

Trabajo Fin de Grado
Ingeniería de Organización Industrial
Mención: Sistemas de innovación y competitividad tecnológica

La Responsabilidad Social Corporativa como herramienta clave de competitividad empresarial

Autor: Alberto García Martínez

Tutora: D^a María Custodia Fernández Baco

Dpto. Ingeniería Química y Ambiental
Escuela Técnica Superior de Ingeniería
Universidad de Sevilla

Sevilla, 2022



Trabajo Fin de Grado
Ingeniería de Organización Industrial

La Responsabilidad Social Corporativa como herramienta clave de competitividad empresarial

Autor:

Alberto García Martínez

Tutora:

D^a María Custodia Fernández Baco

Profesora colaboradora

Dpto. de Ingeniería Química y Ambiental

Escuela Técnica Superior de Ingeniería

Universidad de Sevilla

Sevilla, 2022

A mi familia y amigos.

Agradecimientos

Con la realización de este trabajo pongo fin a mi etapa como estudiante del Grado de Ingeniería de Organización Industrial en la Universidad de Sevilla. Durante estos cuatro años en la Escuela he tenido la suerte de estar rodeado de muy buenos compañeros sin los cuales, el recorrido hasta llegar aquí se habría hecho bastante más duro.

Agradecer a mi tutora, D^a Custodia, por la confianza depositada en mí para realizar este trabajo, aceptándome desde el primer momento la temática que le propuse. Gracias por guiarme de la mejor manera posible en la elaboración de este documento.

Por último, me gustaría darle las gracias al proyecto Campus de Excelencia Andalucía TECH porque me ha permitido realizar un programa de movilidad a la Universidad de Málaga para cursar una mención, gracias a la cual, he aprendido acerca de los sistemas de innovación y competitividad empresarial y me ha motivado a abordar la temática que se trata en este trabajo.

Sin ninguno de estos elementos, este trabajo no hubiera sido posible.

Gracias.

Alberto García Martínez

Sevilla, 2022

Resumen

En el presente trabajo se aporta una visión global acerca de la Responsabilidad Social Corporativa y su importancia en la competitividad de las organizaciones. Para ello, en primer lugar, se describe el alcance del concepto, diferenciando qué es y qué no es la RSC. A continuación, se hace un recorrido cronológico sobre el origen y la evolución de la RSC. Seguidamente, se exponen las diferentes dimensiones que abarca la RSC, para lo cual, se define el concepto de stakeholder y se diferencian la RSC interna y la externa, así como los tres pilares de la RSC: economía, sociedad y medioambiente. Además, se presentan una serie de marcos institucionales cuyo propósito es el impulso de la RSC. Por otro lado, se destacan una serie de estándares de referencia en materia de RSC como son guías y normas voluntarias de apoyo para la implantación, certificación y comunicación de la RSC en las empresas. Finalmente, con el objetivo de poner de manifiesto la RSC como ventaja competitiva, se analiza un caso empresarial mediante la evaluación de las contribuciones, los logros y los impactos de determinadas acciones de RSC llevadas a cabo por la compañía.

Abstract

This paper provides an overview of Corporate Social Responsibility and its importance in the competitiveness of organizations. First, the scope of the concept is described, differentiating between what CSR is and what it is not. This is followed by a chronological overview of the origin and evolution of CSR. Next, the different dimensions of CSR are presented, defining the concept of stakeholder and differentiating between internal and external CSR, as well as the three pillars of CSR: the economy, society and the environment. In addition, a series of institutional frameworks are presented whose purpose is to promote CSR. On the other hand, a series of CSR reference standards are highlighted, such as guides and voluntary standards to support the implementation, certification and communication of CSR in companies. Finally, with the aim of highlighting CSR as a competitive advantage, a business case is analyzed by evaluating the contributions, achievements and impacts of certain CSR actions carried out by the company.

Agradecimientos	vii
Resumen	ix
Abstract	x
Índice	xi
Índice de tablas	xiii
Índice de ilustraciones	xiv
1. Introducción y Objetivo del proyecto	1
2. Aspectos básicos de la Responsabilidad Social Corporativa	3
2.1 <i>Delimitación del concepto</i>	3
2.2 <i>Principios básicos</i>	5
2.3 <i>Origen y evolución</i>	5
3. Dimensiones de la RSC	9
3.1 <i>Stakeholders</i>	9
3.1.1 Stakeholders internos	9
3.1.2 Stakeholders externos	10
3.1.3 Áreas del comportamiento responsable	11
3.1.4 Los stakeholders en la estrategia de RSC y sostenibilidad	12
3.1.5 Gestión de los stakeholders	13
3.2 <i>RSC Interna</i>	15
3.2.1 Diálogo con los Stakeholders Internos	15
3.2.2 La RSCI como antecedente de la RSCE	16
3.3 <i>RSC externa</i>	17
3.3.1 Diálogo con los Stakeholders Externos	17
3.4 <i>Las 3 áreas de la RSC</i>	18
3.4.1 Dimensión económica de la RSC	19
3.4.2 Dimensión social de la RSC	20
3.4.3 Dimensión medioambiental de la RSC	21
4. Marco institucional de la RSC	22
4.1 <i>La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible</i>	22
4.2 <i>Pacto Mundial de Naciones Unidas</i>	27
4.3 <i>Otros marcos de referencia</i>	28
4.3.1 Libro Verde de la Comisión Europea	28
4.3.2 Directrices de la OCDE para empresas multinacionales	28
4.3.3 CERSE y Estrategia Española de RSE	28
5. Estándares de Referencia de la RSC	30
5.1 <i>ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social</i>	30
5.2 <i>Sistemas de gestión certificables</i>	31
5.2.1 IQNet SR 10: Sistema de gestión de Responsabilidad Social	31
5.2.2 SGE 21: Sistema de gestión ética y socialmente responsable	32
5.2.3 SA 8000	32

5.2.4 Otros sistemas de gestión	33
5.3 <i>Estándares relativos a los informes de sostenibilidad</i>	33
5.3.1 AA 1000 Accountability	34
5.3.2 Global Reporting Initiative	34
6. Estudio de Caso	36
6.1 <i>Sobre el informe</i>	36
6.2 <i>Metodología</i>	36
6.3 <i>Aplicación de la metodología</i>	37
6.3.1 Contribuciones	37
6.3.2 Resultados	41
6.4 <i>Análisis global de reporting</i>	43
6.4.1 Bloques temáticos y verificación de la información	43
6.4.2 Evaluación cualitativa de los contenidos	44
7. Conclusión y líneas futuras	48
Referencias bibliográficas	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz RSC vs otras situaciones empresariales	4
Tabla 2. Número de contratos por tipo	38
Tabla 3. Número de despidos	38
Tabla 4. Retribución media anual	39
Tabla 5. Inversión en formación	39
Tabla 6. Horas de formación totales	39
Tabla 7. Becas ofertadas	40
Tabla 8. Trabajadores adheridos a convenio colectivo	40
Tabla 9. Composición de la plantilla por género y categoría profesional	40
Tabla 10. Composición de la plantilla por género y categoría profesional	41
Tabla 11. Trabajadores con discapacidad	41
Tabla 12. Indicadores de Seguridad y Salud 1	42
Tabla 13. Indicadores de Seguridad y Salud 2	43
Tabla 14. Aspectos de valoración	45
Tabla 15. Sistema de puntuación	46
Tabla 16. Evaluación cualitativa	46

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Evolución del concepto de RSC	8
Ilustración 2. Diagrama compromiso con los stakeholders	13
Ilustración 3. Modelo servicios y beneficios, RSCI y RSCE	17
Ilustración 4. Trípode de la sostenibilidad en la RSC	19
Ilustración 5. Los ODS de la Agenda 2030	23
Ilustración 6. ODS más trabajados por las empresas españolas	27
Ilustración 7. Modelo LBG España	37

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO DEL PROYECTO

El objetivo de una buena introducción definitiva es que el lector se contente con ella, lo entienda todo y no lea el resto.

- Umberto Eco -

En el presente trabajo se pretende dar una visión holística e integral acerca de lo que se conoce como Responsabilidad Social Corporativa o RSC y su importancia. Para ello, se va a realizar un recorrido que parte de los aspectos básicos de la RSC, seguido de las dimensiones que abarca esta, continuando con el marco institucional que la respalda, algunos estándares referentes en la materia y finalizando con un caso real de aplicación de la RSC y unas conclusiones.

Antes de definir técnicamente el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, conviene definir por separado cada una de las palabras que conforman este término.

En primer lugar, la responsabilidad, sin apellidos, es el cumplimiento de las obligaciones, así como el cuidado y la consciencia a la hora de tomar decisiones o realizar algo. También, el término responsabilidad hace referencia a la obligación de responder ante un hecho.

Por su parte, el término “social” se refiere a la pertenencia o la relación con la sociedad.

Por último, el adjetivo “corporativo/a” que alude a las corporaciones, que no son más que organizaciones compuestas por personas que, como miembros de ella, la gobiernan.

Así, de manera filosófica, se puede definir la Responsabilidad Social Corporativa como la consideración de la sociedad, por parte de las organizaciones, a la hora de tomar decisiones. También, podemos entender esta como esa obligación que tienen las organizaciones para con la sociedad, ya que, de alguna manera, estas se aprovechan de la sociedad para conseguir sus objetivos y, por tanto, sienten el deber de devolvérselo de alguna manera.

La principal motivación que me ha conducido a estudiar el fenómeno de la RSC ha sido el desgaste social, humano y medioambiental de determinadas actuaciones empresariales. En los últimos años hemos visto que, en todo el mundo, han salido a la luz casos de corrupción, ingeniería fiscal, explotación de mano de obra, vulneración de derechos laborales y perjuicios medioambientales que, de manera inevitable, han conducido a la ciudadanía a desconfiar de las empresas.

