existe un acceso equitativo a la formación y la promoción profesional.

RELACIONES CON EL MEDIO AMBIENTE Y EL ENTORNO SOCIAL

El 57,8% considera que la problemática medioambiental está integrada en la toma de decisiones de su organización. El 42,2% afirma que su organización participa en acciones de apoyo financiero o de otro tipo a ONGs u organizaciones benéficas o filantrópicas que benefician a la sociedad.

RELACIONES CON LOS ACCIONISTAS/INVERSORES

Un 46,5% consideran que los accionistas no solamente valoran los dividendos. El 23% de los encuestados confiesa que en su organización han tenido conocimiento de situaciones que han creado conflictos de intereses al primar intereses particulares, en lugar del interés de la organización.

RELACIONES CON LA COMPETENCIA

El 40,6% dicen no recibir un trato leal de la competencia.

RELACIONES CON LA ADMINISTRACIÓN

La valoración de la actitud ética de la Administración es de 4,96 sobre 10.

PAPEL DE LA UE

El 31,3% señala que la acción más urgente que debería emprender la UE para fomentar la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, sería elaborar un marco europeo general tendente a promover la transparencia, la confianza y las buenas prácticas en materia de responsabilidad social.

INFORMES SOCIALES

Más de un 65% de los encuestados considera importante que su organización, además del balance económico, presente en sus informes anuales resultados en relación con criterios medioambientales y sociales.

4.5. Informe de entidades y acción social

En este país y en la mayoría de los países del mundo que no están sujetos todavía a ninguna norma específica estandarizada, a la hora de elaborar sus informes lo hacen de manera libre. Esta forma de proceder se ajusta más al estilo descriptivo que cuantitativo, lo que hace su interpretación, en bastantes casos, algo difícil.

Será muy conveniente en el futuro el poder elaborar un sistema de indicadores universales de fácil lectura de cara al accionista que sistematice la información proporcionada por las empresas, permitiendo la comparación oficial de cara a las decisiones a tomar tanto por los accionistas como por los clientes.

A título de ejemplo exponemos a continuación los principios y valores en los que se sustenta la RSC de dos grandes corporaciones bancarias de nuestro país. La elección de estas entidades financieras obedece a la gran multiplicidad de negocios y empresas con las que tratan y configuran su grupo lo que nos da una mira más amplia al considerar los valores posibles a tener en cuenta.

En este sentido los grandes bancos y empresas industriales de nuestro país se pronuncian con más o menos claridad. El BBVA por ejemplo, considera el fundamento de su RSC los siguientes principios:

Los siete principios corporativos²⁷:

1. El cliente como centro de valor del negocio.

²⁷ Tomado de sus memoria de Responsabilidad Social Corporativa del 2002.

2. La creación de valor para sus accionistas como resultado de su actividad.
3. El equipo como artífice de la generación de valor.
4. El estilo de gestión como generador de entusiasmo.
5. El comportamiento ético y la Integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar su actividad.
6. La innovación como palanca de progreso.
7. La responsabilidad social como compromiso con el desarrollo.

Entendida en su vertiente más global, la Responsabilidad Social del Grupo Santander se extiende a las tres dimensiones de la Sostenibilidad²⁸:

1. La dimensión económico-financiera se refiere a las consecuencias directas que tiene sobre la sociedad la actividad principal del Banco.
2. La dimensión social hace referencia al modo en que el Banco se relaciona con la sociedad en su conjunto.
3. La dimensión medioambiental es aquella que toma en consideración el entorno ambiental y las repercusiones que la actividad, directa o indirecta, del Banco tiene sobre él.

Sobre la base de esta triple dimensión, surgen una serie de compromisos:

Compromiso con los clientes, a los que nos esforzamos cada día por atender con los productos más adecuados a sus necesidades, junto a un mejor servicio y unos canales fluidos de diálogo para atender a sus demandas.

Compromiso con los accionistas, para ofrecerles una adecuada rentabilidad a su inversión, en un marco de total transparencia.

Compromiso con los empleados, desde la convicción de que ellos son el auténtico motor del Grupo, para que desarrollen su tarea en las mejores condiciones retributivas, profesionales y personales.

²⁸ Tomado de la memoria de Responsabilidad Social Corporativa del Banco 2002.

Compromiso con los proveedores, para que actúen en sintonía con el Banco a partir de unas bases sólidas de lealtad, transparencia y principios compartidos.

Compromiso con la sociedad, en los distintos países en los que el Banco está presente, con el fin de favorecer su desarrollo.

Compromiso con el medio ambiente, para garantizar su preservación, tanto desde las actividades que realiza el propio Banco, como de las que realizan sus clientes y proveedores.

Tanto un banco como el otro son representantes de numerosas acciones sociales que tienen en su haber como:

- Ayudas financieras a organizaciones en países del tercer mundo.
- Mecenazgos patrocinios representativos.
- Créditos blandos para determinados grupos sociales.
- Creación de cátedras universitarias y de investigación.
- Representación y ayudas al deporte.
- Colaboración con ONGs.
- Ayudas a la formación de familiares de empleados.
- Seguros sanitarios para empleados.
- Ayudas a emprendedores en zonas geográficas poco favorecidas.
- Proyectos internacionales de integración y ayuda formativa mediante viajes a la juventud.
- Etc.

4.6. El futuro en España

España en estas materias no está a la zaga de los países más industrializados del mundo y poco a poco la opinión pública va asimilando los nuevos conceptos. En nuestro país hemos pasado, como en otros muchos, de una concepción mecanicista y meramente productiva de la empresa a ir considerando paulatinamente el recurso humano propio

además de los clientes y proveedores como uno de los fundamentos más útiles de la empresa que aseguran su permanencia en el mercado.

En la actualidad el mundo está cambiando enormemente en cuanto a sus costumbres y prácticas, motivado por las transformaciones sociales y una de las fuerzas que condicionan una nueva visión de la empresa lo constituyen la participación social en su más amplio sentido de la palabra. Efectivamente, tanto los empleados como el resto de los agentes sociales o stakeholders demandan un mayor grado de compromiso e integración con la sociedad, lo que va dirigido a un ir más allá de lo legalmente necesario. Esta nueva disposición de numerosas empresas españolas pasa, como se comentaba al principio de este trabajo, por un intento de actuación inteligente o de convicción lo que supone un profundo análisis reposado para muchas de ellas. Ahora no vale apagar fuegos ni tan siquiera se trata de una moda, la sociedad demanda una determinada imagen a la que nos debemos y va a estar vigilante ante esta situación.

El control que ejercerá en el futuro la sociedad sobre la empresa vendrá dado por un mejor conocimiento de los clientes, por la velocidad de las comunicaciones en la era del conocimiento, por una mayor y más feroz competencia y a la postre por una globalización que camina hacia una mejor homogeneización de las prácticas empresariales ya que muchas de ellas estarán imbuidas de contenido moral desde una perspectiva social.

Las fases que desde nuestro conocimiento nos atrevemos a pronosticar serían:

- Conocimiento y reconocimiento por parte de las empresas del propio concepto de RSC y se importancia como valor estratégico y de futuro. Se trata de ir introduciendo cada vez más este tipo de inquietudes a través de los canales habituales de comunicación como son los debates públicos, prensa, radio, televisión etc.
- Elaboración de las bases para un comportamiento ético y responsable incidiendo en los agentes sociales más importantes como son los clientes y los empleados. Se

debería empezar lógicamente por la pareja de interlocutores más obviamente conexionada con el negocio, los clientes como demandantes de bienes y servicios y los empleados como fabricantes.

- Extensión al resto de agentes sociales mediante la definición de valores éticos y responsables base de la estrategia de la empresa. Habría que considerar un amplio consenso entre los diferentes agentes sociales donde se discutieran los valores generales que afectan a todos.
- Creación de normas genéricas a evaluar por parte de organismos nacionales adheridos a normativas de carácter internacional. Se trataría de unificar paulatinamente criterios de aplicación universal.
- Creación de sistemas oficiales de control de la gestión. Significaría la utilización de metodologías de análisis o medida de las actuaciones responsables.
- Aplicaciones de sistemas de control. Se llevarían a cabo las auditorías correspondientes a tal efecto.
- Informes y publicación a los agentes interesados de los resultados y cumplimientos de la normativa y de los proyectos de Acción Social.
- Reciclaje general de valores a la marcha de los cambios sociales. Con el advenimiento de nuevos cambios sociales los valores, el énfasis y la jerarquía de los mismos irá variando y será necesario el estar al tanto de los mismos.

La consecución de estos logros no se hará pronto sino que esperará todavía algún tiempo ya que no se trata de recorrer un camino corto. En efecto, se trata de conjuntar no pocos proyectos tanto por parte de comisiones legislativas como por parte de los integrantes de la empresa y del resto de los agentes sociales. Debemos tener en cuenta la multiplicidad de visiones, necesidades y problemáticas específicas de cada organización o tipos de organización.

La mayor dificultad estribará en ser capaces de crear hábitos en las personas de corte ético para que cada persona disponga de herramientas útiles al efecto de vérselas con la moral. Todo ello será discutido en el capítulo 6 de este trabajo.

5. LA IMAGEN CORPORATIVA Y LA RSC VISTA DESDE LOS EMPLEADOS Y POTENCIALES EMPLEADOS.

El trabajo que presentamos pretende arrojar alguna luz acerca de cómo se perciben algunas variables que afectan al concepto de RSC tanto entre los empleados actuales como los posibles empleados que se encuentran en disposición de encontrar empleo. La imagen de una organización es percibida de muy diversas formas según las posibilidades que existen de interacción con la misma. No es lo mismo para los empleados pertenecer a la categoría de mando que ser empleado base de la empresa ya que el nivel y acceso a la información es diferente, por otra parte la toma de decisiones y su implicación afectará mucho a la imagen. Desde las posibilidades de conocimiento que posee el empleado potencial de la empresa puede haber muchos factores diferentes que modifican la misma como conocer a alguien que trabaja, medios informativos y publicitarios manejados etc. Aún siendo verdad todo lo anterior, sin embargo lo que queremos conocer en nuestro trabajo es que tipo de variables pueden formar parte del concepto de RSC y cómo valoran éstas variables las diferentes muestras analizadas. No debemos olvidar que una de las finalidades de la misma RSC es publicitar sus resultados ya que eso logra construir la propia imagen de la empresa.

La buena o mala imagen proyectada de la compañía afectará a los resultados ulteriores, a la conservación del personal de talento y constituirá un fuerte atractivo para muchas personas que desean acceder a una empresa. Sobre todos estos aspectos versa nuestra investigación.

Describiremos sucesivamente los siguientes apartados del trabajo: descripción de la naturaleza de las muestras, metodología de diagnóstico, resultados por categorías de análisis e interpretación de resultados, en el capítulo siete expondremos reunidas las conclusiones que saquemos. Al hilo de las interpretaciones iremos introduciendo comentarios referidos a las teorías más en boga hoy de los RR. Humanos en relación con nuestro tema.

5.1. Planteamiento del trabajo de campo

El primer cuestionario destinado a responsables de selección de personal de ETTs se diseñó con la intención de poder evaluar los incentivos que mueven a las personas a la hora de justificar su estancia en una empresa.

5.1.1. Descripción de la muestra de ETTs

UNIVERSO	Empresas de Trabajo Temporal (ETTs)
AMBITO	Nacional
MUESTRA	Se han realizado un total de 95 entrevistas
PERSONA ENTREVISTADA	Responsables de selección
SELECCIÓN	Aleatoria
CUESTIONARIO	Estructurado más datos de clasificación.
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Del 29 de junio al 6 de julio de 2004

*** Preguntas realizadas**

1. *En su experiencia y teniendo en cuenta el tipo de personas que Vd entrevista habitualmente, ¿podría decirme a cuál de los siguientes elementos dan más importancia para trabajar en una empresa dichas personas?*

La distribución de respuestas en categorías posibles fue:

- Que sea una empresa solvente
- Que sea una empresa que pague salarios altos.
- Que sea una empresa de gran prestigio
- Que sea una empresa que defienda valores de todo tipo.
- Otras (especificar)
- NS/NC (No sabe no contesta).

- Estas categorías se debían ordenar por orden de preferencia de 1 a 3.

Con esta pregunta se pretendía averiguar la fuerza relativa que las personas en búsqueda de empleo dan a una panoplia de incentivos a la hora de trabajar.

Sería de esperar que la mayoría pensara en aspectos materiales antes que apreciar los de valores dadas las necesidades materiales de los mismos.

2. *Para las personas que Vd. habitualmente entrevista ¿lo que más valoran en una empresa en primer lugar es...? ¿en segundo lugar...? ¿y en tercer lugar?*

- Tener unos superiores justos.
- Tener posibilidades de desarrollo futuro.
- Conocer hacia dónde va la empresa y en qué invierte su dinero ya que eso le afecta.
- Ganar mucho dinero.
- Otros (especificar).

Con esta pregunta se pretende averiguar la importancia que le da el individuo a las diferentes categorías pensando en los recuerdos que posee y en sus ideales.

Esta pregunta pudiera parecerse a la anterior pero posee el matiz del recuerdo y se aleja algo de sus necesidades vitales actuales.

3. *¿Cree Vd. que las personas que ha entrevistado y que han pertenecido a una empresa por más de dos años, si hubieran tenido una oportunidad de actuación, les hubiera gustado participar en acciones encaminadas a...?*

- Mejorar la forma de trabajar
- Mejorar la calidad de vida.
- Mejorar la seguridad en el trabajo.
- Aumentar la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa
- Construir la mejor imagen organizativa posible.

- Otros (especificar)

Se podía responder sí o no a cada una de estas categorías.

Esta pregunta sugiere la idea de que si alguien está dispuesto a participar en algo es que lo valora mucho y así se puede ver el tipo de empresa que se desea en cuanto a sus sistemas de gestión y ver la conexión que existe con el concepto de RSC.

4. *Considerando la definición siguiente:*

Responsabilidad Social Corporativa “es la asunción por parte de todos los agentes sociales de la empresa de aquellos valores que contribuyen a crear un sistema de gestión para conseguir el máximo beneficio posible conciliando tanto los intereses sociales como los económicos y medioambientales”.

¿Podría puntuar en una escala de 1 a 5 puntos (donde el 1 es el mínimo valor y 5 el máximo) el atractivo que, a su juicio, tienen cada uno de los siguientes aspectos entre las personas que Vd. entrevista a la hora de querer integrarse en una empresa?

