

Responsabilidad social corporativa interna. Delimitación conceptual e información

aeca

Asociación Española de Contabilidad
y Administración de Empresas

DOCUMENTOS AECA
SERIE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Responsabilidad social corporativa interna. Delimitación conceptual e información

Documento n° 10

aeca

Asociación Española de Contabilidad
y Administración de Empresas

Los Documentos de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) recogen las conclusiones de sus distintas Comisiones de Estudio acerca de temas específicos de interés profesional. La diversidad en la composición de estas Comisiones de Estudio, con expertos de sectores, enfoques e intereses distintos, garantiza un proceso de elaboración y discusión rico en matices y riguroso de fondo, aportando a los pronunciamientos de AECA su distintivo de general aceptación.

La primera edición del presente Documento está abierta a la opinión de los socios de AECA y del conjunto de interesados en las materias tratadas

© Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

Rafael Bergamín, 16 B - 28043 Madrid

Tels.: 91 547 44 65 - 91 547 37 56

Fax: 91 541 34 84

info@aeca.es · www.aeca.es

ISBN: 978-84-16286-25-6

Septiembre 2016

El contenido de este documento no podrá ser reproducido en forma alguna sin la previa autorización por escrito de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)

GRUPO DE TRABAJO DEL DOCUMENTO

PONENTES:

Dolores Gallardo

Universidad de Extremadura

José Mariano Moneva

Universidad de Zaragoza

María Isabel Sánchez

Universidad de Extremadura

MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO:

Francisco Abad

Fundación Empresa y Sociedad

María Eugenia Bailach Aspa

Auren

Clara Bazán

Mapfre

María Jesús Bonilla

Universidad Rey Juan Carlos

José Antonio Calvo

Universidad del País Vasco

Carlos Cueto

Ayuntamiento de Alcobendas

Antonio Gómez Ciria

Red Eléctrica

José Luis Lizcano

AECA

Jesús de la Morena

Garrigues

Susana Novoa

PIOB

Pedro Rivero

AECA

Montserrat Rubio Berezo

ICAC

Fernando Miguel Seabra

*ISCAL, Instituto Politécnico de Lisboa-
Portugal*

John C. Scade

Mas Business

Francisco Antonio Vaz

Guedes

ESTG, Leiria-Portugal

COMISIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE AECA

PRESIDENTE:

Pedro RIVERO
AECA

COORDINADORES:

José Luis LIZCANO
AECA

José Mariano MONEVA
Universidad de Zaragoza

VOCALES:

Francisco Abad
Fundación Empresa y Sociedad

Juan Alfaro
Club Excelencia en Sostenibilidad

María Eugenia Bailach Aspa
Auren Barcelona

Antoni Ballabriga
BBVA

Andrés Betancor
Universidad Pompeu Fabra

José Luis Blasco
KPMG Auditores

José Antonio Calvo
Universidad del País Vasco

Ildefonso Camacho
ETEA Córdoba. Facultad de CC. EE. y
Empresariales

Miguel Canales
UNESA

Francisco Carrasco
CICSMA - Universidad Pablo de Olavide

Fernando Casani
Universidad Autónoma de Madrid

Mª Luz Castilla
PricewaterhouseCoopers

Charles Castro
Fundación Ecología y Desarrollo
SIRI GROUP

Eduardo Cosmen
Grant Thornton

Carlos Cueto
Ayuntamiento de Alcobendas

Marta de la Cuesta
Economistas sin Fronteras

Jesús de la Morena
Garrigues

Joaquín de Ena
Grupo Santander

Carmen Fernández
Universidad de León

José Luis Fernández
Ética, Economía y Dirección
(EBEN España)

Francisco Flores
Escuela Universitaria Iriarte
(Universidad de La Laguna)

Dolores Gallardo
Universidad de Extremadura

Eduardo García
Repsol YPF

Isabel Mª García
Universidad de Salamanca

Mª José García
Fundación para la Investigación en Salud
(FUINSA)

Inés García-Pintos
Confederación Española de Cajas de
Ahorro (CECA)

Joaquín Garralga
Instituto de Empresa

Antonio Gómez Ciria
Red Eléctrica

Marcos González
Media Responsable

Germán Granda
Forética

Josep María Lozano
ESADE

Alejandro Martínez
Grupo Eroski

Roberto Martínez
Fundación + Familia

Indalecio Pérez
Indítex

Ana Antolín Izquierdo
Iberdrola

Ana María Prieto
Ernst & Young

Helena Redondo
Deloitte

Julia Requejo
UGT

Fernando Rodrigo
CC.OO.

José Miguel Rodríguez
Universidad de Valladolid

Miguel Angel Rodríguez
Responsabilidad y Sostenibilidad

Juan Miguel Royo
Universidad de Zaragoza

Montserrat Rubio Berezo
ICAC - Instituto de Contabilidad
y Auditoría de Cuentas

John C. Scade
Mas Business

Fernando Miguel Seabra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Lisboa (ISCAL)-
Instituto Politécnico de Lisboa - Portugal

Emilio Vera Martín
Telefónica

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Fundamentos del documento	7
1.2. Objetivos del documento	9
1.3. Estructura del documento	10
2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INTERNA	11
2.1. Dimensiones y ámbitos de la Responsabilidad Social Corporativa Interna	12
2.2. La importancia de los valores en la concepción de la RSCI.....	12
3. GRUPOS DE INTERÉS: DELIMITACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS INTERNOS	17
3.1. Fundamentos: Teoría de los <i>Stakeholders</i>	17
3.2. Clasificaciones de los <i>Stakeholders</i>	17
3.3. Los grupos de interés internos	19
3.3.1. Accionistas y/o propietarios.....	20
3.3.2. Directivos funcionales	20
3.3.3. Empleados	21
3.4. La actuación empresarial bajo la Teoría de los <i>Stakeholders</i>	22
3.5. La necesaria interacción con los grupos de interés: La gestión del diálogo	26
3.6. Compromisos de los grupos de interés según la norma AA1000SES (2015)	28
4. LA RSCI COMO ANTECEDENTE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EXTERNA	30
4.1. Un modelo explicativo de la conexión entre la RSCI y la RSCE... ..	30
5. GOBIERNO CORPORATIVO	34
6. INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE	41
7. LA GESTIÓN RESPONSABLE DE LOS EMPLEADOS	44
7.1. Los empleados como receptores de RSCI y actores de RSCE	46
7.2. Posibles relaciones entre la RSCE y los Recursos Humanos (RRHH)	47
7.3. La Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social	50
7.4. El voluntariado corporativo como estrategia de fomento de la RSCI en el colectivo de empleados	50

8. BENEFICIOS DERIVADOS DE LA PUESTA EN PRÁCTICA DE ACCIONES DE RSCI EN EL COLECTIVO DE EMPLEADOS	52
9. DIFICULTADES QUE PUEDEN SURGIR EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE RSCI	57
10. INFORMACIÓN EXTERNA A DIVULGAR SOBRE LA RSCI	60
10.1. Balance Social	60
10.2. El Global Reporting Initiative (GRI)	63
10.3. La Taxonomía XBRL de RSC	65
10.4. El Estado de Valor Añadido	67
10.5. Estrategia Española de Responsabilidad Social Empresarial	69
10.6. El Modelo de Informe Anual de Gobierno Corporativo	69
10.7. Información Integrada	71
10.7.1. Indicadores expresivos de la información de naturaleza social interna	74
10.8. Normativa Internacional: Directiva Europea sobre Información No Financiera y Sustainability Accounting Standards Board	75
11. CONCLUSIONES	77
Bibliografía	80

INTRODUCCIÓN

A lo largo del presente documento, y en la línea de los anteriores emitidos por AECA, se va a presentar la Responsabilidad Social Corporativa Interna (RSCI) desde un punto de vista conceptual, a la vez que práctico para su consideración en las organizaciones. De esta manera, la delimitación conceptual presentada se completará con el análisis de los instrumentos existentes para recoger la información relativa a los elementos internos de la RSC.

De forma introductoria y antes de apoyarlo bibliográficamente, la RSCI puede definirse como *el conjunto de acciones de naturaleza voluntaria acometidas por cualquier organización, y en concreto por la empresa, para integrar las preocupaciones económicas, sociales y medioambientales en el ámbito interno de la misma, con repercusión directa sobre los grupos de interés internos y con un efecto indirecto, pero potencialmente determinante, sobre los grupos de interés externos*. En consecuencia, puede decirse que la RSCI es aquella parte de la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSC o RSE)¹ en la cual se observan las relaciones con los grupos de interés internos de la organización.

1.1. FUNDAMENTOS DEL DOCUMENTO

El presente documento encuentra su primer punto de partida en el *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*, Documento nº 1 de AECA (2004), de la serie RSC. En este documento se define el concepto de RSC, se indican los elementos conceptuales, los términos relacionados, y se hace referencia a los sujetos de la RSC, los llamados grupos de interés o *stakeholders*, tanto internos como externos, y finalmente se expone el alcance de la RSC. A partir de estas nociones, el presente documento pretende profundizar en los *stakeholders* internos, llevando a cabo una delimitación de los mismos y expresando el alcance y grado de importancia de cada grupo, así como poniendo de manifiesto sus diferencias, lo cual permitirá obtener un enfoque integral del documento y de la RSC en su conjunto.

Así, por ejemplo, en el *Marco Conceptual* y con respecto al alcance de la RSC (pfo. 34), se señala que la misma no debe centrarse solo en uno de los aspectos del Desarrollo Sostenible. Las empresas deben actuar de manera sistemática y equilibrada sobre las dimensiones económicas, sociales y medioambientales que rodean su actividad. En este documento se consideran igualmente estas tres dimensiones pero con una clara orientación hacia el ámbito interno de la organización. Así, en la económica se contemplarán las acciones planteadas sobre los colectivos in-

1 A lo largo del presente documento se utilizarán indistintamente los términos Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Responsabilidad Social (RS).

ternos siempre que tengan una clara repercusión económica y, en cierta forma, vinculada con el gobierno corporativo; en la dimensión social se abordarán las acciones a realizar con los grupos internos centrando la atención básicamente en las políticas y acciones de recursos humanos (RRHH) a distintos niveles; en tercer lugar, en la dimensión medioambiental se observarán las acciones realizadas con los grupos de interés internos que, por su naturaleza, tengan incidencia sobre el medio ambiente.

Otro aspecto a tener en cuenta, también mencionado en el *Marco Conceptual*, son las necesidades y expectativas de los grupos de interés (pfs. 57-60). En este sentido, bajo el enfoque de la RSCI, señalamos que sin una gestión responsable de los grupos de interés internos no se puede hablar con sentido global del término RSC, ya que tanto los directivos como los trabajadores tienen un protagonismo especial. Concretamente, señalamos el gobierno corporativo, el diálogo social en las relaciones internas, la formación y el aprendizaje de las personas, las acciones definidas en base a políticas de igualdad, de no discriminación, de integración de discapacitados, de fomento del compromiso de los empleados, su implicación en la organización, así como la transmisión a los agentes internos de aspectos básicos medioambientales haciéndoles protagonistas y actores principales de la RSC.

Un segundo antecedente del presente documento se encuentra en *La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa*, Documento nº 3 de AECA (2006), de la misma serie RSC. En este documento se habla de la RSC, del Desarrollo Sostenible, expresándose a este último como un fin y a la RSC como un medio. A partir de aquí también vamos a concluir que la RSCI es un medio, en este caso para conseguir RSC, y a su vez observaremos la incidencia de los grupos de interés internos en el alcance del Desarrollo Sostenible. El efecto mediador de la RSCI parece a todas luces indiscutible para el logro trascendente del Desarrollo Sostenible.

Otro precedente se halla en el documento *Gobierno y Responsabilidad Social de la Empresa*, Documento nº 4 de AECA (2007), también de la serie RSC. En este documento se plantea la perspectiva contractual, señalando que los contratos implícitos, la confianza y la reputación generan un determinado capital social o relacional de las compañías, de modo que ayudan a mantener su competitividad y permiten entenderlas como organizaciones multi-agencia, más allá de la simple conexión accionistas-directivos.

Al mismo tiempo, la empresa se contempla como un espacio de cooperación y legitimación social, en el sentido de que el clima interno de aquella está influido por la cultura del conjunto de la sociedad. La RSCI tiene en estos planteamientos una base sólida en tanto que la empresa, y lo que en ella acontece de forma interna, se presenta como reflejo de la sociedad de su tiempo. Parece claro entonces que, para que una organización actúe externamente reequilibrando su impacto y satisfaciendo a los distintos agentes con los que se relaciona, necesita un equilibrio interno y un clima organizativo motivador y saludable.

En este mismo documento se habla de la creación de riqueza neta total, como la suma de los excedentes de cada uno de los partícipes directos e indirectos. Igualmente se expone la evaluación de los resultados económicos, sociales y medioambientales, destacando el grupo de interés “empleados”, y hablando de las retribuciones, pautas salariales, la igualdad de género, el salario vital mínimo, el horario flexible... Todo ello conduce a la RSCI y, más concretamente, abre las puertas para el estudio de políticas organizativas con repercusión social interna.

Por lo que se refiere al ámbito de la información, el documento *Normalización de la Información sobre Responsabilidad Social Corporativa*, Documento nº 7 de AECA (2010), aboga por la necesidad de adaptar los sistemas tradicionales de medición ante un nuevo concepto de rendición de cuentas (*accountability*²), contemplando unos canales de comunicación e instrumentos de medida distintos a los convencionales. El documento aborda el Cuadro General y Central de Indicadores de RSC y de su taxonomía XBRL, que consideramos relevantes a la hora de informar sobre la gestión de la RSCI. De hecho, tendremos ocasión de analizar los indicadores que componen ambos cuadros, observando la amplitud de aspectos que recogen.

Con estos antecedentes de la propia AECA, y siguiendo el hilo conductor de sus exposiciones y argumentos, se aborda el análisis de la RSCI como concepto relativamente nuevo en el contexto empresarial pero que aúna con mucha fuerza en un solo término la parte más desconocida y, posiblemente por eso, peor gestionada de la RSC.

1.2. OBJETIVOS DEL DOCUMENTO

Este nuevo documento AECA tiene como **objetivo general** acotar el término RSCI dotándolo de contenido concreto, delimitando sus grupos de interés y el alcance de sus propuestas. Se trata, por tanto, de dar visibilidad a un concepto hasta ahora difuso, multidisciplinar y poco desarrollado, que merece la atención tanto de la comunidad científica como, sobre todo, de los gestores empresariales dado que, la RSC debe comenzar en el seno de las propias organizaciones.

Con el fin de centrar el desarrollo posterior, y dado el número tan diverso de relaciones internas que hoy día se pueden presentar en una organización, consideramos necesario delimitar el agente interno sobre el que versa el presente documento. Esta diversidad de relaciones a las que nos referimos vienen motivadas por varios aspectos de la nueva arquitectura organizativa como, por ejemplo, el fin del empleo para toda la vida, dando paso a un protagonismo necesario del contrato

2 El término *accountability*, entendido de forma general como rendición de cuentas, es un principio que reconoce el derecho de la sociedad a conocer el impacto real de la organización en la misma. Sin embargo, en la contabilidad financiera rendir cuentas implica realmente satisfacer las demandas informativas de los accionistas. La visión de Gray *et al.* (1996) –sobre el alcance del término *accountability*– nos parece más completa, indicando que las organizaciones tienen la obligación informativa de rendir cuentas sobre las acciones realizadas, sean o no de carácter financiero.

emocional o contrato psicológico³ frente al contrato laboral, o los nuevos modelos organizativos en red caracterizados por las subcontrataciones de servicios, derivándose de ello relaciones muy controvertidas con los proveedores que los prestan.

Según lo anterior, se quiere dejar bien claro que el documento se orienta hacia los grupos de interés internos entendiendo que son aquellos con los que la empresa mantiene una relación contractual directa, tales como los empleados y directivos y/o, en su caso, los que mantienen un vínculo directo con el objeto propio de la actividad de la organización, aun sin existir esa relación directa. Es decir, los agentes que pueden ser considerados como parte integrante de la propia empresa como los accionistas. Por otro lado, entendemos que el tema cultural puede determinar diferentes orientaciones en la consideración de los grupos de interés, que sin dejar de ser importantes no pueden ser abordadas en este documento. La intención es enfocar el documento hacia el ámbito nacional, a la vez que se le dota de un carácter global.

Como objetivos específicos señalamos:

- Conceptualizar la RSCI con fundamentos teóricos.
- Señalar los grupos de interés con los que se interactúa.
- Situar a la RSCI como antecedente necesario de la Responsabilidad Social Corporativa Externa (RSCE).
- Detallar las acciones que le son propias y las buenas prácticas que puedan servir de guía para su gestión.

1.3. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

A partir de este apartado introductorio, el documento se estructura en varios bloques comenzando por la conceptualización del término. A continuación se presentan los grupos de interés internos y la necesaria comunicación con ellos, los vínculos de la RSCI con la RSCE y las expectativas y demandas que genera. Después, se aborda de forma detallada el gobierno corporativo, la inversión socialmente responsable y la gestión responsable de los empleados, como elementos clave de la RSCI. El documento continúa señalando los principales obstáculos para la puesta en marcha de la RSCI que desemboca en un apartado específico sobre su comunicación, y termina con unas reflexiones a modo de conclusión.

3 El contrato emocional, técnicamente denominado contrato psicológico hace referencia a la denominación que la Psicología da a la parte implícita de una relación laboral. Está constituido por el conjunto de compromisos que el trabajador espera de la empresa u organización para la que trabaja, además de las explícitas, y viceversa.

2

CONCEPTUALIZACION DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INTERNA

Definimos la RSCI como un nuevo enfoque de gestión, *plasmado en un conjunto de actuaciones de carácter voluntario, ya sean de naturaleza económica, social o medioambiental, que tienen el foco de atención en el ámbito interno de la organización, pero cuyo efecto es determinante en la satisfacción de los agentes externos y, por ende, en la responsabilidad externa de la entidad.* Con ello se asume la definición de RS procedente del *Libro Verde. Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas* (Comisión Europea, 2001), pero haciendo evidente la relación con los interlocutores exclusivamente internos de la organización y posicionándolos como agentes intermediarios entre la empresa y sus interlocutores externos. Al mismo tiempo, es obligado mencionar la *Estrategia Renovada de la UE* (Comisión Europea, 2011), la cual señala la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad y, en este sentido, se atenderá al impacto generado por la dimensión interna de la Responsabilidad Social (RS).

Tal y como señalaba Urcelay (2005), la dimensión interna de la responsabilidad es una cuestión que debe anteceder a la responsabilidad externa. Resulta necesario en estos momentos el estudio de la RSCI ya que tradicionalmente las actuaciones de RS en el ámbito interno de la empresa han recibido menor atención que aquellas dirigidas a los grupos de interés externos cuando en otras disciplinas –en concreto todo el campo teórico del marketing de servicios y, en general, todo el desarrollo académico sobre la calidad total– hace tiempo que han posicionado la satisfacción de los agentes internos como condicionante necesario y causante de la satisfacción de los agentes externos.

Después de una presentación general de la RSCI, se procede a definir a los grupos de interés de naturaleza interna y a matizar las diferencias entre ellos.

2.1. DIMENSIONES Y ÁMBITOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INTERNA

En cuanto a las dimensiones de la RSCI, y al hilo de los tres componentes clásicos de la RSE, se consideran la económica, la social y la medioambiental, si bien con una clara orientación hacia el ámbito interno de la organización. Así, en la dimensión económica se deben valorar aquellas acciones planteadas sobre los colectivos internos con una repercusión económica, incluidos los elementos de gobierno corporativo y la incorporación de los accionistas/partícipes como demandantes potenciales de inversión socialmente responsable. En la dimensión social, se tendrán en cuenta las acciones a realizar con los grupos internos centrandolo la atención básicamente en las políticas y acciones de recursos humanos a distintos niveles; en la dimensión medioambiental, igualmente se considerarán las acciones realizadas con los grupos de interés internos y con una trascendencia sobre el medio ambiente como la creación de *greenteams* o el fomento del intra-emprendimiento social y medioambiental en la plantilla.

2.2. LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN LA CONCEPCIÓN DE LA RSCI

El nacimiento de la RSC se encuentra íntimamente relacionado con la evolución experimentada en las organizaciones. Más concretamente, en el mundo empresarial, la perspectiva de la maximización del beneficio para los propietarios y accionistas es la filosofía que ha imperado durante décadas. Ello atiende a una estricta aplicación de la Teoría de la Agencia⁴, en la cual se contempla la presencia de dos partes, principal y agentes, en posesión de una información asimétrica, trabajando cada uno por alcanzar su propio beneficio. Esta filosofía es potencialmente generadora de una falta de confianza entre las partes, valor considerado como fundamental en el contexto de la RSC. La *Estrategia Renovada de la UE* (CE, 2011), señala la presencia de este activo en la actividad empresarial, aludiendo a la capacidad de generar confianza como elemento vital para garantizar la propia supervivencia a medio y largo plazo. Por tanto, se ha de avanzar en otra dirección, en la cual se genere confianza y se extienda entre los distintos participantes de la actividad empresarial.

La consecución de objetivos económicos no tiene por qué estar reñida –y de hecho no lo está– con los objetivos sociales de cualquier organización. La RSC, desde la conocida aportación de Porter y Kramer (2006), se concibe como una estrategia empresarial que aúna el beneficio clásico con la creación de valor social,

4 Bajo la perspectiva de la Teoría de la Agencia, en toda relación de agencia se encuentran presentes un principal y uno o varios agentes. El principal delega ciertos derechos en el/los agente/s, quienes deben cumplir un contrato establecido y actuar para satisfacer los intereses de ambas partes. Los agentes deben procurar defender los intereses del principal a la vez que reciben la correspondiente remuneración por el trabajo que realizan.

siendo esta la garante del primero. Ante la existencia de distintos grupos interesados y vinculados de forma interna y externa con el devenir de cada organización concreta –que afectan a la misma con sus acciones y que se ven afectados al mismo tiempo por las decisiones de esta– es la *Teoría de los Stakeholders* la que pone el foco de atención en la satisfacción de las necesidades de todos los agentes implicados como objetivo máximo de la entidad, de forma integradora y holística. De esta manera, se pasa de una percepción única y simplista que contempla uno o dos agentes, a una percepción más amplia, en la que se da cobertura a numerosos grupos de interés garantizando así el beneficio empresarial a través de la creación de valor compartido. Esta constituye uno de los principios en los que se basa la *Estrategia Renovada de la UE* (CE, 2011), al poner de manifiesto el carácter *multistakeholder* y señalar cuál debería ser el papel de las autoridades públicas y de otros *stakeholders* como los sindicatos o las ONGs. Más tarde, la *Estrategia Española de RSE* (EERSE) (MESS, 2014), señala que la aplicación de criterios y valores de RSC genera y refuerza el impacto positivo, eliminando aquellos negativos y creando valor tanto para la organización como para los grupos de interés.