Por fortuna, la sensibilización y concienciación social y medioambiental en el ámbito empresarial, así como en la ciudadanía en general son cada vez mayor. Ello, junto con la inexorable evolución de las TIC, ha suscitado a las empresas a escuchar las expectativas y exigencias de la sociedad en relación con la actividad que llevan a cabo. Las organizaciones han comprendido que no son un ente aislado, sino que forman parte de una sociedad y que su existencia a largo plazo depende de su aprobación ante esta.

Cuando nos referimos a la RSC, se hace necesario cambiar de la concepción tradicional que tenemos de la empresa como un mero centro de producción a la de un ciudadano corporativo, cuyas decisiones impactan en la sociedad. Hablamos, por tanto, de pasar de lo tangible a lo intangible. De este hecho nace la importancia actual de que las organizaciones, además de los activos tangibles, gestionen aquellos que son intangibles, dentro de los cuales se encuentra la RSC.

A título personal, soy de los que piensa que todos podemos aportar nuestro granito de arena para hacer del mundo en que vivimos, un mundo mejor. En mi caso, mi granito no es otro que este Trabajo Fin de Grado, cuya

intención es dar un paso más en la divulgación de conocimiento en relación con la Responsabilidad Social Corporativa.

2. ASPECTOS BÁSICOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Crear un negocio fuerte y construir un mundo mejor no son metas contradictorias: ambas son ingredientes indispensables para el éxito a largo plazo.

- William Clay Ford Jr -

2.1 Delimitación del concepto

La Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC) también conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa. (AECA, 2004). Esta busca, por tanto, disminuir el impacto negativo que las organizaciones tienen sobre sus grupos de interés, el medio ambiente y la sociedad en general.

El foco de la RSC se sitúa en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés mediante la articulación de estrategias cuyo impacto ha de ser medido, verificado y comunicado debidamente.

La implantación de políticas de RSC lejos de limitarse al cumplimiento de la legislación establecida y al logro de resultados económicos a corto plazo, debe suponer un planteamiento de carácter estratégico que influya en la toma de decisiones y a las actividades operacionales de la totalidad de la organización, permitiendo así la creación de valor a largo plazo y colaborando de manera significativa en la obtención de ventajas competitivas sólidas y duraderas.

La aplicación de la RSC puede ser llevada a cabo por cualquier tipo de empresa independientemente de su forma jurídica adoptada, la cotización o no en un mercado de valores, el carácter público o privado, el tamaño, el sector en que se desenvuelve o el ámbito de actuación de la organización.

Una vez definido el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, resulta conveniente aclarar qué no es RSC. En primer lugar, y atendiendo a la propia definición del término, la RSC no es el cumplimiento de las Normativas legales vigentes puesto que su propio alcance va más allá de ello. Tampoco las acciones de patrocinios y mecenazgos tendentes a la mera mejora de la reputación corporativa se consideran RSC puesto que no van en la línea del verdadero compromiso con la creación de valor a largo plazo. La filantropía, como dice Sierra (2018), tampoco es RSC porque, primeramente, suele ser de carácter personal y no de la empresa en su conjunto y, por otro lado, porque carece del debido impacto social que reclama la RSC, la cual, en contraposición con la filantropía, genera valor para la empresa constituyendo una verdadera inversión social. Por último tampoco se incluye en la RSC el marketing con causa, herramienta mediante la cual una empresa muestra su compromiso con un proyecto medioambiental o social como es el caso del denominado “greenwashing” o lavado verde, el cual hace referencia a aquellas campañas de marketing que afirman que los productos o servicios de una empresa son más ecológicos sin fundamento real alguno; igualmente con el “purplewashing” o lavado púrpura, que de igual forma que el “greenwashing” muestra un supuesto compromiso con causas feministas con el mero objetivo de mejorar la imagen de la empresa.

La RSC se trata, por tanto, de una herramienta de gestión aplicable a la actividad básica de la empresa, con vocación de permanencia y que requiere del compromiso de la alta dirección. Por lo tanto, llevar a cabo la práctica de esta precisa de un elevado grado de compromiso integrado en todos los niveles de la organización. Según Fernández García (2009), la implantación de la RSC se debe llevar a cabo teniendo en cuenta cinco grandes áreas:

- Valores y principios éticos: hace referencia al enfoque de los negocios basado en los valores, los cuales, se reflejan en la misión y la visión de la empresa, así como en los códigos éticos y de conducta. En esta área se destaca la importancia de la integración de esos principios y valores en la toma de decisiones de la organización.
- Condiciones de ambiente de trabajo y empleo: esta área se refiere a cuánto tienen en cuenta a sus empleados las organizaciones a la hora de establecer las políticas de recursos humanos. Esto puede ser: seguridad y salud, conciliación familiar, descansos, compensaciones...
- Apoyo a la comunidad. Impacto de la propia actividad en el entorno social: aludiendo este a las acciones que llevan a cabo las empresas que maximizan su impacto en las comunidades donde está presente: productos, servicios, conocimientos, empleo...
- Protección del medio ambiente: referido al compromiso de la organización con el medio ambiente y el desarrollo sostenible: optimización de recursos naturales, adecuada gestión de los residuos, concienciación de su personal en dichos temas...
- Marketing responsable: tratándose este de asuntos directamente relacionados con los consumidores como la integridad del producto, las prácticas comerciales, política de precios, distribución o la publicidad.

Realizando un estudio de estas cinco áreas, se puede conocer si una empresa lleva o no a cabo una gestión responsable. En la Tabla 1 se muestra, a modo de resumen, una matriz que diferencia lo que se considera Responsabilidad Social Corporativa del resto de situaciones empresariales tomando como factores clave el propio interés de crecimiento empresarial y el compromiso con todos los grupos de interés de la organización, así como con la sociedad en general y el medio ambiente. Así, una acción llevada a cabo con un elevado compromiso social y nulo interés propio, se encuadraría dentro de la filantropía. Por otro lado, un ejemplo de acciones empresariales con cierto compromiso social, pero con un notablemente mayor interés económico propio es el marketing con causa. De esta manera, solo cuando el compromiso social y el interés de crecimiento propio se equiparan en un alto grado de importancia, se habla de Responsabilidad Social Corporativa.

Tabla 1. Matriz RSC vs otras situaciones empresariales

(Fuente: elaboración propia)

		Interés propio		
		Bajo	Medio	Alto
Compromiso social	Alto	Filantropía	Empresa de economía social	RSC
	Medio	Caridad	Empresa de economía convencional	Marketing con causa
	Bajo	Fracaso	Negocio puro	Negocio especulativo

2.2 Principios básicos

El comportamiento socialmente responsable de las organizaciones está regido por un conjunto de reglas fundamentales, las cuales, son constituidas por los principios básicos. Determinar y aplicar estos principios básicos va en la línea de satisfacer las necesidades de los grupos de interés y, por tanto, en la de los objetivos de la Responsabilidad Social Corporativa. Los principios básicos que propone AECA (2004) son: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social.

- **Transparencia:** elemento fundamental de la RSC que pivota en torno a la comunicación y la accesibilidad a los grupos de interés de información sobre el compromiso social de la organización a través de un informe que refleje dicho comportamiento. Según Testera & Cabeza (2013) “la transparencia sobre las acciones sociales y la realización de dichas actividades pueden ser maneras complementarias para lograr una ventaja competitiva en la empresa”.
- **Materialidad:** entendida esta como la consideración por parte de la organización de las necesidades y expectativas de las partes interesadas a la hora de la toma de decisiones de forma que afronte todas las dimensiones de la RSC, así como todos sus impactos tanto directos como indirectos con el objetivo de crear estrategias a medio y largo plazo que cubran todas las áreas. No aplicar la RSC a alguna entidad sobre la que se ejerce influencia conlleva una inadecuada aplicación del principio de materialidad.
- **Verificabilidad:** unida a la transparencia, constituyen los principios esenciales para adquirir un adecuado nivel de credibilidad. Para ello, resulta necesaria la verificación por parte de un experto externo e independiente de las actuaciones socialmente responsables que lleva a cabo la organización.
- **Visión amplia:** supone poner el foco de los objetivos de RSC en el sentido macro de la sostenibilidad, considerando no solo el impacto a nivel local sino regional y global con una consciencia clara de legado para las generaciones futuras.
- **Mejora continua:** las estrategias de RSC van encaminadas a la pervivencia de las organizaciones y la aseguración de la viabilidad de los proyectos empresariales en el largo plazo por lo que deben integrarse dentro de un sistema de gestión continuada. Una actividad puramente especulativa cuyo único objetivo es la maximización del beneficio económico a corto plazo es, por definición, una actividad carente de RSC.
- **Naturaleza social de la organización:** destaca la importancia de una base de naturaleza social sobre la cual se estructura la organización y no la exclusividad de valores de índole estrictamente técnica-económica.

2.3 Origen y evolución

Haciendo un estudio del estado del arte acerca del origen de la Responsabilidad Social Corporativa, se puede observar que numerosos autores sitúan este en el siglo XVIII, durante el cual, el reconocido exponente británico de la economía Adam Smith formuló en su teoría del mercado de competencia perfecta que el libre juego de la oferta y la demanda unido a una búsqueda individual de la ganancia monetaria promueven el bienestar colectivo. Aunque en ninguno de sus ensayos hace referencia al término RSC, sí que dio lugar a muchas interpretaciones basadas en dos ideas genéricas. Por una parte, aquellos que vieron en esta teoría la justificación para continuar aglutinando fortunas al margen del efecto que la consecución de estas causara. Por otro lado, quienes pusieron en duda la solvencia de este postulado teórico y lo tomaron como una oportunidad para demostrar que se podían hacer negocios de manera responsable con la sociedad; se podría decir, entonces, que fueron estos quienes sentaron las bases de lo que conocemos hoy en día como Responsabilidad Social Corporativa.