- Que la empresa posea un alto reconocimiento en el mercado de sus líderes.
- Que la empresa posea una alta cota de mercado.
- Que la empresa posea clientes importantes.
- Que la empresa posea un alto prestigio de firma.
- Que la prensa aparezca habitualmente en prensa.
- Que la empresa posea una alta estabilidad de la plantilla de trabajadores.
- Que la empresa posea premios al servicio de la producción.
- Que la empresa crea en el concepto de RSC.

Una vez dada la definición de RSC, con esta pregunta se pretende esclarecer la importancia relativa que las personas dan a este concepto en relación con otros.

5.1.2. Descripción de la muestra de empresas

El segundo cuestionario sirvió para obtener información y opiniones de las personas que trabajan actualmente a través de personas entrevistadas en puestos que “a priori” deberían conocerlas.

UNIVERSO	Empresas de 10 ó más empleados de los sectores de construcción (CNAE 45), Alimentación (15), Textil (17), Consultoría y Finanzas (74.1 y 67), Telecomunicaciones(32.30) Seguros (66)																		
AMBITO	Comunidades Autónomas de Madrid, Cataluña, Valencia y Andalucía																		
PERSONA ENTREVISTADA	Directores de RR. Humanos y en su defecto, directores generales, Administrativos o cualquier directivo bien conocedor de la empresa.																		
MUESTRA	<p>Se han realizado un total de 200 entrevistas La distribución de la muestra según Comunidades Autónomas ha sido la siguiente:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Madrid</td> <td style="text-align: right;">61</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Valencia.....</td> <td style="text-align: right;">39</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Andalucía.....</td> <td style="text-align: right;">40</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Cataluña.....</td> <td style="text-align: right;">60</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Total.....</td> <td style="text-align: right;">200</td> </tr> </table> <p>Siendo la distribución de muestra por empleados:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding-left: 20px;">De 10 a 50.....</td> <td style="text-align: right;">121</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">De 51 a 100.....</td> <td style="text-align: right;">48</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">De más de 100.....</td> <td style="text-align: right;">31</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Total.....</td> <td style="text-align: right;">200</td> </tr> </table>	Madrid	61	Valencia.....	39	Andalucía.....	40	Cataluña.....	60	Total.....	200	De 10 a 50.....	121	De 51 a 100.....	48	De más de 100.....	31	Total.....	200
Madrid	61																		
Valencia.....	39																		
Andalucía.....	40																		
Cataluña.....	60																		
Total.....	200																		
De 10 a 50.....	121																		
De 51 a 100.....	48																		
De más de 100.....	31																		
Total.....	200																		
SELECCION	Aleatoria																		
CUESTIONARIO	Estructurado de 14 preguntas más datos de clasificación.																		
ENTREVISTA	Telefónica mediante el sistema CATI (Computer Assisted Telephone Interview).																		
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Del 29 de junio al 5 de julio de 2004																		

* ***Preguntas realizadas***

1. ¿Existe en su empresa alguna unidad o departamento que informe periódicamente tanto a sus empleados como a personas externas sobre sus principales acciones de gobierno y resultados?

- Sí
- No
- NS/NC

Se pretende averiguar si existe tal grado de consideración y desarrollo de la RSC en la empresa que ya existe un organismo responsable que rinde cuentas de la misma.

A los que respondían No ó NS/NC, se les preguntaba:

2. ¿Dispone su empresa de algún informe o balance de gestión que permita conocer tanto a empleados como a personas externas sus principales acciones de gobierno y resultados?

- Si
- No
- NS/NC

Aunque no se posea una unidad para informar sobre acciones de la RSC es posible que exista algún informar lo que nos acercaría a alguna preocupación.

Sólo a los que habían respondido No a la pregunta 2 se les preguntaba:

3. En su opinión ¿se deberían publicar informes con las principales acciones y resultados de gobierno corporativo de las empresas?

- Sí
- No
- NS/NC

Incide en buscar la opinión sobre el interés de las personas de la empresa en aspectos relacionados con la RSC.

Sólo para los que respondieron Sí en la pregunta 1 ó 2:

4. El informe que hace público sus empresa se refiere a ...

- Exclusivamente a información financiera como balance, presupuestos, inversiones etc.
- Además de lo anterior recoge aspectos relativos a acciones sociales de la empresa en relación con la Comunidad y cuestiones de medioambiente.
- Otros aspectos que no tratan las anteriores respuestas.
- NS/NC

Mediante esta pregunta se pretende conocer la dimensión verdadera par esa empresa del concepto de RSC para que contenga todos los aspectos que normalmente afectan a su definición.

A todos se les preguntó:

5. ¿Cuenta su empresa con un presupuesto anual para formación?

- Sí
- No
- NS/NC

Esta pregunta introduce el interés constante que para algunas empresas puede tener el concepto de RSC al indagar sobre la formación como constructor y motor de valores en la empresa.

6. En los programas formativos de su empresa ¿se incluye formación en valores morales o comportamientos éticos y medioambientales o de preservación de la naturaleza?

- Sí, morales y medioambientales.
- Sí, sólo morales.
- Sí, sólo medioambientales.
- No se incluye ninguno.
- NS/NC

A todos se les preguntó a partir de aquí:

7. ¿Cree Vd. que la publicación de informes con las acciones y resultados de gobierno corporativo de la empresa contribuyen a mejorar sus imagen pública?

- Sí
- No
- NS/NC

Se pretende conocer la importancia que se le da a uno de los factores más importantes de la RSC como es la imagen que proyecta la empresas gracias a un sistema de comunicación con sus interlocutores.

8. ¿A través de cuál de los siguientes aspectos que le cito cree Vd. que se configura mejor la imagen pública de la empresa? En primero, segundo y tercer lugar.

- Opinión de los trabajadores.
- Marketing y publicidad.

- Resultados y cuota de mercado.
- Sabiduría de los líderes.
- Publicación de las acciones de gobierno corporativo.
- Otros (especificar).

Se trata aquí de ver la fuerza relativa que tienen los diferentes elementos de comunicación social en referencia a la RSC.

9. En su opinión ¿la publicación de informes con las acciones corporativas de la empresa puede contribuir a mejorar los resultados empresariales?

- Sí
- No
- NS/NC

Esta pregunta matiza la anterior definiendo la respuesta aún más si cabe.

10. Considerando que la RSC consiste en: *“la asunción por parte de todos los agentes sociales de la empresa de aquellos valores que contribuyen a crear un sistema de gestión para conseguir el máximo de beneficio posible conciliando tanto los intereses sociales como los económicos y medioambientales”*

Sitúese, por favor, como trabajador tipo de su empresa en un **puesto inferior** y dígame cuál es el elemento más importante, de entre los que cito, por el que los trabajadores en puestos inferiores de su empresa pueden considerar atractivo trabajar en la misma. E primero, segundo y tercer lugar. Sólo una respuesta en cada caso.

- Salario
- Carrera y Desarrollo
- Beneficios sociales
- Seguridad en el empleo
- Equipo Humano

- Confianza en la Dirección.
- Valores de Responsabilidad Social en la Empresa.

Se trata de ver la capacidad retentiva y atractivo de empresa que cada aspecto tiene para el trabajador inferior.

11. Ahora sitúese, por favor, como trabajador tipo de sus empresa en un **puesto medio** y dígame cuál es el elemento más importante, de entre los que cito, por el que los trabajadores en puestos medios de su empresa pueden considerar atractivo trabajar en la misma. E primero, segundo y tercer lugar. Sólo una respuesta en cada caso.

- Salario
- Carrera y Desarrollo
- Beneficios sociales
- Seguridad en el empleo
- Equipo Humano
- Confianza en la Dirección.
- Valores de Responsabilidad Social en la Empresa.

Se trata de ver la capacidad retentiva y atractivo de empresa que cada aspecto tiene para el trabajador medio.

12. Ahora sitúese, por favor, como trabajador tipo de sus empresa en un **puesto superior** y dígame cuál es el elemento más importante, de entre los que cito, por el que los trabajadores en puestos superiores de su empresa pueden considerar atractivo trabajar en la misma. En primero, segundo y tercer lugar. Sólo una respuesta en cada caso.

- Salario
- Carrera y Desarrollo
- Beneficios sociales
- Seguridad en el empleo

- Equipo Humano
- Confianza en la Dirección.
- Valores de Responsabilidad Social en la Empresa.

Se trata de ver la capacidad retentiva y atractivo de empresa que cada aspecto tiene para el trabajador superior.

13. ¿Cree Vd. que en el futuro, el conocimiento de los valores de una empresa a través de ls RSC será una variable importante para querer trabajar en ella?

- Claramente sí.
- Parcialmente sí.
- No lo creo.
- NS/NC

Se trata de ver lo que ha calado el concepto en las personas de la muestra a lo largo del cuestionario.

14. Si dependiera de Vd. ¿colaboraría para proporcionar información o ayuda de algún tipo en la confección de informes de RSC?

- Sí, colaboraría, creo en ello
- No colaboraría, no creo que sea eficaz

Demuestra la predisposición a la acción de este nuevo concepto en la muestra estudiada.

5.2. Análisis de datos e interpretación

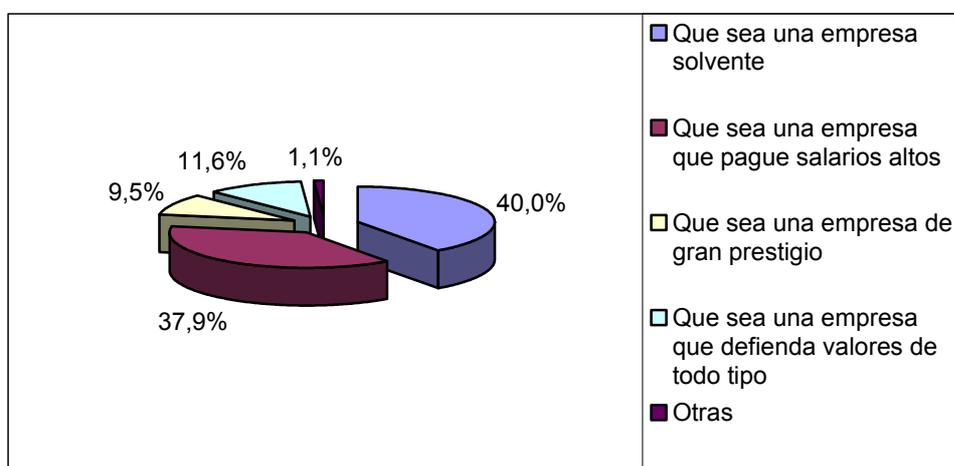
En este apartado pretendemos analizar los datos de las dos encuestas pasadas atendiendo a los datos más significativos en relación con la finalidad de nuestro trabajo. Procederemos a ir desgranando y a mismo tiempo interpretando las diferentes

preguntas en su orden natural en cada uno de los cuestionarios que tratamos. Igualmente intentaremos de poner de manifiesto las teorías y hallazgos más importantes tomados de la información disponible.

5.2.1. Encuesta a las ETTs

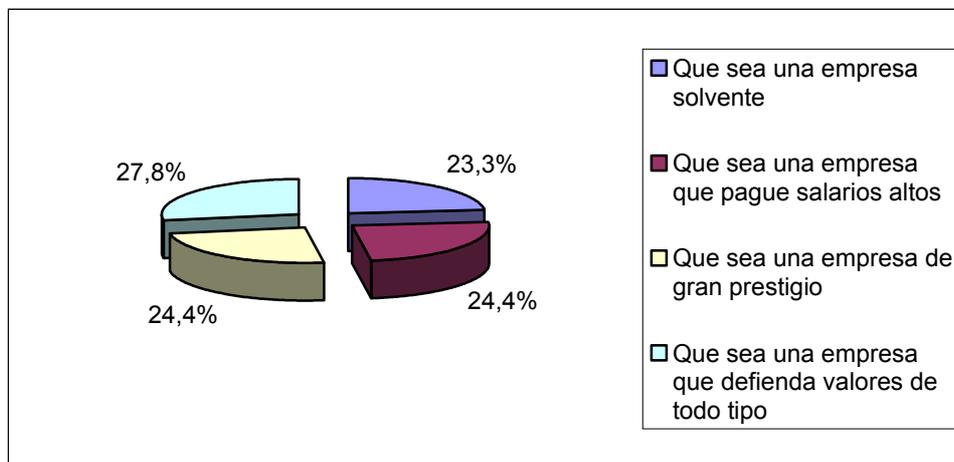
En relación con la primera pregunta:

Factores para la elección de empresa como lugar de trabajo considerados en primer lugar



Fuente: Encuesta EOI, ETTs y RSC, 2004

Factores para la elección de empresa como lugar de trabajo considerados en segundo lugar



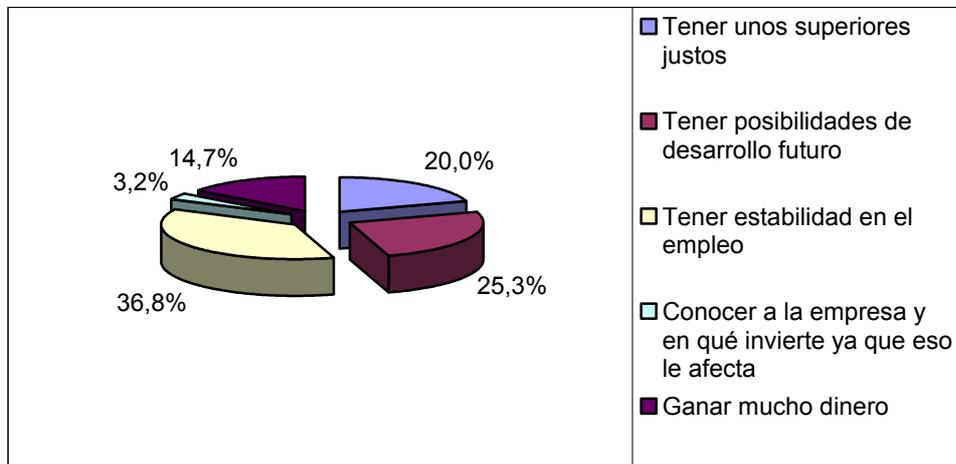
Fuente: Encuesta EOI, ETTs y RSC, 2004

Como se puede apreciar en el colectivo de ETTs encuestado, los responsables de selección de personal haciéndose eco de las opiniones de personas en situación de desempleo, manifiestan que las necesidades perentorias de ese colectivo son necesidades de tipo material en primer lugar, sin embargo cuando se extrae en la totalidad de la muestra el segundo lugar, la situación cambia y se observa que la defensa de valores pasa a un primer término, lo que manifiesta de alguna manera la preocupación latente por que la empresa que les soporta posea un alto grado de contenido en valores seguramente pensando que de ello se derivarían otros conceptos como los salarios justos.