En este cambio de visión también ha jugado un papel importante la evolución experimentada en el conjunto de valores y principios predominantes en las organizaciones. A partir de un conjunto de valores –primero personales, y luego de naturaleza organizativa– como la solidaridad, el trabajo en equipo, la búsqueda del bien común y la sostenibilidad, se van configurando las culturas de las organizaciones más competitivas de nuestro contexto. Así y de manera general, podemos decir que el proceso de creación de una cultura corporativa se inicia a partir de las creencias y valores del propietario, quien de una manera sencilla y lógica, consigue que se interioricen los mismos en el conjunto de trabajadores. En este caso, se llega a hablar de una serie de valores compartidos, toda vez que han trascendido el ámbito personal para profundizar en el ámbito organizacional. Esta forma de actuar genera, además, confianza, frecuentemente ausente cuando se trabaja bajo la perspectiva de dos únicos agentes.

En este sentido, la RSC entendida como un nuevo enfoque de gestión, no es otra cosa que la asunción de valores sociales y solidarios, que sumados a los clásicos objetivos económicos, hacen que la organización progrese, tanto en su responsabilidad como en su sostenibilidad. Al mismo tiempo, podemos señalar la trascendencia de las organizaciones y de sus integrantes a la hora de decidir y actuar así como la influencia que tienen en el conjunto de la sociedad. Por tanto, frente a un amplio conjunto de valores y principios asociados a la empresa tradicional (bien propio, competitividad, racionalidad, control, eficiencia, imagen, comunicación, jerarquía y uniformidad), aparecen nuevos valores que se asocian con la empresa responsable y sostenible, más allá de los tradicionales. Los valores que pueden considerarse son los siguientes:

- A) *Bien común y bien propio*: Ante una aparente contradicción, las organizaciones –sean de naturaleza empresarial o no– deben aprender a gestionar la

integración de lo propio y lo común, con el fin de ser socialmente responsables y ganar ventajas competitivas por ello. Siendo conscientes de que la crisis financiera ha sido ante todo una crisis de valores y una falta de ética en los negocios, que ha conllevado incluso casos graves de corrupción que están siendo juzgados, entendemos que la recuperación pasa por una regeneración de las prácticas empresariales. Así, el bien común debe guiar la gestión de empresas como garante de la propia sostenibilidad del negocio. De esta forma, cada empresa en particular, trabajando su bien propio, estará contribuyendo al alcance de la RSC.

- B) *Colaboración y competitividad*: Sin dejar de ser importante la competitividad en las empresas, con el fin de lograr un mantenimiento en el tiempo, hay que ser conscientes de la necesidad de comenzar a utilizar nuevos sistemas de gestión basados en modelos colaborativos y sostenibles que conduzcan a los niveles de competitividad que requiera el mercado en cada momento. Es cierto que una forma de trabajar en equipo, colaborativa, en la que cada parte implicada aporte aquello que domina, es mucho más productiva y contribuye en mayor escala a la obtención de buenos resultados. Por tanto, la empresa actual ha de trabajar desde otra dirección, fomentando valores que sumen aptitudes, actitudes y esfuerzos dirigidos a la consecución de objetivos económicos y sociales como garantía de la competitividad.
- C) *Emocional y racional*: Ante dos conceptos tan opuestos, hemos de ser acertados en la percepción actual que ha de imperar en las organizaciones. Frente a la racionalidad, como origen de las decisiones empresariales, surge la importancia de la emoción, de sus incidencias e implicaciones en las actuaciones del ser humano y, por tanto, la necesidad de ser considerada en paralelo a la razón. Aún cuando a veces las emociones⁵ han estado ausentes de la actuación empresarial, considerándose incluso algo inapropiado de ser manifestado, esta visión de la empresa socialmente responsable necesariamente aboga por la inclusión de aquellas. Hoy día, la gestión empresarial será más responsable y generará mejores resultados si lo emocional ha sido tenido en cuenta como activo intangible junto a los demás activos, colaborando en el desarrollo de la actividad.
- D) *Confianza y control*: Nos encontramos ante dos elementos que deben gestionarse de manera conjunta, observándose que generalmente cuando uno crece, el otro decrece, y viceversa. Hoy día es necesario otorgar confianza a los grupos de interés en las organizaciones. Sin embargo, en ocasiones, las políticas de control establecidas contribuyen a reducir esta confianza, o

5 Gestionar es tomar decisiones y en la toma de decisiones siempre confluye la racionalidad con la emoción. Por tanto, lo racional y lo emocional son ingredientes de la gestión empresarial, máxime en el caso de la gestión responsable.

simplemente a ser vistas como una falta de confianza en las personas. En definitiva, el exceso de control puede reducir la confianza. Dado que esta es necesaria para ser socialmente responsable, las empresas deben buscar el equilibrio entre el grado de confianza que otorgan a los miembros de la entidad y el control que ejercen sobre ellos, de tal forma que el hecho de fomentar altos niveles de la primera en la organización, además de producir unos óptimos resultados, motivará la necesidad de un menor control. De esta forma, si la confianza aumenta, el control disminuye y si el control aumenta, la confianza disminuirá. En la búsqueda del equilibrio óptimo se hallará el beneficio de una organización socialmente responsable.

- E) *Aprendizaje y eficiencia*: Sin dejar de ser eficientes, como fundamento básico de toda empresa, tenemos que darnos cuenta de que su alcance puede haber impedido la consecución de otros logros en el largo plazo. Las organizaciones que aspiren alcanzar objetivos de responsabilidad y sostenibilidad deben saber que estos son de largo plazo. La eficiencia, por tanto, debe incorporar el aprendizaje continuo, la inversión en talento humano y el desarrollo de competencias organizativas superiores, pensando sobre todo en una eficiencia a medio y largo plazo.
- F) *Coherencia e imagen*: No hay mejor forma de fortalecer la imagen organizativa que siendo coherente con los valores y principios de la misma. Somos conscientes de la relevancia hoy día de una buena imagen para las empresas. Ello es evidente y no necesitaría comentario adicional si no fuera por la ausencia de coherencia que, en ocasiones, se observa en pro de la búsqueda de una posición acertada en el mercado. Por ello, lo conveniente en toda empresa responsable y sostenible será trabajar valores de coherencia que, entre otros resultados, conduzcan al alcance de una mejor imagen.
- G) *Diálogo y comunicación*: Hay que observar la práctica del diálogo como una actividad estratégica más de la empresa. Dado que según la Teoría de los *Stakeholders* se busca la maximización de los intereses, necesidades y demandas de estos, ello será posible bajo la existencia de un acertado diálogo entre las partes. Este diálogo no se concibe como actividad aislada en determinados momentos, sino como parte de un proceso más amplio de comunicación en la empresa. Por ello, toda empresa responsable y sostenible debe definir con claridad este proceso de comunicación, como una etapa más de su actuación ante los grupos de interés.
- H) *Holocracia versus jerarquía*: El equilibrio entre los extremos parece ser el contexto más apropiado para la RS. Con el primer vocablo hablamos de la reorganización de la empresa en múltiples equipos descentralizados que no solo eligen sus propios roles y objetivos sino que, además, se garantizan tiempo suficiente para experimentar. La ausencia de cargos y de jerarquía

determina una estructura plana, en la cual se gestiona el trabajo en un entorno de transparencia radical. Junto a ello, no se puede olvidar la existencia de una jerarquía. En las empresas socialmente responsables es necesario lograr una óptima combinación de estos dos elementos. La necesidad de una jerarquía no obvia la importancia de una estructura. Dado que los contextos que rodean a las empresas son muy dinámicos y cambiantes, no se puede optar por una estructura puramente jerárquica. La rigidez de este tipo de estructura puede impedir el progreso y la generación de valor que se persigue, debiendo optarse por la creación de relaciones en red.

- I) *Diversidad y uniformidad:* Ante dos ideas que en principio pueden parecer contrapuestas, debemos defender la actuación bidireccional en una empresa socialmente responsable. Siendo conscientes de la necesidad de partir de una uniformidad en cuanto a principios y valores asumidos en el día a día, con vistas al logro de un bien común, no se puede abandonar la situación tan real que hoy viven las organizaciones. Actualmente, son muchas las fuerzas socio-demográficas que cambian el panorama en el que se desarrollan las organizaciones. Nos referimos a fenómenos como la terciarización de las economías occidentales, la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo, los fenómenos migratorios entre continentes y la mezcla de razas, religiones y culturas en una economía cada vez más globalizada. Todos estos aspectos exigen uniformidad en los principios y diversidad en la gestión. Es cierto, además, que esta diversidad puede generar resultados diferentes a la vez que complementarios y valiosos, motivo por el que debe ser tenida en cuenta junto a la uniformidad de la que partimos.

3

GRUPOS DE INTERÉS: DELIMITACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS INTERNOS

3.1. FUNDAMENTOS: TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

En este apartado se comienza por expresar el conjunto de grupos de interés en toda organización, para posteriormente centrarse en los que poseen la característica de internos y realizar su estudio pormenorizado. En este sentido, son numerosos autores (Freeman, 1984; Campbell, 1997; Rego *et al.*, 2008) los que han definido y clasificado los grupos de interés en las organizaciones, debiendo tener presente la íntima conexión con la estrategia de la empresa. Por ello, no solo debemos poner el foco en la definición de cada uno de los grupos, sino también atender a la relación existente entre ellos y su impacto en la organización, así como a la satisfacción de sus necesidades. Cabe decir, también, que la frontera entre grupos internos y externos es relativamente difusa y que algunos colectivos pueden ser considerados dentro de uno u otro grupo, en función del enfoque que se quiera abordar.

Así, y de forma general, deteniéndose a analizar quiénes son los grupos de interés en una empresa, con seguridad podrían enunciarse los siguientes: propietarios –actuales y potenciales–, directivos, empleados, proveedores, acreedores, clientes, deudores, administraciones públicas, la comunidad local, las organizaciones no gubernamentales y el público en general. Se trata de un amplio colectivo de personas, entidades e instituciones que, de manera individual o conjunta y legítima influyen en la organización, afectando incluso su supervivencia y funcionamiento, al tiempo que se ven afectados positiva o negativamente, por el logro de los objetivos de la entidad (Marco Conceptual de AECA, pfo. 37).

3.2. CLASIFICACIONES DE LOS STAKEHOLDERS

Al intentar delimitar el concepto de grupo de interés, se observan numerosas aportaciones, cada una de ellas contribuyendo a su clarificación en un sentido concreto, permitiéndonos obtener como suma definiciones amplias y completas con un

elevado nivel de aceptación. Así, según Freeman (1984: 24), *stakeholder* es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la realización de los objetivos de la empresa”.

Matizando el concepto general de grupo de interés, Campbell (1997) señaló la existencia de dos tipos de *stakeholders*, *activos* y *pasivos*, con características y comportamientos propios. En esta línea, los activos son los que actúan directamente sobre la empresa buscando obtener dividendos, mejores salarios, mayores plazos de pagos y precios bajos, encontrándose estos agentes influenciados directamente por el proceso de gestión organizacional. Son agentes esenciales para el desarrollo del negocio, actúan directamente en el proceso productivo y van a influenciar decisivamente la toma de decisiones de la empresa. Por su parte, los pasivos son los grupos que influyen a la organización de una forma no inmediata, tales como la sociedad y las organizaciones no gubernamentales.

Rego *et al.* (2008) distinguen entre grupos del ambiente o entorno y del proceso. Entre los primeros, los llamados *stakeholders del ambiente* se distinguen los accionistas, clientes y sociedad. Entre los segundos, o *stakeholders del proceso* se consideran a los trabajadores y proveedores. Frooman (1999) también distingue dos grandes grupos: *estratégicos* y *morales*. Los primeros son aquellos colectivos que, debido a su participación en la organización, afectan al funcionamiento de la misma, ante lo cual esta debe considerarlos en su gestión. Por su parte, los segundos son aquellos que resultan afectados por las acciones de la empresa. Si atendemos al *ámbito externo*, se distinguen el público próximo a la organización, la sociedad en su conjunto y los beneficiarios ajenos a la entidad. Desde un *ámbito interno*, se destacan los empleados con una importancia fundamental, al considerar que sin ellos la empresa no podría sobrevivir. A este respecto, Lépineux (2005) incluye en este grupo a los sindicatos como representantes legítimos de los trabajadores.

Dawkins y Lewis (2003) distinguen entre grupos de interés *principales* y *secundarios*. Los principales son aquellos que se consideran esenciales para desarrollar la actividad de la empresa, de tal forma que sin su constante contribución la entidad no lograría sobrevivir. Los secundarios son los que se consideran no esenciales para el desarrollo de la actividad y supervivencia de la organización. AECA (2004) indica que los *stakeholders* también pueden definirse en relación con las partes interesadas. Así, señala que son grupos sociales e individuos, afectados de alguna forma por el comportamiento y acción de la empresa, pudiendo tener un interés legítimo directo o no, por su actuación, que influyen por su lado los objetivos marcados y su supervivencia. Y finalmente, AECA (2004) y Moneva (2005) dividen los *stakeholders* en internos y externos tal y como mostramos en la Tabla 1 a continuación, siendo la forma más habitual actualmente de dividir a los grupos de interés. Entre los internos incluimos el caso particular de los directivos, por su clara relevancia en las organizaciones y su influencia en la gestión.

Tabla 1: Stakeholders internos y externos

INTERNOS	Accionistas / Propietarios Directivos Empleados (propios o <i>outsourced</i>)
EXTERNOS	Clientes Proveedores Competidores Agentes Sociales Administraciones Públicas Comunidad Local Sociedad y público en general Medio ambiente/Generaciones futuras

FUENTE: MONEVA (2005)

Los *stakeholders internos* son los que se encuentran dentro de la estructura organizativa y de gestión de la empresa, tales como propietarios/accionistas, directivos y empleados. Los *externos* son aquellos no pertenecientes a dicha estructura, si bien se relacionan con ella de manera independiente, tales como los clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, administración pública, comunidad local, la sociedad y el público en general así como el medio ambiente.

A continuación se abordará la delimitación de los grupos de interés internos a la organización, así como el alcance y las diferencias de cada uno de ellos. Estos son los grupos fundamentales al hacer una delimitación interna a la organización, si bien dependiendo del tipo de empresa podrían definirse otros grupos como internos, aun cuando para la gran mayoría de las empresas se calificaran como externos, como el caso de los proveedores en las sociedades cooperativas.

3.3. LOS GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS

El enfoque de la RSCI confronta las dos caras de la actividad empresarial, la interna y la externa, con el objetivo común de conseguir el crecimiento de la organización en clave responsable. Se trata de señalar el vínculo entre las acciones internas que fomentan la responsabilidad y las acciones externas con la sociedad. La importancia de la satisfacción de las necesidades del capital humano y su implicación con la responsabilidad de la empresa aparecen, por tanto, como garantía de la satisfacción de los consumidores y del resto de *stakeholders* externos así como del éxito final de los planes de RSCE. Es por eso que el estudio de los grupos de interés internos resulta necesario, siendo la RSCI un antecedente de la RSCE.

3.3.1. ACCIONISTAS Y/O PROPIETARIOS

Dentro de este grupo de interés se encuentran aquellos individuos, o bien organizaciones, que son los poseedores de las participaciones que constituyen el capital de la empresa. Su intervención en la estrategia empresarial viene marcada por la implicación en la toma de decisiones, motivo por el que tienen un lugar clave en la organización. A su vez, el interés y participación de cada propietario/accionista puede variar en la gestión, pudiendo distinguir una participación activa y otra más pasiva. En cualquier caso, dada su condición de poseedores de parte del capital, independientemente del tipo de colaboración que desarrollen, su interés primario se moverá hacia la búsqueda de una rentabilidad económica. Respecto a los propietarios/accionistas con una participación pasiva serán aquellos que, una vez colocado su capital, depositan la confianza y la gestión en otras personas, no teniendo una implicación directa en el día a día de la organización. Se puede decir que su participación es meramente estratégica y economicista, esperando la consecución de buenos resultados tras la inversión realizada de su capital.

De acuerdo con el *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa* (AECA, 2004), en las sociedades de capital y en función de la cuantía de la aportación, se distingue entre accionistas dominantes y minoritarios. Al mismo tiempo, en función de la personalidad jurídica, se distinguirá entre accionistas individuales e institucionales. Por otro lado, el Consejo de Administración de la sociedad constituye otro grupo de interés interno, quien, a su vez, designará entre sus miembros a uno o varios consejeros delegados, tal como se regula en la Ley 31/2014, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. No obstante, el *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa* (AECA, 2004) considera a los Consejeros dentro del grupo de los empleados.

3.3.2. DIRECTIVOS FUNCIONALES

Un grupo de interés de indudable trascendencia es el formado por los directivos de las distintas funciones organizacionales. Junto a los accionistas/propietarios, que participan de manera estratégica, son los directivos a distintos niveles los que marcan la política empresarial y llevan a cabo el desarrollo de la estrategia. Desempeñan un papel fundamental, al orientarse en la búsqueda de esa rentabilidad a largo plazo, a la vez que asumen una gran responsabilidad.

Debemos resaltar la capacidad de organización y liderazgo que han de mostrar en la empresa, cada uno en el área funcional que le corresponda según su especialización, trabajando de forma sinérgica en cada subsistema empresarial y en pro de la consecución de la estrategia marcada. El liderazgo y la gestión de equipos de alto rendimiento conseguirán que todos los que están bajo su supervisión en niveles inferiores conduzcan su desempeño hacia la creación de valor para la organización.

3.3.3. EMPLEADOS

Este grupo de interés se identifica con aquellas personas que desarrollan su trabajo en la organización, apoyados en la existencia de un contrato laboral o profesional y recibiendo a cambio una compensación, que se hace visible en una retribución pecuniaria o en especie⁶, aunque la compensación debe superar a la retribución en empresas responsables que cuidan de su capital humano como se verá más adelante. Los empleados constituyen un grupo de interés esencial para el funcionamiento de toda organización. La empresa debe ser consciente de que contar con un grupo de empleados supone disponer de capital intelectual en acción, en definitiva, con unos activos intangibles de gran valor para la organización. Por este motivo, la empresa debe valorar la contratación de sus empleados como una inversión, no como un gasto en sueldos y salarios, inversión que proporcionará unos determinados beneficios que, además, incrementarán las ganancias de la empresa y las de sus propietarios/accionistas.

A su vez, el *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa* (AECA, 2004), considera dos grupos dentro de los empleados: directivos y no directivos, incluyendo a la Alta Dirección en este grupo de interés. En este sentido, se incorporan los gerentes, con un papel activo en las empresas y una vinculación directa con lo que ocurre en el día a día de la organización, participando en la toma de decisiones. No obstante, existe una gran proximidad entre gerente y accionista o propietario, debido a la gestión del primero, en línea con la estrategia. Ambos grupos, gerentes y accionistas involucrados en la gestión, además van a presentar una actuación dedicada, intrínseca y perdurable, dado que por propia convicción se implican en el desarrollo de la actividad empresarial. En este caso, y aunque el objetivo primario pueda ser el interés económico como se ha señalado, cabe esperar objetivos de largo plazo estratégicos y, por tanto, una apuesta firme por la responsabilidad y la sostenibilidad de la entidad.

A este respecto, no nos podemos olvidar de la evolución de las estructuras organizativas de los últimos tiempos y del surgimiento del concepto de “empresa extendida” como organización diseñada para desenvolverse con éxito en el mercado global mediante la estructuración de redes de empresas distintas para la generación de funciones y compromisos compartidos. Surge entonces la responsabilidad extendida a toda la cadena de valor y de forma análoga, la responsabilidad sobre los empleados de las empresas de la red, también denominados empleados *outsourced*.

Existe por tanto una relación bidireccional en la relación organización-empleados, propios o bien *outsourced*. Es cierto que la empresa necesita de sus trabajadores para poder funcionar y es evidente que los empleados necesitan de una buena organización en la que poder desarrollarse profesionalmente. Por este mo-

⁶ Se recuerda la conceptualización que el *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa* (AECA, 2004) otorga a este grupo de interés.

tivo, y en base a la Teoría de los *Stakeholders*, la empresa deber ser consciente y valorar la importancia de esta relación, alineando los intereses de organización y empleados. Solo a partir de una relación bidireccional bien diseñada y bien equilibrada se puede conseguir la creación de valor para ambas partes.

De acuerdo con la EERSE (MESS, 2014), diversas políticas deben ser tenidas en cuenta en relación con este grupo de interés. Así, se deben impulsar acciones para favorecer la diversidad mediante una política de igualdad de oportunidades; también acciones dirigidas a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores; incentivar la promoción de la salud en los centros de trabajo; favorecer la integración laboral de personas en riesgo de exclusión social así como facilitar el emprendimiento; el respeto y protección de los derechos humanos en toda la cadena de valor; potenciar la contratación indefinida; y facilitar y proporcionar oportunidades de voluntariado corporativo, aspecto al que se dedicará una atención especial más adelante.

En relación con este grupo de interés, se debe hacer mención también a un grupo de personas directamente relacionado con los empleados y que puede condicionar y determinar sus actuaciones. Nos referimos a los familiares de aquellos, los cuales afectan las relaciones entre empresa y trabajador. Sin llegar a tener la categoría de grupo de interés interno, tienen una influencia significativa, debiendo ocupar un lugar diferente al de la comunidad local o público en general.

3.4. LA ACTUACIÓN EMPRESARIAL BAJO LA TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS*

Como ya se ha señalado, la Teoría de los *Stakeholders* permite explicar el posicionamiento y la importancia de cada colectivo vinculado con la organización, sugiriendo que el comportamiento estratégico de la misma se encuentra afectado por la existencia de estos grupos de interés. A su vez, la organización afecta a la propia actuación de dichos grupos, debiendo procurar la satisfacción de sus necesidades. En este sentido, toda organización debe ser vista como un conjunto de relaciones que sirven a los intereses de las partes involucradas.

La Teoría de los *Stakeholders* pone de manifiesto también que existe una dependencia entre los objetivos de la organización y los objetivos particulares de los grupos. En este sentido, la empresa debe integrar las expectativas y necesidades de los grupos de interés identificados en sus políticas estratégicas, construyendo las bases de una relación armoniosa entre la empresa y su entorno social, ambiental y económico. Esta integración, por sí misma, determina una responsabilidad para la empresa.

Todos los grupos de interés esperan lograr algunas de las siguientes expectativas con las acciones de la organización: a) Satisfacción de clientes y accionistas; b) Fortalecimiento de la relación con los proveedores; c) Existencia de un buen clima laboral en la organización; d) Confianza con las entidades reguladoras; e) Observar un mayor compromiso con la sociedad. El conocimiento de estas ex-

pectativas permitirá, por un lado, enfocar la atención y gestión de la organización sobre aquellas demandas más urgentes y, por otro lado, reafirmar o modificar la estrategia de RSC.