Contemporáneo a Adam Smith, en el siglo XIX, el empresario británico Robert Owen, inspirado en la filosofía de Smith, estableció un precedente al término actual de RSC, exponiendo teorías en las que destacaba la importancia de la relación entre la felicidad de los trabajadores y la productividad. En su lucha por maximizar esta relación, Owen, junto con su amigo Jeremy Bentham, diseñó un plan de reestructuración de la fábrica de textil que dirigía, el cual, mediante herramientas como la erradicación del trabajo de menores, la reducción de la jornada laboral, la construcción de viviendas higiénicas para trabajadores, el aumento del salario, la atención

médica gratuita a los trabajadores o la creación de un seguro de desempleo entre otros, dio como resultado, en cuestión de unos pocos años, el incremento en un 50% del beneficio de la empresa. Estas medidas, que demostraron que es posible beneficiar a los demás a la vez que ser rentable, se convirtieron en un referente para Europa influyendo a reconocidos empresarios posteriores. (Andersen & Manzana, 2018).

El término de Responsabilidad Social Corporativa no aparece en la literatura hasta mediados del siglo XX, con la publicación del autor Bowen (1953) quien expresaba que: “las obligaciones de los hombres de negocios son: hacer políticas, tomar decisiones o seguir lineamientos de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad.”. El autor afirmaba, por tanto, que más allá de la maximización de los beneficios, el empresario debe actuar teniendo en cuenta su impacto en la sociedad. Este razonamiento de Bowen marcó el comienzo de la idea de que los empresarios tienen una responsabilidad social sobre las decisiones que toman y acciones que llevan a cabo en las organizaciones que dirigen de forma que se establece una relación directa entre las decisiones privadas y el bienestar colectivo.

En la década de 1960, los académicos intentaron unificar el concepto de RSC en torno a que el comportamiento de las empresas debe ir acorde a las necesidades de la sociedad. Ejemplos de ellos fueron Frederick (1960): “En última instancia, la responsabilidad social implica una postura pública hacia los recursos económicos y humanos de la sociedad y la voluntad de velar por que esos recursos se utilicen para fines sociales amplios y no simplemente para los intereses estrictamente circunscritos de personas y empresas privadas.” o Davis y Blomstrom (1966): “La responsabilidad social, por lo tanto, se refiere a la obligación de una persona de considerar los efectos de sus decisiones y acciones en todo el sistema social.”. En contraposición al pensamiento de estos autores, Friedman (1962) expresó que: “Hay una y solo una responsabilidad social de las empresas: utilizar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias siempre que se mantengan dentro de las reglas del juego, es decir, participar en una competencia abierta y libre de engaños y fraudes.”. Se puede decir, entonces, que entre 1950 y 1970, la RSC se encontraba aún encuadrada en el marco de la economía neoclásica de maximización de beneficios, aunque con una obligación ética por parte de las empresas sobre los impactos que generan en la sociedad.

Posteriormente, en la década de los 70, nos encontramos con autores como Sethi (1975) que afirmó que: “la responsabilidad social implica llevar el comportamiento corporativo a un nivel en el que sea congruente con las normas sociales, los valores y las expectativas de desempeño predominantes”. Un avance destacable del concepto de RSC en esta década fue de la mano de Carroll (1979): “La responsabilidad social de las empresas engloba las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado.” Definiendo estas cuatro dimensiones de responsabilidad social, Carroll aportó un análisis sistemático, el cual obtuvo su aceptación a nivel científico y empresarial.

Durante la década de los 80, se produjo una fase de consolidación y madurez del concepto de RSC, pues se comienza a destacar la importancia de su evaluación en la comunidad y su impacto sobre los denominados stakeholders, concepto se expondrá ampliamente en el próximo capítulo. Destaca la definición de autores como Jones (1980): “La responsabilidad social corporativa es la noción de que las operaciones tienen una obligación con los grupos constituyentes de la sociedad además de los accionistas y más allá de lo prescrito por la ley y el contrato sindical.”. En esta línea, Drucker (1984) expresó que las organizaciones deben: “convertir los problemas y necesidades sociales en oportunidades de negocio y beneficio económico para la organización: capacidad productiva, competencia laboral, trabajos bien pagados y bienestar.”.

En la década de los 90, los investigadores enriquecieron el concepto de RSC, vinculándolo a nuevos términos como el de desempeño social de la empresa. Es el caso de Wood (1991): “La idea básica de la responsabilidad social corporativa es que las empresas y la sociedad están entrelazadas en lugar de ser entidades distintas.”. También Waddock, Graves y Samuel (1997) expresaron que: “desempeño social y financiero de una empresa están relacionados de manera positiva y que un buen desempeño corporativo dependerá de que la estrategia se concentre en las preocupaciones de todos los stakeholders.”. En general, esta década se caracterizó por contar casos de negocios exitosos y las ideas de desarrollo sostenible en la búsqueda de un significado global de RSC y su importancia tanto para los negocios como para la sociedad.

En los 2000 se empezó a entender la Responsabilidad Social Corporativa como la entendemos hoy día, como una idea universalmente promovida por todos los componentes de una sociedad: empresas, gobiernos, agencias multilaterales, organizaciones no gubernamentales y consumidores. (Lee, 2008).

En la última década finalizada del siglo XXI, surgen múltiples y diversos enfoques de la RSC. Entre estos, podemos destacar:

- La RSC bajo el enfoque de institucionalidad que coloca el foco en los determinantes históricos y políticos más amplios de las formas en que las empresas asumen sus responsabilidades sociales (Brammer, Jackson, y Matten, 2012).
- El enfoque de reputación y desempeño corporativo, referido este al rol positivo que tiene la RSC para mantener la práctica sostenible de un negocio. Melo y Garrido-Morgado (2012) estimaron un modelo de reputación corporativa que establecía la RSC como motor clave de fomento de una ventaja competitiva y que está influenciada por el contexto de la organización.
- La RSC y el talento humano. En la definición de la RSC bajo este enfoque, los autores Bauman y Skitka (2012) hallaron que la RSC es fuente de satisfacción laboral y ayuda a mantener buenas relaciones entre las empresas y sus empleados. De igual forma, en este enfoque de la RSC predomina la idea de que los empleados son los stakeholders clave de cualquier organización y que las prácticas de RSC acarrearán beneficios laborales como son la satisfacción y reducción en la rotación del personal. (Du, Bhattacharya, y Sen, 2014).
- El enfoque de RSC y estrategia ha sido desarrollado en torno a diversos elementos como gestión estratégica, ventaja competitiva, reputación, influencia de los stakeholders, comportamiento de los consumidores y divulgación al momento de incorporarla en la estrategia corporativa de la organización. En esta línea, la RSC puede ser un mecanismo para gestionar las presiones de los stakeholders, en las empresas que están en economías emergentes por medio de dos estrategias de legitimación: cumplimiento y adaptación estratégica (Zheng, Luo, y Maksimov, 2014).
- Bajo el enfoque de finanzas, la RSC puede compensar las percepciones negativas de la gestión financiera de una empresa, ya que esta es valorada positivamente por los inversionistas y otros stakeholders. En este sentido, los investigadores Martínez-Ferrero y García-Sánchez (2014) demostraron que la RSC tiene un “efecto positivo en la reputación de la empresa y reduce el costo del capital”. Del mismo modo, otros autores como Dam y Scholtens (2015); Muñoz, de Pablo, y Pena (2015) han demostrado mediante investigaciones empíricas, que la RSC mejora el rendimiento financiero de la empresa y su relación es más consistente para un beneficio a largo plazo.

A modo de resumen de esta sección, en la Ilustración 1, se observa un eje cronológico que contempla cómo ha ido evolucionando el concepto de Responsabilidad Social Corporativa desde su primera aparición en la literatura en la década de 1950 hasta la concepción actual del término. Desde mediados del pasado siglo a la actualidad, el punto común de todas las investigaciones de RSC ha sido el estudio de esa conexión empresa-sociedad que nos ha hecho pasar de un modelo centrado principalmente en los accionistas o shareholders a otro mucho más integral en el que se contemplan todos los stakeholders.

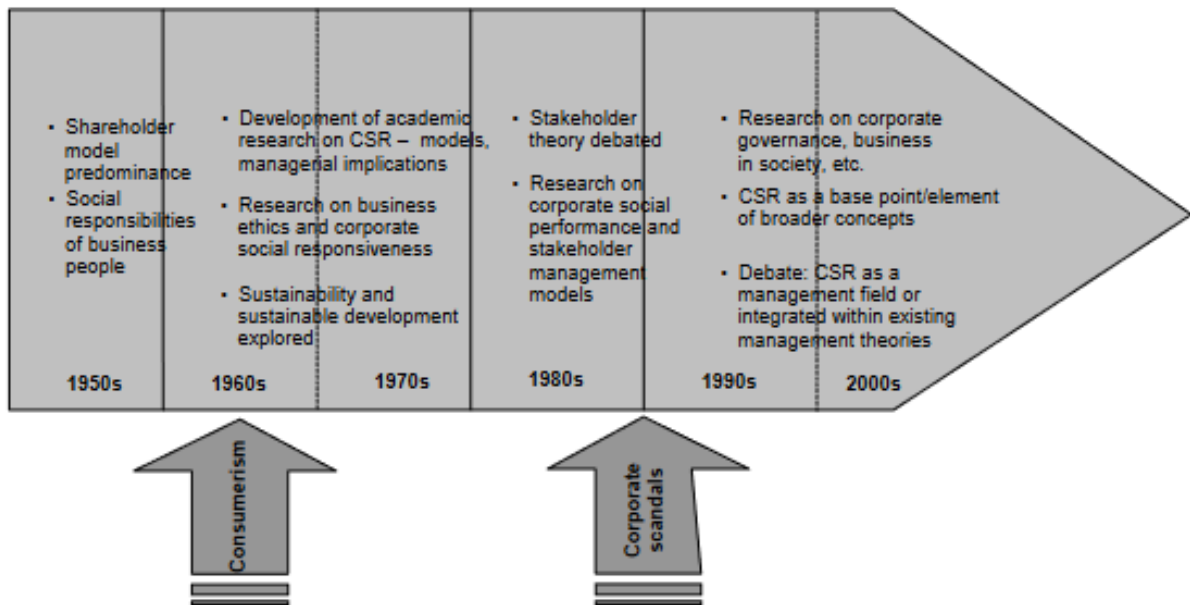


Ilustración 1. Evolución del concepto de RSC

(Fuente: International Journal of Business Governance and Ethics)

3. DIMENSIONES DE LA RSC

El punto de los negocios no debería ser el dinero, debería ser la responsabilidad. Debería ser acerca del bien público, no de la avaricia privada.