Respecto a la variable edad del entrevistado y según sus años de experiencia de trabajo, se observa (no incluimos el gráfico) que a mayor edad y experiencia existe una mayor ponderación de que “la empresa defienda valores de todo tipo” (puntuán en segundo lugar) si lo comparamos con personas más jóvenes y de menos experiencia. Quizás esto signifique que este tipo de personas proyectan su propia opinión más en consonancia con su edad (posiblemente a mayor edad hay una mayor inquietud por los valores debido a la mayor experiencia de la vida y la observación de la influencia de ciertas variables).

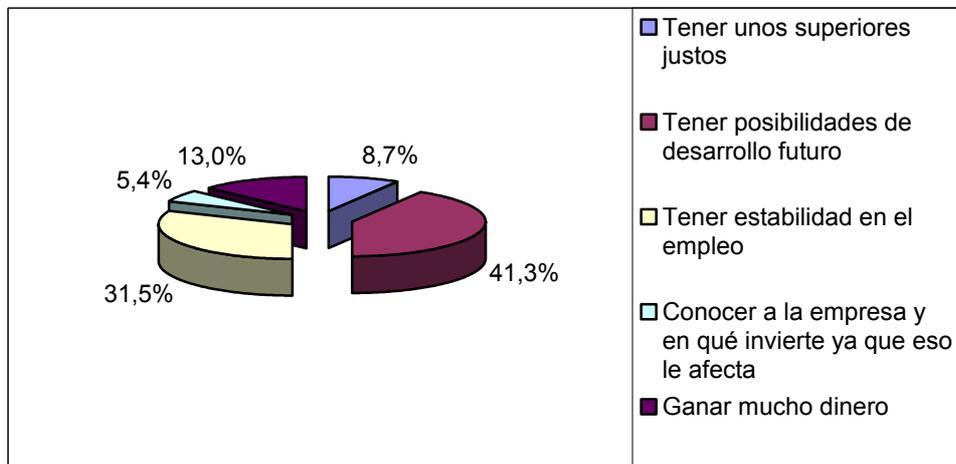
En cuanto a la segunda pregunta:

Factores de valoración de una empresa considerados en primer lugar



Fuente: Encuesta EOI, ETTs y RSC, 2004

Factores de valoración de una empresa considerados en segundo lugar



Fuente: Encuesta EOI, ETTs y RSC, 2004

Como se puede apreciar en el colectivo encuestado, componentes de la RSC como son el desarrollo y la justicia en el trato son valorados en segundo y tercer lugar ante la elección del primer puesto, sin embargo en elección del segundo puesto se puntúa más

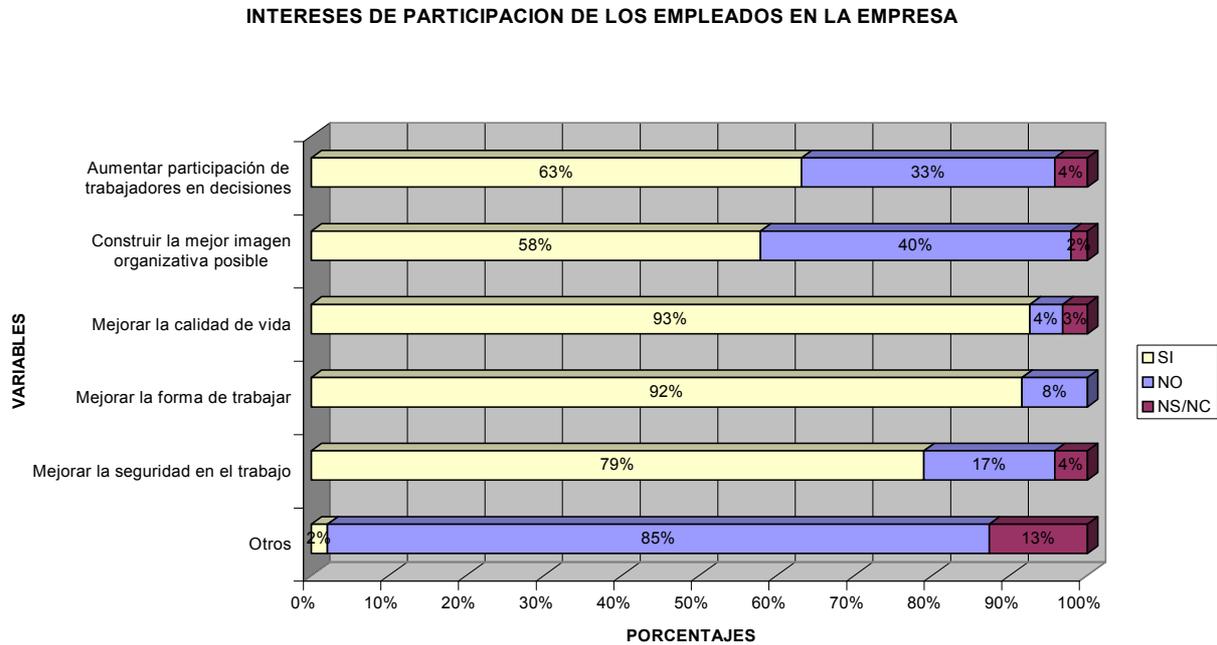
la posibilidad de obtener desarrollo en la empresa y en segundo lugar la estabilidad en el empleo. En opinión del colectivo encuestado se observa tendencia a valorar los aspectos materiales y su continuidad en primer lugar pero sin desdeñar los aspectos de valores centrados en una preocupación por el desarrollo del empleado pensando que seguramente eso tenga influencia en su estabilidad en el empleo.

Parece, al comparar la pregunta primera con la segunda, que cuando se especifican más los aspectos que pueden intervenir en el concepto de RSC las personas los valoran más y los relacionan con una existencia previa (causa) para que se den los aspectos materiales (efecto).

Respecto a las variables edad y años de experiencia son el desarrollo y la estabilidad en el empleo las variables de mayor puntuación sin diferencia apreciable en los diferentes tramos de edad.

En relación con la tercera pregunta (podían elegir varias opciones):

Intereses de participación de los empleados con mas de dos años de permanencia en actividades de la empresa



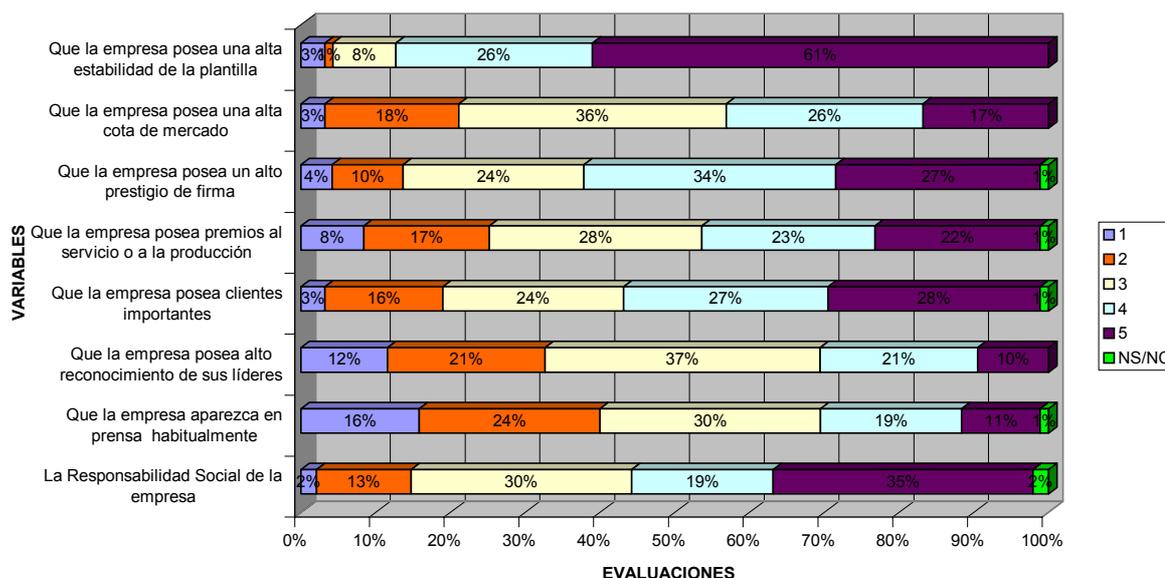
Fuente: Encuesta EOI, ETTs y RSC, 2004

Como se puede apreciar en todas las categorías las respuestas han sido de carácter afirmativo y al ser los aspectos tratados del contenido de la RSC podemos concluir que en el interior de las organizaciones se aprecian la cultura de RR. Humanos de corte humanista que persiguen el mejor desarrollo del trabajador. Todavía se percibe el gran desconocimiento existente al no saber relacionar la imagen organizativa como componente importante de la RSC lo que nos habla de la escasa divulgación y penetración de este término.

En cuanto a las respuestas dadas por tramos de edad y experiencia de trabajo se observa la misma tendencia siendo, aunque importante, menor y por este orden la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa y la construcción de la imagen organizativa.

Relacionado con la cuarta pregunta:

Ponderación de factores para pertenecer a una empresa en relación con la RSC y la Imagen Corporativa (valores entre 1 y 5)



Fuente: Encuesta EOI, RSC y Empresas

Esta tabla muestra la puntuación relativa del concepto comprensivo de RSC. Una vez que se ha precisado el concepto, las personas valoran éste de forma muy alta al igual que aquellas connotaciones que son próximas al concepto como que se posean clientes fidelizados importantes que va muy unido a la imagen organizativa que se proyecta. De todas formas se sigue valorando la estabilidad de la plantilla yendo en realidad todo unido ya que a mejor imagen más clientes que compran entonces mayor producción y más plantilla estabilizada.

Se aprecia que a mayor edad y experiencia de trabajo todas las características mencionadas se valoran más alto en general lo que nos confirma que están muy relacionadas y la RSC las puede resumir.

5.2.2. Encuesta a empresas

Las entrevistas telefónicas realizadas con las empresas que hemos analizado nos permiten afinar la penetración existente del concepto de RSC y sus ingredientes principales así como la valoración que se hace del mismo y por ende, el atractivo que se tiene para permanecer en una empresa.

En el interior de las empresas es muy fácil valorar las diferentes situaciones de trato a los empleados y percibir las políticas de RR. Humanos. No debemos olvidar que la primera responsabilidad social de las empresas es el cuidado de sus empleados que son las personas con las que contacta a diario.

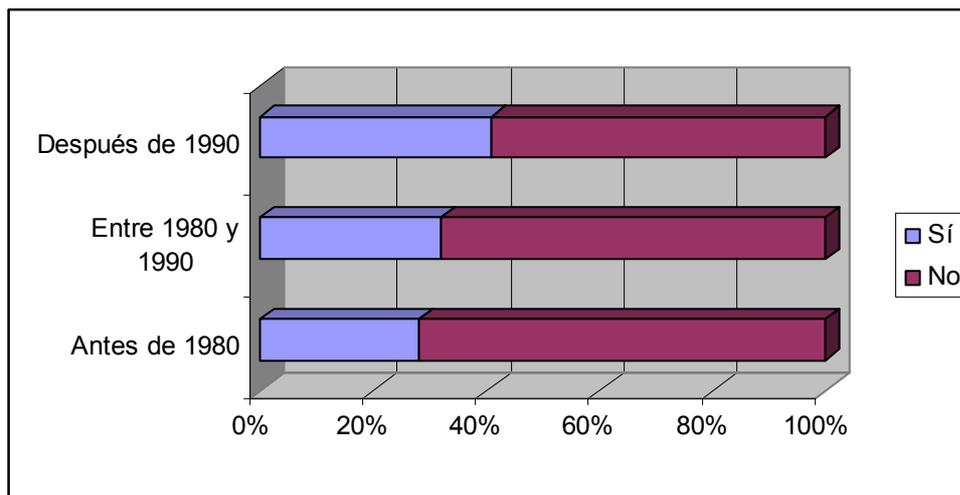
La encuesta se ha dirigido a personas de la empresa española que debido a su posición conocen bien tanto la estrategia como las diferentes acciones y políticas de la misma como son Directores de RR. Humanos, Directores de Fábrica u Operaciones, Directores Administrativo-Financieros o en su defecto Directores Generales. Sabemos que hacerse depositarios de la opinión de unos representados no resulta del todo objetivo pero es una aproximación dada la dificultad de obtener muestras representativas de cada empresa.

* Análisis e interpretación de datos

En relación con la primera pregunta.

Existencia de un departamento o unidad informativa sobre acciones de gobierno

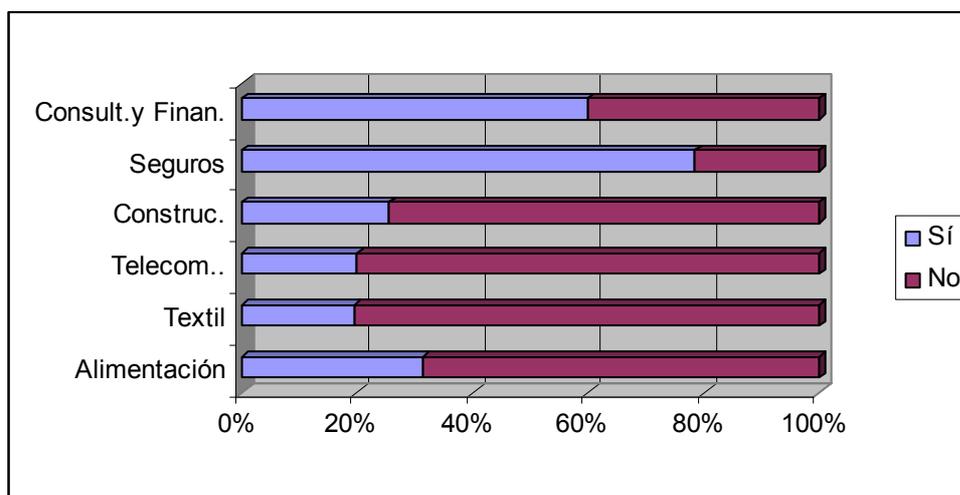
AÑO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Encuesta EOI, RSC y Empresas

Existencia de un departamento o unidad informativa sobre acciones de gobierno

SECTOR DE ACTIVIDAD



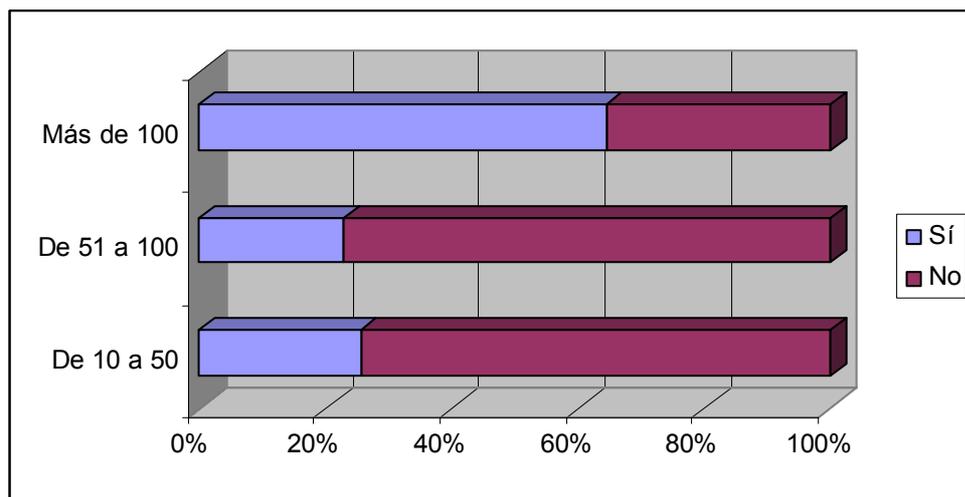
Fuente: Encuesta EOI, RSC y Empresas

De la muestra total de 200 empresas un 69% no posee una unidad al efecto frente a un 31% que sí la posee. Se aprecia una subida progresiva del porcentaje de la respuesta “Sí” conforme nos acercamos a empresas de reciente creación lo que nos habla de una cierta correlación con los tiempos actuales.