Para atender a las necesidades de los distintos *stakeholders* de forma estratégica, resulta clarificador acudir a Caballero (2001), quien plantea en un esquema de cuatro fases lo que debería ser la actuación adecuada de una empresa dentro de este marco teórico. Las fases se concretan en las siguientes: a) En primer lugar, la *identificación de los grupos de interés* que pueden afectar a la organización y, por tanto, poseen carácter estratégico; b) En segundo lugar, la *jerarquización del poder de cada uno de ellos*. Una posible jerarquía es la que parte de empleados y directivos, seguidos de los clientes, propietarios, proveedores y otros grupos de interés; c) En tercer lugar, es necesaria la *alineación de valores con los stakeholders*, es decir, llevar a cabo la búsqueda de unos planteamientos estratégicos que inculquen en la organización la cultura de revisar regularmente sus valores organizacionales a la vez que se analice lo que se ofrece a cada grupo de interés; d) En cuarto lugar, la *comunicación con los stakeholders*, fase final que completaría el tratamiento de los grupos de interés.

En la situación actual no existe un modelo que defina, recoja y analice los distintos grupos de interés, cuya aplicación sea general para todas las empresas. Ante la inexistencia de este cuadro general, cada empresa debe definir e identificar los que le corresponden y afectan. En esta identificación, las condiciones de la sociedad o contexto en el que la empresa ejerce su actividad son determinantes, debiendo conocer los aspectos sociales que le afectan, así como los económicos y políticos que pueden condicionar el ejercicio en un determinado sentido. Toda organización debe asumir de manera propia esta identificación, buscando respuesta a preguntas que concreten las personas o grupos hacia los que se derivan responsabilidades tras las actuaciones empresariales, así como aquellos que ejercen una cierta influencia en la empresa y su desempeño y aquellos que igualmente se ven afectados y determinados por la actividad de la empresa.

Este proceso de identificación tiene su importancia, aunque a primera vista pudiera parecer algo elemental. Por una parte, es necesario llevarlo a cabo con el fin de introducir prácticas de diálogo constructivo que den lugar a una comunicación transparente con cada grupo de interés, a la vez que se analizan las necesidades comunes y se busca la creación de valor para todos. Por otra parte, es necesario no solo comprender las expectativas y limitaciones de los grupos de interés sino también conciliarlas con el fin de llegar a un óptimo resultado; además es necesario clarificar el compromiso concreto de cada grupo y sus objetivos, lo cual conducirá a un progreso continuo de la RSE.

En este sentido, es oportuno acudir a lo indicado por la norma AA1000SES⁷ (2015) sobre compromiso de los grupos de interés, cuyo propósito es establecer un

7 Más información disponible en:
<http://www.accountability.org/images/content/8/7/875/AA1000SES%202015.pdf>

referente para la buena calidad del mismo. Nos referimos al proceso utilizado por una organización para implicarse con los grupos de interés pertinentes con un propósito claro a fin de lograr los efectos consensuados. Lo anterior se reconoce como un mecanismo de *accountability*, en el sentido de que obliga a la organización a implicar a sus grupos de interés en la identificación, comprensión y abordaje de las cuestiones y preocupaciones en torno a la sostenibilidad. Al mismo tiempo, la organización debe informar, explicar y responder a los *stakeholders* de las decisiones tomadas, las acciones realizadas y el desempeño logrado.

Ante la identificación de los canales de influencia e impacto entre la organización y los grupos de interés, toda empresa debe plantearse diversas cuestiones que van desde el carácter prioritario de los grupos de interés hasta el conocimiento de las expectativas o intereses en dos sentidos: de la empresa para con los grupos de interés y de estos respecto a la empresa. A ello debemos añadir la medida de la influencia de la relación empresa-grupo de interés también en dos direcciones: de la empresa hacia los grupos de interés y de cada grupo hacia la actividad de la empresa.

También es necesario determinar el grado de poder e influencia de cada grupo en la organización. Para ello, puede observarse la Matriz de Poder/Interés (Tabla 2), la cual nos ofrece una clasificación de los grupos de interés atendiendo a dos criterios. En primer lugar, el criterio “poder que poseen”, el cual puede graduarse como alto y bajo; en segundo lugar el criterio “interés por las estrategias de la empresa”, el cual se gradúa también como alto y bajo. Esta matriz define, por tanto, cuatro tipos de grupos de interés, A, B, C y D.

Tabla 2: Matriz de Poder / Interés

		Nivel de interés	
		Bajo	Alto
Nivel de poder	Bajo	A Mínimo esfuerzo	B Mantenerlos informados
	Alto	C Mantenerlos satisfechos	D Agentes clave

FUENTE: ADAPTADO DE JOHNSON Y SCHOLES (2001)

Los grupos de interés en el cuadrante A son los que requieren esfuerzos y supervisión mínimos. Los del cuadrante B son aquellos a los que se debe mantener informados, pudiendo ser importantes para influenciar a los grupos más poderosos. Los grupos del cuadrante C son poderosos pero su nivel de interés en las estrategias de la empresa es bajo, son generalmente pasivos, pero pueden emerger repentinamente como resultado de ciertos acontecimientos, moviéndose a la

posición del grupo D, ante ello se les debe mantener satisfechos. Finalmente, los grupos del cuadrante D son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la empresa. La aceptación de estrategias por estos agentes dominantes debe tener una consideración importante en la evaluación de nuevas estrategias.

En el caso concreto de los grupos de interés internos, toda organización debe trabajar las actuaciones sobre aquellos ubicados en los cuadrantes B y C. Por un lado, dado que el interés de los grupos internos en el cuadrante B es alto, sería suficiente mantenerlos informados y considerar sus opiniones, por la influencia que ello puede tener sobre los demás. En el caso de los grupos internos en el cuadrante C, al presentar un interés bajo, la organización debe arbitrar medidas y mecanismos que les permitan estar satisfechos, lo cual es necesario para obtener de ellos su mejor rendimiento. Por otro lado, los grupos internos ubicados en el cuadrante A, al presentar un nivel de poder e interés bajo, deben ser motivados para trabajar con mayor eficacia y eficiencia, pudiendo avanzar hacia otros cuadrantes y mejorar su aportación a la organización en base a mejores rendimientos. Finalmente, los grupos internos situados en el cuadrante D presentan interés y poder alto, lo cual indica que están proporcionando a la organización lo mejor de sí mismos y esta debe procurar mantener ese nivel a partir de iniciativas de incentivo y motivación interna.

Independientemente de la clasificación que resulte de utilidad para nuestros propósitos estratégicos y de su orden de prelación, no se puede afirmar que el número de grupos de interés en las organizaciones sea fijo y determinado por la existencia de ciertos parámetros concretos. En su lugar, el número de ellos variará de organización a organización, dependerá de la actividad que esta desarrolle, del contexto en el que se desenvuelve, y en definitiva del alcance de su actividad. Lo que sí es evidente es la necesidad de que los grupos de interés estén directamente vinculados con el objetivo de la organización y su actuación en el mercado. Es, por tanto, esta interrelación entre organización y negocio a desarrollar lo que determinará el número de *stakeholders* a considerar.

Es importante tener en cuenta la necesidad de una correcta definición de los objetivos empresariales, de la actividad a desarrollar y de los grupos de interés con los que contar, ya que ello determinará una adecuada actuación en el mercado y será fuente de legitimidad para la organización. Por otro lado, se debe perseguir la creación de valor con todo tipo de actuación y siguiendo a Porter y Kramer (2006) es importante construir unas adecuadas relaciones, tanto internas como externas, ya que ello conllevará la satisfacción de las necesidades de forma equilibrada, creando valor para todos los grupos, generando legitimidad y asegurando la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

En este contexto puede ser relevante el concepto de valor compartido propuesto por Porter y Kramer (2011). Los autores ponen de manifiesto que existe una dependencia entre los objetivos de la organización y los de sus grupos de interés. La organización debe integrar en su estrategia y en sus políticas subsecuentes, las ex-

pectativas y las necesidades de los mismos, construyendo las bases de una relación armoniosa entre dicha organización y su entorno social, ambiental y económico. En términos generales esta integración por sí misma determina la orientación a la responsabilidad de la organización.

3.5. LA NECESARIA INTERACCIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS: LA GESTIÓN DEL DIÁLOGO

La gestión del diálogo es la primera acción a realizar al introducir la RSC en una organización. Para ello, es necesario conocer las expectativas de los grupos de interés de tal forma que pueda analizarse su viabilidad y oportunidad, con el fin de interiorizarlas en la gestión estratégica de la empresa. A su vez, el diálogo debe permitir la transmisión de información dentro y fuera de la organización, de toda la información que esta considere necesaria para la mejora de la relación con los diferentes grupos.

El establecimiento de canales de comunicación bidireccionales y el seguimiento con cada grupo de interés debe ser una prioridad, permitiendo conocer cuáles son las demandas concretas de cada grupo, facilitando así su transmisión a las decisiones futuras de política estratégica de la empresa.

A este respecto pueden resaltarse como ejemplo de canal de comunicación bidireccional, y conscientes de que existen otras formas alternativas y complementarias, los **paneles de grupos de interés**. Estos se desarrollan mediante una selección de colectivos que, una o varias veces al año, reúne la empresa para debatir sobre determinados asuntos de RSC. Según señala Forética (2009), el objetivo de ellos es proceder a examinar los aspectos específicos de la política corporativa, acciones o desempeño, y producir uno o más resultados, tales como comentarios o recomendaciones sobre los que la empresa puede o no establecer compromisos específicos. Como resultado del panel se espera recibir asesoramiento, evaluar expectativas, recibir críticas relacionadas con la estrategia, anticipar posibles riesgos futuros de la actividad, etc.

Los paneles dedicados al diálogo y aprendizaje arrojan pistas estratégicas que, de ser efectivas, pueden contribuir a la toma de decisiones de la empresa. El formato informal facilita la comunicación, permitiendo que los que vayan a tomar las decisiones y los expertos externos compartan sus visiones sobre los riesgos sociales y ambientales. La primera reunión es una oportunidad para que todos los grupos de interés puedan comprobar si las intenciones de la empresa son sinceras, mientras que la alta dirección puede darse cuenta de que no se trata de una pérdida de tiempo. Los paneles ofrecen la oportunidad a todos, empresa y grupos de interés, de acelerar la curva de aprendizaje mutuo y fortalecer la capacidad para comprender e influir en la estrategia corporativa (Forética, 2009).

Las empresas confían cada vez más en los paneles para dar respuesta a asuntos sociales y ambientales estratégicos en su modelo de negocio. Los paneles son

una innovadora forma de diálogo con los grupos de interés, que puede contribuir a reducir la brecha entre el compromiso con los partícipes y el buen gobierno corporativo, al reunir a expertos externos y a la alta dirección en el mismo lugar. Por otro lado, los paneles pueden proporcionar resultados que están más en línea con los perfiles de los destinatarios de los informes, asegurando que estos cubren cuestiones que realmente son importantes para el lector.

Pero, **¿cómo debe ser el diálogo con los stakeholders internos?** En cuanto a la necesaria comunicación bidireccional con los propietarios/accionistas, y siguiendo a Forética (2009), este es un grupo de interés cuyas peticiones son comúnmente tratadas a través de las políticas de gobierno interno diseñadas en las propias empresas. Todo mecanismo de diálogo con los accionistas presenta un efecto de naturaleza significativa, al influir en la confianza y lealtad de este colectivo. Debe considerarse que estos accionistas o propietarios son el colectivo que ha comprometido y puesto su capital financiero sometido a un cierto riesgo, sin saber cómo será la evolución de la empresa, lo cual permite al sistema económico una fuente de financiación segura que debe ser valorada en su justo término tratando al colectivo con la debida consideración.

Para las empresas, este diálogo determina numerosas oportunidades entre las que se destaca el hecho de introducir nuevas prácticas y políticas en el desempeño corporativo que necesitarán del apoyo y lealtad de los accionistas, la posibilidad de dar respuesta a las expectativas específicas de los inversores en sus estrategias de inversión, el compromiso con mantener un diálogo continuo ante todo tipo de situaciones económicas, así como buscar la transparencia de las actuaciones como factor determinante de una mayor reputación.

Además de oportunidades, también la empresa puede enfrentarse a diversos riesgos derivados de este diálogo con accionistas y propietarios. Así, la complejidad de diversas cuestiones y actuaciones llevará a que la empresa necesite desarrollar nuevas estrategias y herramientas para medir el impacto de sus acciones, con el consiguiente coste que ello puede suponer.

En relación con el **diálogo de la empresa con los directivos**, estos son un importante grupo de interés interno, máxime en épocas problemáticas como las crisis económicas. La incertidumbre generalizada es un problema que afecta también a este colectivo, que no sabe cuánto durará una crisis, si la organización podrá mantenerse activa o si por el contrario habrá disminución de actividad, crecimiento de los problemas y reducciones de plantilla, así como de sus propios puestos. El diálogo debe basarse en la idea que se afianza, de que el beneficio a cualquier precio ya no se acepta, que provoca un rechazo social creciente y que las organizaciones, de forma consciente, deben alejarse de estos planteamientos sin futuro hacia fórmulas de Desarrollo Sostenible. El directivo tiene que dialogar con la empresa y esta debe, como institución, orientar el diálogo hacia la creatividad, la capacidad de innovar y la responsabilidad.

En cuanto al **diálogo con los empleados**, Forética (2009) señala que puede gestionarse, por un lado, de una manera directa, mediante el empleo de entrevistas individuales con cada uno de los trabajadores o bien utilizando alguna intranet y correos electrónicos. Por otro lado, se puede gestionar de manera indirecta, a través de la actuación de los representantes laborales y sindicatos. En este sentido, se afirma que los sindicatos han llegado a ser reconocidos (al menos en Europa) como interlocutores legítimos entre las empresas en cuestiones de RSE, medio ambiente y sostenibilidad. Entre los elementos que poseen los sindicatos para llevar a cabo la negociación destacamos los acuerdos marco a nivel colectivo, internacional y europeo, así como el diálogo social y los comités de grupo.

El compromiso generado entre empresa y empleado no está exento de riesgos aun cuando también conlleva oportunidades tanto para la empresa como para los sindicatos (Forética, 2009). En relación con las oportunidades, las empresas van a optimizar la gestión del riesgo reputacional, van a lograr un mejor entendimiento de crisis laborales así como se harán más creíbles las acciones de RSE ante los grupos de interés externos. Por su parte, los representantes de los empleados se involucran en áreas diferentes a las de condiciones laborales y de empleo, van a disponer de una nueva herramienta de control y evaluación del compromiso de la empresa y podrán integrar el diálogo social en la estrategia corporativa. En relación con los riesgos, las empresas se encontrarán con la necesidad de formar a los representantes de los empleados ante condiciones de éxito. Estos se exponen al peligro de efectos colaterales, en el sentido de que las acciones reivindicativas o la mera negociación puede conllevar una reducción de puestos de trabajo, encontrándose además con una brecha entre lo que indican los principios fundamentales y la realidad.

Como hemos indicado anteriormente, la norma AA1000SES (2015) establece un referente acerca de un compromiso de buena calidad en la organización, constituyendo un marco para el diseño, implementación, evaluación y comunicación de aquel con los grupos de interés. Por tanto, a lo largo del proceso de implicación de los grupos de interés, esta norma puede resultar de apoyo a otras que exigen citado compromiso, tales como aquellas relacionadas con la gestión de riesgos, calidad, Responsabilidad Social, transparencia, gobierno y comunicación externa, como veremos a continuación.

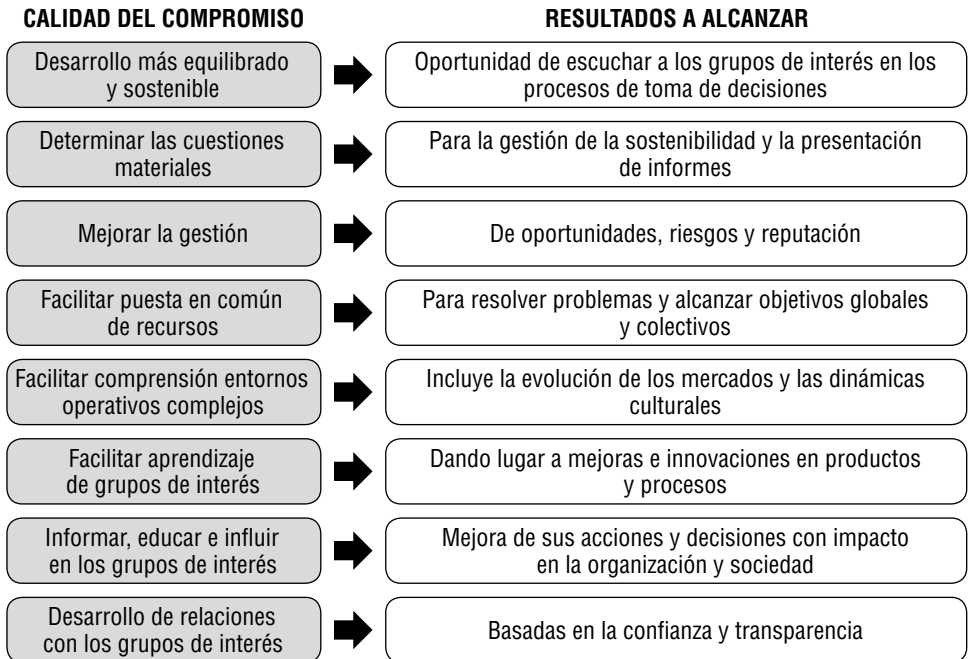
3.6. COMPROMISOS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS SEGÚN LA NORMA AA1000SES (2015)

Siguiendo la norma AA1000SES (2015), este compromiso de los grupos de interés debe reunir una serie de aspectos, tales como: a) basarse en un compromiso con los principios de la norma *Principios de Rendición de Cuentas* (AA1000APS); b) definición clara del alcance; c) existencia de un proceso acordado de toma de decisiones; d) centrarse en las cuestiones relevantes para la organización y/o sus grupos de interés; e) crear oportunidades para el diálogo; f) ser parte integrante del gobierno de la organización; g) ser transparente; h) disponer de un proceso ade-

cuado para los grupos de interés implicados; i) ser oportuno; j) ser flexible y sensible; y k) agregar valor tanto para la organización como para sus grupos de interés.

Según el contenido de la norma, la calidad del compromiso de los grupos de interés puede conducir a una serie de resultados con muy diversa orientación, los cuales aparecen reflejados en la Figura 1:

Figura 1: Resultados de la calidad del compromiso según la norma AA1000SES (2015)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE AA1000SES (2015)

La definición de un proceso de compromiso con los grupos de interés es generadora de ventajas y satisfacción en la organización. En un primer momento, puede primar la necesidad de atender cierto acontecimiento que genera preocupación en los grupos de interés. La implicación de estos en la solución de problemas lleva a la organización a contar con ese compromiso y emplearlo como mecanismo de ayuda en la gestión del riesgo. El compromiso, a su vez, es generador de innovación, de alianzas externas, genera un entorno operativo más fácil y receptivo, a la vez que impulsa la dirección estratégica y la excelencia operacional.

El contexto de estudio es aplicable a todos los tipos y niveles de compromiso de los grupos de interés, tanto internos como externos, y a todo tipo de organizaciones.

4

LA RSCI COMO ANTECEDENTE DE LA RSCE

La clasificación de *stakeholders* en internos y externos ha dado lugar, a su vez, a la distinción entre Responsabilidad Social Corporativa interna y externa haciendo mención a la gestión de dos realidades distintas que se complementan, pero que en absoluto son antagónicas, o al menos no deberían serlo. Sin embargo debemos reconocer que existe una opinión más o menos extendida sobre algunas acciones sociales externas de las empresas que pueden servir para “maquillar” malas prácticas internas y, con ello, lavar su imagen. Ante estas situaciones se pone en evidencia el hecho de que los distintos *stakeholders* tienen intereses a veces contrapuestos, y que las organizaciones deben encontrar el equilibrio en su creación de valor para los distintos agentes implicados.

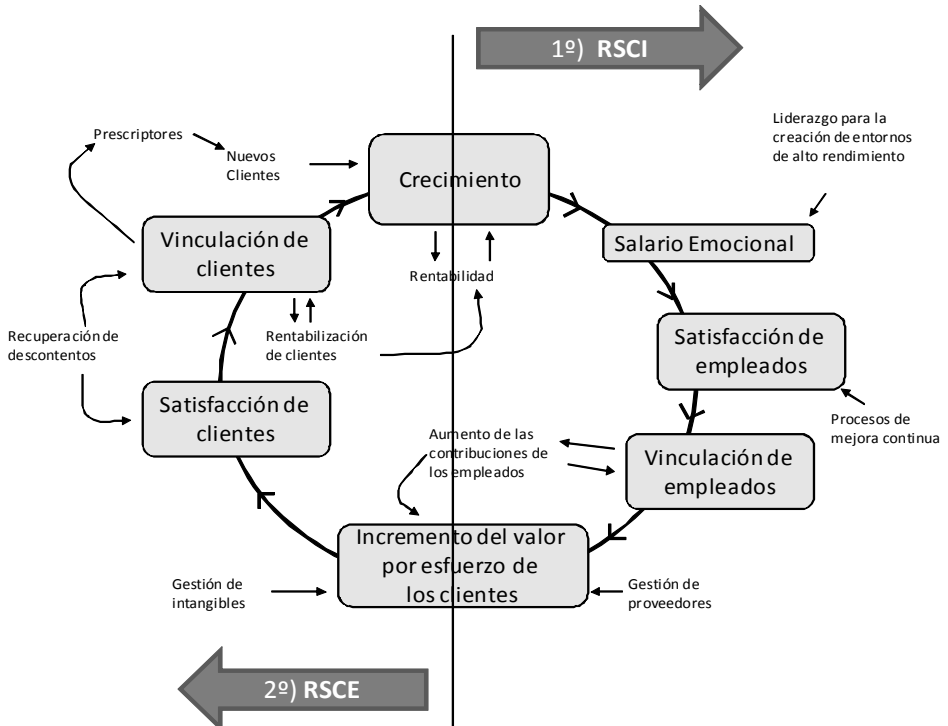
Por el contrario, desde la concepción teórica de ambas dimensiones de la responsabilidad de una organización puede afirmarse que son complementarias e inseparables en la gestión responsable y que no debería haber sino armonía entre ambas. Es más, la Responsabilidad Social Corporativa interna aparece como antecedente de la externa, causante o facilitadora al menos de la segunda, justificándose teóricamente que una estrategia de Responsabilidad Social comience por la RSCI como principal fuente de ventaja competitiva.

4.1. UN MODELO EXPLICATIVO DE LA CONEXIÓN ENTRE LA RSCI Y LA RSCE

De manera práctica, el conocido Modelo de Servicios y Beneficios del profesor Huete (2003) ayuda a entender y poner en la práctica las dimensiones interna y externa de la RSC. En este modelo, que se muestra en la Figura 2, se confrontan las dos caras de la actividad empresarial con el objetivo común de conseguir el crecimiento de la organización. Se trata de un modelo teórico explicativo del proceso que lleva a una organización al éxito y su naturaleza circular de proceso continuo. Observando el sentido de las flechas, se destaca la importancia de la satisfacción de las necesidades del capital humano que aparece en el modelo como garante de la satisfacción de los consumidores y del éxito final de la empresa.