- Anita Roddick -

Antes de hablar de las diferentes dimensiones que puede tener la Responsabilidad Social Corporativa, se hace necesario definir de manera extendida el concepto de stakeholders o grupos de interés ya mencionado en el capítulo anterior pues es con estas entidades con quienes, de manera más o menos directa, interactúan las organizaciones y para los que, por tanto, la RSC busca un equilibrio en términos de aporte de valor.

3.1 Stakeholders

A la hora de delimitar el concepto de grupo de interés, nos encontramos con numerosas aportaciones con un elevado nivel de aceptación. Según Freeman (1984): stakeholder es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la realización de los objetivos de la empresa”. De igual forma, AECA (2004) 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. Este poder de influencia de los grupos de interés es debido en gran medida al importante potencial de comunicación que poseen y su implicación con las empresas, lo que les otorga el derecho de ser informados de forma transparente sobre aspectos relativos al desempeño económico, social y medioambiental de las mismas. En la literatura, estos grupos de interés han sido clasificados de diversas maneras, según fuera el enfoque desde el cual se estudiara el asunto, pero este trabajo se va a centrar únicamente en la que, en la actualidad, es la clasificación más habitual y aceptada de estos, en la cual se distinguen dos grupos: internos y externos.

3.1.1 Stakeholders internos

Se consideran grupos de interés internos a aquellos que se encuentran dentro de la estructura organizativa y de gestión de la empresa. Estos son los accionistas/propietarios, los directivos y los empleados.

- Accionistas/propietarios: Son aquellos individuos u organizaciones poseedores de las participaciones que conforman el capital de la empresa. Estos juegan un papel clave en la organización pues intervienen directamente en la estrategia empresarial implicándose en la toma de decisiones. Según el grado de dicha implicación, distinguimos accionistas/propietarios de participación activa o pasiva. En ambos casos, teniendo en cuenta que son poseedores de parte del capital de la empresa, el interés principal de este grupo se inclinará hacia la búsqueda de rentabilidad económica. El Consejo de Administración de la Sociedad es, a su vez, otro grupo de interés interno, el cual, en base a la Ley 31/2014 designa a uno o varios consejeros delegados. Estos últimos son considerados, según AECA (2004), dentro del grupo de los empleados. Los propietarios, a diferencia por ejemplo de los acreedores, son tal por haber realizado una inversión en la empresa por lo que están interesados en la sostenibilidad del negocio puesto que, de no ser así, sus inversiones no les reportarían el retorno esperado. Una empresa responsable debe, por tanto, prestar atención y responder por la creación para sus legítimos propietarios.

- **Directivos funcionales:** Estos son, junto con los accionistas/propietarios quienes marcan la política empresarial y llevan a término el desarrollo de la estrategia. Estos al igual que los anteriores, se caracterizan por la búsqueda de una rentabilidad económica a largo plazo, al mismo tiempo que asumen una importante responsabilidad. En pro de conseguir los objetivos marcados en la estrategia establecida, los directivos han de presentar dotes de organización, liderazgo y gestión de los equipos que estén bajo su cargo, consiguiendo así la creación de valor para la organización.
- **Empleados:** Se identifican como aquellas personas que ejercen su trabajo en la organización bajo un contrato laboral o profesional a cambio del cual reciben una compensación dineraria y/o en especie. Estos conforman un grupo interés fundamental para el adecuado funcionamiento de cualquier organización puesto que forman parte del capital intelectual de esta. Por ello, la empresa debe ver la contratación de personal como una inversión, en lugar de como un gasto en sueldos y salarios, que generará una serie de beneficios que, en última instancia, incrementarán las ganancias de la empresa y la de sus accionistas/propietarios. Si bien es cierto que la Alta Dirección son también empleados, en esta clasificación he decidido identificarlos como un stakeholder diferente debido su proximidad con los accionistas/propietarios por esa implicación en la toma de decisiones cuyo objetivo primario es el interés económico. Al igual que la empresa requiere de sus empleados para funcionar, estos últimos necesitan de una buena organización donde poder desarrollarse profesionalmente. Por ello, la empresa debe considerar la relevancia de esta relación bidireccional, alineando los intereses de organización y empleados de manera que permita la creación de valor para ambas partes. En concordancia con el MESS (2014), en relación con este grupo de interés, se deben considerar políticas como el fomento de la igualdad de oportunidades, la conciliación vida laboral-personal-familiar de los trabajadores, la promoción de la seguridad y la salud en los centros de trabajos o la integración de personas en riesgos de exclusión social en cuanto a la inserción en el mercado laboral entre otras.

3.1.2 Stakeholders externos

Los stakeholders externos son aquellos grupos sociales no pertenecientes a la estructura interna de la organización pero que, aún desde su independencia orgánica, se relacionan con esta. Según AECA (2004) se puede clasificar en: clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, administraciones públicas, comunidad local, sociedad y público en general y medio ambiente y generaciones futuras.

- **Clientes:** Son todos aquellos consumidores o usuarios de los productos y servicios que comercializan las empresas. Estos suponen un elemento fundamental de la empresa pues es a este grupo social hacia el cual se dirige la explotación del negocio. Por ello, resulta esencial conocer las características de los clientes, así como sus necesidades y expectativas, siendo la captación, la satisfacción y la fidelización de estos, aspectos prioritarios de una gestión empresarial responsable. Además, es de especial relevancia para la empresa, estudiar las dimensiones socioculturales de sus acciones en cuanto al consumo de bienes a fin de optimizar la interacción con los mismos a través de los canales más apropiados.
- **Proveedores:** Todas esas personas y organizaciones que proporcionan trabajos, productos y servicios a la empresa sin pertenecer a ella. A la hora de seleccionar los proveedores, la empresa socialmente responsable debe asegurar que estos se adapten a la legislación vigente y además cumplan con los principios y valores de presentes en el Código ético del proveedor del que hablaremos en el próximo capítulo y en el cual se plasman aspectos relativos a la ética empresarial, la seguridad del producto o el estricto respeto a los derechos humanos entre otros. La selección de los proveedores, así como el trato que se mantenga con los mismos y los acuerdos a los que se llegue, son cruciales para el adecuado desarrollo de la organización pues estos aspectos guardarán una íntima relación con los productos y servicios que finalmente oferta la empresa.
- **Competidores:** Se consideran competidores a las empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo o similar producto o servicio. La gestión responsable relativa a este grupo de interés puede consistir en la creación de alianzas temporales de cara a alcanzar niveles de calidad que, de manera individual, no sería posible o compartiendo proveedores con el fin de obtener mejores condiciones. En definitiva, el aprovechamiento leal de la competencia puede aportar importantes claves que benefician al conjunto del sector, así como a otros grupos de interés.

- **Agentes sociales:** Dentro de este grupo de interés se incluyen todos aquellos de carácter semipúblico que influyen de manera determinante en la manera de gestionar las empresas, llegando incluso a condicionar su futuro. Encontramos por un lado a los agentes sociales que representan a otros grupos de interés como a los empleados (sindicatos), los consumidores (asociaciones de consumidores), proveedores (agrupaciones de proveedores), los directivos (patronales). Estos grupos sociales resultan de especial relevancia dada la importante capacidad de negociación que les otorga la legislación. Por otro lado, se incluyen en los agentes sociales a los grupos de opinión o *lobbies*, así como las organizaciones no gubernamentales que defienden causas sociales y/o medioambientales. Por último, los mercados financieros se pueden incluir en este grupo de interés pues la opinión de estos resulta trascendental para las empresas más valoradas.
- **Administraciones públicas:** Compuestas estas por las instituciones públicas de la Unión Europea, el Estado, las Comunidades Autónomas y los Ayuntamientos locales con poder para estructurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar su actividad, estableciendo los derechos y los deberes de estas, desde las obligaciones tributarias o la otorgación de licencias hasta el escenario sancionador en caso de incumplimiento de la normativa vigente. Las administraciones públicas pueden ser también grandes aliados para algunas empresas mediante prácticas como la externalización de servicios públicos.
- **Comunidad local:** Se refiere al conjunto de entidades tanto públicas como privadas del entorno local más próximo e inmediato a la actividad que desarrolla la empresa como pueden ser: comunidades vecinales, hermandades, asociaciones, partidos políticos locales, ONG... Es de vital importancia establecer vínculos sólidos con estas comunidades circundantes al ejercicio de la actividad empresarial a fin de generar confianza y forjar un sentimiento de pertenencia e integración en estos grupos sociales, adaptando además la actividad a las distintas realidades socioculturales de los territorios donde esta es llevada a cabo.
- **Sociedad y público general:** Este grupo social está conformado por todas aquellas personas, organizaciones y consumidores en general que, si bien no tienen relación directa con la empresa, pueden influir en esta expresando su opinión sobre determinadas acciones que, a su entender, resultan positivas o negativas para el conjunto de la sociedad. Esto es posible, en gran medida, gracias a la globalización que hace que acontecimientos dados en cualquier parte del mundo repercutan de manera importante en la empresa de igual forma que la actividad de una empresa puede generar efectos a miles de kilómetros de donde se ha desarrollado.
- **Medioambiente y generaciones futuras:** El medioambiente como parte interesada es el entorno físico natural, esto es, el aire, el agua, la tierra, la fauna, la flora, los combustibles fósiles y minerales, así como el patrimonio natural, cultural y artístico. El medioambiente es incluido como grupo de interés puesto que en función del trato que la empresa tenga con este, otros grupos de interés incluidos en los agentes sociales como son las asociaciones de protección de la naturaleza o las entidades de preservación del patrimonio histórico-artístico pueden cambiar drásticamente su relación con la empresa. Esta preocupación por la conservación del entorno natural se orienta hacia el legado para las generaciones futuras, de manera que se consideran a estas como grupo de interés en el presente.