Solamente en los sectores de Seguros y Consultoría y Finanzas el porcentaje de la respuesta “Sí” es invertido, ello se explica por la parte de Seguros debido a una aplicación de la Ley General del Seguro que afecta a informes de tipo financiero y en Consultoría por estar a la vanguardia en ciertas prácticas empresariales.

Existencia de un departamento o unidad informativa sobre acciones de gobierno

Nº DE EMPLEADOS



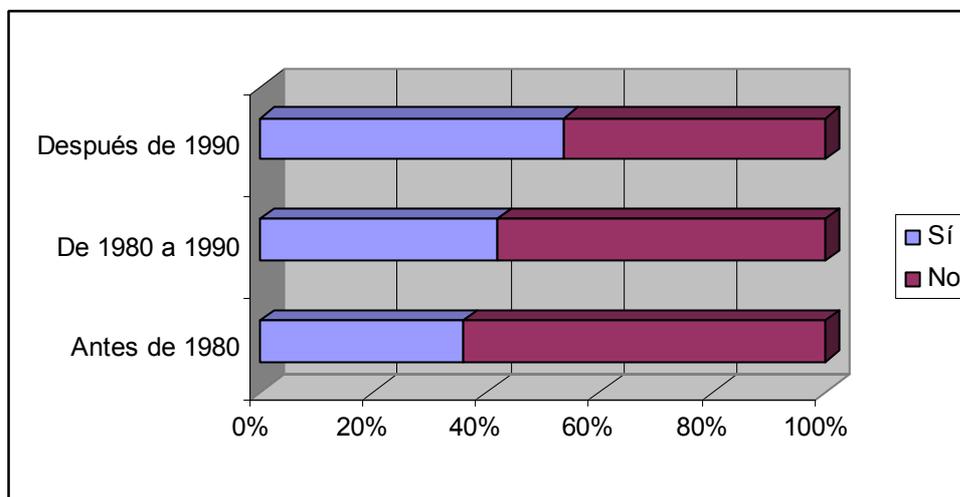
Fuente: Encuesta EOI, RSC y Empresas

Si nos fijamos ahora en el tamaño de la empresa vemos que a mayor número de empleados se puede decir que existe un departamento que se ocupe de cuestiones relacionadas con la RSC.

En relación con la segunda pregunta:

Información periódica a través de balances de gestión

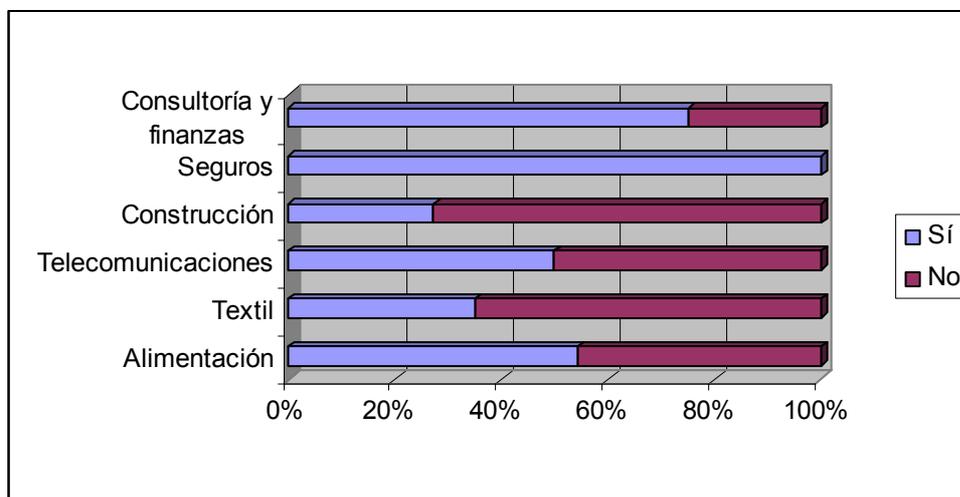
AÑO DE CREACIÓN



Fuente: Encuesta EOI, RSC y Empresas

Aunque no se posee por la mayoría de las empresas una unidad para dedicar a la RSC sin embargo aumenta, aún no siendo todavía minoritario, el Sí a la posesión de algún trabajo o balance periódico, conservándose la tendencia alcista conforme es más moderna la empresa.

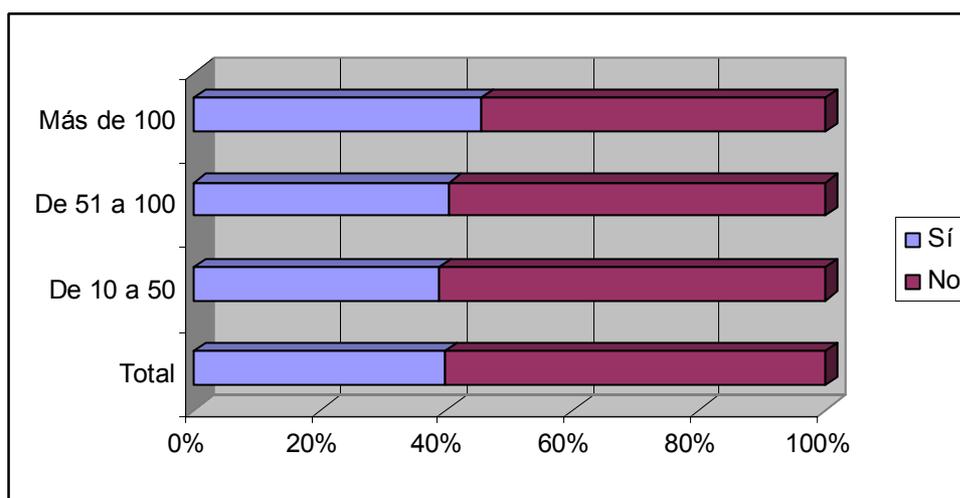
Información periódica a través de balances de gestión
SECTOR DE ACTIVIDAD



Fuente: Encuesta EOI, RSC y Empresas

Exceptuando Textil y Construcción la mayoría de los diferentes sectores elaboran en sus empresas algún tipo de informes relacionados con la RSC.

Información periódica a través de balances de gestión
Nº DE EMPLEADOS

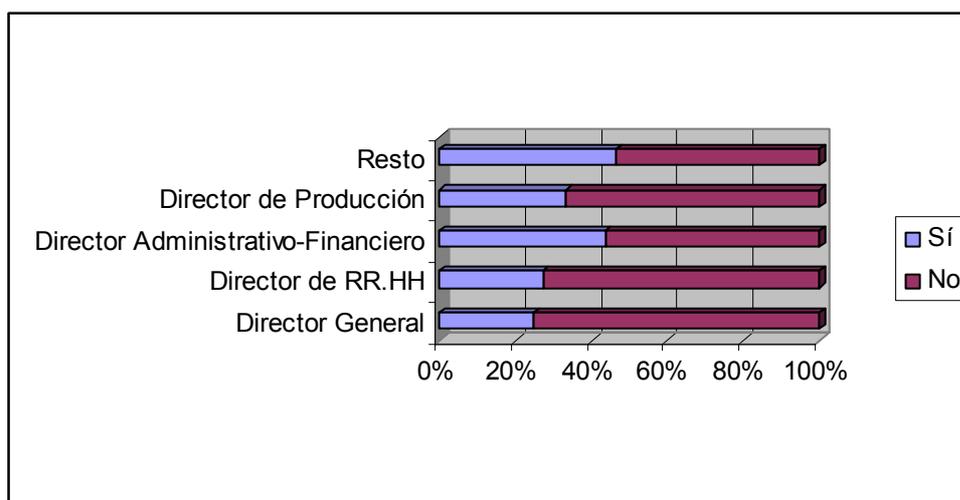


Fuente: Encuesta EOI, RSC y Empresas

Se aprecia una subida del porcentaje en la emisión de informes conforme la empresa es mayor.

Información periódica a través de balances de gestión

CARGO



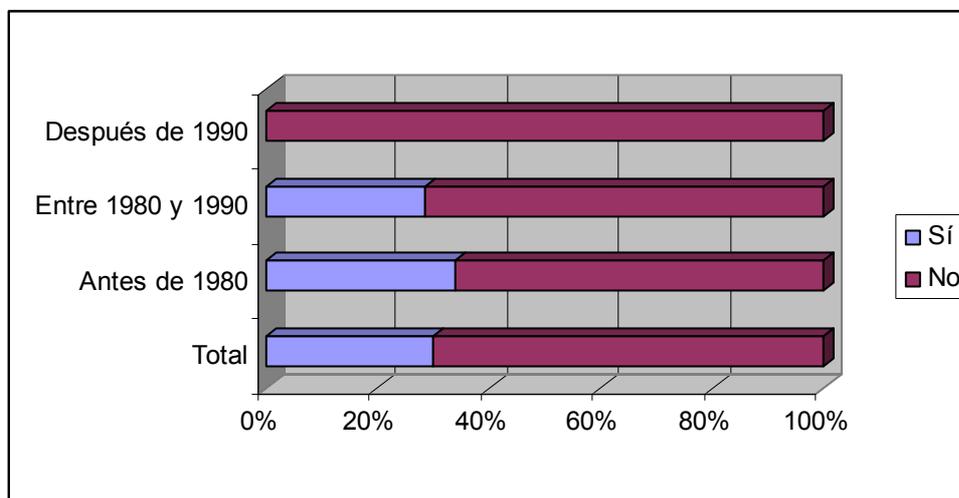
Fuente: Encuesta EOI. RSC y Empresas

La mayoría de los informes realizados corresponden a la Dirección Administrativo-Financiera en cuanto a la Dirección General baja el porcentaje de personas que dicen emitir informes ya que con cierta probabilidad pertenecen a empresas pequeñas.

En relación con la tercera pregunta.

Necesidad de publicar informes periódicos en relación sobre acciones de gobierno

AÑO DE CREACION

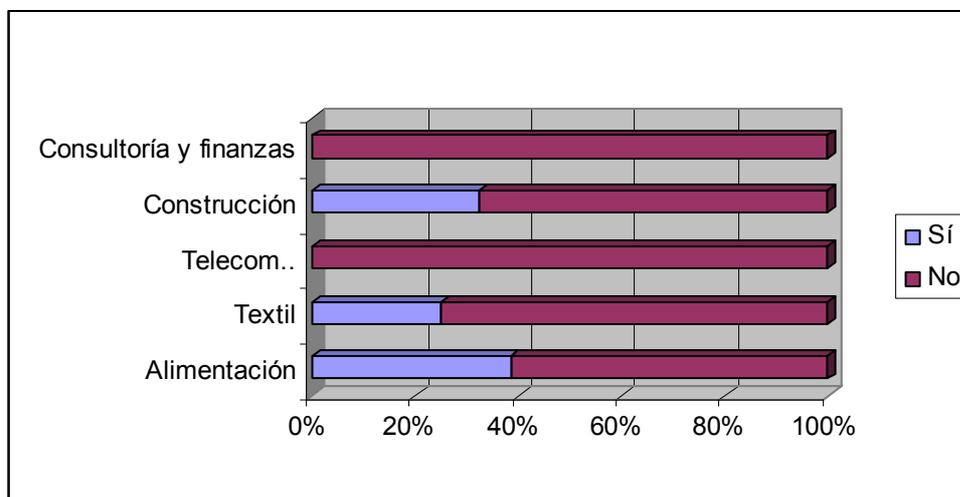


Fuente: Encuesta EOI, RSC y Empresas

La totalidad de las empresas consultadas creadas después de 1990, no veían acertado realizar este tipo de informes debido a algún tipo de prevención ya que se desconoce lo que incluyen estos informes y por lo tanto se aprecia que igualmente desconocen el concepto de RSC. La proporción de otros años de creación de la empresa es muy similar e igualmente escasa.

Necesidad de publicar informes periódicos en relación sobre acciones de gobierno

SECTOR DE ACTIVIDAD

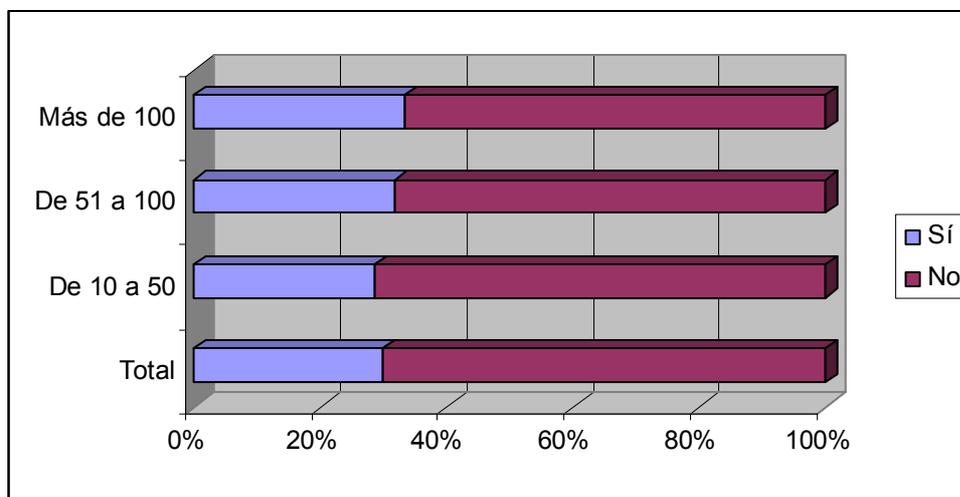


Fuente: Encuesta EOI, RSC y Empresas

Como se ve el sector alimentación es el más puede desear la existencia de estos informes posiblemente debido a responsabilidades de tipo civil en la que se puede incurrir por errores de manipulación o defectos en la fabricación y conservación de alimentos. El sector consultoría pudiera estar pensando en publicaciones de programas estratégicos lo cual obviamente no vería bien. Este tipo de estadísticas nos hacen ser algo pesimistas sobre el calado del concepto.