En el mundo empresarial, fundamentalmente, aunque en otro tipo de organizaciones también, una parte sustancial del valor percibido por los clientes o usuarios, depende de los niveles competenciales de sus empleados, es decir, de los conocidos como “CHA” (conocimientos, habilidades y actitudes de la plantilla). Normalmente, un alto nivel competencial emana de unos directivos ejemplares y de una estrategia interna que atraiga a los mejores empleados y que sepa gestionar su salario emocional. En palabras de José Antonio Marina, los seres humanos somos, y por tanto los empleados son, “inteligencias emocionales”. Es decir, sistemas biológicos cargados de información a los que nada les interesa más que los sentimientos, porque en ellos consiste la felicidad o la desdicha. A partir de esta premisa, el salario emocional se puede definir como la capacidad de conseguir que los empleados se sientan compensados por su esfuerzo en la empresa, que se sientan “bien pagados” con su salario y con algo más que dinero. A partir de ahí la satisfacción de los empleados y su compromiso con la empresa (vinculación o *engagement*) son consecuencias de la buena gestión interna.

Figura 2: Modelo Servicios y Beneficios, RSCI y RSCE

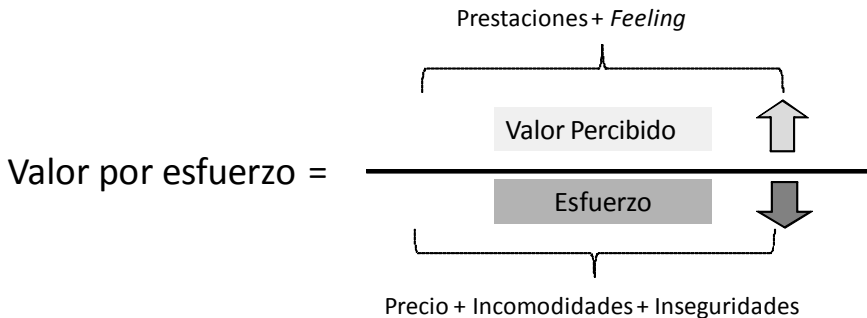


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE HUETE (2003)

Los empleados motivados proporcionan excelentes resultados, por lo que los niveles de satisfacción y vinculación de los clientes son la consecuencia directa de la gestión interna que valora y apuesta por su capital humano. Esta relación pasa por un incremento del *valor por esfuerzo* de los clientes, que no es otra cosa que una expresión mejorada del concepto de calidad.

El valor por esfuerzo se expresa como una ecuación (Figura 3) que las empresas deben gestionar para incrementar el resultado final tanto como les sea posible, ya que se trata de un ratio entre el valor percibido por los clientes y el esfuerzo o precio total que asumen. Así, la ecuación indica que el atractivo de la oferta es equivalente a la calidad o valor percibido por los clientes y que este es directamente proporcional a las prestaciones tangibles e intangibles (el *feeling*) pero inversamente proporcional al precio que se paga por la oferta, las incomodidades con las que el cliente se pueda enfrentar y las inseguridades que experimente durante el proceso.

Figura 3: La ecuación valor por esfuerzo



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE HUETE (2003)

La relación con la vinculación entre RSCI y RSCE es directa. La cara interna y la cara externa de la gestión empresarial quedan claras con este modelo circular dándole a la gestión interna responsable la importancia que merece, como motor de la vinculación de clientes, asegurando los beneficios empresariales económicos y sociales. El capital humano motivado es capaz de incrementar el numerador de dicha ecuación (incrementa las prestaciones y el feeling del cliente) y reducir el denominador (minorando las incomodidades e inseguridades), mejorando sustancialmente el resultado. Incluso si un capital humano motivado resultara más caro para la empresa, y esto se trasladara al precio de la oferta, siempre podría compensarse y superarse con los incrementos de numerador y reducciones de denominador señaladas. Así, los clientes satisfechos se vincularán a la empresa y posibilitarán el crecimiento de la misma en un proceso de mejora continua.

Bajo el enfoque de la RSCI, sin una gestión responsable de los grupos de interés internos no se puede hablar con propiedad y sentido global del término RSC. Por un lado, las cuestiones de gobierno corporativo tienen una relevancia considerable en la RSCI. Por otro, la atracción de accionistas concienciados que buscan en sus inversiones algo más que rentabilidad está dando paso a los fondos socialmente responsables. Como aspecto central de la RSCI, los trabajadores adquieren un protagonismo especial porque ¿qué es una empresa, sino personas organizadas trabajando por un fin común? Por tanto, la relación entre los esfuerzos en RSC y las políticas de recursos humanos es clara y supone la identificación de los empleados como grupos de interés de importancia crítica para la empresa en su camino hacia la gestión responsable.

A partir de esta premisa cabe preguntarse cuáles son los procesos organizativos y las prácticas de gestión que facilitan una transición positiva hacia la excelencia en la gestión de personas que garantice una excelente RSCI. En los siguientes apartados se tratarán estos aspectos con detalle.

Finalmente, debe considerarse el término *Responsabilidad Ética Corporativa* (REC), estrategia que va más allá de toda RSC y que está recibiendo atención a nivel internacional. Será la REC la que determine el tono, la actitud y la respuesta concreta de la empresa, frente a los actores internos y externos, frente a los estímulos recibidos del entorno y frente a la sociedad en su conjunto. Por tanto, debe entenderse que la RSC, en sus vertientes interna y externa quedan supeditadas a los principios éticos corporativos, imprescindibles de ser considerados hoy día en todas las organizaciones. Con ello queda el camino abierto a un estudio más amplio de la REC dado que escapa de las pretensiones del presente documento.

5

GOBIERNO CORPORATIVO

El tema de la RSCI se encuentra íntimamente relacionado con el Gobierno Corporativo (GC). De hecho, el Documento nº 4 de AECA de la serie RSC (2007), se dedica al *Gobierno y Responsabilidad Social de la Empresa*. Dadas las constantes referencias en el texto precedente a la figura de los accionistas, como un *stakeholder* interno en la organización, parece necesario dedicar una atención especial a los temas de gobierno en las organizaciones.

En el *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*, Documento nº 1 de AECA (2004), se define el GC como la forma en que las empresas se organizan, son dirigidas y controladas. La vinculación entre la RSCI y el GC supone que los principios de la primera se encuentren presentes en los órganos sobre los que recaen las labores de dirección, gestión y control. En este sentido, el consejo de administración de toda compañía debe velar por asumir los principios de una gestión socialmente responsable, desde la relación con los accionistas hasta la consecución de los resultados empresariales.

Es discutible la interpretación sobre la relación entre RSCI y GC. La literatura, al hablar de GC se refiere a la estructura y funcionamiento del sistema corporativo, inserto expresamente, en un marco de RSC. Por su parte, Thomsen (2006) señala que la RSC es el resultado de un determinado conjunto de mecanismos de gobierno empresarial. Cualquiera que sea la visión adoptada, es clara la relación entre ambos, si bien consideramos que la visión de AECA (2007) es muy acertada. En este sentido, se parte de la existencia de unos elementos tales como el contexto socioeconómico, el modelo de empresa, los valores y la cultura empresarial, que dan sentido al concepto de RSCI adoptado, en el cual debe ser articulado un sistema de GC.

El anterior Documento nº 4 de AECA sobre *Gobierno y Responsabilidad Social de la Empresa* (2007) ofrece algunas sugerencias para mejor coordinar el GC con una orientación de empresa responsable. En este sentido, se destacan las indicadas en la tabla 3:

Tabla 3: Sugerencias para integrar el GC y la RSC

Asignación de derechos de propiedad formales y/o presencia en el consejo de los principales <i>stakeholders</i>
Inclusión en el consejo de miembros independientes expertos en RSC
Creación de una comisión de RSE
Incorporación de la RSE como criterio a considerar en la elaboración de la política general de retribuciones de la empresa
Organización, con carácter consultivo, de eventos para los principales grupos de interés
Adopción de un cuadro de mando integral ampliado
Compromiso de elaboración y difusión en RSC
Responsabilidad en la adhesión y cumplimiento de buenas prácticas en GC

FUENTE: AECA (2007: 85-86)

Como se observa, se trata de sugerencias realizadas en 2007 que posteriormente han visto su reflejo en medidas adoptadas para las empresas cotizadas en el *Código de Buen Gobierno* (2015).

Por su parte, la *Estrategia Renovada de la UE* (CE, 2011) señaló, en relación a las buenas prácticas en las empresas, la necesidad de promover la elaboración de un Código de Buenas Prácticas en el que participarán no solo las empresas sino también el resto de *stakeholders* interesados. Más tarde, la EERSE (MESS, 2014) también señaló entre sus medidas el impulso de las prácticas de buen gobierno en las organizaciones, la promoción del desarrollo del marco de GC en las sociedades de capital y entidades financieras, con el fin de mejorar la eficacia y responsabilidad en la gestión de las sociedades españolas. A su vez destaca que la gobernanza empresarial es un elemento fundamental de la RSE, otorgando especial atención a la relación con los empleados.

El objetivo de las actuaciones de GC se orienta en la búsqueda de una asociación entre la creación de valor económico con el compromiso social, más allá de la propia rentabilidad alcanzada. En este sentido, los *Códigos de Buen Gobierno* han jugado un papel fundamental en los temas de GC y RSC. Son documentos referidos al gobierno corporativo de las organizaciones, emitidos por comisiones de expertos, que incluyen recomendaciones para una buena gestión, para el logro de una transparencia informativa y con el fin de mantener unas buenas relaciones con los grupos de interés.

Si se observa el *Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas* (2015:15), en el apartado *II. Principios*, y más exactamente en el punto *II.3 Consejo de Administración* se defiende el interés social, al señalar en el punto 9 que “el consejo de administración asumirá, colectiva y unitariamente, la responsabilidad directa sobre la administración social y la supervisión de la dirección de la sociedad, con

el propósito común de promover el interés social” (2015:13). Igualmente, en el punto 25 se hace referencia a esta idea al vincularla con los temas de remuneración del consejo, al igual que aparece expresada en el Principio 9, dando lugar a la Recomendación 12. En ella se pone de manifiesto que el consejo ha de dispensar el mismo trato a todos los accionistas, guiándose por el interés social, promoviendo la maximización del valor económico de la empresa a la vez que su continuidad.

Continuando con el Código (2015:15), en el apartado *II. Principios*, y más exactamente en el punto *II.3 Consejo de Administración* se señala que “la sociedad promoverá una política adecuada de Responsabilidad Social Corporativa, como facultad indelegable del consejo de administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados”. Más concretamente, en la Recomendación 53 se indica la creación de varias comisiones del consejo de administración que velen por la supervisión del cumplimiento de las reglas de GC y de la política de RSC. Así, entre las funciones mínimas recomendadas a la comisión se señalan “la evaluación periódica de la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés” (2015:44). Igualmente se destacan otras funciones, tales como la revisión de la política de RSC de la sociedad, velando por su orientación a la creación de valor, a la vez que llevar un seguimiento de la estrategia y prácticas de RSC que conduzca a la evaluación de su grado de cumplimiento, y finalmente la supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.

El *Código de Buen Gobierno* (2015: 9) señala la importancia de la RSC de la empresa como una realidad cada vez más asentada, tanto en España como en los países del entorno, “que exige una adecuada atención por parte de los sistemas de gobierno corporativo de las sociedades y, por lo tanto, que no puede quedar al margen de un código de recomendaciones de buen gobierno corporativo”. En este sentido, el Principio 24 se refiere expresamente a la RSC poniendo de manifiesto que “la sociedad promoverá una política adecuada de Responsabilidad Social Corporativa, como facultad indelegable del consejo de administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados” (2015:44).

Con el fin de lograr una representación responsable en el Consejo de Administración, el *Código de Buen Gobierno* (2015) incorpora algunas recomendaciones específicas en materia de RSC, estableciendo una serie de medidas que contribuyen a la presencia de la RSC, de sus principios y valores, en la representación otorgada. En esta línea se emiten las Recomendaciones 54 y 55 (2015: 45-46), las cuales expresan las siguientes ideas. Siguiendo la Recomendación 54, la política de RSC debe incluir los principios y compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés, identificando entre ellos: a) los objetivos de la política de RSC e instrumentos de apoyo; b) la estrategia relacionada con la sostenibilidad, medio ambiente y temas sociales; c) las prácticas concretas relacionadas con accionistas, empleados, clientes, proveedores, respeto de los

derechos humanos, etc.; y d) las prácticas de una comunicación responsable, con participación y diálogo con los grupos de interés. Junto a ello, la Recomendación 55 señala la necesidad de informar sobre los temas de RSC siguiendo las metodologías aceptadas internacionalmente.

Seguidamente, nos apoyamos en el enfoque de Jones y Thompson (2012) sobre la sostenibilidad del GC, con el objetivo de encontrar un modelo que mida y controle dicha sostenibilidad, lo cual nos resolvería las dificultades en la búsqueda de una relación adecuada y conveniente entre la RSCI y el GC. Según los mencionados autores, para ser sostenible, el GC debe cubrir todos los aspectos de los recursos corporativos y sus actividades, y también deben ser medidos de una manera más formal y transparente. En consecuencia, es lógica la existencia de una demanda de mayor transparencia y comportamiento ético en las empresas, su gobierno y los grupos de interés en ellas inmersos.

El modelo de gobierno sostenible que propugnan Jones y Thompson (2012) se asienta en una serie de elementos que se recogen gráficamente en la Figura 4 y que se explican a continuación (Tabla 4). Con ellos se observa que el GC no puede dejarse al azar en el clima de negocios del siglo XXI y que la rendición de cuentas será algo necesario de abordar en todas las organizaciones. El GC, para ser sostenible, debe cubrir todos los aspectos de los recursos corporativos y actividades y también debe ser medido de una manera más formal y transparente, más allá de la propia gestión del *Triple Bottom Line*.

Figura 4: Modelo de Gobierno Corporativo Sostenible



FUENTE: ADAPTADO DE JONES Y THOMPSON (2012)

El modelo de GC sostenible va más allá de la triple gestión de actuaciones, económica, social y medioambiental. Como se observa, se tienen en cuenta otros aspectos que confluyen en ofrecer una visión holística de la organización, desde la definición de los perfiles, la definición de un código de conducta, la gestión de la fuerza de trabajo, la asignación del tiempo, hasta ofrecer una información transparente que llevará a la rendición de cuentas y a la evaluación y auditoría finalmente.

Tabla 4: Etapas del Modelo de Gobierno Corporativo Sostenible

1) <i>Perfil alto de los interesados</i>	Tener claramente definido el papel y el modo de funcionamiento de cada uno de los miembros del Consejo. Cada uno de ellos tiene un impacto determinado en el proceso de gestión y por ello deben formar parte de este modelo.
2) <i>Compromiso adquirido y firmado como un Código de Conducta de gestión</i>	Este Código debe incluir una serie de cláusulas que delimiten las operaciones bajo el control del Consejo, así como que todas ellas se encuadran bajo un marco legal conocido.
3) <i>Perspectiva corporativa holística</i>	El estilo de gestión corporativo holístico supone, por un lado, una aproximación que integre a todos los agentes, la empresa con grupos tanto internos como externos y, por otro, una gestión más eficiente, completa y puntual para la toma de decisiones. Ello no dificulta la especialización necesaria en aspectos técnicos, pero hay que observar que los roles y funciones son más eficaces de esta manera tanto para la gestión como para los empleados.
4) <i>Comprensión y minimización del impacto medioambiental</i>	Esta fase del modelo enlaza directamente con la dimensión ambiental de la RSC y viene justificada por el hecho de que el medio ambiente se está convirtiendo en un elemento esencial de los negocios, el gobierno y la conciencia personal, debiendo formar parte de todo modelo de gobierno sostenible.
5) <i>Incorporación y aplicación sistemática de control de riesgo</i>	El riesgo no puede ser ignorado en las organizaciones, de tal forma que la ausencia de control del riesgo no sea una defensa ante un futuro fracaso. Ello motiva que la incorporación de la formación de riesgos, su evaluación, y los esfuerzos por minimizarlos constituyan partes esenciales de la gestión de los Consejos.
6) <i>Conocer y manejar una nueva fuerza de trabajo</i>	Partiendo de las ventajas de la estabilidad en la fuerza de trabajo, es cierto que la naturaleza de este elemento se encuentra sometida a cambios constantes, ante lo cual el proceso de gestión de personas necesita ser adaptado. Un gerente flexible es capaz de gestionar una fuerza de trabajo también flexible y poseerá habilidades para manejar la incertidumbre y variabilidad del equipo humano.

>>>

Tabla 4: Etapas del Modelo de Gobierno Corporativo Sostenible (cont.)

7) <i>Prioridad y asignación del tiempo</i> en la era de la explosión informativa	La variedad y novedad de los mecanismos informativos es algo evidente en las organizaciones de hoy día, ante lo cual los miembros del Consejo deben tener la habilidad necesaria para llevar a cabo una gestión eficaz y responsable.
8) <i>Transparencia de la información</i> , con un papel formal para los grupos de interés	Se trata de un requisito fundamental en el que se han de basar todas las actuaciones empresariales si no se quiere caer en situaciones ineficaces y dramáticas que han conducido a verdaderos desastres empresariales.
9) <i>Maximización de la eficiencia y el control del uso de todos los recursos</i> (humanos, financieros, naturales, ambientales y sociales)	Todos los recursos mencionados se encuentran sometidos a una presión creciente, lo que poco a poco va conduciendo a su agotamiento, más allá de su recuperación. Por ello, un buen GC debe velar por un buen tratamiento del control de los recursos.
10) <i>Plena aplicación de todos los elementos de la rendición de cuentas</i>	La rendición de cuentas incluye responsabilidad, autoridad, comprensión mutua y aceptación de riesgo y recursos para tener éxito. Todos ellos elementos que deben definir un buen modelo de GC sostenible.
11) <i>Proceso de evaluación para cubrir el “trabajo conjunto”, incluido el cumplimiento ético</i>	La gestión de un modelo de GC sostenible debe incorporar los principios del Desarrollo Sostenible, los valores de la organización, y la cultura empresarial, configurando un modelo ético de gestión.
12) <i>Relación abierta con evaluación y auditoría</i>	Una parte más del modelo de gestión sostenible es la evaluación y consiguiente auditoría que ponga de manifiesto el buen hacer del modelo de negocio o la necesidad de un cambio en la gestión.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE JONES Y THOMPSON (2012)

En este sentido, es obligado mencionar la nueva propuesta sobre la incorporación de la RSC al GC de las sociedades cotizadas. Como indica la Directiva 2014/95/UE, respecto a la divulgación de información no financiera por grandes empresas, las cotizadas con más de 500 empleados deberán elaborar un nuevo estado que contenga aspectos sociales, medioambientales, de personas, derechos humanos y anticorrupción, incluyendo información tanto cualitativa como cuantitativa, con indicadores clave de resultados no financieros. Por su parte, Lizcano *et al.* (2015) señalan que los aspectos anteriores así como otros referentes a contenidos recomendados, inclusión de temas de GC, verificabilidad de los datos por un agente externo y conectividad de la información financiera, coinciden con el modelo de informe integrado de AECA. Lo anterior supone un gran avance a lo indicado en el

Documento nº 4 de AECA sobre *Gobierno y Responsabilidad Social de la Empresa* (2007).

De todo lo anterior se deduce la importancia de la vinculación del GC con la RSCI, observando la incidencia que una buena política de gobierno en las organizaciones tendrá en los grupos de interés internos, determinando en cada uno de ellos una determinada gestión de naturaleza transparente y responsable.

6

INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

Un elemento clave en la RSCI es la llamada Inversión Socialmente Responsable (ISR), tratada con profusión en los últimos años e íntimamente relacionada con los accionistas, como *stakeholder* interno en las organizaciones. El *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa* (AECA, 2004: 63) señala que “la inversión socialmente responsable es la expresión más extendida del apoyo de los mercados financieros a las buenas prácticas en Responsabilidad Social Corporativa”. Por tanto, se hace referencia a toda inversión que incorpora criterios éticos, además de sociales y medioambientales, a las clásicas consideraciones financieras, en el proceso de toma de decisiones. Desde el enfoque de los *stakeholders*, nos estamos refiriendo a un tipo de accionista particular, a un accionista responsable.

El conocimiento de la ISR y su adopción por parte de los inversores ha llevado tiempo. No ha sido fácil para los mercados introducir esta forma de inversión con características algo diferentes a las que tradicionalmente se habían tomado en cuenta. No obstante, se puede afirmar que este tipo de inversión ya se ha abierto camino y ha encontrado un espacio en los mercados financieros. Ello viene motivado por la toma de conciencia de la RSC, observándola como un indicador de la calidad en la gestión y el gobierno empresarial. Con el paso del tiempo, la RSC se ha convertido en una clave indicativa de la futura evolución financiera de la organización (AECA, 2009).

No puede olvidarse que uno de los beneficios derivados de la RSC, vinculados al ámbito organizacional, es la atracción de inversiones. Es evidente que las estrategias y políticas de RSC atraen a los fondos de inversión y permiten retener el talento de los trabajadores. Los inversores que acceden a este tipo de inversión realizan una selección apoyada en criterios éticos, que les lleva a adquirir determinados tipos de activos de los que no se derivan actuaciones irresponsables con la sociedad. Esta selección supone, como ya se ha indicado en el epígrafe anterior, la definición de un modelo de gestión y de gobierno corporativo sostenibles, toda vez que la presencia de la ética es determinante para acometer este tipo de inversiones.

Desde el punto de vista interno, el *stakeholder* llamado inversor socialmente responsable puede apoyar su elección de inversión y, por tanto, la gestión posterior de su cartera en los llamados índices éticos o sostenibles. Son índices selectivos que solo incorporan valores cotizados que acreditan determinadas prácticas en materia de RSC (AECA, 2004).

De otro lado, debe destacarse el papel del activismo social de determinados inversores, que ha impulsado la consideración de un nuevo tipo de accionistas, mucho más concienciados con la problemática social y medioambiental (AECA, 2009). Evitar riesgos de reputación en Juntas Generales de Accionistas implica mantener un diálogo continuado con estos financiadores directos. Así, en la promoción de la compañía ya no solo deben considerarse los aspectos financieros, sino también, los vinculados a la RSC, con el objetivo de atraer y retener la ISR.

En relación con la gestión de los planes de pensiones para los empleados de una organización, también debemos tener presente que no solo la rentabilidad económica será un criterio a tener en cuenta a la hora de gestionar las inversiones. También los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo deben ser tomados en consideración. Ello puede llevarse a cabo a partir de la adhesión de Principios de diversa naturaleza, tales como los Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas. La puesta en práctica de estos Principios supone la definición de una política y unos procedimientos refrendados por el Comité de Dirección y los empleados. Ello debe garantizar que el gestor del plan de pensiones de los empleados tenga como misión principal el lograr que sus inversiones sean responsables y cumplan criterios de esta naturaleza.