3.1.3 Áreas del comportamiento responsable

El desarrollo, la gestión, la medición y la información del comportamiento responsable con todos los mencionados grupos de interés consta, según Dunia (2020) de siete áreas: gobierno de la organización, salud y seguridad, preservación medioambiental, derechos humanos, ética comercial, cadena de valor y filantropía estratégica e innovación social.

- **Gobierno de la organización:** Abarca desde el gobierno corporativo, referido este a las relaciones entre propietarios/accionistas, el consejo de administración y los directivos, hasta el buen gobierno en la toma de decisiones, el cual alude a las inversiones éticas (inversión socialmente responsable), la lucha contra el fraude o el respeto a la soberanía nacional.
- **Salud y seguridad:** Acciones destinadas a proteger la seguridad y la salud no solo de los empleados sino del resto de grupos de interés que de forma directa o indirecta se ven afectados por la actividad desarrollada por la empresa. Esta incluye aspectos como el control de accidentes en el puesto de trabajo,

la gestión de los residuos generados, la respuesta a demandas físicas y psíquicas de afectados o la elaboración de un plan de conciliación trabajo-familia.

- Preservación medioambiental: El cuidado del entorno natural y los ecosistemas en el desarrollo de la actividad empresarial, así como la implementación de procesos ecoeficientes a la hora de obtener los insumos. Se incluyen además las medidas de reciclaje o el desarrollo de tecnologías *eco-friendly* entre otras muchas.
- Derechos humanos: Políticas que respeten y protejan los derechos humanos de todos esos stakeholders afectados por las operaciones de la empresa juntamente con sus libertades individuales, absteniéndose de infringir los derechos humanos de terceros y afrontar con medios de reparación eficaces las consecuencias negativas sobre estos de las cuales tenga responsabilidad total o parcial.
- Ética comercial: Mecanismos que garanticen un comportamiento ético en los procesos de ventas, marketing, distribución y desarrollo de productos o apertura de mercados. En esta área se incluye la implementación de controles contra la publicidad engañosa, el respeto a los derechos de propiedad, la promoción del consumo responsable o los sistemas de atención al cliente pre y postventa.
- Cadena de valor: Acciones destinadas a asegurar que los procesos de toda la cadena de valor: compras, logística de entrada, operaciones y logística de salida no afecten negativamente a las partes involucradas. Ejemplos de estas pueden ser la apertura universal a la hora de realizar compras, la trazabilidad de los productos, el pago justo a proveedores o el análisis del ciclo de vida (ACV).
- Filantropía estratégica e innovación social: Iniciativas dirigidas a favorecer a colectivos ajenos a la propia organización como pueden ser acciones sociales, culturales, deportivas o dirigidas a apoyar a organizaciones no lucrativas u otras con un marcado interés social como son las empresas de la Economía Social.

3.1.4 Los stakeholders en la estrategia de RSC y sostenibilidad

En el panorama actual de globalización y cambio continuo, los grupos de interés cobran más importancia que nunca, no solo en lo relativo a la definición de la estrategia de una organización sino también en la manera de gestionarla puesto que, tengan un impacto directo o indirecto en esta, condicionan la sostenibilidad y los resultados de la misma. Este entorno más global y volátil da lugar a la necesidad de un nuevo enfoque de gestión empresarial. De esta forma, una organización que hoy en día pretenda ser sostenible ha de anticiparse y comprometer a sus grupos de interés para identificar, comprender y dar respuesta a las preocupaciones relativas a la sostenibilidad, elaborando así una estrategia coherente con el apoyo tácito o explícito de estos.

La integración exitosa de una estrategia de desarrollo sostenible implica, por parte de la empresa, un buen conocimiento interno y la capacidad de confrontar sus cuestiones fundamentales con las de sus grupos de interés. Esto conlleva la definición de estructuras y mecanismos para el diálogo con los stakeholders con el fin de alinear las necesidades y expectativas de estos con los objetivos de la empresa, además de la especificación de un sistema de gestión que mida el impacto y el rendimiento de todos los compromisos acordados con los grupos de interés. Un ejemplo para entender el alcance de esto: ocurre un problema relacionado con el trabajo infantil en la cadena de suministro de una empresa con una buena estrategia de RSC y sostenibilidad. Esta empresa, como sostenible que es, y, por lo tanto, mantiene un diálogo abierto con sus stakeholders, con alta probabilidad detectará y solucionará dicho problema antes que una empresa que no se preocupa por su cadena de suministro. Además, si la empresa responsable tiene identificado el trabajo infantil como un asunto importante para ella, probablemente dispondrá de mecanismos elaborados para identificar y resolver este tipo de incidencias a fin de minimizar el riesgo que ello implica.

Intrínsecamente al diálogo con los grupos de interés, se encuentra la comunicación, pilar clave en la RSC. Esta posee también una relevancia especial en la definición de la estrategia de RSC y sostenibilidad de cualquier organización. En el ejercicio del diálogo con los grupos de interés, son muchas las herramientas de comunicación que existen. Entre ellas, destaca la elaboración de una memoria de sostenibilidad como una respuesta específica a las necesidades de los stakeholder de una organización. En la Ilustración 2 se observa cómo la Norma AA1000SES (2011) plasma esto gráficamente en un diagrama. A grandes rasgos, esta Norma facilita una descripción acerca de cómo establecer la obligación al compromiso con los grupos de interés y de qué manera integrar esto con la gobernabilidad, la estrategia y la operatividad.

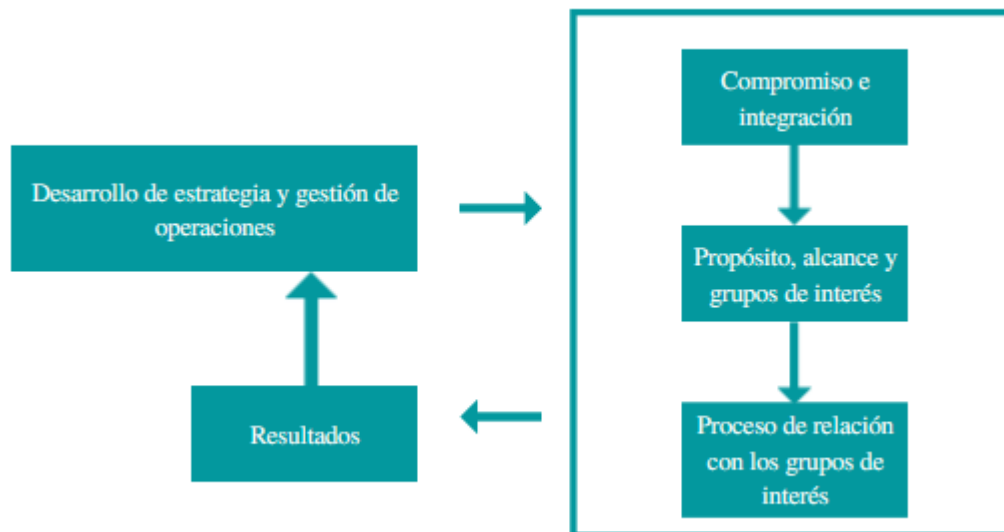


Ilustración 2. Diagrama compromiso con los stakeholders

(Fuente: adaptado de la Norma AA1000SES (2011))

La implicación de los grupos de los grupos de interés a la estrategia empresarial no es una acción en vano, sino que se traduce, en términos de negocios, en una mayor facilidad para identificar nuevas oportunidades y retos que aprovechar, y al mismo tiempo, para anticiparse a determinados riesgos de forma que a la organización le dé tiempo a prepararse para minimizarlos.

Una estrategia sólida de sostenibilidad ofrece el escenario adecuado para la gestión de los aspectos relevantes en temas sociales, ambientales y económicos. Ello conlleva la exposición de una visión, unos principios y políticas y la definición de un enfoque a la gobernanza, a la participación de los grupos de interés y a la comunicación. Todo ello dará como resultado en el largo plazo un mayor rendimiento económico, así como una creación de valor para la sociedad y el medioambiente.

3.1.5 Gestión de los stakeholders

Como ya se ha señalado, todos los stakeholders tienen unas expectativas las cuales esperan lograr (satisfacción de los clientes y los accionistas, fortalecimiento de las relaciones con los proveedores, buen clima laboral, confianza con las entidades reguladoras o el compromiso con la sociedad). Conocer bien estas necesidades capacita a la organización enfocar la gestión de la misma en torno a aquellas demandas más urgentes, así como modificar la estrategia de RSC.

Para atender a las necesidades de los distintos stakeholders, Dunia (2020) propone un modelo genérico de gestión de los grupos de interés para cualquier organización que consta de 3 fases: identificación, priorización y selección de las herramientas de diálogo.

3.1.5.1 Identificación de los grupos de interés

En esta fase inicial, resulta conveniente la implicación de todos los departamentos de la organización: alta dirección, compras, recursos humanos, marketing, finanzas, calidad... De no ser así, se estaría estableciendo un modelo incompleto que daría lugar a tomar decisiones incorrectas que afectarían a los riesgos reputacionales y de gestión.