Necesidad de publicar informes periódicos en relación sobre acciones de gobierno

N° DE EMPLEADOS

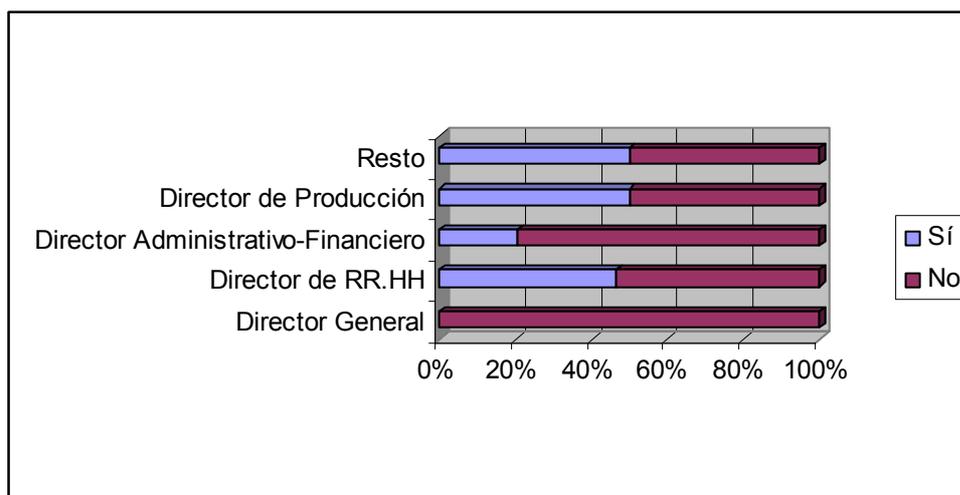


Fuente: Encuesta EOI, RSC y Empresas

Se observa que sube el porcentaje de la necesidad de informes conforme es más grande la empresa.

Necesidad de publicar informes periódicos en relación sobre acciones de gobierno

CARGO



Fuente: Encuesta EOI, RSC y Empresas

Se observa un interés mayor por la publicación de este tipo de informes en las direcciones de Producción y de RR. Humanos. Llama la atención la nula intención (fueron 7 los directores generales) de publicarlos lo que apoya la hipótesis del desconocimiento del concepto o su inapetencia.

En relación con la pregunta cuarta

Contenidos de informes de empresa

Parece que además de las habituales y obligatorias auditorías financieras en las que intervienen la totalidad de las empresas, sólo algunas empresas fabriles no emiten informes relacionados con el medio-ambiente.

Respecto a contenidos de acción social un 44.6% sobre 65 empresas antiguas (creadas antes de 1980) lo hacen informando sobre sus programas de acción social, un 20.6% sobre 34 para empresas de existencia media y 37.5% sobre 16 para empresas de reciente creación. Parece haber en la década 1980-90 menor dedicación a estos temas.

Existe un 51.4% sobre 35 para empresas de Alimentación que sí lo hacen y un 42.9% sobre 14 del ramo del seguro que lo hacen. El sector seguros, como las entidades financieras tienen cierta tradición en ello (contenidos sociales), las de alimentación requieren seguridad en los alimentos (contenido sobre cuestiones ambientales).

Respecto a la magnitud de la empresa encontramos que hasta un 52% sobre 25 empresas sí poseen este tipo de informes en empresas de más de 100 personas.

En cuanto a las personas encuestadas observamos que los directores generales, los de RR. HH y los Administrativos de las empresas lo realizan en torno a un 50%. Parece que este tipo de cargos pudieran incidir en la emisión de este tipo de informes, los directores generales en las pequeñas y los de directores de RR. HH y Administrativo-Financieros en las más grandes.

En relación con la pregunta quinta.

Existencia de un presupuesto anual de formación

Se puede observar que en un 93% de las empresas encuestadas grandes sí poseen presupuestos a la formación, en las más pequeñas en la cifra está en torno a un 50%.

En cuanto a los sectores, se puede apreciar que Seguros y Consultoría lo tienen en un 80% y un 90% asignado anualmente, los demás se sitúan en un 50%.

En relación con la pregunta sexta.

Existencia de formación en valores morales y medioambientales en programas formativos

Parece que conforme es más moderna la empresa crecen los contenidos tanto morales como medioambientales en la formación que se imparte.

Igual pasa con el número de empleados y la existencia de esos contenidos, es decir que a mayor empresa mayor presencia de estos contenidos lo cual indica un cierto calado de los temas relacionados con la RSC para estas empresas.

Por sectores son los de telecomunicaciones y Consultaría son los que incluyen estos aspectos.

En relación con la pregunta séptima.

Mejora de la imagen pública a través de la publicación de informes

La mayoría de las empresas sí ven una mejora de la imagen organizativa mediante la publicación de informes (70% del total). Al aumentar la antigüedad de la empresa aumenta la aprobación a hacer publicaciones (60% del total). Aumenta el interés de nuevo al aumentar el número de empleados (71% del total). Son los directores de RR. Humanos los más interesados en las publicaciones de este tipo (73% del total).

En relación con la pregunta octava.

Criterios de valoración de la imagen pública de la empresa

En este caso la respuesta es clara para la totalidad de las empresas, sectores, año de creación y tamaño el orden de importancia que causa la imagen de la empresa es como sigue:

1. Opinión de los trabajadores.
2. Marketing y Publicidad.
3. Resultados.
4. Sabiduría de los líderes.
5. Publicación de Acciones de Gobierno.
6. Opinión de Clientes.
7. Servicio a Clientes.
8. Comunicación a trabajadores.
9. Trabajo bien hecho.
10. Otros aspectos.

Se observa pues la enorme importancia social que tiene la RSC (quinto lugar) formando, este concepto, parte de la imagen de la empresa.

En relación con la pregunta novena

Contribución a los resultados de la publicación de informes

Un 55% de la totalidad de las empresas encuestadas sí creen en la correlación existente entre la publicación de informes y sus resultados. Con un 57% las empresas más antiguas son de la misma opinión. Lo mismo sucede en un 74% con las empresas más grandes.

Por sectores las que afirman que Sí, están en Seguros y consultoría en torno al 80%.

Los Directores de Producción afirman que Sí, con un 85% e igualmente sucede con los RR. Humanos en un 75%. Los directores generales encuestados sólo lo hacen en un 52% de los casos y cómo veíamos en la pregunta séptima del cuestionario opinan que la publicación de informes no ayuda a mejorar la imagen pública de la empresa pero que paradójicamente sí contribuye a aumentar los resultados, con lo que creemos no se acercaban a la realidad del concepto.

En relación con la pregunta décima.

***Atractivo para trabajar en una empresa en puestos bajos una vez conocido el
concepto de RSC***

En los puestos inferiores el orden de elección de incentivos para permanecer en la empresas es el siguiente: salario, seguridad en el empleo y equipo humano posteriormente carrera y desarrollo, confianza en la dirección y el último la RSC lo que hace pensar que este concepto no llega abajo por falta de comunicación adecuada.

Por sectores industriales se puede decir algo igual exceptuando Seguros y Telecomunicaciones que valoran después del salario y la seguridad en el empleo el Desarrollo y la Carrera Profesional.

Las mismas conclusiones se pueden sacar respecto al número de empleados por empresa pero de forma más pronunciada en opinión de las personas encuestadas que siguen la misma tónica.

En relación con la pregunta undécima.

***Atractivo para trabajar en una empresa en puestos medios una vez conocido el
concepto de RSC***

Parece que se sigue una estructura muy similar a la anterior pregunta para la identificación por puestos medios con la salvedad de que dan igual importancia a la seguridad en el empleo y al desarrollo de carrera. En este tipo de puestos existen más perspectivas de desarrollo profesional. Por sectores manteniéndose una estructura

similar aparece Telecomunicaciones valorando en segundo lugar el desarrollo de carrera por encima de la seguridad.

En relación con la pregunta duodécima.

***Atractivo para trabajar en una empresa en puestos altos una vez conocido el
concepto de RSC***

Aparece algunas diferencias en cuanto a las anteriores preguntas: en general en todas las categorías siguen importando en el orden siguiente los diferentes incentivos para permanecer en la empresa: salario, seguridad en el empleo, desarrollo personal y equipo humano y confianza en ala dirección las dos últimas con igual fuerza. En Telecomunicaciones el desarrollo personal se valora por los directivos inmediatamente detrás del salario y por encima del equipo humano. En todas las categorías aparece la RSC como la última. Esto probablemente se debe a la no obligatoriedad o establecimiento de auditorías ni a la transmisión de estos valores lo que hace que los trabajadores no estén concienciados ni implicados con los valores de la empresa incluidos los directivos.

En relación con la pregunta décimotercera.

***Atractivo para trabajar en una empresa en entornos que informan sobre valores
contenidos en el concepto de RSC***

Parece que tan sólo un 34% opina que no, respecto a la totalidad de las encuestas por lo que se percibe una creencia en el nuevo concepto.

Conforme es más moderna la empresa hay una mayor creencia en la cuestión.

Por sectores vemos los que más publican informes Seguros y Consultoría (en torno a un 50%), son los que menos creen en ello, es como si se creyera que en estos sectores la publicación y contenidos no fuesen suficientemente esclarecedores del concepto de RSC o bien no reflejaran la auténtica realidad de la empresa. Alimentación y Telecomunicaciones sí que lo creen con un 60% y 62% respectivamente.

Por tamaño, las más grandes con un 74% también lo creen.

Los Directores de Producción con 67% y los de RR. Humanos 62% igualmente lo creen.

En relación con la pregunta décimocuarta.

Predisposición a querer colaborar de forma activa en la empresa para informar sobre la RSC

La respuesta no deja lugar a dudas ya que (como porcentaje mínimo en todas las categorías analizadas están por encima del 75% en todas las muestras) opinan que sí a la fuerza que en el futuro tendrá este concepto a la hora de valorar y querer trabajar en una empresa. Esta respuesta pronostica un excelente futuro a este tipo de promociones empresariales.

INTERPRETACIÓN DE DATOS POR PRINCIPALES COMUNIDADES AUTONÓMICAS EN LA ENCUESTA A EMPRESAS

Las comunidades examinadas fueron las de Madrid, Valencia, Cataluña y Andalucía.

Resumimos brevemente los hallazgos principales:

- No existe una predominancia de ninguna comunidad sobre otra para la existencia de alguna unidad o departamento que se preocupe de las cuestiones relativas a la RSC en la empresa ya que la mayoría en torno al 70% no lo tienen.
- Alrededor del 60% no emiten informes con las acciones corporativas estando a la cabeza Valencia y Cataluña de las que lo emiten.
- De las empresas que emitían informes fue la Comunidad Valenciana la que más trataban contenidos sobre acciones corporativas.

- Valencia, Cataluña, Madrid y Andalucía, en este orden disponen de presupuestos para la formación anualmente todas las empresas consultadas en un porcentaje superior al 55%.
- Cataluña, Valencia, Madrid y Andalucía incluyen de más a menos en este orden la enseñanza de cuestiones medioambientales y de valores morales en los programas formativos estando el porcentaje en torno al 35% del total.
- Valencia, Cataluña, Madrid y Andalucía en este orden y por encima del 50% de las empresas creen que la publicación de los informes sobre RSC contribuyen a la mejora de la imagen de la empresa en general.
- En todas las comunidades se sigue que para confeccionar la imagen de empresa es de más a menos importante los aspectos contemplados en la pregunta octava del cuestionario:

Opinión de los trabajadores.

Marketing y Publicidad.

Resultados.

Sabiduría de los líderes.

Publicación de Acciones de Gobierno.

Opinión de Clientes.

Servicio a Clientes.

Comunicación a trabajadores.

Trabajo bien hecho.

Otros aspectos.

- En todas las comunidades por igual se cree en la eficacia para mejorar los resultados de la empresa en publicar informes sobre la RSC.

- Los valores dados a los diferentes incentivos propuestos en las preguntas diez, once y doce siguen la misma cadencia que en el apartado anterior para los puestos bajos. Medios y altos.

Remitimos al lector al capítulo séptimo de este trabajo para poder leer las conclusiones del mismo.

6. PRACTICA MORAL EN LA EMPRESA

A lo largo de este trabajo hemos considerado que los fundamentos de la RSC están en la instalación de hábitos morales en la empresa. Es cierto que cuando hablamos de RSC no estamos hablando de cumplimientos obligatorios sino de comportamientos convenientes, pero somos de la opinión que con el tiempo lo conveniente se termina haciendo necesario y que cuando algo se practica habitualmente se termina convirtiendo en ley. En este sentido se interrelacionan estrechamente términos como moralidad, hábitos, normas y consecuencias de la conducta. Existe pues una necesidad que aparece en el panorama de la empresa de hoy y que se podría resumir así: *“es urgente lograr una sistematización e instalación de hábitos morales en la empresa”*.

El siguiente capítulo trata de reflexionar sobre este interesante punto y trata de dibujar un esbozo de cómo podría atacarse técnicamente este problema para tratar de responder a las siguientes preguntas: ¿es posible conseguir prácticas morales similares en las empresas?, ¿se puede conocer con cierta exactitud lo que es moral o no en ciertas pautas empresariales?, ¿se pueden instalar hábitos morales en los integrantes de las organizaciones?, ¿es posible la creación de una cultura empresarial cuyo fundamento moral facilite la integración del personal, el servicio y la imagen pública que proyecta?, ¿se puede medir la práctica moral de las empresas en los puestos de trabajo?

El tratar de responder a todo lo anterior representaría la realización de un libro en si mismo y por lo tanto se alejaría de nuestro propósito en este trabajo. Pretendemos solamente aquí marcar nuevos horizontes, proyectos o vías de investigación que conduzcan a prácticas empresariales cada vez más acordes con la moralidad.