También parece importante mencionar el papel de las agencias de calificación especializadas socialmente responsables. Estas agencias facilitan a los inversores institucionales todo tipo de información sobre RSC emitida por las compañías, delimitan, por tanto, las consideraciones socialmente responsables incorporadas en los mercados financieros y realizan un permanente seguimiento de la evolución de los valores cotizados.

La EERSE (MESS, 2014) señala, en este sentido, que la RSE es un elemento de atracción de la inversión a largo plazo así como un incentivo para un crecimiento responsable y sostenible. La ISR permite la consolidación de prácticas avanzadas en RSE, canalizando fondos hacia actividades y sectores más sostenibles. Desde el punto de vista de la financiación, la ISR supone el apoyo hacia acciones más reales en la economía, buscando una rentabilidad a largo plazo y evitando perspectivas especulativas. En este sentido, la EERSE (MESS, 2014) plantea una serie de medidas, tales como la elaboración de una guía de buenas prácticas en materia de ISR, fomentar la ISR por los Fondos de Pensiones de Empleo y propiciar la celebración de encuentros entre emprendedores e inversores socialmente responsables, entre otras.

Como se observa, son numerosas las acciones que determinan una gestión orientada hacia los accionistas/propietarios. Ahora bien, la figura del accionista

se ha convertido, en forma cada vez más creciente, en un *stakeholder* externo, perdiendo su propia esencia de interno. Por ello, el accionista ha pasado a ser concebido como un elemento difuso en el actual contexto de conglomerados económicos. Al mismo tiempo, el rol de los accionistas ha cambiado significativamente, convirtiéndose cada vez más en elementos de control corporativo, dadas sus crecientes demandas de información corporativa relevante, incluyendo la información financiera. Este motivo lleva a dejar a un lado la figura de los accionistas al carecer de la esencia respecto a su naturaleza de grupo interno, centrándonos, a continuación, en los empleados, dada su consideración de grupo de interés interno de indudable relevancia.

7

LA GESTIÓN RESPONSABLE DE LOS EMPLEADOS

Una gestión responsable de los empleados puede contribuir de forma positiva a la implantación de la RSCI, acercándolos al papel de prescriptores de la responsabilidad de la entidad en la que trabajan y pudiendo llegar a convertirlos incluso, si tienen las capacidades, las condiciones necesarias y quieren desarrollarlas, en verdaderos intra-emprendedores sociales. En relación con ello, se observará cómo las políticas responsables de RRHH son, o deberían ser, el punto de arranque de la gestión responsable en las organizaciones y que, en esencia, constituyen la puesta en práctica de la RSCI.

La consideración del capital humano como generador del cambio organizacional, motor de su evolución y protagonista de la competitividad empresarial nos lleva a señalar que los miembros de una organización son verdaderos recursos estratégicos y de tal importancia que, sin su participación, creatividad o entusiasmo no sería posible llevar a cabo con éxito el desarrollo de las funciones básicas de la empresa.

Como sabemos, la RSE se está convirtiendo en una de las funciones empresariales que necesitan de toda la fuerza del capital humano para satisfacer las necesidades de los grupos de interés, y de forma sostenible, y por eso una gestión responsable de los empleados puede contribuir a que la empresa emprenda un camino que le conduzca hacia la ventaja competitiva. En este sentido, se ha observado una nueva tendencia en la gestión del capital humano que consiste en la participación de los empleados como pieza determinante en la puesta en marcha de actividades de RSCI. Es decir, según este enfoque, la RSE ya no consistiría en un conjunto de acciones que la empresa proyecta al exterior como algo ajeno a la realidad interna de la misma, sino que emanaría directamente de los componentes de la plantilla.

Llegados a este punto destaca una idea muy simple pero fundamental para entender la relación entre una gestión responsable de los empleados y la RSE:

para que una organización pueda generar confianza en el mercado y ser percibida como una entidad comprometida con la sociedad, primero es necesario que esté bien cohesionada, que la dirección la conozca bien por dentro, genere confianza y después, de forma coordinada, se lance ese mensaje responsable a todos los grupos de interés.

Una gestión responsable de los empleados implicaría tres fases o momentos diferenciados:

- i. Identificar la naturaleza de las necesidades y deseos de los trabajadores, y cómo estas necesidades pueden ser satisfechas por la organización con el desarrollo de las políticas de RRHH más adecuadas.
- ii. Identificar cómo y en qué medida las necesidades de los diferentes grupos de empleados efectivamente difieren. Con base en este análisis se podrán tomar decisiones de segmentación y posicionamiento.
- iii. Actuar en consecuencia dando respuesta a las necesidades detectadas y decidir cómo la organización puede gestionar mejor su capital humano y estructurarse de forma que le permita diferenciarse de sus competidores y llegar a convertirse en un empleador capaz de atraer y retener a los mejores talentos disponibles en el mercado de trabajo.

Para avanzar hacia la RSCE desde la RSCI se debe, por tanto, crear un buen producto interno, un paquete de compensación global que se ajuste a las necesidades de los empleados y que asuma la RSCE y la sostenibilidad como filosofía de la organización. No nos referimos solo a la atracción del talento, nos referimos también a su retención. Esto implica programas de formación significativos y desarrollo profesional del capital humano, oportunidades reales en su carrera profesional y conciliación con su vida personal. Condiciones, en definitiva, que potencien la implicación y el compromiso de los empleados como un efecto de reacción ante todo aquello que reciben de la empresa. Lo que parece cierto es que un “buen producto interno” que pretenda la mejora de la calidad de vida laboral es una base sólida sobre la que asentar el contrato emocional entre la entidad y el trabajador. A partir de ese paquete compensatorio será fácil que los trabajadores quieran participar como prescriptores de la RSE de la empresa e incluso estarán dispuestos a involucrarse e invertir tiempo y esfuerzo en temas de RSE.

La organización debe procurar la alineación de los objetivos de este grupo de interés y ¿Qué mejor forma de poner en marcha una estrategia de RSE que haciéndoles partícipes de dicha estrategia como agentes activos de la misma? Sin duda la RSCE empieza por la RSCI. Pero no todos los empleados son iguales ni tienen las mismas necesidades ni por supuesto están igualmente motivados hacia la RSE como se ve en el próximo apartado.

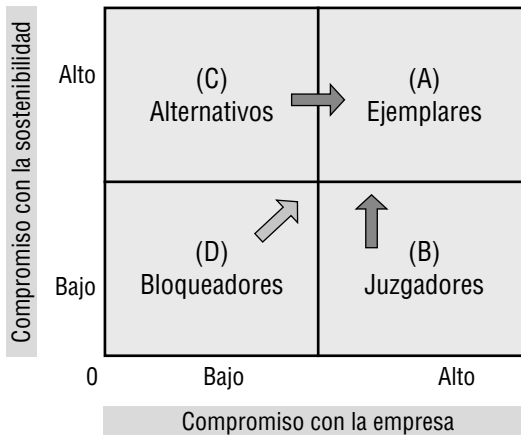
7.1. LOS EMPLEADOS COMO RECEPTORES DE RSCI Y ACTORES DE RSCE

Siguiendo los postulados de la RSCI, el tratamiento indiferenciado de los empleados –clásico por otra parte– no parece responsable. Cada empleado tiene sus necesidades y sus demandas como agente de interés y, por tanto, la segmentación del mercado interno es necesaria a fin de aplicar políticas de RRHH adaptadas a las necesidades de cada colectivo. Las diferencias personales entre los miembros del equipo humano de la organización pueden suponer el establecimiento de distintos contratos emocionales empresa-empleado. La base de un contrato emocional sólido es el compromiso entre las partes, haciendo hincapié en que es la organización la que tiene el reto de ganarse los corazones y las mentes de sus empleados en pro del objetivo organizacional. Bajo la perspectiva de la RSCI, se trataría de segmentar a los trabajadores en grupos lo más homogéneos posible para aplicar las políticas de RRHH. Además, y dado que los empleados pueden llegar a ser verdaderos transmisores de la RSC a los agentes de interés externos, entendemos que la segmentación puede ser llevada a cabo también para ayudar a difundir la cultura socialmente responsable de forma ajustada a cada colectivo.

Las variables de segmentación son el compromiso con la empresa, por un lado, y el compromiso con la responsabilidad y la sostenibilidad, por otro. El compromiso laboral, fuertemente reconocido por las empresas como importante, es algo más que la satisfacción en el trabajo. Una conceptualización amplia de la variable compromiso laboral incluye matices de ciudadanía corporativa y una plena participación del empleado en la organización. Por otro lado, los miembros de la plantilla tienen distintos niveles de compromiso personal con la empresa y distintas potencialidades, contribuyen de forma diversa a la creación de valor económico y social y tienen distintos niveles de compromiso con la Responsabilidad Social, el medio ambiente y la sostenibilidad en general. Por este motivo, las empresas deben descubrir las inclinaciones de los empleados y fomentar los comportamientos responsables en el seno de la organización en términos de creación de valor e incluso llegar a conseguir un número razonable de emprendedores sociales internos, que son aquellos trabajadores altamente concienciados con la RSC y que, desde dentro de la empresa, actúan liderando acciones sociales. En la Figura 5 se muestra la matriz de cuatro cuadrantes en la que cada empleado puede ser clasificado según cuatro tipologías distintas como se observa a continuación.

- **Segmento (A) formado por empleados ejemplares:** Se incluyen los empleados que están altamente comprometidos con la empresa, contribuyen claramente a la generación de valor económico y, al mismo tiempo, tienen una sólida comprensión de los retos económicos, sociales y medioambientales y están altamente comprometidos por tanto con las metas de RSE de la entidad en la que trabajan.
- **Segmento (B) formado por empleados juzgadores:** En este grupo se encuentran los empleados que, estando comprometidos con la empresa, se sienten alejados de los conceptos de Responsabilidad Social y desconfían de

Figura 5: Segmentación de empleados
CUATRO SEGMENTOS DE EMPLEADOS PARA LA RSCI



FUENTE: ADAPTADO DE SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ Y GRAYSON (2012)

las estrategias de sostenibilidad de la empresa. La correcta gestión de este colectivo es importante. A través de la organización del trabajo en equipos multidisciplinares que fomenten la interacción de este colectivo con otros más implicados con la RSE puede ser la solución.

- **Segmento (C) formado por empleados alternativos:** Los empleados que están desvinculados emocionalmente de la empresa, bien porque son nuevos, bien porque no encuentran la motivación suficiente con el proyecto actual del negocio, o porque la han perdido, pueden ser un grupo motor de cambios hacia la RSE. Al tiempo que el compromiso con la entidad es bajo de momento, tienen un perfil social y medioambiental claramente marcado que les define como trabajadores alternativos, que pueden realizar sus funciones en el cargo que ocupen desde los principios de la RSE.
- **Segmento (D) formado por empleados bloqueadores:** Estos empleados están emocionalmente desvinculados, tanto de la empresa como de las nuevas tendencias y las cuestiones relativas a la sostenibilidad.

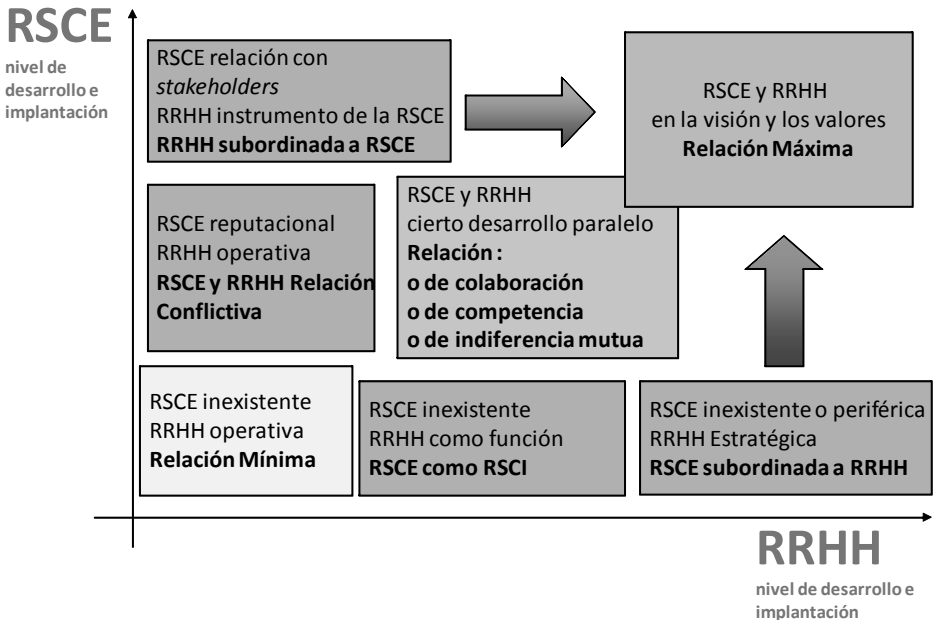
7.2. POSIBLES RELACIONES ENTRE LA RSCE Y LOS RECURSOS HUMANOS (RRHH)

Una vez que los trabajadores y sus representantes son reconocidos como *stakeholders* prioritarios, cabe preguntarse qué relación existe entre los niveles de desarrollo de la función de RRHH y las fases o estadios de implantación de la RSE, cuáles son los escenarios posibles y cuáles son los procesos organizativos y las prácticas

de gestión que facilitan una transición positiva hacia la excelencia en la gestión de personas que garantice una excelente RSCI y viceversa.

Las funciones de RSE y de RRHH pueden caminar de la mano generando sinergias positivas entre ambas funciones, pero no siempre ocurre así. El objetivo, por tanto, es que cada función “apoye y se apoye” en la otra. Asumiendo niveles bajos, medios o altos para ambas funciones y partiendo de la definición de dos variables teóricas, el nivel de desarrollo de la función de RRHH en la empresa y el nivel de implantación de la RSE, encontramos estadios distintos que configuran el mapa de tránsito de ambas funciones hasta su implantación total. En la Figura 6 se muestran las posibilidades teóricas para esta relación y, a continuación, se comentan las características y las implicaciones de los estadios teóricos más comunes en la práctica, para pasar a comentar en último lugar el estadio virtuoso al que la organización aspira cuando se pone a caminar de la mano a la Dirección de los RRHH con la Dirección de la RSE. Destacamos, por su importancia, los estadios siguientes.

Figura 6: Posibles relaciones entre RRHH y RSCE



FUENTE: ADAPTADO DE LOZANO Y CAMPS (2008)

- **Estadio Marginal (RRHH irrelevante y RSE irrelevante)** – Este estadio es bastante habitual y se da en organizaciones donde el nivel de implantación y desarrollo de los RRHH es tan bajo y precario como lo pueda ser el área de

RSE. En estos contextos, el capital humano no tiene consideración de fuente de ventaja competitiva y los postulados de una posible gestión responsable son inexistentes o irrelevantes. La RSE no tiene ningún arraigo en la cultura de la organización y tan solo, si las hay, se observan algunas iniciativas concretas y dispersas en el tiempo que vienen motivadas por otras funciones empresariales y que casualmente pueden ser consideradas acciones de RSE. En esta situación cualquier avance de la función de RRHH o cualquier impulso de la RSE podrá ser un detonante del desarrollo paralelo de la otra función.

- **Estadio de Desarrollo (RRHH media, RSE media)** – En esta situación hay una función de RRHH que tiene un grado de desarrollo aceptable que probablemente haya caminado de forma independiente a los avances que se han dado en la función de RSE. Sin embargo, a partir de aquí y para seguir creciendo, ambas funciones deben comenzar a entrelazarse. La indiferencia mutua no parece sostenible y la competencia o la rivalidad pueden llevar al desperdicio de muchos esfuerzos organizacionales que por ir en una u otra dirección, pero contrarias, no tuvieran buen fin. Por tanto, la colaboración entre ambas funciones es la salida esperada. En esta situación y siempre que se cuente con el apoyo de la Dirección, ambas funciones pueden comenzar a apoyarse mutuamente explotando sinergias para conseguir impactos positivos y significativos de la organización en todos sus *stakeholders*.
- **Estadio Virtuoso (RRHH alto nivel, RSE alto nivel)** – Es el estadio al que la organización debe tender ya que el entendimiento entre la función de RRHH y la función de RSE es innegociable. En esta situación, tanto la función de RRHH como la de RSE se encuentran en un alto nivel de desarrollo y caminan de la mano en su participación en la toma de decisiones estratégicas de la organización en la que, sin duda, participan activamente. En este estadio tiene especial relevancia el hecho de que la importancia reconocida de la gestión de RRHH en la empresa y los principios de la RSE estén en la visión de los líderes, sean valores compartidos por todos y sus postulados estén plasmados en la misión de la organización de forma explícita.

Por tanto, la incorporación de la RSE en la estrategia de las organizaciones debe venir acompañada de un plan de marketing interno que convenga a los empleados de su importancia y de su utilidad, tanto de la filosofía de la sostenibilidad (acciones de sensibilización sobre comportamientos responsables entre la plantilla) como de acciones concretas que quieran ir poniéndose en marcha (dentro o fuera de la organización). Para ello, el apoyo de la Dirección y su compromiso con la RSE, harán posible que los esfuerzos inter-funcionales de coordinación actúen. Es decir, la RSE no es una función exclusiva del Departamento de RRHH sino que se considera una función transversal, que debe ser compartida entre todas las áreas de la empresa para alcanzar éxito.

7.3. LA NORMA ISO 26000: GUÍA SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Organización Internacional para la Normalización (ISO) ha desarrollado una norma internacional que supone una guía para la Responsabilidad Social. Al igual que otros estándares existentes, se trata de una norma de uso voluntario y no es de momento una norma certificable. Es de aplicación a organizaciones de todos los tamaños y en países en cualquier etapa de desarrollo. Al mismo tiempo, es una norma que considera la participación de todos los que tienen interés en la RSC.

La norma constituye una guía para que las organizaciones operen de una manera socialmente responsable, en base a los siguientes aspectos: a) conceptos, términos y definiciones relacionadas con la RS; b) antecedentes, tendencias y características de la RS; c) principios y prácticas relativas a la RS; d) materias fundamentales y asuntos de RS; e) integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas; f) identificación y compromiso con las partes interesadas; y g) comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la RS (ISO 26000).

Cabe señalar, a propósito de la RSCI, que la guía de la ISO 26000 enfatiza el papel de los *stakeholders* internos, como aquellos colaboradores que prestan sus habilidades, su empeño y su experiencia en el cumplimiento de los diversos fines de la organización. También orienta para la correcta colaboración de la organización con las entidades sociales con las que se interrelaciona. En cuanto a los aspectos abordados en la norma, se ha de mencionar la seguridad y la salud ocupacional, la provisión de talento humano con destrezas en gestión de la calidad o gestión ambiental, por ejemplo. Se señala también el reto de generar mayor competitividad profesional y técnica en los empleados para lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales. En definitiva, se trata de capitalizar los recursos humanos, con lo cual la organización adquirirá un mayor valor en sus procesos, y se garantizará un equilibrio socioeconómico recíproco.

7.4. EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO COMO ESTRATEGIA DE FOMENTO DE LA RSCI EN EL COLECTIVO DE EMPLEADOS

Conscientes de que la RSC debe comenzar en el seno de las organizaciones, y que es más necesaria ahora que nunca, el voluntariado corporativo (VC) constituye un mecanismo para superar las posibles barreras ante las que una organización se pueda encontrar.

En la literatura existen diversas denominaciones a estas prácticas de RSCI que son desarrolladas por los empleados. En primer lugar, Basil *et al.* (2009) utilizan la expresión **apoyo empresarial al voluntariado de los empleados**, y hacen hincapié en el protagonismo del empleado y su participación desinteresada en los proyectos acometidos. En segundo lugar, otros autores se refieren directamente al **voluntariado de los empleados** (Muthuri *et al.*, 2009). En tercer lugar, se encuen-

tran referencias directas al **voluntariado corporativo** (Peterson, 2004), término más popular en la práctica empresarial española.

La realización de acciones internas de voluntariado, llevadas a cabo bajo la promoción empresarial y con la participación comunitaria, representa un eje más de la RSCI y ha destacado en los últimos años como práctica muy habitual en las llamadas organizaciones socialmente responsables. El **voluntariado corporativo** al contribuir al desarrollo de capacidades en los empleados de la empresa, estaría claramente contribuyendo a la generación de ventajas competitivas. Las empresas pueden canalizar sus acciones de RSCI a través de las ONGs, para quienes el proceso de captación y de retención de voluntarios constituye un factor fundamental de su gestión. Este hecho presenta efectos positivos en RSCI a partir de la motivación del capital humano.

En el intercambio entre la organización y los empleados se observa que la primera necesita personas competentes y no solo racionalmente (dotados de inteligencia racional y conocimientos), sino emocionalmente (Goleman, 1998), es decir, las personas son consideradas como recursos creativos con un gran aporte a la empresa. Ante ello se puede afirmar que las experiencias de voluntariado contribuyen a desarrollar principalmente esas competencias emocionales tan difíciles de adquirir con formación tradicional. Por su parte, los empleados necesitan recursos y tiempo proporcionados por la empresa para participar en estas actividades.

En cuanto a la relación de intercambio entre las ONGs y los empleados, las primeras necesitan voluntarios y los empleados se benefician al desarrollar allí sus competencias y sentir autorrealización personal, así como una sensación de reciprocidad con la comunidad que les motiva (Muthuri *et al.*, 2009), lo que a su vez redundará en beneficio de la empresa, tanto por la mejora de su capital humano como por su imagen y reputación, completándose de esta forma el círculo explicativo.

Por lo tanto, con esta práctica las organizaciones pueden alcanzar una serie de beneficios para todas las partes implicadas, siendo esta la esencia del **voluntariado corporativo**. Es decir, todos los grupos de interés o *stakeholders* resultarán satisfechos en el logro de sus motivaciones y aspiraciones (Gallardo *et al.*, 2010).

8

BENEFICIOS DERIVADOS DE LA PUESTA EN PRÁCTICA DE ACCIONES DE RSCI EN EL COLECTIVO DE EMPLEADOS

Son numerosos los beneficios que la RSCI puede traer a la organización en su conjunto. Entre otros hemos de hacer referencia a la mejora de las relaciones internas con los grupos de interés, al refuerzo de la comunicación, el estímulo a los empleados a partir de la formación y el desarrollo de competencias y habilidades, tales como el liderazgo, la iniciativa propia, la creatividad, el trabajo en equipo, ..., el aumento de la satisfacción del personal, la disminución de las bajas y absentismo, el fomento de la cultura de conciencia social, un mayor compromiso con la empresa y el refuerzo de la fidelidad a la marca.