Ante la inexistencia de una lista genérica de grupos de interés para las empresas, cada organización debe observarse transversalmente de manera que pueda identificar a todos esos grupos que puedan afectar o verse afectados por el desarrollo de su actividad. Para ello, se debe afrontar este paso como un proceso abierto, esto es, tener en cuenta la naturaleza cambiante del entorno que hará que aparezcan y desaparezcan agentes del ámbito que la organización contemple como círculo de influencia. Por tanto, se precisa de un análisis dinámica

que asegure mantener una versión actualizada del listado de grupos de interés a incluir en el modelo.

Algunos criterios a considerar para facilitar la identificación de los grupos de interés son:

1. La responsabilidad: se distinguen aquellos stakeholders con los que se tienen responsabilidades legales, financieras y operativas: contratos, colaboraciones, etc.
2. La influencia: se identifican aquellos grupos con capacidad de influenciar formal o informalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. La cercanía: se contemplan las personas que interactúan de manera cercana con la organización.
4. La dependencia: referida a los grupos que más dependen de la actividad de la empresa como los empleados y sus familiares, los clientes o los proveedores.
5. La representación: se distinguen aquellas entidades que representan a otras personas como son los sindicatos, las asociaciones de vecinos, etc.

3.1.5.2 Priorización de los grupos de interés

Asumiendo que toda organización carece de recursos ilimitados, resulta necesario priorizar aquellos grupos más relevantes. De esta forma, se optimiza la asignación de esos recursos limitados, generando un mayor impacto tanto en la organización como el grupo de interés receptor.

Para facilitar la priorización, resulta conveniente agrupar, previamente, los grupos de interés, unificando aquellos que la organización considere similares en cuanto a expectativas. Es importante también en este paso, contar con la colaboración de todos los departamentos con el fin de abordar la problemática desde una visión más global.

Existen una gran variedad de criterios sobre los que fundamentar la priorización pues estos son, en muchas ocasiones, exclusivos para cada organización o cada momento. Algunos de ellos pueden ser:

- Capacidad de influencia o dependencia: tanto actual como futura
- Nivel de interés en el compromiso: voluntad en la participación.
- Conocimiento de la organización
- Relación con el objetivo final del proceso de diálogo
- Tipo de grupo de interés: interno, público, social, corporativo, etc.
- Dimensión geográfica del proceso
- Contexto social
- Poder: capacidad de un grupo de interés de imponer sus objetivos sobre otros.
- Legitimidad: percepción por parte de la organización de que los objetivos de un determinado grupo son deseables en términos de valores, Normas o creencias.
- Urgencia: la importancia que otorga un grupo al logro de sus objetivos.

La finalidad de este proceso es establecer mecanismos de diálogo más intensivos en cuanto a recursos, tiempo y compromisos con aquellos grupos de interés que se consideren más prioritarios.

3.1.5.3 Selección de las herramientas de diálogo y desarrollo del proceso

En esta última fase, se establece, para cada grupo de interés, una metodología que, en base al nivel de prioridad del grupo, sea útil para detectar sus necesidades. En función del tipo de comunicación a establecer con cada

stakeholder, se distinguen tres niveles de compromiso o herramientas: unidireccionales, bidireccionales e integradoras.

1. **Herramientas unidireccionales:** estas se aplican principalmente a los grupos de interés menos relevantes o con menor capacidad de compromiso. Estas pueden ir del grupo de interés a la organización, lo que consiste en un control de la información que emite el grupo por medios públicos; o de la organización al grupo de interés, mediante el establecimiento de cauces informativos hacia el grupo (boletines o comunicación corporativa)
2. **Herramientas bidireccionales:** en estas se contempla un intercambio informativo con el fin de integrar, de manera limitada, las expectativas de los grupos de interés en el desarrollo de la actividad de la organización. Estas abarcan desde la información activa hasta las consultas a través de mecanismos como encuestas o paneles. Estos paneles de grupo de interés consisten en una o varias reuniones anuales con unos determinados colectivos seleccionados por la empresa en las que se debate sobre asuntos de RSC y, según Forética (2009), tienen como objetivo examinar los aspectos específicos de la política corporativa, acciones o desempeño, y producir unos resultados como comentarios o recomendaciones sobre los que la empresa puede o no establecer compromisos específicos.
3. **Herramientas integradoras:** estas se encuentran en el nivel superior de este modelo de gestión de los stakeholders. Consisten en integrar a estos en los procesos de toma de decisiones de la empresa. Incluyen procesos de asesoramiento y participación directa diferentes aspectos de la actividad de la organización. Estas herramientas solo son aptas para aquellas organizaciones con una sólida madurez en RSC que identifican a sus stakeholders como un elemento esencial en su modelo de negocio. Así, la organización que haga uso de estas debe establecer una serie de indicadores clave que permitan un control del éxito alcanzado, así como la identificación de las áreas de mejora existentes en línea con la mejora continua.

Finalmente, se analizan y comunican las metas alcanzadas y se pone en marcha una revisión del conjunto del modelo con el fin de ajustar las necesidades y recursos disponibles, culminando con la mejor consecución de los objetivos y asegurando que la organización está lo mejor preparada posible para el despliegue de su estrategia de RSC.

Una vez definido el concepto de stakeholder, su clasificación y el impacto de la integración de estos en la estrategia y la gestión de las organizaciones, se procederá a la diferenciación de dos dimensiones de la RSC en base a qué grupos de interés van dirigidas las distintas acciones de RSC que lleva a cabo la empresa. Se distingue, así, la Responsabilidad Social Corporativa interna y externa.

3.2 RSC Interna

La Responsabilidad Social Corporativa interna (en adelante, RSCI) es aquella que, según Comisión Europea (2001), pone el foco de atención en el ámbito interno de la organización, pero su efecto es determinante en la satisfacción de los agentes externos y, por tanto, en la responsabilidad externa de la entidad. En línea con lo desarrollado en la sección anterior, la RSCI gira en torno al diálogo con los stakeholders internos.

3.2.1 Diálogo con los Stakeholders Internos

En cuanto a los accionistas, se hace necesaria una comunicación bidireccional. Siguiendo a Forética (2009), las peticiones de este grupo de interés suelen ser tratadas mediante las políticas de gobierno interno. Estos accionistas/propietarios han de ser debidamente considerados pues suponen una fuente de financiación segura para la empresa. El diálogo con este colectivo da como resultado numerosas oportunidades como la de introducir nuevas prácticas y políticas en el desempeño corporativo, las cuales requieren del apoyo y lealtad de los accionistas; la posibilidad de nuevas inversiones; el hecho de mantener un diálogo continuo ante todo tipo de situaciones económicas que puedan darse; así como la búsqueda de la transparencia en las actuaciones. Del diálogo con los accionistas también pueden surgir riesgos como la necesidad de desarrollar nuevas estrategias y herramientas para medir el impacto de las acciones tomadas, con el coste que ello conlleva.

En relación con los directivos, el diálogo debe centrarse en la idea de alejarse de planteamientos basados en maximizar los beneficios a cualquier precio, los cuales producen un rechazo social cada vez mayor, y acercarse conscientemente hacia fórmulas de Desarrollo Sostenible. La orientación del diálogo entre la empresa y sus

directivos debe ir hacia la creatividad, la innovación y la responsabilidad.

En cuanto al diálogo con los empleados, Forética (2009) distingue dos formas de gestionarlo. Por un lado, de manera directa: consultas individuales a los trabajadores, uso de intranet o correos electrónicos. Por otro lado, de forma indirecta: a través de actuación de los representantes laborales y sindicatos; estos últimos son reconocidos por las instituciones europeas como legítimos interlocutores entre empresas y trabajadores en cuestiones de RSC y sostenibilidad. El diálogo con los empleados ofrece una serie de oportunidades para la empresa como pueden ser el logro de un mejor entendimiento de crisis laborales como una huelga o hacer más creíbles las acciones de RSC ante los agentes externos puesto que están legitimadas por sus empleados. Por su parte, a los sindicatos les ofrece la oportunidad de involucrarse en aspectos que van más allá de las condiciones laborales y empleo, así como nuevas herramientas de control y evaluación del compromiso de la empresa (acuerdos marco, certificaciones, etc.). En relación con los riesgos, las empresas podrían tener la necesidad de formar a los sindicatos y otros representantes laborales ante condiciones de éxito. Los sindicatos asumen, por su parte, el peligro de que sus negociaciones conlleven una reducción de puestos de trabajo.

3.2.2 La RSCI como antecedente de la RSCE

Es un hecho que los distintos stakeholders tienen intereses contrapuestos, es por eso por lo que las organizaciones deben encontrar el balance en la creación de valor para los agentes implicados. Prueba de esta contraposición de intereses es la opinión extendida sobre que determinadas acciones sociales externas de las empresas sirven para ocultar malas prácticas internas. Contrario a esto, la concepción teórica de estas dos dimensiones de la RSC afirma que estas son complementarias e inseparables en la gestión responsable. Tanto es así que la Responsabilidad Social Corporativa interna aparece como causante de la externa, lo que justifica que una estrategia de RSC comience por la RSCI como principal fuente de ventaja competitiva.