6.1. Valores y actitudes

Para el cometido que nos hemos propuesto en este trabajo, es necesario empezar por comprender qué son y como se configuran los valores y las actitudes dentro de una organización habida cuenta de que la implantación de prácticas morales en la empresa dependerá en gran manera de la asunción de valores de contenido ético.

Los valores son categorías hipotéticas que utilizamos para referirnos a un conjunto de creencias que se establecen por medio de procesos de asunción de la cultura, a través de la experiencia o a través de la reflexión y la deducción. Cuando consideramos los aspectos socioculturales y la deducción hablamos de Política, es decir que cuando una persona saca ciertas conclusiones a partir de la deducción de las observaciones que hace en el contexto social y cultural y trata de aplicar algo está utilizando ese campo del conocimiento. Cuando combinamos las observaciones empíricas con la lógica deductiva hacemos ciencia, por el contrario cuando tratamos lo social desde la percepción subjetiva hacemos ideología o religión dependiendo de los valores tratados. De todas formas configuramos creencias con estos procesos así hay tres grandes tipos de creencias: creencias religiosas, creencias políticas y creencias científicas siendo éstas las hipótesis más probables de ser y manejar. Gracias a las creencias sobre algo es posible construir un valor y éste se podría definir como: *“una serie de creencias asociadas a un concepto o idea que nos invitan a poseerlo en virtud del bien que provoca y del cual se derivan conductas coherentes con él”*.

Con esta definición vemos que el mundo se nos aparece ordenado por conductas deseables que se derivan de un determinado valor y es más, sabiendo quien posee un determinado valor es fácil deducir o pronosticar su conducta futura lo que nos hace más previsible. Esta conclusión es importante ya que si nos aseguramos de formar en valores a todos los elementos de la organización podemos asegurar la existencia de ciertas conductas.

6.1.1. Inmutabilidad o relativismo de los valores

¿Son los valores absolutos e inmutables a través del tiempo? o ¿dependen estos de los tiempos, los lugares, las modas o simplemente de las circunstancias? Sin ánimo de entrar en discusiones filosóficas que nos alejarían de este trabajo hemos de decir que somos partidarios de una visión sincrética de los valores, con ello queremos decir que existen valores universalmente aceptados y que recogen las declaraciones de derechos humanos aunque por desgracia todavía en este siglo muchos países sigan adoleciendo de ellos, otros abundantemente extendidos según las culturas y otros más localizados. También pensamos que ciertos valores evolucionan y toman diferencias con el tiempo

como por ejemplo el valor “calidad de producto o servicio” hoy día la calidad se puede extender no sólo al mero producto o servicio sino también a la cadena productiva, a la dirección responsable, a los proveedores etc. Esta última consideración aporta evidencia a un mundo relativo de valores.

El criterio último para decidir si algo vale o no vale estriba en la percepción del bien que puede producir a la mayoría de las personas lo cual nos lleva a pensar que la determinación de los valores se debe hacer pensando siempre en términos altruistas y nunca desligando el valor del lugar y parámetros históricos entre los que se mueve.

En nuestra opinión muchas veces no nos ponemos de acuerdo en la aceptación de los valores no porque estos sean absolutos sino por que no alcanzamos a ver la auténtica dimensión de los mismos en cuanto la cantidad de bien que provocan. De esto es precisamente de lo que deberíamos hablar y acordar con los agentes sociales de la empresa. En este capítulo veremos como se podría proceder para conseguirlo.

6.1.2. Naturaleza de las actitudes

Una vez entendido el concepto de valor y sus tipos podemos entender el concepto de actitud que está íntimamente ligado al de valor. En Psicología Social una actitud es *“una predisposición de conducta ante un objeto real o imaginado, favorable o desfavorable en cuanto al grado de bienestar o malestar que provoca”*

Las actitudes se fundamentan en los valores y son coherentes con ellos, así si soy altruista y me hablan de alguien que actúa de forma generosa es bastante probable que me pueda agradar aún sin conocerlo y estaré predispuesto a hacer cosas que le agraden. Las actitudes han sido muy utilizadas en las ciencias del comportamiento social para explicar numerosas conductas y han sido capítulos importantes tanto su medida como explicar su formación y cambio. Consideramos por lo tanto trascendental el conocimiento de esta parte de la Psicología Social para el tema que nos ocupa.

Entre las numerosas concepciones para tratar de delimitar este concepto está la división ya clásica de la actitud en sus tres componentes: cognitivo, afectivo y conductual o

conativo. La dimensión cognitiva de la actitud hace referencia al conjunto de ideas almacenadas que suscita un objeto social, la afectiva son las emociones, sensaciones y sentimientos que provoca dicho objeto en la persona y el componente conductual son las conductas observadas dirigidas al objeto social. Estos tres componentes siguen el principio de congruencia Osgood que se nombra así “*en una actitud es de esperar que todos sus componentes sigan una misma dirección*” esto significa que haya una situación de equilibrio o unidad y que la actitud sea estable. Cuando no aparece una igualdad en la dirección que siguen los componentes de una actitud esta tenderá a cambiar transformando el componente más débil.

Los tres componentes han servido para la realización de numerosas investigaciones y para proporcionar diferentes orientaciones en cuanto a un intento de definir este constructo. Así por ejemplo Gordon Allport define la actitud *como un estado de disposición mental y neural, organizado a partir de las experiencias, que ejerce una influencia dinámica o directiva sobre la conducta respecto a todos los objetos y relaciones con las que se relaciona*²⁹. Esta definición adolece de un componente emotivo, lo que para muchos autores resulta fundamental.

La influencia de Allport en una concepción cognitiva del fenómeno de la actitud ha hecho olvidar uno de los componentes que reclaman su fuerza por derecho propio, nos referimos al componente afectivo de una actitud. No son tan numerosos los autores que proclaman esta concepción pero en la literatura del ramo han ejercido un peso considerable³⁰. La idea que preconizan estos autores es la importancia que tiene el sentimiento en la actitud formada ya que aún considerando la importancia de las ideas que se sustentan respecto al objeto de la actitud, es el sentimiento o emoción que se siente el que dispara el comportamiento. La discusión sigue todavía y seguirá existiendo ya que ambos bandos tienen razón, no se puede entender la actitud como una mera emoción sin dirección intencional, ni tampoco las ideas ponen en marcha las conductas adaptativas pertinentes.

²⁹ Allport Gordon W. Attitudes. In C. Murcison (Ed), Handbook of Social Psychology (pp798-844) Worcester MA. Clark University Press

³⁰ Rosenberg M. J. (1960) A structural theory of attitude dynamics. Public Opinion Quarterly, 24, 319-341.
Zajonc. R. B. (1980) Feeling and Thinking: Preferences need no inferences. American Psychology 35, 151-175.

El cambio de las actitudes ha resultado un fructífero campo de trabajo dentro de los temas de la Psicología Social Aplicada que ha servido para iniciar numerosos trabajos encaminados a esclarecer los mejores procedimientos de cambio para la formación de nuevas actitudes propias y válidas para un entorno determinado. Las aplicaciones de todas estas investigaciones han resultado válidas en el terreno de la Publicidad, Educación, Adaptación Social y en el propio de la empresa en los programas de Gestión del Cambio y Formación Cultural.

El cambio y la formación de actitudes se han estudiado al unísono por los científicos sociales y siguiendo los mismos procedimientos ya que estos dos fenómenos son de naturaleza muy parecida, no en vano para cambiar una actitud se debe formar una nueva.

Dentro de las diferentes concepciones del cambio exhibidas están: las teorías del aprendizaje, teorías del equilibrio y la teoría de la acción razonada. Como no es el propósito de este trabajo profundizar sobre este interesante campo, dedicaremos unas breves líneas a cada una de estas aportaciones, habida cuenta de la importancia que tienen a la hora de enfocar el cambio y la formación de actitudes en la empresa y por ende en la configuración de la RSC.

* ***Teorías del aprendizaje:***

Básicamente lo que sustentan los defensores de la escuela del aprendizaje³¹ es la idea asociacionista que liga la presencia de ciertos objetos de actitud con el fenómeno del condicionamiento clásico u operante mediante su asociación con ciertos estímulos que de forma natural van seguidos de ciertas respuestas agradables o desagradables de tal suerte que después de varias asociaciones el objeto social en si mismo se transforma en un estímulo indirecto que provoca por si sólo una respuesta determinada similar a la que provoca el estímulo directo o natural o bien cuando un determinado acto provoca efectos beneficiosos o perniciosos en el organismo y en el futuro tiende a repetirse en

³¹ Fishbein. M. y Azjen (1975) Belief, attitude, intention and behaviour. An introduction to theory and research. Reading M A: Addison- Wesley

presencia del objeto social. Como ejemplo del primer caso existe la simbología, ya que un estímulo es algo neutro en si mismo pero una cruz gamada puede provocar después de ser asociada con el nazismo y sus actos una respuesta desagradable para un enemigo de esta ideología. Como ejemplo del condicionamiento operante está la persona que nos proporciona bienestar y que normalmente nos caería bien si cada vez que actuamos de una determinada forma nos proporciona algo que nos gusta.

El secreto del cambio de actitudes siguiendo esta concepción consistirá en que los representantes de la empresa premien las conductas deseables y castiguen las indeseables desde el punto de vista del condicionamiento operante. Desde el condicionamiento clásico se deberán asociar sensaciones de bienestar ante estímulos que provocaban antes malestar.

*** Teorías del equilibrio:**

En este tipo de concepción se busca un balance completo en la configuración de una actitud de tal manera que los tres componentes guarden un equilibrio la suposición básica del cambio estriba en que si cambia uno de los tres componentes la situación será desequilibrada y la actitud debería cambiar a una situación de equilibrio más estable. Ha habido numerosas variantes de esta forma de pensar sólo describiremos las dos a nuestro juicio más importantes.

Teoría de la Congruencia:

Osgood y Tannenbaum en 1955³² enunciaron su teoría de la Congruencia que ya hemos nombrado anteriormente y por medio de la cual afirman que para cambiar una actitud basta con cambiar uno de los tres componentes. Tanto las ideas como los sentimientos y conductas asociadas deben seguir una misma dirección. Ellos predicen que la fuerza relativa de los tres elementos no tiene por que ser igual pero para conseguir una estabilidad de la actitud si deben ser congruentes. Sin esta estabilidad la actitud tenderá

³² Osgood. C. E. y Tannenbaum. P.M. The principle of congruity in the prediction of attitude change. Psychological Review 42-55.

a cambiar. *A través de una técnica matemático –estadística se puede calcular el significado real de los conceptos y apreciar la fuerza de sus componentes de tal suerte que se podría utilizar en el cambio de actitudes para ver el componente de menor fuerza.*

Teoría de la Disonancia Cognitiva:

Corresponde a la figura de Leo Festinger³³ haber enunciado una de las teorías que ha tenido más predicamento en la literatura del cambio de actitudes no sólo por las investigaciones que se han llevado a cabo, sino por la utilidad de las técnicas que se han derivado de ella.

Esta teoría posee una compleja articulación con numerosos asertos o pronunciamientos que hacen difícil su resumen en breve espacio. Posee como otras teorías del equilibrio la posibilidad de balancear los tres componentes de la actitud pero se diferencia de ellas en que sólo trata y de forma diferente el componente cognitivo. El individuo posee una serie de ideas y creencias acerca de los diferentes objetos sociales con los que interacciona, en función de esa sabiduría toma sus decisiones y según se den las consecuencias esperadas o no el sujeto valora de nuevo la situación justificándola de una manera confirmativa o bien cambiando sus ideas. Según Festinger las cogniciones y por tanto la probabilidad de alterar la conducta en el futuro se pueden cambiar de tres maneras cambiando una creencia asociada a comportamientos, cambiando elementos del medioambiente o bien introduciendo nuevas cogniciones.

Se pueden producir muchas clases de disonancia por ejemplo cuando tenemos que decidir entre dos elementos igualmente atractivos, o evitar uno de dos igualmente desagradables. *La disonancia tenderá a reducirse y cambiará la actitud siguiendo la declinación del argumento menos fuerte.*

La teoría de Festinger se ha demostrado experimentalmente una infinidad de veces y goza de buena salud todavía.

³³ Festinger L. (1957) A theory of cognitive dissonance. Evanston, Illinois,; Rev Paterson

* ***Teoría de la acción razonada***

Azjen y Fishbein³⁴ proporcionan una teoría coherente de la formación de actitudes que puede utilizarse para el cambio de las mismas. Para estos autores las diferentes actitudes se construyen en base a las diferentes experiencias agradables o desagradables que tenemos frente a los estímulos lo que hace que tengamos un sumatorio parcial de diferentes actitudes y en diferentes grados para cada objeto social. Todo ello nos condiciona a la hora de actuar. Por otra parte cuando actuamos nos dejamos igualmente influir por condicionantes sociales de grupo de referencia de tal manera que tratamos de coincidir con los grupos que aceptamos. Estos dos componentes el individual y el social configuran la intención para una determinada actuación o conducta. El concepto de intención es muy cercano al componente conductual de tal manera que una determinada conducta será probable cuando el sumatorio de creencias e ideas y sensaciones asociadas al objeto social sea grande y claro (positivo o negativo) por una parte y por otra cuando el grupo de referencia asociado sea su conducta clara y fuerte (positiva o negativa).

De aquí se sigue que si se quiere cambiar una actitud se puede acceder a cambiar las ideas o sensaciones individuales respecto al objeto o bien a que representantes del grupo de referencia aporten nueva información al sujeto.

6.2. La creación y el cambio de hábitos

El mundo de los valores y las actitudes comentado nos lleva directamente a un concepto fundamental a la hora de entender el cambio y la persistencia del mismo en las organizaciones., nos referimos a la presencia de hábitos en la conducta humana.

Un hábito se puede definir como una conducta cuasi refleja estereotipada y adaptativa que resulta de las numerosas repeticiones de la persona frente a ciertos estímulos. Los hábitos en este sentido resultan útiles si sirven de alguna utilidad práctica o inútiles. Todo hábito se fundamenta en un determinada valor y se ejecuta una conducta frente a

³⁴ Op. citada

ciertos estímulos al principio de forma consciente asociándolo a un valor, posteriormente este se ejecuta de forma inconsciente y queda tan prendido en el repertorio de conductas de una persona que es tremendamente difícil hacerlo desaparecer o cambiar. Se podría decir que los hábitos son conductas procedentes de una intencionalidad inconsciente.