Las prácticas de RSCI bien gestionadas tienen el potencial de incidir de manera determinante en el nivel competencial de los empleados de la organización. Siguiendo para su análisis el estudio de competencias debido a Goleman (1995) y más concretamente las vinculadas al entorno laboral (Goleman, 1998), son varias las prácticas de RSCI en el colectivo de los empleados tal y como se recoge en la Tabla 5 y se desarrolla a continuación.

1. **El estímulo a los empleados en la formación y el desarrollo de competencias y habilidades (liderazgo, iniciativa propia, creatividad y trabajo en equipo)** – El ejercicio de acciones de RSCI supone un estímulo en los empleados en muy diversas formas, todas ellas relacionadas con la mejora de sus aptitudes y habilidades. Gracias a los programas de RSCI que las empresas han comenzado a diseñar e implementar, los empleados desarrollan unas competencias que mejoran su desempeño, lo cual les llevará a fortalecer también su motivación interna y a lograr un desarrollo superior que de otra forma sería difícil. Actualmente, la vía de los incentivos salariales no es fácil, la existencia de planes de carrera que satisfagan las inquietudes de los trabajadores tampoco es algo consolidado en muchas ocasiones, como

Tabla 5: Prácticas de RSCI en el colectivo de empleados y beneficios generados

	Beneficios generados
Acciones de RSCI en los empleados	• Formación y desarrollo de competencias y habilidades claves
	• Estímulo de la motivación y fomento del orgullo de pertenencia a la organización
	• La mejora de la conciencia sobre sí mismo
	• Mejora de las habilidades sociales
	• Refuerzo de la empatía
	• Mejora del clima laboral y la cohesión interna
	• El refuerzo del contrato psicológico
	• Gestión del compromiso con la organización
	• Fomento de una cultura de conciencia social
	• Fomento de la autorregulación

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

tampoco ocurre con los planes formativos, en ocasiones inexistentes. Por ello, se han de buscar nuevas fórmulas que proporcionen el estímulo necesario si bien orientadas en otra línea no vinculada precisamente a los aspectos económicos.

- 2. Estímulo de la motivación de los empleados y orgullo de pertenencia a la organización** - La implicación en actividades de RSCI genera un desarrollo emocional que conducirá a un mejor logro de los objetivos, lo cual se refleja igualmente en un mayor compromiso con la organización. Debido a este compromiso, surge una mayor capacidad de iniciativa, apoyada en un cierto optimismo, bajo el cual se da curso al desarrollo de numerosas acciones que refuerzan a su vez el compromiso inicial y el sentido de pertenencia.

La práctica de la RSCI incrementa la motivación interna en la empresa. Motivar a los empleados ha sido siempre una de las grandes preocupaciones en el seno de las organizaciones. En este sentido, debe existir y así se ha ido observando, la necesidad de que las organizaciones satisfagan las necesidades de las personas que desempeñan su talento en la empresa, de tal modo que no caigan en la inercia. Hoy día, se dan dos elementos con los que los directivos tienen que luchar constantemente. Por un lado, la inercia que puede generarse en ocasiones se suma a un estado generalizado de resignación e incertidumbre con el que muchas personas comienzan su trabajo cada día. Ante ello, la dirección se ve en la necesidad de buscar so-

luciones para evitar los estados anteriores, inercia creada e incertidumbre generada.

3. **La mejora de la conciencia sobre sí mismo** - La realización de acciones de RSCI con los empleados supone una acción cargada de gran aprendizaje experiencial, de tal manera que el empleado implicado tiene la oportunidad de profundizar en el conocimiento de sus estados de ánimo internos. Esto irá unido a un mejor conocimiento de los recursos que posee y desarrolla y un aprendizaje sobre la valoración otorgada a sus intuiciones, todo lo cual llevará a una mejora de la conciencia de la propia persona. Sin duda, se trata de un beneficio para el empleado de la organización.
4. **Mejora de las habilidades sociales de los empleados** - La RSCI es una forma de generar en la empresa las condiciones que Bennis (2000) reclama para potenciar las habilidades sociales, tales como el liderazgo. El ejercicio de la RSCI promueve una actitud positiva del empleado para generar sinergias, liderar, comunicar, actuar como catalizador de los cambios, resolver conflicto y trabajar en equipo para la consecución de metas comunes. Esta mejora de las habilidades sociales repercute en el incremento de la capacidad para inducir respuestas deseables en otros grupos de interés (clientes, proveedores, subordinados, etc). En este sentido, todo ello determina un sentimiento positivo dada nuestra contribución a la organización, coincidiendo con Jericó (2001) al señalar que nos movemos por el deseo de sentirnos eficaces y que esa búsqueda tiene un efecto positivo sobre nuestras propias habilidades.

En resumen, nos encontramos ante un conjunto de competencias que son las perseguidas por los programas internos de desarrollo del capital humano, presentes ya en muchas grandes empresas como, por ejemplo, las acciones de *mentoring*, los programas de *coaching* o las acciones de *outdoor training*. Estos programas son generalmente costosos y sin garantía de resultados en el corto plazo, ante lo cual una opción de la organización pasa por emprender acciones de RSCI sin necesidad de encontrarse sometida a un elevado coste. De esta manera, las acciones de RSCI son susceptibles de potenciar la **inteligencia emocional** de los empleados con poco coste relativo y alto grado de efectividad. En definitiva, la RSC supone una inversión en el capital humano de la organización, con resultados intangibles en mayor medida que tangibles.

Como consecuencia de la puesta en práctica de estos programas, la organización va a esperar dos consecuencias importantes. Por un lado, un mayor grado de implicación y compromiso de los empleados con la organización, reforzándose el contrato psicológico con la entidad y, por otro lado, un incremento de competitividad de la organización en sus mercados.

5. **Refuerzo de la empatía de los trabajadores** – La empatía es la conexión sólida entre dos personas, siendo fundamental para comprender el mensaje del otro. Es una habilidad de interiorizar los pensamientos y deseos del otro. En este sentido, la participación e implicación en actividades de RSCI, en las que la empresa voluntariamente ha decidido colaborar, genera un incremento de la conciencia de participación de los empleados. A su vez, se observa un mayor interés por colaborar, se implican en el refuerzo de los sentimientos de los demás, en las necesidades y preocupaciones que rodean a la sociedad. En definitiva, surge un mayor nivel de empatía en el conjunto de los empleados.
6. **Mejora del clima laboral y cohesión interna** - El ejercicio de la RSCI en las organizaciones conlleva la generación de un ambiente de trabajo más relajado, cómodo y propicio para la generación de relaciones más sólidas y estables entre todos los empleados y directivos. Realizar acciones de RSCI motiva un estado emocional positivo, generador de una actitud positiva general en los trabajadores que redundará en su buen hacer y en un clima laboral muy satisfactorio. Por ello, las empresas, en sus acciones de RSCI, deben procurar fomentar el desarrollo de políticas para la mejora del clima laboral, tales como la formación y el desarrollo continuo del talento, la gestión social de las relaciones de empleo, la promoción de la comunicación, la transparencia y el diálogo social, trabajar en pro de la diversidad e igualdad de oportunidades, seguridad y salud laboral así como conciliación de la vida laboral y familiar.

A este respecto alertamos sobre la necesaria convivencia entre distintos grupos en la plantilla con una adecuada gestión de la diversidad. No nos referimos solo a la atención a la discapacidad o a la multiculturalidad en las empresas. También señalamos el cambio generacional con la incorporación de la generación Y, también conocida como millenials, mucho más conectados e informados y con un enfoque ético-social nuevo de regeneración y de cambio.

La adecuada atención al clima laboral, en entornos diversos como los actuales y en tendencia creciente, supone una satisfacción o grado de bienestar en los individuos que redundará en una mayor productividad y calidad en la organización. Individuos inmersos en un ambiente de esta naturaleza comparten puntos de vista semejantes, aficiones y llegan a establecer entre ellos un alto grado de cohesión interna. Un buen clima laboral a lo largo del tiempo puede alcanzar el objetivo de mantener los niveles de motivación de los empleados bastante altos en su carrera profesional, con el consiguiente retorno para la empresa.

- 7. El refuerzo del contrato emocional** - La RSCI puede ayudar a mejorar el acuerdo entre trabajadores y empresarios. En este tipo de acuerdos se persigue una implicación mayor de los trabajadores y por consiguiente una mejora de su productividad a cambio de otras metas diferentes al salario. Nos referimos a un enfoque en el desarrollo profesional del trabajador y una mejora en su satisfacción, tanto personal como laboral.

Al ser la RSCI un estímulo para motivar a los empleados, el individuo que se ha implicado en participar en acciones socialmente responsables de la empresa o bien de alguna entidad con la que esta colabora, se siente realizado por el simple hecho de participar. Ello determina que quiera una valoración distinta a la tradicional de tipo económico, quiere ser valorado por su implicación y desarrollo de estas actividades.

- 8. Mayor compromiso con la empresa** – Con el término compromiso se hace referencia a todo lo que la organización busca en lo que respecta a la contribución y comportamiento esperado de sus empleados, así como a la voluntad manifestada de hacer mucho más por la empresa identificándose con la misma. Por ello, cuanto mayor sea la contribución de la organización a la sociedad y más se preocupe por los *stakeholders*, mejor tratados estarán los empleados quienes, a su vez, se motivarán para darlo todo por su empresa.
- 9. Fomenta la cultura de conciencia social aumentando el grado de implicación** – El trabajador implicado en una acción o programa de RSCI tiene la oportunidad de profundizar en el conocimiento de sus estados de ánimo internos, analizar su valoración en cuanto a la conciencia social generada. También, se produce una mejora en el control de sus estados de ánimo, los impulsos y recursos internos. En general, se observa una mejora en los niveles de autocontrol, confianza, integridad, adaptabilidad y capacidad de sentirse cómodo y abierto a nuevas ideas y proyectos de RSCI.
- 10. El fomento de la autorregulación** - El hecho de que un empleado participe en un conjunto de acciones de RSCI motivará una mejora en sus niveles de autocontrol, confianza, integridad, adaptabilidad y capacidad para sentirse cómodo. Ello le abrirá nuevos horizontes y le ayudará a emprender nuevas ideas, promoviendo a su vez flujos de información entre diferentes grupos a la vez que se estimula la innovación. Con todo ello, se producirá un mayor y mejor control de los estados de ánimo, de los impulsos y recursos internos del individuo, generándose un nuevo beneficio para este y para la organización.

9

DIFICULTADES QUE PUEDEN SURGIR EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE RSCI

Entre los factores que pueden impedir una correcta y fácil implementación de la RSCI, afectando tanto al papel desempeñado por los accionistas/propietarios, como al de los directivos y empleados, destacan la falta de conocimiento suficiente y de información sobre la RSC, la dificultad de coordinación entre las áreas en la organización, la falta de hábito de trabajo en equipo y las dificultades a la hora de aplicarlo en la empresa, máxime en tiempos de crisis económica y social como los actuales donde las relaciones laborales están viéndose afectadas. Consideramos fundamental identificar las dificultades ya que pueden provocar conflictos entre los grupos de interés internos, que deberán ser gestionados de manera adecuada si no se quieren derivar posibles deterioros en activos intangibles, tales como la reputación.

- 1. Falta de conocimiento e información sobre la RSCI** – La puesta en marcha de acciones de RSCI en las organizaciones requiere un cierto conocimiento sobre dicha estrategia que permita una interpretación apropiada de los conceptos y dimensiones a trabajar. Ello es básico y fundamental para poder gestionar el impacto social, económico y medioambiental de las operaciones realizadas, esperando así obtener un retorno relevante para la empresa. En ocasiones, las personas encargadas de abordar el programa de RSCI no disponen de tal conocimiento y no han recibido la formación adecuada para la implementación, lo cual motivará retrasos en la puesta en práctica, ausencia del enfoque acertado, demoras en la evaluación del desempeño y difícilmente podrán derivarse beneficios en el medio plazo. En esta situación encontramos fundamental el papel de los accionistas/propietarios y directivos, quienes orientarán la marcha de la empresa hacia la nueva estrategia de RSC, a la vez que motivarán a los empleados en la adquisición de conocimientos e información para el buen desempeño de las acciones emprendidas.

- 2. Ausencia de una estrategia continuada de RSCI** – El ejercicio de la RSCI supone una práctica continua en la organización. Sin dejar de valorar la realización aislada de acciones, lo importante es que la RSCI se encuentre inmersa en la propia estrategia organizativa, de tal forma que se haya diseñado un plan de RSCI para el ejercicio continuo de acciones socialmente responsables. Solo de esta manera se podrá decir que verdaderamente se dispone de un plan estratégico y se podrán esperar resultados de su continua puesta en marcha. Como podemos imaginar, el papel de los accionistas y directivos es importante, definiendo esa estrategia continuada en el tiempo, marcando una planificación acorde con las disponibilidades de la empresa y disponiendo el papel que cada empleado debe desempeñar en dicha planificación.
- 3. Coste o limitación de recursos financieros** - Es una de las mayores dificultades con las que se puede encontrar una organización a la hora de poner en práctica un programa de RSCI. Aun cuando los recursos financieros no se consideran totalmente necesarios para realizar acciones socialmente responsables, qué duda cabe que disponiendo de recursos suficientes será más factible acometer un mayor número de acciones, con un mayor alcance. En este sentido, el papel de los accionistas es fundamental en la asignación de los recursos a destinar a las acciones socialmente responsables. Sobre esta asignación, serán los directivos los encargados de hacer una adecuada y conveniente gestión, todo ello en base al buen desempeño de los empleados.
- 4. Baja concienciación por parte de los *stakeholders*** – Aun teniendo conocimiento de la importancia de la RSCI, no siempre existe una concienciación para llevarla a cabo por los *stakeholders*. Por un lado, la inercia cotidiana que lleva a trabajar siempre en la misma dirección, la falta de iniciativa para emprender nuevos caminos, la falta de credibilidad, por alguno de los grupos, ante una acción nueva y sus posibles resultados, son circunstancias que inhiben a los grupos de interés ante la puesta en marcha de un programa de RSCI. Ante ello, los accionistas y directivos deben procurar que no exista esa falta de iniciativas trasladando a los empleados la importancia de sus acciones y el logro de éxitos en la empresa a partir de la puesta en práctica de la RSCI.
- 5. Escaso o limitado compromiso por parte de la alta dirección** – Para que un programa de RSCI pueda desarrollarse con garantías de éxito debe partir de la existencia de un compromiso por parte de la alta dirección. Si esta tiene asumida la importancia derivada de la RSCI, cree en su puesta en marcha, facilita los mecanismos para ello, transmite la esencia a los que le rodean, podemos decir que se han establecido los cauces adecuados para que la RSCI dé sus frutos. Por el contrario, cuando la alta dirección no presenta este compromiso, no pondrá de su parte para comunicarlo a los

demás, faltando la trasmisión que constituirá la base de un efectivo contagio hacia la RSCI. Por ello, desde la empresa, y con los accionistas y propietarios como cabecera, se ha de fomentar una RSCI motivadora, impulsando a los directivos y empleados en poner un mayor compromiso en cuantas acciones realizan.

6. Dificultad de coordinación entre las diferentes áreas de la organización

– Dado que la RSCI es una estrategia transversal en la organización, trabajar un plan de RSCI supone realizar un conjunto de acciones que implican a todas las áreas organizativas. Para que este plan dé buenos resultados, cada una de las áreas debe aportar una serie de acciones, y todas en su conjunto deben ser convenientemente coordinadas. Si alguna de las áreas no aporta lo que le corresponde, el programa de RSCI puede quedar falto de algún aspecto, impidiendo una coordinación adecuada para su configuración completa. En el ámbito de la RSCI, los directivos deben lograr una adecuada coordinación entre todos los empleados, buscando la mejor asignación de recursos procedentes de los accionistas y persiguiendo óptimos resultados.

7. Ausencia de hábito de trabajo en equipo – Relacionado con el anterior,

para que la RSCI cale en la organización se necesita trabajar en equipo. Recordemos que la RSCI supone políticas responsables con los agentes internos al mismo tiempo que se les involucra como actores necesarios en la RSCE. Pero en ocasiones, en las organizaciones no se ha estado acostumbrado a trabajar de esta forma, cada área hacía su trabajo, tenía sus objetivos independientes y perseguía unos resultados concretos. Bajo la perspectiva de la RSCI es necesario cambiar esta forma de trabajo y mientras no se consiga se presentarán dificultades. Entra, por tanto, en el ámbito de la RSCI lograr esta cohesión en los equipos de trabajo, logrando una coordinación desde los directivos hasta los empleados que conducirá a mejores resultados sin duda.

10

INFORMACIÓN EXTERNA A DIVULGAR SOBRE LA RSCI

Entendemos que la realización de RSCI en las organizaciones necesita un último paso orientado a la comunicación externa de las acciones llevadas a cabo. No podemos olvidar que tanto las organizaciones como la sociedad en su conjunto demandan una determinada transparencia y rendición de cuentas, la cual se logrará con un adecuado proceso de comunicación.

Ante ello, en este apartado, y una vez expuestas numerosas ideas sobre la RSCI, parece conveniente exponer, como último paso de la RSC el proceso de comunicación que se lleva a cabo. Más exactamente, se va a analizar la manera en la que se ha venido ofreciendo información sobre los grupos de interés calificados como internos. El enfoque se centra en aquella información de tipo voluntario, que está comprendida dentro de la calificación de social, dejando a un margen la información financiera. Para ello se distinguirán las herramientas utilizadas hasta el momento, exponiendo sus diversas particularidades.

10.1. BALANCE SOCIAL

La comunicación de información social se venía realizando tradicionalmente bien en la *Memoria* bien en el *Informe de Gestión*, considerados como informes anuales tradicionales (Moneva y Llena, 1996). Estos dos destinos resultaron fundamentales para analizar los compromisos y acciones de índole social realizados por las empresas. Junto a estos, la elaboración de un *Balance Social* constituyó otra vía para abordar este tipo de comunicaciones, siendo, en este caso, unos informes separados de los tradicionales, cuya utilización también ha sido muy expandida. La razón de ser del *Balance Social* quedó indicada porque cuando una empresa utiliza la *Memoria* o el *Informe de Gestión* para dar cabida a datos sociales, la filosofía y objetivos buscados quedan desvirtuados por su adscripción a un informe contable regulado en cuanto a su estructura y finalidad.

El *Balance Social* pretendió ser un instrumento para ofrecer información de naturaleza social, que junto a la económico-financiera suministrada a la sociedad de manera general, constituyera un sistema de información contable integral con plena aptitud para cumplir una función social, proporcionando a los responsables de la toma de decisiones una adecuada información en materia de actividades sociales, y convertirse en un instrumento de diálogo y comunicación entre la empresa y los grupos sociales.

Con apoyo en De Lara (2003: 141-142) se exponen los indicadores para el establecimiento de ratios que recogen la información de tipo social en relación con los trabajadores (Tabla 6).

Tabla 6: Ratios para recoger la Información de Tipo Social

	Definición	AÑO N	AÑO N-1	Variación (%)	Evolución +/-
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO					
Absentismo laboral					
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
Accidentes laborales Enfermedades afectas a la profesión Mejora condiciones físicas Bajas por enfermedad					
ACTIVIDADES EXTRALABORALES					
Actividades deportivas y culturales Comedores Guarderías					
FORMACIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS TRABAJADORES					
Formación Grado de aprovechamiento de la formación Tiempo de formación Promoción					
SERVICIOS MÉDICOS					
Chequeos médicos Consultas médicas Formación sanitaria Personal sanitario					

>>>

Tabla 6: Ratios para recoger la Información de Tipo Social (cont.)

	Definición	AÑO N	AÑO N-1	Variación (%)	Evolución +/-
CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO					
Antigüedad del personal					
Bajas del personal permanente					
Contratación y selección					
Contratos fijos					
Contratos temporales					
Despidos de personal					
Disciplina					
Edad media del personal					
Huelgas					
Incidentes					
Personal eventual					
Tiempo de transporte					
Vacaciones suplementarias					
Variación tecnológica					
Ajardinamiento					
RETRIBUCIONES					
Ayudas a guarderías					
Ayudas para actividades culturales y recreativas					
Ayudas para el transporte					
Ayudas para estudios a familiares					
Ayudas para estudios al personal					
Ayudas para vivienda					
Premios jubilación					
Ayudas o subvenciones					
Salario medio					
Horas extraordinarias					
PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA ORGANIZACIÓN					
Copropiedad trabajadores					
Participación en capital					
Trabajadores accionistas					
Opinión en la organización					
Participación en la organización					
Participación en beneficios					

>>>

Tabla 6: Ratios para recoger la Información de Tipo Social (cont.)

	Definición	AÑO N	AÑO N-1	Variación (%)	Evolución +/-
DISCRIMINACIÓN					
Participación femenina Diferencia de sexo en la obtención de renta Minusválidos Estado civil					
REPRESENTACIÓN SINDICAL					
Nivel de participación en la selección de representantes Representación de los trabajadores					
JORNADA LABORAL					
Duración jornada semanal Horario flexible Horas extraordinarias Horas flexibles Jornada continua Normalizador de descanso semanal Reducción suplementaria de jornada Trabajo a media jornada Trabajo nocturno					

FUENTE: DE LARA (2003: 141-142)

Después de lo que se ha planteado, y puesto que no existe un modelo formal normalizado en nuestra legislación al cual someter la presentación de la información de tipo social, podemos concluir con la ausencia de homogeneización, tanto en lo referente a los objetivos a cubrir a través de la información de carácter social y medioambiental como en la forma de abordarlo.

El tema del *Balance Social*, alrededor de los años 70, no cuajó con el espíritu y el interés pretendido. Ello hizo que tal denominación se dejara un poco de lado pasándose a realizar nuevas aportaciones en líneas quizás más amplias, hablándose actualmente de los llamados Informes de Sostenibilidad y de Responsabilidad Social Corporativa.

10.2. EL GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Una vez expuestos los inconvenientes asociados al Balance Social y dada la poca acogida de que esta iniciativa disfrutó, la presentación de ratios e indicadores se ha manifestado como una de las más prolíferas aportaciones en información sobre

trabajadores. Actualmente, propuestas como la de la GRI se dirigen a proporcionar un sistema de indicadores sociales que permitan homogeneizar la información proporcionada por las corporaciones en su Informe de Sostenibilidad.

Para ello, GRI confecciona la “Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad” la cual es considerada uno de los marcos, en dicha materia responsable, más completo y usado del mundo. Desde su inicio han sido emitidas varias versiones de las guías, entre las que citamos las últimas, GRI 3 presentada en 2006, su actualización GRI 3.1 de 2011 y GRI 4, la norma más actualizada de mayo de 2013. En ella encontramos desde cuál es el perfil organizativo de la empresa, hasta una serie de medidores de actuación específicos en los ámbitos económicos, ambientales y sociales. En la Tabla 7 se recogen los indicadores relativos a la vertiente laboral.