Para entender la relación entre las dimensiones interna y externa de la RSC, Huete (2003), presenta un modelo teórico explicativo, como se aprecia en la Ilustración 3. En este, se expone un proceso circular, donde partiendo de la importancia de la satisfacción del capital humano de la organización, se garantiza la satisfacción de los consumidores y el éxito final de la empresa. Dicho modelo asegura que el valor percibido por los clientes depende, en gran medida, de los niveles competenciales de los empleados de la organización (conocimientos, habilidades y actitud). Un alto nivel competencial es consecuencia directa de la ejemplaridad de los directivos y una estrategia interna que atraiga a los mejores empleados y gestione adecuadamente su salario emocional. Esto es que los empleados se sientan compensados por su esfuerzo y bien pagados con algo más que dinero. Consecuencia directa de una gestión interna que valora y apuesta por su capital humano son la vinculación y satisfacción de los clientes. Esta relación se integra en un concepto, similar al concepto de calidad, que Huete denomina valor por esfuerzo de los clientes, el cual se expresa como una ecuación. Se trata de una ratio entre el valor que perciben los clientes y el esfuerzo total que asumen. De esta manera, el atractivo de la oferta es directamente proporcional a las prestaciones tangibles e intangibles (el *feeling*) e inversamente proporcional al precio que se paga por ella, las incomodidades con las que se pueda topar el cliente y las inseguridades que experimente durante el proceso.

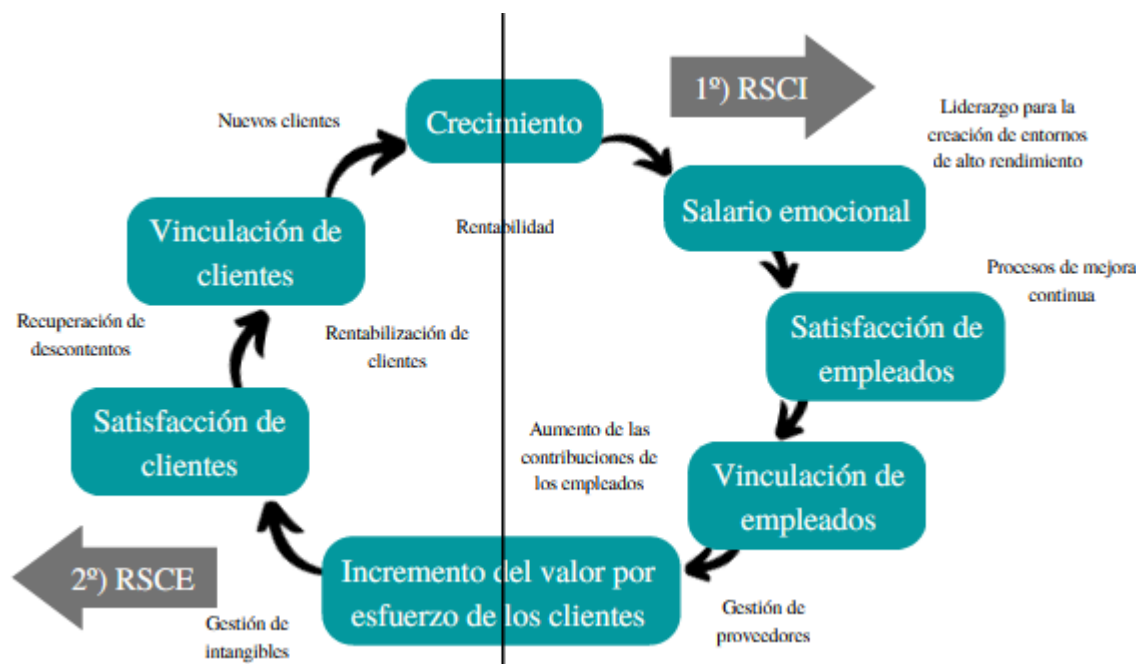


Ilustración 3. Modelo servicios y beneficios, RSCI y RSCE

(Fuente: adaptado de Huete (2003))

En definitiva, este modelo circular muestra la importancia de la gestión interna responsable, considerándola el motor de la vinculación de clientes que aseguran los beneficios empresariales económicos y sociales. La motivación del capital humano incrementa el numerador de la ecuación, es decir, las prestaciones y el feeling con el cliente a la vez que disminuye el denominador, es decir, las inseguridades e incomodidades, dando como resultado una mayor vinculación de los clientes con la empresa que posibiliten el crecimiento de la misma en un proceso de mejora continua. Se puede concluir que, sin una gestión responsable de los grupos de interés internos, se hace difícil hablar con propiedad del término de RSC.

3.3 RSC externa

La Responsabilidad Social Corporativa externa (en adelante, RSCE) por su parte, se focaliza en el ámbito externo a la organización. La gestión adecuada de la RSCE pasa, por tanto, por el establecimiento del diálogo con los stakeholders externos. Dunia (2020).

3.3.1 Diálogo con los Stakeholders Externos

La legislación tradicionalmente ha regulado asuntos relativos a la relación de las empresas con los clientes, vistos estos como compradores, pero no como consumidores. Es por ello por lo que la RSCE, a la hora del diálogo, se focaliza en estos últimos. Este diálogo con los consumidores se puede estructurar de forma directa, mediante el establecimiento de un panel de consumidores, encuestas de satisfacción o gestión de reclamaciones; o de forma indirecta, a través de representantes de los consumidores, ya sean asociaciones generalistas que protegen los intereses de los consumidores en un rango amplio de cuestiones o asociaciones especializadas que representan a los consumidores de un sector específico (clientes de operadoras de Internet) o de una categoría específica dentro del conjunto de la población (víctimas del cáncer de mama). Dependiendo del nivel de compromiso de la empresa con los consumidores, las herramientas de diálogo utilizadas van desde la información (etiquetado, sitio web, informe de desarrollo sostenible...), a las relaciones contractuales (garantías, firma de acuerdo con asociaciones de consumidores...) pasando por las consultas (test de producto, participación en paneles...). De entre los beneficios para la empresa del establecimiento del diálogo con los consumidores destacan la prevención de riesgos antes del lanzamiento de un producto, una mayor credibilidad de su estrategia de RSC o una mejor percepción de la evolución del mercado. Algunos riesgos que puede asumir la empresa son la divulgación de malas prácticas o una distribución más lenta de nuevos productos y servicios. Los consumidores, por su parte,

obtendrían productos y servicios más adaptados a sus necesidades, así como tendrían poder para hacer que la compañía considere determinadas cuestiones. En cuanto a los riesgos, los consumidores se exponen a la manipulación del diálogo por parte de la empresa y a que sus expectativas no sean tomadas en cuenta.

En relación con los proveedores, no existe una estrategia única de compromiso en RSC para estos, pero sí que existen distintos enfoques en función de la visión estratégica que la empresa tenga relativa a este grupo de interés, los riesgos específicos del sector o la madurez con la que se afronta el proceso de compra responsable. Estos enfoques van desde la sensibilización a la mejora de la calidad y gestión del riesgo social. La colaboración con los proveedores reporta una serie de beneficios a la empresa como puede ser una mejora de la transparencia de la cadena de suministro, el refuerzo del grado de atractivo interno y externo, o la reducción a largo plazo de los costes de propiedad y creación. En cuanto a riesgos, se puede encontrar un aumento de la exposición en un ámbito difícil de controlar o una capacidad de influencia limitada. Entre los beneficios que esta colaboración otorga a los proveedores destaca la promoción de nuevas ventajas competitivas en RSC, la lealtad del cliente y el establecimiento de una relación de confianza a largo plazo o la previsión Normativa y regulatoria. Estos también se enfrentan a riesgos como el aumento de las exigencias por parte del cliente (precios, plazos de entrega, nuevos requisitos de RSC...), la insuficiencia de recursos financieros, humanos y logísticos en caso de ser una Pyme o la dependencia del comprador en caso de ser, este último, un cliente de gran volumen.

Establecer una empresa en un barrio, ciudad, polo industrial, región o país determinado conlleva un compromiso en favor del desarrollo de la comunidad local, también llamado desarrollo comunitario. Esta colaboración entre empresa y comunidades locales puede reportar una serie de beneficios para la empresa como son una mayor facilidad de obtención de licencias para operar, fruto del fortalecimiento de las relaciones con las autoridades locales; una mejor gestión de empleos/bolsas de trabajo; o retornos de inversión (por ej.: gastos en programas de prevención de la obesidad = reducción de enfermedades cardiovasculares). Los posibles riesgos para la empresa son la confrontación con determinados grupos locales ante el desarrollo de actividades especialmente sensibles como la de una central nuclear, la dificultad para conciliar intereses diversos (privados, generales, individuales...), o la exposición pública directa de la actividad de la organización. Los beneficios que este diálogo podría generar para las comunidades locales son el fortalecimiento de la economía local (escuelas, centros de salud y otras infraestructuras), crecimiento de la clase media local o la participación en programas en colaboración con sindicatos u otras organizaciones sociales. Los posibles riesgos a los que se enfrentan son la dificultad en la comunicación a la hora de expresar sus deseos, la sostenibilidad de los proyectos cuando se acaba la financiación empresarial o la existencia de tensiones por la generación de desigualdades.

3.4 Las 3 áreas de la RSC

La Responsabilidad Social Corporativa está basada en el que es conocido como trípode de la sostenibilidad. Se contemplan, por tanto, tres dimensiones: económica, social y medioambiental. Estas tres áreas de la RSC conciben que una organización ha de desarrollar sus actividades considerando su impacto desde una triple vertiente. De no trabajarse en conjunto estos tres pilares, no se estaría hablando de Responsabilidad Social Corporativa y Desarrollo Sostenible. De esta manera, y tal y como se muestra en la Ilustración 4, una organización que enfoque sus acciones olvidando la perspectiva medioambiental sería una organización equitativa; si olvidara la perspectiva social, sería viable; si olvidara la económica, sería vivible; pero solo en el caso que considerara las 3 visiones, sería una organización sostenible y se encuadraría, por tanto, en el marco de la RSC.



Ilustración 4. Trípode de la sostenibilidad en la RSC

(Fuente: Girosalut, 2022)

La consideración de estas tres dimensiones está inherentemente ligada al compromiso con los grupos de interés, puesto que, cada una de estas se relaciona de forma directa con unos determinados stakeholders como se verá a continuación.