La manera de cambiar los hábitos es siempre a través de los valores. Es cierto que podemos obligar a una persona a realizar otra conducta frente a un estímulo pero eso sucederá mientras haya un control estricto una vez éste desaparecido volverá el hábito. Los hábitos se cambian cambiando los valores y observando las repercusiones que tiene el cambio. Se podría decir que un hábito es una conducta firmemente establecida por la repetición exhaustiva. Es difícil que se mantenga una conducta habitual sin la presencia de un valor que dirija la conducta o sin la presencia de un elemento amenazador o coercitivo.

La importancia que tienen los hábitos en relación con las conductas operativas en la empresa es vital. Sería pues muy conveniente que los hábitos fuesen operativos, es decir que ciertas conductas habituales fuesen lo más acordes posibles para la consecución de un rendimiento óptimo de la organización.

Si se pretende implantar hábitos morales en las empresas estos deben ser precedidos por la enseñanza efectiva de valores morales.

Para que la conducta se haga habitual es necesaria que tenga una alguna contingencia o consecuencia favorable en el caso de una emisión de la misma o desfavorable en el caso de una eliminación para la persona que la ejecuta.

A continuación exponemos algunos asertos importantes tomados de la Psicología del Aprendizaje útiles a la hora de implantar valores:

“Los verdaderos determinantes de la conducta son las consecuencias que se derivan de ella y no las orientaciones o instrucciones de la misma”

- Las instrucciones o antecedentes son elementos informadores y directivos y por lo tanto necesarios. *Es importante dejar con precisión la normativa conductual vigente y sus circunstancias.*
- Las consecuencias son reforzadoras de la conducta. *Se fortalecerá la conducta moral si es seguida de elementos reforzadores o positivos (esto no significa que toda conducta moral tenga que ser reforzada sino sólo la ejemplar)*
- Una conducta bien instruida sin ser reforzada no será asumida con gran probabilidad en la mayoría de los casos. Es inútil gastar tiempo grande para las instrucciones si la conducta no es seguida de ciertas contingencias.
- Si una serie de conductas son reforzadas de manera indiscriminada éstas disminuirán con el tiempo. Deben ser claras las contingencias que siguen a la conducta moral en frecuencia y modo de administrarlas.

Estos aspectos entroncan directamente con nuestro interés de tratar de implantar valores en la empresa ya que *“un valor en si mismo puede constituirse en un reforzador muy poderoso”*

- Eso explica que en escasez de refuerzos haya conductas que se mantienen largo tiempo.
- La fuerza de los valores asumidos es proporcional al tiempo de extinción de conductas asociadas y no reforzadas.
- Es más eficaz cambiar un valor firmemente establecido cambiando las creencias asociadas que administrando reforzadores, sin embargo es más útil utilizar las consecuencias para instalar valores nuevos.

Si resumimos todos los aspectos anteriores nos damos cuenta de la existencia de Antecedentes que informan sobre qué tipo de conductas hay que emitir, el Comportamiento o conducta a realizar y las Consecuencias que se derivan de dicha conducta.

Estímulos antecedentes:

Son aquellos que informan y dirigen la conducta a realizar

Características:

- Oportunos. *Debe haber en su momento señales que anuncien el tipo de conducta que esperamos en las organizaciones.*
- Discriminativos. *Los estímulos o señales que anuncian conductas deben diferenciarse unos de otros.*
- Suficientes. *Teniendo en cuenta las limitaciones existentes de comunicación es importante que haya más de una señal.*

Dependen de:

- Formación del personal. *El grado de preparación ayuda a leer mejor los estímulos que anuncian conductas.*
- Tipo de comunicación. *La comunicación ayudará o no a clarificar ciertas situaciones informativas.*
- Las consecuencias pueden ser antecedentes. *A veces las consecuencias se transforman en estímulos que anuncian la posibilidad de emitir otras conductas.*

Consecuencias:

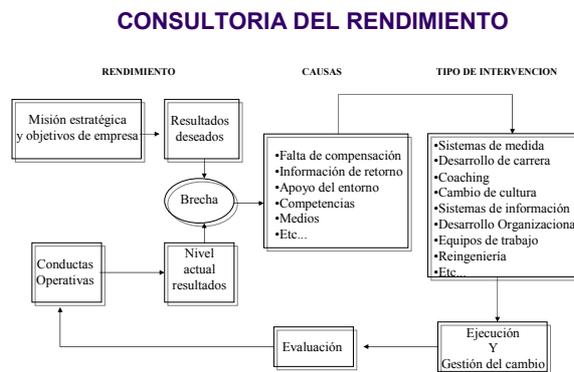
Las consecuencias pueden según el tipo de refuerzo clasificarse como muestra la siguiente tabla:

CONDUCTA	Crece el comportamiento deseado	Se obtiene lo deseado	REFUERZO POSITIVO	Bonus Felicitación Cursos de formación
		Se evita lo no deseado	REFUERZO NEGATIVO	Horario extendido Entrevistas molestas Repasos y controles
	Decrece el comportamiento no deseado	Se obtiene lo no deseado	CASTIGO	Vacaciones en febrero No ascender Reprimenda
		No se obtiene lo deseado	EXTINCION	No conseguir cualquier refuerzo positivo

6.3. La consultoría del rendimiento

Se entiende por este nombre una escuela que tiene su sede y origen en EE. UU y que trata de estudiar cuáles son las causas reales a la falta del rendimiento en las empresas (ISPI o International Society for Performance Improvement³⁵)

La manera de estudiar las causas más probables de la falta de rendimiento sigue el siguiente esquema:



Este puede ser un esquema general de actuación que se fundamenta en los siguientes principios aplicados a la formación y constatación de valores:

- Objetivos descritos en forma de resultados a partir de necesidades reales. *Las conductas éticas se deberían plasmar en forma de indicadores concretos fácilmente observables por todos.*
- El contenido formativo se infiere de los objetivos reales. *Según los resultados a conseguir y en qué circunstancias, se debería seleccionar contenidos de aprendizaje de los valores de manera apropiada.*
- Se enseña lo que se necesita. *No es necesario hacer excesivos y profundos tratados sobre Ética sino enseñar aquellos valores en consonancia con los objetivos a conseguir.*
- Las personas formadas pueden practicar lo enseñado. *Todo perteneciente a la empresa está predispuesto a la acción ética.*

³⁵ ISPI 1300. L. Street. N. W. Suite 1250 Washington. D. C. 20005.

- El instructor es un coach o tutor cercano pues al formando. *La formación se concibe como una relación auténtica entre tutor y formando.*
- Se diagnostica frecuentemente para ver avances y se trabaja en las dificultades reales de cada uno. *Se deberán analizar “a posteriori” las conductas realizadas y calificar éstas con cargo a los valores establecidos.*
- Se practica hasta alcanzar el óptimo rendimiento. *Se vigila y evalúa la práctica cotidiana hasta alcanzar el nivel de hábito.*

La Consultoría del rendimiento es pues una manera práctica o procedimiento de actuar que se fundamenta en la observación y el sentido común, siendo sus dos mejores armas la medida a través de indicadores y las formas de trabajar. Muchos de las variables que afectan al rendimiento en la empresa son susceptibles de ser analizadas, aisladas y corregidas, también pasa con la conducta ética.

En relación con la manera genérica de proceder se pueden seguir los siguientes pasos:

- 1.- Definir el resultado o rendimiento nuevo en los diferentes puestos. *Ello significa aclarar el tipo de conductas y su intensidad válidas.*
- 2.- Definir la condición ética del rendimiento (si detentan valor y en relación con el bien común). *Esto significa establecer el contacto existente en ciertas conductas de los diferentes puestos con los valores que las dirigen y que han sido aceptados en la empresa.*
- 3.- Comunicar y justificar el anterior punto al trabajador. *El trabajador debe conocer esas conductas y valores en los que se sustentan.*
- 4.- Debate de los problemas éticos derivados con el empleado o representación. *Se trata ahora de reflexionar conjuntamente con el empleado y convenir las conductas éticas en los puestos llegando a una síntesis acordada.*

- 5.- Confeccionar un código de conducta, controles posibles y refuerzos (la Dirección).
Toda la información anterior se integrará en los códigos de conducta de la empresa y en los manuales descriptivos de puestos de trabajo.
- 6.- Evaluar el desempeño también en base a la Ética. *Al igual que se evalúan otro tipo de conductas ¿por qué no evaluar igualmente las conductas éticas viendo sus situaciones y condicionantes?*
- 7.- Administrar incentivos. *Las deficiencias éticas deberían ser extirpadas cuanto antes mediante ejemplaridad y al igual aquellas que siendo positivas se salgan de lo normal, deberían premiarse.*

Todo este procedimiento sienta las bases de un establecimiento de valores y hábitos éticos en la persona que trabaja y permite hacer un análisis más atómico y pormenorizado que los ya contemplados y dedicados a las auditorías morales ya que estos describen a la organización como un conjunto y el análisis de consultoría actúa de forma mucho más concreta previniendo a corto plazo los problemas.

En nuestra opinión esta nueva forma de concebir los puestos falta establecerla en nuestras empresas ya que puede ser una fuente de incalculable precio en el establecimiento de los valores éticos en la empresa.

La gran dificultad de este método estriba en la necesidad inmediata de la medida y en la necesidad de hacer bastantes medidas de la conducta en el trabajo. Esto puede ser así al principio y hasta el establecimiento del hábito, posteriormente se pueden distanciar los controles.

Todo lo expuesto anteriormente, puede fundamentarse en los siguientes principios tomados de la Psicología del Aprendizaje:

- Principio básico. Desarrollar un determinado comportamiento depende tanto del sujeto como del entorno. Es la voluntad y la estructura interna de sus valores

además de que el entorno ayude o no lo que condicionará la probabilidad de existencia de una determinada conducta ética.

- Control del estímulo. Repetir un determinado comportamiento depende mucho de la situación en la que se aprendió. Se debe enfatizar la conducta ética a seguir y en qué circunstancias es más probable que se produzca.
- Control discriminativo. Comprender un concepto implica una variedad grande de situaciones de uso del mismo. Los ejemplos situacionales y recuerdos de casos reales son aquí fundamentales.
- Control de consecuencias. Se aprende antes si de ello se derivan consecuencias positivas. Éstas se deben siempre producir para que se asiente verdaderamente la conducta.
- Control de información. La información de retorno sobre la eficacia de la conducta refuerza ésta. Este aspecto es fundamental y deberá constituir la esencia de los sistemas de evaluación.

Las técnicas y herramientas tomadas de la Consultoría del Rendimiento pueden resultar fructíferas a la hora de esclarecer cuáles serán las conductas éticas a implantar y comprender la forma mejor de implantarlas.

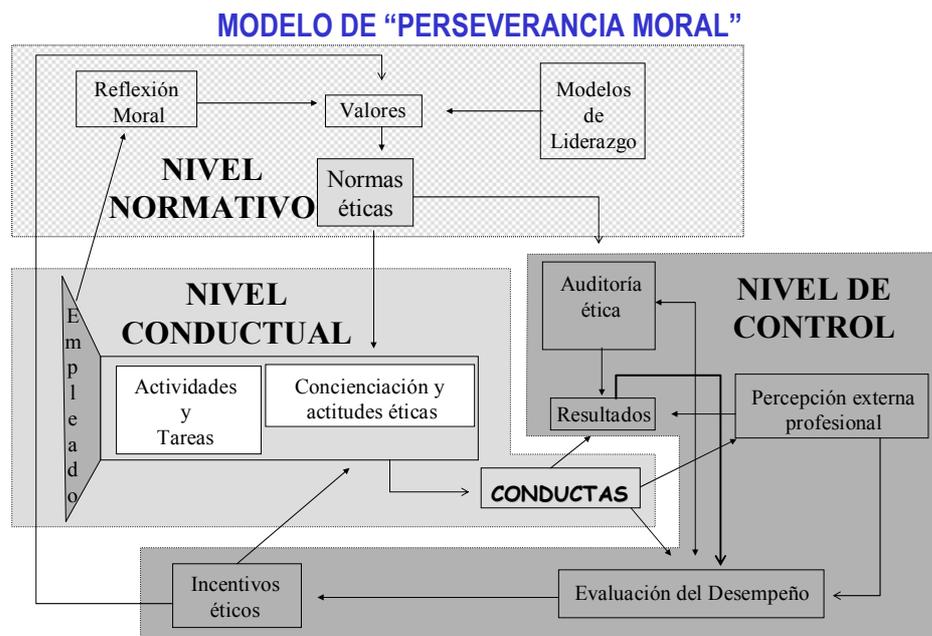
6.4. Modelo de “perseverancia moral en la empresa”

Para finalizar nuestro trabajo a través de esta larga exposición, sólo nos resta proporcionar un modelo operativo de acción con base en la conducta manifiesta que trate de integrar todos los elementos y orientaciones que hemos ido tratando sucesivamente en los diferentes apartados de esta obra. Pretendemos que el modelo que exponemos sirva no sólo de conciliación de elementos, sino también que sea un programa operativo y posible en el futuro que aliente y abra distintas vías de investigación en pro de la moralidad en las empresas.

Nuestro modelo que hemos dado en llamar de “Perseverancia Moral” debido a un intento de crear hábitos morales, se fundamenta en los siguientes principios:

- **Principio de Control:** Debería estar controlado por organismos rectores supraorganizacionales de los que debería emanar la normativa que regulase el comportamiento moral.
- **Principio de Medida:** Debería haber un sistema de indicadores que reflejen la conducta moral y la RSC.
- **Principio de Concienciación:** Se necesita disponibilidad de medios y tiempo para reflexionar sobre la moralidad de los actos entre todos los agentes sociales de la empresa.
- **Principio de Contingencia:** Para que todo el sistema funcione será necesario crear un sistema de premios y castigos que se suministren de manera habitual una vez constatada la conducta moral o inmoral.
- **Principio de la mejor imagen:** Se trata de que los clientes y otros agentes sociales externos sean capaces de conocer el estado real de la moralidad organizativa mediante las políticas adecuadas de comunicación.

El modelo propuesto es el siguiente:



Examinemos sucesivamente los elementos principales del modelo:

El modelo consta de tres grandes niveles que se ligan sucesivamente y que ponen en relación a numerosos sistemas de gestión tanto de los RR. Humanos como de otras áreas. El trabajo que se realice en cada uno de los niveles dependerá del de los demás ya que se encuentran firmemente unidos. En efecto para la persistencia o perseverancia moral son necesarias normas directoras de la conducta, es necesario poder constatar la conducta y que ésta tenga ciertas consecuencias en el que la emite. Se trata pues de un modelo conductista o de aprendizaje donde el estímulo instructor o discriminativo se sitúa en el nivel normativo, la conducta en el conductual y las consecuencias en el de control.