Tabla 7: Indicadores del GRI relativos a la vertiente laboral

INDICADORES GRI (G4)	
G4-LA1:	Número total y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.
G4-LA2:	Prestaciones sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad.
G4-LA3:	Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.
G4-LA4:	Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos
G4-LA5:	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.
G4-LA6:	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.
G4-LA7:	Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad.
G4-LA8:	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.
G4-LA9:	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.
G4-LA10:	Programas de gestión de habilidades y formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales.
G4-LA11:	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional.
G4-LA12:	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.

>>>

Tabla 7: Indicadores del GRI relativos a la vertiente laboral (cont.)

G4-LA13: Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por ubicaciones significativas de actividad.
G4-LA14: Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales
G4-LA15: Impactos significativos, reales y potenciales, de las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.
G4-LA16: Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.

FUENTE: GRI (2013)

Es oportuno señalar el proceso de revisión al que se encuentra actualmente sometido este estándar y que llegará a sustituir a la actual guía G4. A pesar de que no se prevé un impacto muy relevante para las organizaciones que han venido elaborando sus informes con la guía anterior, sí se presentará la necesidad de llevar a cabo adaptaciones que deberán ser estudiadas e incluidas antes de la publicación de los informes correspondientes a 2017.

El principal cambio se encuentra en la nueva estructura modular, si bien los contenidos no cambian con respecto a la actual G4. Tampoco lo hacen, de manera sustancial, los criterios para acreditar su cumplimiento (“core” o “comprehensive”), si bien se introduce una nueva modalidad de seguimiento parcial por Sustainability Reporting Standards (SRS). Las seis series de estándares en los que se divide el nuevo GRI atienden a las principales preguntas que las organizaciones deben responder durante el ciclo de elaboración de su informe: a) SRS 100 Fundacional, en el que se explican los principios y el proceso que debe llevarse a cabo para identificar los asuntos a informar y elaborar los informes; b) SRS 200 Información general de la organización, que es necesaria para contextualizar el informe; c) SRS 300 Información acerca de la gestión de los impactos principales de la organización; d) 35 asuntos agrupados en tres SRS de contenidos: 1) la serie 400 sobre información económica y de gobierno; 2) la serie 500 para la información ambiental; y 3) la serie 600 para los asuntos sociales. En definitiva, con el nuevo estándar se quiere simplificar el lenguaje utilizado y clarificar algunos conceptos que generaban dudas habituales en las organizaciones informantes.

El nuevo estándar será fijado por el *Global Sustainability Standard Board* (GSSB), establecido como una entidad operativa independiente bajo los auspicios del GRI, formado por 15 miembros que son los únicos responsables de establecer las normas aceptadas a nivel mundial para los informes de sostenibilidad.

10.3. LA TAXONOMÍA XBRL DE RSC

Un primer intento para homogeneizar el conjunto tan amplio de indicadores de RSC se encuentra en el Documento n° 7 de AECA, *Normalización de la Información sobre Responsabilidad Social Corporativa*. Los resultados de las organizaciones en

su triple vertiente, económica, social y medioambiental, son recopilados en un numeroso conjunto de indicadores, tanto cualitativos como cuantitativos. Este interés lleva a la elaboración del llamado Cuadro Central de Indicadores de RSC (CCI-RSC), al que se dedica un apartado en el referido Documento.

Se presentan, hasta llegar a la versión final del Cuadro Central de Indicadores (CCI), dos versiones previas en las que los indicadores que se refieren a la RSCI se encuentran más desglosados, pasando finalmente a ser agrupados bajo la denominación de Indicadores Sociales. Seguidamente presentamos las distintas versiones. La Tabla 8 recoge la versión 1 del CCI, observando dentro de los indicadores sociales un grupo para empleados y otro para accionistas:

Tabla 8: Versión 1 del CCI

INDICADORES ECONÓMICOS	INDICADORES SOCIALES
INDICADORES AMBIENTALES	<p>Empleados</p> <p>Número de empleados Número de mujeres y hombres Número de directivas Número de contratos indefinidos Edad media de la plantilla Horas de formación por empleado Satisfacción empleados Sugerencias recibidas de empleados Índice de accidentalidad Índice de rotación de empleados</p> <p>Accionistas</p> <p>Beneficio por acción Número de reuniones con accionistas e inversores Atención e información al accionista</p>

FUENTE: AECA (2010: 40)

Tras un proceso de consulta a empresas informantes, se obtuvo una segunda versión del CCI, la cual mostramos en la Tabla 9. Como observamos se han explicitado los indicadores de acción social por entender que ellos pueden contener información relativa tanto a los accionistas, como a los directivos y empleados, dada la naturaleza de los mismos.

Finalmente, en una última fase y tras reuniones con diversas empresas, se concretó la versión final del CCI de RSC, la cual mostramos seguidamente, destacando los indicadores relativos a la RSCI (Tabla 10).

Tabla 9: Versión 2 del CCI

INDICADORES ECONÓMICOS	INDICADORES DE EMPLEADOS Índice de accidentalidad
INDICADORES AMBIENTALES	INDICADORES ACCIONISTAS Beneficio por acción Atención e información al accionista Número de reuniones con accionistas e inversores
INDICADORES CLIENTES	INDICADORES DE ACCIÓN SOCIAL Participación en proyectos sociales de la comunidad Patrocinio de proyectos sociales
INDICADORES PROVEEDORES	

FUENTE: AECA (2010: 41-42)

Tabla 10: Versión final del CCI

INDICADORES ECONÓMICOS	INDICADORES SOCIALES Número de empleados Diversidad de género de empleados Diversidad de género en la alta dirección Estabilidad laboral Accidentalidad y enfermedad en el trabajo Absentismo laboral Rotación laboral Antigüedad laboral Rotación de empleados Formación de empleados
INDICADORES AMBIENTALES	

FUENTE: AECA (2010: 43)

10.4. EL ESTADO DE VALOR AÑADIDO

La Guía de la GRI destaca por la recuperación de un instrumento que ha sido tradicionalmente considerado como relevante para informar a determinados usuarios internos, como los empleados y los propios directivos: el estado de valor añadido (EVA). Tradicionalmente, el EVA recoge la siguiente estructura en la Tabla 11.

Para los grupos de interés internos es relevante conocer su participación en el conjunto del Valor Añadido generado por la compañía, en la medida que puede compararse. Asimismo, pueden solventarse bastantes problemas que surgen en contextos como la negociación colectiva o la determinación de los dividendos a entregar.

En esta misma línea la GRI propone este modelo (Tabla 12):

Tabla 11: Estructura del Estado de Valor Añadido (EVA)

Valor añadido generado =
[Valor de la producción alcanzada en el periodo (vendida, almacenada e inmovilizada)] MENOS (-) [Adquisiciones externas relacionadas con ese volumen de actividad]
Valor añadido distribuido:
Remuneración al Trabajo
Remuneración al Capital Propio
Remuneración al Capital Ajeno
Participación del Estado
Mantenimiento y Expansión de la Empresa
Aportaciones a la sociedad

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS MODELOS DE VA

Tabla 12: Estado de Valor Añadido (EVA)

Valor económico directo generado: – ingresos.
Valor económico distribuido: – gastos operativos; – sueldos y prestaciones de los empleados; – pagos a los proveedores de capital; – pagos a gobiernos (por país); e – inversiones en comunidades.
Valor económico retenido (según la fórmula «Valor económico directo generado» menos «Valor económico distribuido»)

FUENTE: GRI (2013)

10.5. ESTRATEGIA ESPAÑOLA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Siguiendo las actuaciones marcadas por la EERSE (MESS, 2014), y aun cuando no constituye un marco de revelación de información como otros que indicamos, consideramos necesario hacer referencia a las medidas en ella indicadas con el fin

de promover la RSCI, exponiendo desde nuestro punto de vista aquellos aspectos de los que se debería informar (Tabla 13):

Tabla 13: Aspectos a informar derivadas de la EERSE (MESS, 2014)

Medidas	Aspecto a informar
Impulsar las prácticas de buen gobierno de las organizaciones	Nº de prácticas implantadas en temas de buen gobierno
Impulsar actuaciones para favorecer la diversidad en las plantillas, mediante una política de igualdad de oportunidades	Expresión de la diversidad en términos cuantitativos
Impulsar actuaciones dirigidas a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores y la corresponsabilidad en la asunción de responsabilidades familiares y de cuidado	Cuantificación del número de empleados que están conciliando su jornada laboral y obligaciones personales y familiares
Incentivar la promoción de la salud en los centros de trabajo	Nº de medidas de salud hacia los trabajadores más allá de lo marcado por ley
Favorecer la integración laboral de personas en riesgo de exclusión social en empresas ordinarias, así como para facilitar el emprendimiento	Nº de empleados acogidos a políticas de integración laboral
Potenciar la contratación indefinida	Nº de empleados con contrato indefinido
Facilitar y proporcionar oportunidades de voluntariado corporativo	Nº de empleados que participan en programas de VC
Propiciar la celebración de encuentros entre emprendedores e inversores socialmente responsables	Nº de encuentros celebrados

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LA EERSE (MESS, 2014)

10.6. EL MODELO DE INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

De acuerdo con la Circular 7/2015, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, el modelo de informe anual de gobierno corporativo que deben elaborar las sociedades anónimas cotizadas, en el bloque G. Grado de Seguimiento de las Recomendaciones de Gobierno Corporativo, concretamente en el punto 6, señala que las sociedades cotizadas que elaboren informe sobre las políticas de Responsabilidad Social Corporativa lo publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la junta general ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria. Al mismo tiempo, en el punto 12 se señala que el consejo de administración se

gué por el interés social en el desempeño de sus funciones, velando por los legítimos intereses de los empleados y demás grupos de interés. Igualmente, el punto 53 hace referencia a la existencia de la comisión de RSC, la cual debe cumplir la función de realizar un seguimiento de la estrategia y de las prácticas de RSC así como llevar a cabo la evaluación de su grado de cumplimiento. El punto 54 señala que la política de RSC incluya los compromisos asumidos de manera voluntaria con los distintos grupos de interés. El punto 55 hace referencia a la información aportada en temas de RSC. Finalmente, el punto 57 indica que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal, así como la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción y los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social.

De acuerdo con ello, la sociedad reflejará la siguiente información en los temas de RSCI que nos ocupan (Tabla 14):

Tabla 14: Temas de RSCI en el Informe de Gobierno Corporativo

	Cumple	Cumple parcialmente	Explique
La política de RSC			
Desempeño de funciones por el Consejo de Administración velando por los intereses de los empleados y demás grupos de interés			
Comisión responsable de los temas de RSC			
Compromisos voluntarios asumidos con los grupos de interés			
Información aportada en temas de RSC			
Remuneración miembros alta dirección			

FUENTE: COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (2015)

Así mismo, en el punto C.1.16 se identificarán los miembros de la alta dirección que no sean consejeros ejecutivos, indicando la remuneración total devengada a su favor en el ejercicio. Finalmente, en el bloque G. se ha de indicar el grado de seguimiento de las recomendaciones de Gobierno Corporativo y, en este sentido, se deberá reflejar si no se limita el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista; que estos sean informados de los aspectos más relevantes del GC de la sociedad; sobre la promoción de una política de comunicación y contactos con los accionistas respetuosa con el abuso de mercado; que las cuentas se presenten

a la junta general de accionistas sin limitaciones ni salvedades; que, dado el caso, se establezca una política general de primas de asistencia a la junta general de accionistas; que, la comisión de auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad; y que la empresa haya observado los principios de Responsabilidad Social aceptados de manera voluntaria.

La misma circular, en el bloque C. Estructura de la Administración de la Sociedad, trata la remuneración global del consejo de administración. En este sentido, se indica que se informará de la remuneración del consejo en el ejercicio al que se refiere el informe y de los fondos acumulados por el consejo en materia de pensiones.

10.7. INFORMACIÓN INTEGRADA

Más allá de los Informes de Sostenibilidad y como última tendencia en la elaboración de Información Social, hemos de citar la llamada Información Integrada. A ella se dedica el Documento nº 8 de la AECA, de la serie de RSC, y titulado *Información Integrada: el Cuadro Integrado de Indicadores (CII-FESG) y su Taxonomía XBRL*. En referido documento se indica que la creciente demanda de transparencia así como de una información integrada motiva la creación del *International Integrated Reporting Committee (IIRC)*. El objetivo que se persigue es lograr una menor información, a la vez que igualmente completa, que recoja aspectos financieros y referidos al corto plazo, pero también información referida a la sostenibilidad y al largo plazo.

En opinión de Gallardo (2015), la definición de un marco de información integrada se ha consolidado en los últimos años, ofreciendo la capacidad de recoger la información financiera y no financiera. Los intentos normalizadores llevados a cabo por numerosas y prestigiosas asociaciones, entidades e instituciones, han dado sus frutos, habiéndose logrado un amplio consenso materializado en diversos documentos. A la vez, se han sentado las bases para una divulgación de información más completa, acorde con la necesidad actual de creación de valor que debe subyacer en las actividades empresariales.

La suma de información financiera y no financiera que toda empresa podría revelar llega a alcanzar un volumen importante, generando valor a la organización pero, sin duda, constituyendo un aporte incalculable de recursos para la confección de aquella. Si en un principio las empresas han aceptado, de manera voluntaria, completar su información financiera con una parte adicional de información no financiera, con el transcurso del tiempo se ha observado lo que ello supone frente a lo que la empresa ganará con tal revelación. Ante esta situación surge la **información integrada**, con el objetivo de expresar una información más concreta, pero igual de completa que la suma de las anteriores (Gallardo, 2015).

El informe integrado se asienta en los principios de enfoque estratégico, visión general de la organización, orientación futura del negocio, conectividad y materialidad, sin dejar de lado las oportunidades, riesgos, rendimiento y perspectivas

futuras. Sin duda, un conjunto de elementos claves para elaborar un buen documento, que generará memorias con información rigurosa, completa, de calidad y que aborden una amplia visión de la organización (Figura 7).

Figura 7: Principios e ideas en las que descansa el informe integrado



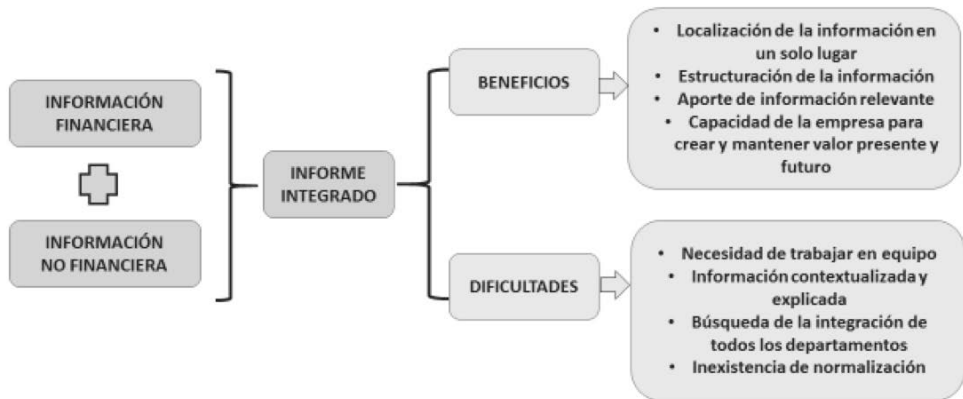
FUENTE: GALLARDO (2015)

Considerando los posibles **beneficios** derivados del informe integrado, y siguiendo a Gallardo (2015), cabría citar, entre otros: la localización en un solo documento de toda la información relevante (el acceso a fuentes adicionales puede ser complementario, pero no necesario), la estructuración de la información permitiendo una mejor comprensión del negocio, el aporte de toda la información relevante, relacionada o no con la RSE, tanto para la empresa como sus grupos de interés, así como la capacidad de la empresa para crear y mantener valor presente y futuro, todo ello expuesto de manera clara y concisa. Son ventajas que se desprenden de la visión de conjunto de la organización y que tendrán una repercusión en las actividades desarrolladas por la misma.

En relación con los posibles **inconvenientes**, y siguiendo a Gallardo (2015) igualmente, se pone de manifiesto la necesidad de trabajar en equipo todos los departamentos de la organización. Se trata de vincular e implicar en un mismo sentido a equipos que tienen marcados objetivos distintos e independientes, lo cual no deja de ser un aspecto nuevo en el modo de trabajo que necesitará de la adaptación necesaria por parte de todos. Junto a ello, debemos observar que la información debe ir más allá del ofrecimiento de un dato o número que refleja un determinado hecho. Por el contrario, la información ofrecida debe estar contextualizada y explicada,

analizando causas que la han motivado y efectos que han resultado. Ello nos remite a la anterior dificultad, evidenciando de nuevo la necesidad de realizar un trabajo en equipo, con una buena coordinación, determinando la información más relevante y la interrelación entre los datos. El cambio de perspectiva es obligado, de ofrecer cada departamento un apartado propio en la memoria a buscar una integración de todos ellos. Todo lo anterior se complica aún más ante la inexistencia de una normalización generalmente aceptada que permitiera la estandarización de los informes y su eficaz comparación. Una visión global se recoge en la siguiente Figura 8:

Figura 8: Beneficios y dificultades del informe integrado



FUENTE: GALLARDO (2015)

Al mismo tiempo, el Informe Integrado contribuirá a una potenciación del capital humano, social y relacional en las organizaciones, por tanto a una potenciación de la RSCI. En primer lugar, al hablar de capital humano nos referimos al conjunto de competencias, capacidades y experiencias de las personas, así como sus motivaciones para innovar e incluyendo su capacidad para dirigir, gestionar y colaborar. En segundo lugar, en relación con el capital social y relacional, se comprenden las instituciones y las relaciones dentro y entre las comunidades, los grupos de interés y otras redes así como la capacidad de compartir información para mejorar el bienestar individual y colectivo.

Finalmente, tenemos que indicar que son ya numerosas las empresas que se han adentrado en la elaboración de la Información Integrada. Entre ellas citamos a AECA, en primer lugar, como promotora de esta línea de trabajo en coherencia con la *Estrategia Española de RSE*, BBVA, Enagás, Indra, Inditex, Repsol y Telefónica. Todas ellas han contribuido al Grupo de Trabajo generado por parte de AECA para liderar el proyecto de Información Integrada. Con ello, y de acuerdo a Lizcano *et al.* (2015), va a posibilitar la diferenciación de las empresas así como supone un adelanto a las novedades normativas.

10.7.1. INDICADORES EXPRESIVOS DE LA INFORMACIÓN DE NATURALEZA SOCIAL INTERNA

A continuación se recogen los indicadores que reflejan la información relativa a la RSCI, es decir, aquellos que informan de aspectos relacionados con los propietarios o accionistas, empleados y directivos (Tabla 15). Una explicación más extensa puede encontrarse en el Documento nº 8 de la AECA (2012), de la serie de RSC, y titulado *“Información Integrada: el Cuadro Integrado de Indicadores (CII-FESG) y su Taxonomía XBRL”*.

Tabla 15: Indicadores

Indicadores Financieros	
Eficiencia económica	
KPI_F4	Remuneración a los empleados
KPI_F7	Retribución a los propietarios
Indicadores sociales	
Capital Humano	
KPI_S1	Empleados
KPI_S2	Diversidad de género de los empleados
KPI_S3	Puestos de alta dirección
KPI_S4	Diversidad de género en la alta dirección
KPI_S5	Estabilidad laboral
KPI_S6	Absentismo
KPI_S7	Rotación de empleados
KPI_S8	Creación neta de empleo
KPI_S9	Antigüedad laboral
Indicadores de Gobierno Corporativo	
Buen Gobierno Corporativo	
KPI_CG1	Consejeros
KPI_CG2	Consejeros independientes
KPI_CG3	Consejeros en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
KPI_CG4	Comisión ejecutiva
KPI_CG5	Comité de auditoría
KPI_CG6	Comisión de nombramientos
KPI_CG7	Reuniones del Consejo
KPI_CG8	Remuneración total del Consejo
KPI_CG9	Diversidad de género en el Consejo

FUENTE: AECA (2012)

Puede afirmarse que este es el modo más actual de ofrecer información de naturaleza social por parte de las empresas. Y en este momento se hace obligado y necesario hablar de la figura del DIRSE⁸, como directivo capaz de desempeñar una función muy nueva hoy día relacionada con la gestión de la RSC. Conforme la implantación de la RSC ha ido avanzando en las organizaciones, se ha visto la necesidad de una gestión mayor y mejor, para lo cual se ha definido la figura de profesionales capaces de llevarla a cabo. Es un tema actual de debate, sobre el que dejamos la puerta abierta para futuras consideraciones.

Finalmente, también señalar que los informes emanados con información de tipo social deben gozar de la credibilidad oportuna por parte de todos los interesados, tanto internos como externos, dado que ello ayudará a generar confianza. Por eso, se impone como necesario el hecho de someter los informes emitidos a un procedimiento de aseguramiento, lo que ayudaría a reforzar la credibilidad de las acciones realizadas y a estrechar más las relaciones entre los diversos grupos de interés.

10.8. NORMATIVA INTERNACIONAL: DIRECTIVA EUROPEA SOBRE INFORMACIÓN NO FINANCIERA Y SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD

Como último exponente de divulgación de información hemos de citar la Directiva 2014/95 del Parlamento y del Consejo de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. Según indica citada Directiva, las grandes empresas que sean entidades de interés público y que en su fecha de cierre del balance tengan un número medio de empleados superior a 500 deben incluir en el informe de gestión un estado no financiero conteniendo información para comprender la evolución, resultados y situación de la empresa, así como el impacto de su actividad en cuestiones medioambientales y sociales, el personal, respeto de los derechos humanos y lucha contra la corrupción y el soborno. Más exactamente, se deberá incluir una descripción de la política de diversidad aplicada en relación con los órganos de administración, dirección y supervisión de la empresa por lo que respecta a cuestiones como la edad, el género, o la formación y experiencia profesionales, los objetivos de esa política de diversidad, la forma en que se ha aplicado y los resultados en el período de presentación de informes.

Enlazando con el tema del gobierno corporativo, ya tratado en un punto previo, esta nueva Directiva señala “en cuanto a la inclusión del informe de gobierno corporativo en el informe de gestión, que las sociedades que hayan emitido valores admitidos a cotización en un mercado regulado de cualquier estado miembro de

⁸ Directivos de Responsabilidad Social. Para más información, puede consultarse el documento: http://www.dirse.es/sites/default/files/estudio_dirse.pdf

la UE incluirán en el informe de gestión, en una sección separada, el informe de gobierno corporativo” (Lizcano *et al.*, 2015: 96).

Igualmente, vinculando la información integrada, tratada en el punto anterior, con la no financiera que nos ocupa en este momento, señalamos que el modelo de información integrada de AECA da respuesta a los nuevos elementos de transparencia expresados en la Directiva 2014/95/UE. Así, tal como señalan Lizcano *et al.* (2015), en el entorno actual, las empresas incrementan, de manera voluntaria, la información divulgada a la vez que se emiten normas más ambiciosas para lograr la extensión de tales prácticas al mercado. También, los ejemplos de empresas ya citadas anteriormente (BBVA, Enagás, Indra, Inditex, Repsol y Telefónica), junto con AECA, constituyen formas de contribución a un mejor posicionamiento a nivel global de las empresas.