Nivel Normativo

Aquí reside el mundo de los valores de la organización, éste se construye a través de la reflexión corporativa y sobre la base del liderazgo ejercido por los principales dirigentes. “Constituye el conjunto de códigos, valores actitudes y hábitos morales contruidos mediante la reflexión y el ejemplo moral”.

La descripción de la misión y visión de la empresa bien como inicio de actividades o como modificación necesaria, son el comienzo para el establecimiento de una estructura de valores de la empresa en la que pueden participar además de los dirigentes una serie de trabajadores seleccionados. Los valores que afectan pueden ser:

VALORES FINALES

- RELIGIOSOS (valores cristianos, por ejemplo en el caso de ONGs).
- ETICO-SOCIALES (cortesía, altruismo, urbanidad, igualdad etc).
- PERSONALES TRASCENDENTES (felicidad, integración, libertad etc).
- ECOLOGICOS (protección de la Naturaleza, cuidado ambiental etc).

VALORES INSTRUMENTALES

- DE COMPETENCIA (conocimiento, experiencia etc).
- ESTETICOS (armonía, buen gusto, belleza etc).
- MATERIALES (dinero, vivienda, posesiones etc).

Los valores se jerarquizan con cargo a la cultura y educación pero también dependen de la adopción libre del individuo.

Se podría profundizar en los siguientes aspectos:

- Definición de valores.
- Tipo de valores morales a instalar.
- Descripción de conductas genéricas y estratégicas asociadas a valores.
- Desarrollo de un sistema de indicadores globales de valores.
- Desarrollo de planes de formación e ilustración de valores.

Nivel Conductual

“Constituye el conjunto de procesos decisorios y conductas morales que ejecutan las personas en presencia de sus actividades de trabajo”

Variables intervinientes

- Actividades y tareas.
- Concienciación y actitudes éticas.
- Conductas morales

En el anterior apartado se ha descrito un procedimiento práctico de concienciación para que las personas reflexionen sobre las conductas morales asociadas a sus tareas de trabajo. Se pueden considerar sucesivamente:

1.- Etapa semántico-comprensivo.

El significado que posee para una persona una determinada palabra o marco que sustenta valores.

2.- Etapa de diagnóstico.

Ante determinadas situaciones la persona es capaz de vislumbrar el tipo de valor.

3.- Etapa aplicativa.

La persona expone numerosos casos donde ha practicado esos valores

4.- Etapa de relación con otros valores. Teorías sobre el valor.

La persona explica un modelo teórico sobre los valores y sus relaciones.

Nivel de Control

“Constituye el sistema de retroalimentación por medio del cual las personas perpetúan o eliminan conductas morales”

Variables intervinientes

- Resultados.
- Auditoría ética.
- Evaluación del Desempeño.
- Percepción externa.
- Incentivos éticos.

Será necesario proporcionar la información adecuada y completa para que las personas que realizan acciones morales sean calificadas y premiadas o castigadas en función éstas. Todos los sistemas existentes en la empresa que proporcionen esa información de retorno (valoraciones, encuestas y cuestionarios o entrevistas) serán bienvenidos.

El hecho de proporcionar incentivos éticos puede ser bastante peliagudo ya que no podemos premiar todos los actos buenos ya que serían la mayoría ni tampoco resulta demasiado útil el castigo, pero eso no quiere decir que no haya que proporcionar algún

incentivo y castigo ante ciertas situaciones al igual que sucede en la sociedad civil. Los principios rectores pueden ser:

- Los valores compartidos manifiestos (observables a través de la conducta) en cierto grado (extraordinarios) deben ser recompensados.
- Los contravalores o valores no compartidos manifiestos deben ser punibles.
- Los valores compartidos manifiestos en grado normalmente esperable, no suponen ni premio ni castigo.
- Son preferibles los incentivos que promuevan valores a través de las ideas que los incentivos monetarios.
- La actuación ética observable debería ser evaluada a través de criterios objetivos globalmente aceptados por la empresa.
- La Evaluación del Desempeño deberá poderse realizar a través de indicadores o patrones donde se incluyan aspectos éticos (medida de la práctica de valores).

Respecto al castigo las investigaciones hechas por la Psicología Social han demostrado:

- Sólo se debe utilizar para parar el crecimiento de conductas indeseables sobre todo si éste es fuerte.
- Al castigo moderado uno se acostumbra.
- El castigo puede suprimir conductas deseables también sobre todo si éste no se explica suficientemente y no se asocia a una conducta determinada.
- El castigo provoca agresividad o angustia lo que perpetua la conducta no deseada.
- El castigo provoca conductas de evasión y escape.
- Es difícil elegir castigos para cada uno ya que no es posible probarlos sucesivamente.

Todos estos conocimientos nos deben hacer suficientemente prudentes a la hora de administrar castigos frente a las conductas inmorales en nuestras organizaciones.

7. CONCLUSIONES

A lo largo de esta exposición de los datos expuestos en el capítulo cinco, se pueden extraer las siguientes conclusiones respecto a la encuesta pasada a la muestra de ETTs:

- *Como primer lugar entre las necesidades que se perciben en el colectivo de desempleados están las de salario y estabilidad económica como podíamos fácilmente imaginar.*
- *Existe una preocupación por el desarrollo personal y las posibilidades de carrera que le ofrece la empresa.*
- *Se buscan empresas donde la participación del trabajador sea más evidente aunque se rehuye un cierto nivel de implicación en la toma de decisiones.*
- *No parece que haya una concepción clara del concepto de RSC y la preocupación por los valores y su enseñanza es lejana, no se tiene en cuenta a la hora de valorar las diferentes empresas para trabajar.*
- *Existen valoraciones positivas para aspectos que correlacionan con la imagen organizativa y que se verían como el resultado de la Acción Social de las empresas.*
- *Una vez comprendido el concepto las personas lo valoran muy positivamente ya que parecen comprender que se derivan del mismo muchas de las políticas de RR. Humanos que les pueden afectar directamente.*

Como vemos el concepto de RSC está todavía por hacer y no ha calado en la población en general. Este concepto que es muy rico en matices seguirá evolucionando y precisándose en los próximos años. Para muchas personas el hecho de que se manifiesten valores en las empresas constituirá un incentivo para querer trabajar en ellas.

Conclusiones a la encuesta en empresas.

Después de la larga exposición de datos hecha en el capítulo cinco el lector de este trabajo, debería tener claro las principales conclusiones de nuestra investigación y que podríamos resumir así:

- *Todavía no se cuenta de forma mayoritaria con unidades o departamentos que se ocupen de la RSC en España.*
- *Menos de la mitad de la población encuestada prepara habitualmente informes sobre gobierno corporativo.*
- *No existe un concepto o definición clara para el término de RSC que se confunde con términos como acciones sociales de empresa, gobierno corporativo y preocupación por los trabajadores. Ya sabemos que incluye todo lo anterior pero por ahora los conceptos carecen de unicidad.*
- *Existe muy poca práctica para informar a los trabajadores y otros agentes sociales sobre las acciones de Responsabilidad Social y sólo se limitan a lo establecido por la ley y en lo que se refiere a temas financieros, excepto en los sectores Telecomunicación y Seguros que se ajustan a normativas medioambientales. Es aquí donde más abundan los temas tratados.*
- *Existe una visión lejana todavía sobre la repercusión que puede tener la publicación (no se sabe exactamente lo que es) de la RSC en la imagen positiva que traslada pero ya se apunta una cierta tendencia favorable una vez conocido el término en toda su extensión.*
- *Se aprecian muchos aspectos como incentivos para trabajar y permanecer en una empresa pero desligados del término de RSC y aislados.*
- *La formación en valores y obligaciones ambientales y morales de empresa es todavía muy precaria excepto en sectores industriales de seguros y telecomunicaciones.*
- *Existe una predisposición total a participar en la transmisión de información y ayudas a la confección de informes y programas conducentes a establecer políticas de RSC en la empresa española y por lo tanto no se puede desperdiciar.*
- *A mayor antigüedad y tamaño de la empresa existe una mayor preocupación por los temas de la RSC.*

- *Cuanto son más altos los puestos las personas se acercan al concepto de RSC y se alejan más de los aspectos materiales para trabajar en una empresa, pero todavía no existe una clara tendencia a pensar que lo uno viene de lo otro.*
- *Quizás sean Valencia y Cataluña las comunidades que está en vanguardia y preocupación por estos temas.*
- *Aunque todavía no se percibe de forma clara se puede decir que existe un cierto interés por valorar más a las empresas que se ocupan de la RSC tanto para trabajar en ellas como para permanecer en las mismas.*

Atractivo de las empresas con RSC

Nuestro estudio y conclusiones de tipo general como corresponde a un trabajo de esta índole, nos conduce a pensar en la tesis general de que *las empresas que su Gobierno Corporativo es responsable socialmente, proyectan una imagen de la organización que ayuda a rentabilizar su trabajo con creces no sólo en el orden de las relaciones interpersonales entre todos sus stakeholders, sino también en el campo del rendimiento y los resultados y la fidelización de los clientes.*

A continuación lo antes afirmado se contrasta en el siguiente cuadro con las principales investigaciones mundiales en este terreno.

Conclusiones y estudios que avalan la tesis y más frecuentemente nombrados	Beneficios en los negocios debido a la RSC	Investigaciones en las que se apoyan
1. Mejora del recurso humano. (Por Ej. mejora en el reclutamiento, retención moral, lealtad, motivación y productividad)	Muchos estudios avalan una mejora del recurso humano gracias al desarrollo de RSC.	Turban & Greening (1997) Maignan, Ferrell & Hult (1999) Zadek & Chapman (1998)
2. Mejoras en las relaciones con los clientes (Por Ej. Incrementos en el nivel de fidelización y lealtad, ventas mejores y un aumento de la imagen pública).	Existe evidencia empírica que sugiere que hasta el momento va creciendo la sensibilidad de los clientes hacia las empresas con RSC desarrollada.	Zalka, Downes & Paul (1997) Cone / Roper (1999) Owen & Scherer (1993) Maignan, Ferrell & Hult (1999)
3. Mejoras en el rendimiento de negocio	A pesar de los problemas de medida existe evidencia empírica y una correlación positiva entre la imagen corporativa proyectada y los resultados monetarios.	Frooman (1997) Waddock & Graves (1997) Zadek & Chapman (1998) Griffin & Mahon (1997) Lewin & Sabater (1996) Stanwick & Stanwick (1998) Maignan, Ferrell & Hult (1999)
4. Enriquecimiento de los esfuerzos de marketing para ganar imagen de compañía (Por Ej. Crear una imagen positiva de la compañía ayuda al mantenimiento de precios rentables y ganas de hacer negocios con ellos.	Existe suficiente evidencia empírica que apoya la tesis de que la RSC crea una imagen adecuada que ayuda al mantenimiento de la	Turban & Greening (1997) Garone (1999)

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, J. (2003) (coord.): La gestión del cambio, Ariel. FERNÁNDEZ Aguado, J. (2002): Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno, Ariel
- Allpor Gordon W. Attitudes. InC. Murcison (Ed), Handbook of Social Psychology (pp798-844) Worcester MA. Clark University Press.
- BBVA 2002. Tomado de la memoria de Responsabilidad Social Corporativa del Banco.
- Cantera Herrero Francisco Javier. La Nueva Gestión de los Recursos Humanos. Capítulo denominado: Del Control Externo a la Auditoría de los Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000 AEDIPE. Barcelona 1995
- Casanova, Myrtha (2002): Gestión de la Diversidad en España 2010. Madrid, Editorial Díaz de Santos-Watson Wyatt Worldwide.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): El Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.
- Di Pazza Samuel A y Robert G. Eccles. RECUPERAR LA CONFIANZA El futuro de la información corporativa en Prentice may Madrid 2002
- Economistas sin Fronteras. UNED Madrid 2002. Tomado de su informe extractado del libro: La Responsabilidad Social Corporativa. Una aplicación a España.
- Fernández Fernández José Luis. Ética para Empresarios y Directivos. ESIC Editorial. Madrid 1994 páginas 1990-1992
- Festinger L. (1957) A theory of cognitive disonance. Evanston, Illinois,: Rew Paterson
- Fishbein. M. y Azjen (1975) Belief, attitude, intention and behaviour. An introduction to theory and research. Reading M A:Addison- Wesley.
- Fundación Empresa y Sociedad (2001): Posibilidades de colaboración entre la empresa y sus recursos humanos.
- Garrido Buj. S. (1980): La Responsabilidad Social...Pag 17.
- González-Posada Elías: La Responsabilidad Social de la Empresa y los riesgos laborales. En diario ABC Madrid 4 de agosto de 2002.
- Grupo Santander 2002.Tomado de sus memoria de Responsabilidad Social Corporativa del Banco
- Internacional Accounting Standard Committee 1998: Intangible Assets I.A.S. nº 38
- ISPI 1300. L. Street. N. W. Suite 1250 Washington. D. C. 20005.
- IV Plan de igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres de la Comunidad de Madrid 2002-2005
- Maintreaming de Género. Marco conceptual, presentación y buenas prácticas (1999) Grupo de especialistas sobre Mainstream de Bruselas, publicado por el Instituto de la Mujer en el nº 28 Mainstream de Género.

- Maslow A. H. Motivation and Personality. Harper & Row. New Cork
- Mayo, Margarita (2002): La Gestión de la Diversidad. Implicaciones para la Dirección Estratégica de Recursos humanos. Madrid Revista de AEDIPE número de octubre.
- Modelo Libra de Calidad de Vida Laboral. Proyecto fin de del Master de Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Pag. 19, 2003. Dirigido por el autor.
- NOMEM. E. (1996) Activos Intangibles y Política de Empresa. Harvard Deusto Bussiness Review. Nº 71 pag 26.
- Osgood. C. E. y Tannenbaum. P.M. The principle of congruity in the prediction of attitude change. Psychological Review 42-55.
- Parra Luna Francisco. El Balance social de la Empresa como instrumento de gestión. Editorial Deusto. Bilbao 1999.
- Piñuel y Zabala Iñaki(2001): Mobbing: la lenta y silenciosa alternativa al despido. Madrid en revista de AEDIPE del mes de junio.
- Rosenberg M. J. (1960) A estructural theory of attitude dynamics. Public Opinion Quaterly, 24, 319 341.
- Soler M^a Rosa Mentoring. Estrategia de desarrollo de Recursos Humanos.. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2003. Pag 27.
- Zajonc. R. B. (1980) Feeling and Thinking: Preferences need no interferences. Americam Psychology 35, 151-175.