Para finalizar, se exponen algunas ideas sobre el Consejo de Normas Contables de Sostenibilidad (*Sustainability Accounting Standards Board*⁹, SASB). Se trata de una organización independiente sin fines de lucro, cuya misión es desarrollar y difundir las normas contables de sostenibilidad que ayuden a las empresas públicas a revelar información material y de utilidad en la toma de decisiones para los inversores. Esta misión se logra a través de un proceso riguroso que incluye la investigación basada en la evidencia y la participación amplia y equilibrada de los interesados. Hasta el momento, se han desarrollado normas de contabilidad para más de 80 industrias en 10 sectores.

Los esfuerzos continuos del Consejo se centrarán en la codificación y el mantenimiento de las normas. Hasta el momento, la organización ha abierto tres documentos: las reglas de procedimiento, el marco conceptual y ha propuesto cambios en el sistema de clasificación de la industria sostenible. Las métricas de rendimiento incluidas en todas las normas provisionales emitidas por SASB cumplen con el siguiente conjunto de criterios mínimos: relevancia, utilidad, aplicabilidad, rentabilidad, comparabilidad, suficiencia, claridad y verificabilidad. En definitiva, se orienta hacia una educación sobre cómo la información de sostenibilidad puede ser financieramente material y qué se puede hacer con esa información.

9 Más información disponible en: <http://www.sasb.org>.

11

CONCLUSIONES

El secreto de una organización con éxito está en las personas que la integran. En un momento donde la RSC parece ser la estrategia necesaria para crear valor compartido que garantice el beneficio económico y social a lo largo del tiempo, parece lógico que la RSC mire hacia dentro. En este documento se ha abordado la RSCI como una nueva filosofía de gestión que irrumpe con fuerza en el contexto organizativo actual y que debe ganar visibilidad, tanto entre académicos como entre gestores, para ganar protagonismo y convertirse en el motor del cambio que necesita la economía.

Este documento se ha escrito convencidos de que la crisis que estamos viviendo puede superarse si los gerentes y directivos de organizaciones, empresas o unidades específicas de servicio o negocio, son capaces de transformarse en mejores líderes, en líderes responsables, desarrollando de forma eficaz sus competencias dentro de un contexto de valores éticos. En este sentido concluimos que la RSCI pone a la Dirección a la cabeza de la gestión del cambio. A partir del compromiso de los cuadros directivos, las organizaciones responsables necesitan, antes de nada, contar con personas comprometidas, con buena preparación y con la suficiente motivación para afrontar nuevos retos. Parece que esta es la clave para conseguir organizaciones responsables, y empresas bien gestionadas en el ámbito interno, organizaciones que mejoran su rentabilidad basando su crecimiento en la correcta gestión interna de sus grupos de interés. Entidades en definitiva que entienden que no se puede satisfacer a los grupos de interés externos sin tener altos niveles de satisfacción internos, organizaciones que apuestan por el capital humano como principal fuente de ventaja competitiva en un entorno complejo donde todo cambia muy rápido y donde, un valor seguro de competitividad son los equipos bien gestionados.

Tal y como señalaba Urcelay (2005), la RSCI puede ser entendida como facilitadora de la RSCE. Son muchos los desafíos de la RSCI una vez que gane visibilidad y para concluir, en la Tabla 16 se señalan los puntos que están en la agenda de

la RSCI y que tendrán que abordarse para que la RSC sea una verdadera fuente de ventaja competitiva de las organizaciones responsables.

Tabla 16: Desafíos de la RSCI

<p>GOBIERNO CORPORATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prácticas de buen gobierno - Códigos de ética y de conducta
<p>LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las competencias de un liderazgo responsable
<p>RELACIONES LABORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - El papel de los representantes de los trabajadores - Negociación Colectiva - Los retos de la negociación colectiva - La flexibilidad interna en la empresa - La gestión de los conflictos en las relaciones laborales - Acción social
<p>OCUPACIÓN, CONTRATACIÓN E INSERCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento, selección, acogida - Integración de personas con discapacidad física - Integración de personas con discapacidad psíquica - La inserción en las ETT - Las agencias de empleo y su papel en el mercado de trabajo
<p>EXTINCIÓN Y SUSPENSIÓN DE CONTRATOS – REDIMENSIONAMIENTO DE PLANTILLAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extinción individual del contrato - Redimensionamiento, Expedientes de Suspensión y Extinción - Prejubilación y prolongación de la vida laboral
<p>DESARROLLO PROFESIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de formación socialmente responsable y sostenible - Gestión del conocimiento - Ordenación del tiempo de trabajo y medidas organizativas
<p>IGUALDAD Y SOLIDARIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planes de igualdad - Conciliación de la vida laboral y personal - Voluntariado corporativo
<p>SALUD LABORAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguridad y salud laboral

>>>

Tabla 16: Desafíos de la RSCI (cont.)

COMUNICACIÓN <ul style="list-style-type: none">- Comunicación interna basada en valores- Marketing interno- Employer Branding
RETRIBUCIÓN Y BENEFICIOS <ul style="list-style-type: none">- Retribución responsable- Equidad interna y competitividad externa
MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD <ul style="list-style-type: none">- Compromiso y mejora de la productividad basados en la gestión responsable

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

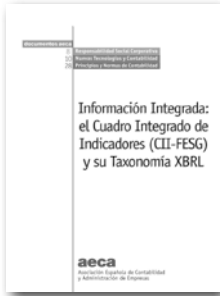
BIBLIOGRAFIA

- ACCOUNTABILITY (2015) AA1000 *Stakeholder Engagement Standard*. Disponible en: www.accountability.org
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (2004) *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento nº 1 de la Comisión de RSC de AECA.
- (2006) *La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento nº 3 de la Comisión de RSC de AECA.
- (2007) *Gobierno y Responsabilidad Social de la Empresa*. Documento nº 4 de la Comisión de RSC de AECA.
- (2009) *Inversión Socialmente Responsable: Estrategias, Instrumentos, Medición y Factores de Impulso*. Documento nº 5 de la Comisión de RSC de AECA.
- (2010) *Normalización de la Información sobre Responsabilidad Social Corporativa*. Documento nº 7 de la Comisión de RSC de AECA.
- (2012) *Información Integrada: el Cuadro Integrado de Indicadores (CII-FESG) y su Taxonomía XBRL*. Documento nº 8 de la Comisión de RSC de AECA.
- BASIL, D. Z., RUNTE, M. S., EASWARAMOORTHY, M y BARR, T. (2009) "Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada", *Journal of Business Ethics*, 85, 387-398.
- BENNIS, W. (2000) "Convertirse en líder de líderes" En *Preparando el futuro*. Gobson, R. (cood). Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- CABALLERO FERNÁNDEZ, G. (2001) "La dirección integradora de los Stakeholders". En: *XI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Cáceres, 24-35.
- CAMPBELL, A. (1997) "Stakeholders: the case in favour". *Long Range Planning*, 30(3), 446-449.
- CLARSKSON, M. (1995) "A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance". *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- COMISIÓN EUROPEA (2001) *Libro Verde. Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Documento COM (2001) 366 final. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.
- (2011) *Estrategia renovada de la Unión Europea 2011-2014 para la Responsabilidad Social Corporativa*.

- COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (2015) Circular 7/2015, de 22 de diciembre, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, por la que se modifica la Circular 5/2013, de 12 de junio, que establece los modelos de informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores, y la Circular 4/2013, de 12 de junio, que establece los modelos de informe anual de remuneraciones de los consejeros de sociedades anónimas cotizadas y de los miembros del consejo de administración y de la comisión de control de las cajas de ahorros que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores.
- COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (2015) *Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas*.
- DAWKINS, J, y LEWIS, S. (2003) "CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy". *Journal of Business Ethics*, 44(2), 185-193.
- DE LARA BUENO, M.I. (2003) *La Responsabilidad Social de la Empresa: Implicaciones Concretas*. Colección Estudios Jurídicos. Edisofer, S.L.
- FORÉTICA (2009) Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y *stakeholders*. Disponible en: <http://www.foretica.org/biblioteca/documentos-deinteres/> [Acceso 11/11/15].
- FREEMAN, R.E. (1984) *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.
- FROOMAN, J. (1999) "Stakeholder influence strategies". *Academy of Management Journal*, 42(2), 191-206.
- GALLARDO VÁZQUEZ, D. (2015) "Reporting Integrado: ¿Perdemos información o ganamos más por menos?". *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 110 (junio), 9-12.
- GALLARDO VÁZQUEZ, D., SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, M.I., CORCHUELO MARTÍNEZ-AZÚA, M.B. y GUERRA GUERRA, A. (2010) "Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española". *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época. Universidad de Jaén, 2, 54-80.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2013) G4 Sustainability Reporting Guidelines: Report principles and standard disclosures, Netherlands.
- GOBIERNO DE ESPAÑA (2014) Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo.
- GOLEMAN, D. (1995) *Emotional Intelligence*. Ed. Bantam Books, New York.
- (1998) *Working with emotional intelligence*. Ed. Books on Tape, Santa Ana.
- GRAY, D. E. (2006) "Executive coaching: Towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes". *Management Learning*, 37(4), 475-497.
- GRAY, R., OWEN, D. y ADAMS, C. (1996) Accounting and Accountability. Changes and Challenges in *Corporate Social Reporting and Environmental Reporting*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- HUETE, L.M. (2003) *Servicios y Beneficios*. Ed. Deusto, Barcelona.
- JERICÓ, P. (2001) *Gestión del talento humano*. Ed. Prentice Hall - Pearson Educación, Madrid.
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (2001) *Dirección estratégica*. Ed. Prentice Hall, Madrid.
- JONES, A.L. y THOMPSON, C.H. (2012) "The sustainability of corporate governance – considerations for a model", *Corporate Governance*, 12(3), 306-318.

- LÉPINEUX, F. (2005) "Stakeholder theory, society and social cohesion", *Corporate Governance*, 5(2), 99-110.
- LIZCANO ÁLVAREZ, J.L., FLORES, F., MORA, M. Y REJÓN, M. (2015) "Nuevos horizontes de regulación sobre información no financiera, información integrada, norma europea y propuesta de AECA". *Revista Contable*, 36, septiembre, 92-105.
- LOZANO, J.M. y CAMPS, J. (2008) "RSE y Gestión de Personas", en *La aplicación de la Responsabilidad Social a la gestión de personas*. Ed. AEDIPE - Catalunya-Media Responsable, Barcelona.
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (2014) *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*. Disponible en: http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf (Acceso, 1/5/2016).
- MONEVA, J.M. (2005) "Información sobre responsabilidad social corporativa: Situación y tendencias". *RAE: Revista Asturiana de Economía*, 34, 43-67.
- MONEVA, J.M. y LLENA, F. (1996) "Análisis de la Información sobre Responsabilidad Social en las Empresas Industriales que Cotizan en Bolsa". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXV, 87, abril-junio, 361-401.
- MUÑOZ COLOMINA, C.I. (1987) *Aportaciones Contables a los Nuevos Objetivos y Enfoques Socioeconómicos de la Empresa*. Instituto de Planificación Contable. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- MUTHURI, J.N., MATTEN, D. y MOON, J. (2009) "Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility", *British Journal of Management*, 20, 75-89.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA NORMALIZACIÓN (ISO) (2010) Guía sobre Responsabilidad Social. Disponible en: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf
- PETERSON, D.K. (2004) "Recruitment Strategies for Encouraging Participation in Corporate Volunteer Programs", *Journal of Business Ethics*, 49, 371-386
- PORTER, M.E. y KRAMER, M. R. (2006) "Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.
- PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. (2011) "La creación de valor compartido", *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- REGO, A., CUNHA, M., COSTA, N., GONÇALVES, H. y CARDOSO, C. (2008) *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa, RH Editores.
- SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, M.I. y GRAYSON, D. (2012) "Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey", *Intangible Capital*, 8(2), 275-307.
- THOMSEN, S. (2006) Corporate governance and corporate social responsibility, en Kaka-dabse, A. y Morsing, M. (eds.), *Corporate Social Responsibility: reconciling aspiration with application* (40-54). Ed. Plagrave Macmillan, Basingstoke.
- UNIÓN EUROPEA (2014) Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresa y determinados grupos.
- URCELAY ALONSO, J. (2005) "Responsabilidad Social Corporativa: La dimensión interna como cuestión previa". *Capital Humano*, 184, 34-39.

Editorial AECA



Información Integrada 'Integrated Reporting' El Cuadro Integrado de Indicadores (CII-FESG) y su taxonomía XBRL

Serie: **Documentos**

COMISIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
COMISIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS Y CONTABILIDAD
COMISIÓN DE PRINCIPIOS Y NORMAS DE CONTABILIDAD

Ponentes: **Francisco Flores, José Luis Lizzcano, María Mora y Manuel Rejón**

Con base en la investigación desarrollada por AECA sobre normalización de la información no financiera en materia ambiental, social y de gobierno corporativo y su aplicación a través de herramientas de tratamiento y divulgación de la información, este Documento propone un nuevo avance hacia la denominada 'Información Integrada'.

Las Taxonomías XBRL realizadas en anteriores Documentos para los indicadores clave formulados (*Key Performance Indicators*), presentados a través del Cuadro General de Indicadores (CGI-RSC) y del Cuadro Central de Indicadores (CCI-RSC), son la base de la nueva Taxonomía propuesta para el Cuadro Integrado de Indicadores (CII-FESG), y representan el formato digital que permite el correcto aprovechamiento de la información corporativa integrada. En este nuevo Cuadro Integrado de Indicadores clave, la dimensión financiera se une a las otras tres dimensiones: ambiental, social y gobierno corporativo (*Financial, Environmental, Social and Governance* o FESG), para ofrecer una visión de conjunto del comportamiento empresarial. Los indicadores se presentan interrelacionados a distintos niveles con los objetivos estratégicos y los riesgos relevantes.

El lenguaje XBRL y las aplicaciones en internet, a través del repositorio de informes integrados, permitirán que cualquier tipo de empresa u organización pueda elaborar y publicar sus informes integrados de indicadores clave y que los usuarios o grupos de interés puedan tener libre acceso a una información fiable, que les permita adquirir, en mayor o menor medida, un compromiso con la organización (*engagement stakeholders*).



La empresa social: marco conceptual, contexto e información

Serie: **Documentos**

COMISIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Ponentes: **Ramón Fisac y Ana Moreno**

La empresa social es un modelo organizativo que presenta un gran potencial para contribuir a la resolución de problemas sociales. Este documento propone un marco de reflexión sobre la empresa social para comprender mejor este modelo de organización e identificar los desafíos que presenta su aplicación práctica. Para ello, como punto de partida, se realiza una revisión del estado del arte sobre empresa social, identificando las diferentes aproximaciones al concepto que existen y señalando las diferencias con otros conceptos relacionados, como economía social, emprendimiento social y Responsabilidad Social Corporativa (RSC). A partir de este marco teórico, se analizan los elementos fundamentales que permiten caracterizar las empresas sociales. Para completar este marco de reflexión, se sugieren unas líneas de actuación para valorar el desempeño e impacto de las empresas sociales y comunicar esta información a la sociedad.

Revistas AECA



Revista Española de Financiación y Contabilidad *Spanish Journal of Finance and Accounting*

Indexed and abstracted in the Social Sciences Citation Index (SSCI)

Creada en 1972. Trimestral
ISSN: 0210-2412

www.aeca.es/pub/refc/refc.htm



Revista AECA

4 números al año
Creada en 1972. Trimestral
ISSN: 1577-2403

www.aeca.es/revistaeca/revistaeca.htm



Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión

Coeditada con la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC)

2 números al año. Digital
ISSN: 1696-294X

www.observatorio-iberoamericano.org

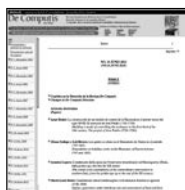


The International Journal of Digital Accounting Research

Coeditada con la Universidad de Huelva y Rutgers University

1 volumen al año. Digital.
Open Access Journal
ISSN: 1577-8517

www.uhu.es/ijdar



'De Computis' - Revista Española de Historia de la Contabilidad

Spanish Journal of Accounting History

2 números al año. Digital
ISSN: 1886-1881

www.decomputis.org



Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa

Revista electrónica
ISSN: 1989-1725

www.revistainternacionalpyme.org



Educade. Revista de Educación en Contabilidad, Finanzas y Administración de Empresas

1 volumen al año. Digital
ISSN: 2173-478X

www.educade.es



Revista Gestión Joven

Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (Ajoica)

2 números al año. Digital
ISSN 1988-9011

www.ajoica.org · www.gestionjoven.org

Más información sobre normas de presentación y remisión de originales,
así como suscripciones en www.aeca.es, info@aece.es
o en los teléfonos 91 547 37 56 - 91 547 44 65

**JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN
ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD
Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presidente: Leandro CAÑIBANO CALVO
Vicepresidente 1º: Eduardo BUENO CAMPOS
Vicepresidente 2º: Pedro RIVERO TORRE
Secretario General: Jesús LIZCANO ÁLVAREZ
Vicesecretaria Gral.: Lourdes TORRES PRADAS
Tesorero: Enrique CAMPOS PEDRAJA
Contador: Jesús PEREGRINA BARRANQUERO
Bibliotecaria: M^a Begoña PRIETO MORENO
Vocales: Enrique ASLA GARCÍA
Manuel BACHILLER BAEZA
Germán DE LA FUENTE ESCAMILLA
Domingo GARCÍA PÉREZ DE LEMA
Begoña GINER INCHAUSTI
Isaac Jonás GONZÁLEZ DÍEZ
José Antonio GONZALO ANGULO
Felipe HERRANZ MARTÍN
Joaquina LAFFARGA BRIONES
José Luis LÓPEZ COMBARROS
Rafael LÓPEZ MERA
Miguel MARTÍN FERNÁNDEZ
Isabel MARTÍNEZ CONESA
Horacio MOLINA SÁNCHEZ
Stefan MUNDORF
Enrique ORTEGA CARBALLO
Alfonso OSORIO ITURMENDI
Fernanda PEDROSA ALBERTO
Enric RIBAS MIRÁNGELS
José María VALDECANTOS BENGOCHEA

Investigación de vanguardia en gestión empresarial

aeca

AECA es la única institución profesional española emisora de Principios y Normas de Contabilidad generalmente aceptados, que elabora estudios y pronunciamientos sobre buenas prácticas de gestión en la empresa, el sector público y la economía social.

Se funda en 1979 para contribuir al desarrollo de la investigación en ciencias empresariales y para mejorar las técnicas de gestión y la información en la empresa española.

Los socios de AECA representan al amplio conjunto profesional, empresarial, académico e investigador del ámbito contable y de administración de empresas en España, así como a la práctica totalidad de instituciones, asociaciones, corporaciones profesionales y a un gran número de empresas industriales, comerciales y de servicios, especialmente financieros, de auditoría y consultoría.

Más información e inscripciones en www.aeca.es



UNA AMPLIA OFERTA AL SERVICIO DEL PROFESIONAL Y LA EMPRESA

- Estudios e investigación.
- Reuniones y Congresos.
- Formación.
- Libros y revistas.
- Web y portales en internet.
- Newsletter electrónicos.
- Premios y ayudas a la investigación.
- Acreditaciones profesionales.
- Convenios de colaboración institucionales.

ÁREAS DE ESTUDIO

- Principios y Normativa Contables.
- Valoración de Empresas.
- Organización y Sistemas.
- Contabilidad de Gestión.
- Historia de la Contabilidad.
- Nuevas Tecnologías y Contabilidad.
- Sector Público.
- Responsabilidad Social Corporativa.
- Entidades sin Fines de Lucro.
- Contabilidad de Cooperativas.
- Turismo.

Actividades y Servicios de Aeca

Documentos

AECA emitidos por las Comisiones de Estudio

Congresos, Jornadas y Reuniones

profesionales y académicas

ECA

Experto Contable Acreditado

Revista Española de Financiación y Contabilidad

Premio Enrique Fernández Peña de Historia de la Contabilidad

Becas para Estudiantes Universitarios

Premio AECA para

Artículos Cortos

Newsletters electrónicos

- Lista de Correo
- Actualidad Contable
- Serviaeca

Cátedra AECA Carlos Cubillo de Contabilidad y Auditoría

AJOICA - IS - FAIF portales en internet

Página Web 1.0 y 2.0

Información, consultas y enlaces en Internet

Premio a la Transparencia Empresarial

Revista The International Journal of Digital Accounting Research

De Computis

Revista Española de Historia de la Contabilidad

Web de Información Integrada y XBRL

Ayudas a la Investigación

Espacios Audiovisuales

- Mesa-Debate
- Diálogos AECA
- Hablamos con...
- Video News

Foro Instrumentos Financieros

Newsletter Actualidad contable

Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión

Revista Gestión Joven

Informes RSC-XBRL

Galardón al Mejor Expediente Académico de Equipo



VISITANOS EN:



Más información e inscripciones:

aeca
Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
DECLARADA DE UTILIDAD PÚBLICA

Rafael Bergamín, 16-B
28043 Madrid
Tels: 91 547 44 65/37 56
Fax: 91 541 34 84
info@aeca.es
www.aeca.es

Responsabilidad social corporativa interna. Delimitación conceptual e información

En este documento se analiza la Responsabilidad Social Corporativa Interna (RSCI), acotando el término, dotándolo de contenido propio y delimitando los grupos de interés internos. Concretamente, aquellos con los que la empresa mantiene una relación contractual directa, tales como los empleados y directivos y/o, en su caso, los que mantienen un vínculo directo con el objeto propio de la actividad de la organización, aun sin existir esa relación directa.

La delimitación conceptual se completa, desde un punto de vista más práctico, con el análisis de los instrumentos existentes para recoger la información relativa a los elementos internos de la RSC. Con ello se procede a la comunicación externa de las acciones llevadas a cabo, con el fin de atender la demanda, por parte de las organizaciones y de la sociedad, de transparencia y rendición de cuentas.

Con todo ello se logra dar visibilidad a un concepto multidisciplinar, difuso hasta el momento y de gran interés, tanto para la comunidad científica como para los gestores empresariales.

Internal corporate social responsibility. Conceptual framework and reporting

This paper analyzes the Internal Corporate Social Responsibility (ICSR), defines the term, endows own content and delimits the internal stakeholders. Specifically, those with whom the company maintains a direct contractual relationship, as employees and managers and/or, where appropriate, those who maintain a direct link with the proper object of the organization's activity, even without existing that direct relationship.

The conceptual delimitation is completed, from a more practical point of view, with the analysis of the existing instruments to collect information related to the internal elements of CSR. This way, the external communication of the activities is carried out in order to meet the demand, with organizations and society, of transparency and accountability.

Subsequently, the document gives visibility to a multidisciplinary, fuzzy concept so far and of great interest, for both the scientific community and business managers.