3.4.1 Dimensión económica de la RSC

Aunque se suele hablar más de los aspectos sociales y medioambientales, las prácticas responsables constan de un componente claramente económico, pues, de no ser así, no serían sostenibles. La apreciación de los beneficios económicos suele ser compleja de identificar y medir con acciones concretas, pero es un hecho que la adopción de buenas prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad reporta, Normalmente en el largo plazo, beneficios económicos como la reducción del coste de capital, el aumento de ingresos o la reducción de otro tipo de costes.

El coste de capital hace referencia al retorno que un inversor espera de su inversión en una empresa. Tradicionalmente, una empresa cuenta con dos formas de financiar sus actividades. Por un lado, la financiación interna, proveniente de sus propios socios/accionistas. Por otro lado, la financiación externa a través de préstamos. En el primer caso, el coste de capital es el porcentaje que resulta de dividir el dividendo pagado al accionista entre el precio de las acciones compradas por este. En el segundo caso, el retorno es el tipo de interés que paga la empresa a la entidad u organismo prestamista. En ambos casos, el retorno que exigen a la empresa viene determinado por los riesgos asociados a esta, de forma que, a mayor riesgo, mayor retorno se exige a la empresa. Las buenas prácticas responsables y sostenibles conllevan una reducción de riesgos. Es por ello por lo que los inversores y accionistas las valoran positivamente e incluso, en ocasiones, están dispuestos a recibir un retorno inferior porque tienen en cuenta los beneficios sociales y medioambientales de la actividad empresarial; esto es lo que se llama inversión socialmente responsable (ISR) en la que los beneficios económicos no son los únicos criterios que se consideran.

En relación con el aumento de ingresos, el grupo de interés a considerar es el de los clientes. La satisfacción de los clientes es un elemento fundamental para la competitividad de cualquier empresa. La consideración de los impactos sociales, ambientales y económicos de los productos y servicios ofrecidos permite identificar nuevas oportunidades de negocio, diferenciando, además, dichos productos y servicios con un valor añadido que trasciende las clásicas variables calidad-precio, lo que permite aumentar la competitividad y, por lo tanto, los ingresos de la empresa. Otra muestra de la importancia del desarrollo de prácticas de RSC como factor de competitividad es la posibilidad de captar clientes grandes con procesos de homologación de proveedores que valoran positivamente a aquellos proveedores con estrategias de RSC implantadas, así como a las administraciones públicas, las cuales, en los procesos de adjudicación de contratos, cada vez incorporan más criterios de índole social y ambiental.

Por último, en cuanto a la reducción de costes, existe una falsa creencia sobre la responsabilidad social y la sostenibilidad que asegura que esta cuesta dinero. Ciertamente se requiere de un esfuerzo añadido y, en

ocasiones, de inversiones adicionales, pero, a la larga, las prácticas responsables reportan un retorno positivo para la empresa. Este incremento requerido de los compromisos hace referencia a la inclusión de criterios sociales y ambientales en el proceso de selección de proveedores y subcontratistas. La gestión responsable de la cadena de suministro reporta una serie de beneficios económicos como:

- Reducción de los riesgos reputacionales y los costes relacionados: los consumidores cada vez son más conscientes de que una organización es responsable del producto y/o servicio que ofrece por lo que, trabajar con proveedores que no cumplan unos requisitos mínimos de RSC puede afectar a la reputación de la empresa y, por lo tanto, a su competitividad.
- Mejora en la calidad de la cadena de proveedores: fruto de la gestión responsable, se crea una cadena de proveedores más cualificada y eficiente, lo que favorece la mejora de la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Esto evita futuros problemas relacionados con la calidad que acarrear costes adicionales.
- Favorecimiento de la confianza, la fidelidad y las relaciones duraderas: creación de un entorno cooperativo donde se comparten recursos y capacidades, lo cual permite afrontar más eficientemente, y con mayor probabilidad de éxito, los problemas comunes, obteniéndose así beneficios mutuos.

3.4.2 Dimensión social de la RSC

La dimensión social de la RSC hace referencia a los impactos generados por la empresa en las personas, principalmente en las que trabajan en ella y en las comunidades donde desarrolla su actividad. De esta manera, en el área social de la RSC, la mejora de la competitividad de la empresa viene determinada por una buena gestión de los recursos humanos y la involucración en la comunidad. Esta mejora se justifica con la atracción y retención del talento, el incremento de la productividad, la mejora de la imagen corporativa o la contribución al desarrollo socioeconómico de la comunidad.

Dentro de los aspectos sociales, se identifican tres áreas diferenciadas: las relaciones laborales, las relaciones con la sociedad y la acción social.

- **Relaciones laborales.** Se incluyen todas aquellas acciones que lleva a cabo la empresa en relación con sus empleados más allá de las obligaciones legales. Para crear un entorno de trabajo que favorezca la atracción y retención del talento, así como el compromiso de las personas con la empresa resulta indispensable considerar las condiciones laborales desarrollando iniciativas referentes a factores como la seguridad y salud laboral, la formación continua, la conciliación de la vida personal-laboral, la igualdad y la diversidad, la libertad sindical, la erradicación del trabajo infantil o la accesibilidad. A modo de ejemplo, en materia de seguridad y salud, una empresa puede, por iniciativa propia, mejorar el mobiliario de los puestos de trabajo de manera que estos se adapten a las necesidades ergonómicas de los trabajadores, lo que reduciría el riesgo de dolencias físicas, mejorando su bienestar y, por tanto, su rendimiento y satisfacción laboral. Otra acción responsable podría ser proporcionar a los empleados las herramientas tecnológicas necesarias para fomentar el teletrabajo, facilitando así la conciliación de la vida personal, familiar y laboral a la vez que reducirían los desplazamientos en hora punta con los impactos medioambientales consecuentes.
- **Relaciones con la sociedad.** Se incluye la contribución y el compromiso de la empresa con las comunidades y el entorno local en el que opera. La ubicación de una empresa suele estar directamente relacionada con sus clientes, proveedores y personal, e incluso con fuentes de materias primas, por lo que es la empresa la primera interesada en contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de la sociedad. Esta implicación en la comunidad de forma continuada persigue, a largo plazo, alinear la estrategia de la empresa con las necesidades sociales, económicas y ambientales de la comunidad en la que desarrolla de su actividad, contribuyendo, por un lado, al desarrollo socioeconómico de la comunidad, y por otro, a la mejora de su propia sostenibilidad y competitividad. En el caso de los países desarrollados, la propia sociedad del bienestar ya contempla numerosas cuestiones sociales, pero esto no priva a la empresa de actuar de manera más responsable no limitándose al cumplimiento de sus obligaciones legales. En definitiva, la empresa debe tratar siempre de buscar cómo contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad a la vez que persigue sus objetivos propios.

- **Acción social.** La acción social, a diferencia de las relaciones con la sociedad, es un aspecto complementario a las buenas prácticas de RSC. Se consideran acción social todas aquellas iniciativas de carácter más desinteresado y no directamente alineados con los objetivos de la empresa. A modo de ejemplo, una inversión en educación de la población local para conseguir trabajadores más formados se contemplaría dentro del marco de las relaciones con la sociedad, mientras que el fomento de la erradicación del trabajo infantil sería un caso de acción social. Aun así, como ya se ha expuesto anteriormente, toda empresa responsable debe conseguir el máximo retorno de lo que invierte y su acción social no es una excepción. De esta forma, la acción social, más que como un hecho filantrópico, ha de verse como una inversión social en la que tanto la empresa como la sociedad obtienen un retorno.

3.4.3 Dimensión medioambiental de la RSC

Una empresa responsable es aquella que integra la gestión ambiental en la gestión general de la empresa con el objetivo de eliminar o minimizar sus impactos negativos en el medio ambiente y potenciar los positivos. La dimensión medioambiental de la RSC es aplicable a las organizaciones de cualquier sector y no exclusivamente a aquellas cuya actividad esté estrechamente relacionada con el uso de recursos naturales, como la industria energética, pues todas las organizaciones generan impactos medioambientales.

La integración de la gestión ambiental en la empresa puede mejorar su competitividad, así como ofrecer numerosas ventajas. Los principales aspectos a considerar dentro de la dimensión medioambiental son los siguientes:

1. **Eficiencia en el consumo de recursos.** El uso eficiente de los recursos reporta un ahorro de costes. Por ello, una empresa responsable es aquella que se esfuerza en minimizar el consumo de recursos, especialmente aquellos que son escasos. Esto conlleva un futuro beneficio económico para la empresa, puesto que, mientras más escaso es un recurso, mayor es su precio, por lo que disminuir la dependencia de un determinado recurso es, en el largo plazo, potenciar la sostenibilidad de la empresa.
2. **Cambio climático y emisiones de efecto invernadero.** El cambio climático es un problema que afecta a toda la sociedad. Las empresas responsables desarrollan acciones más allá de las leyes para adaptarse al cambio climático y reducir sus emisiones de efecto invernadero.
3. **Generación y gestión de residuos.** Ligada al consumo de recursos, puesto que, cuantos menos recursos se consuman, menos residuos con efectos nocivos se generarán. La empresa responsable intenta minimizar la generación de residuos y aquellos que se produzcan, los gestiona de la forma menos dañina y respetuosa con el medio ambiente.
4. **Biodiversidad y espacios naturales.** La conservación de la biodiversidad del planeta no solo es importante ecológicamente hablando sino también económicamente, puesto que de esta se obtienen las materias primas. Un uso responsable de los recursos naturales es aquel que permite el desarrollo propio sin comprometer el de las generaciones futuras. Una estrategia de preservación de la biodiversidad integra tanto la prevención y gestión de esta como la restauración de daños provocados por la actividad empresarial, los cuales vendrán determinados por el tipo de actividad (industria extractiva vs empresa de servicios) y cómo se realice dicha actividad (agricultura intensiva vs agricultura ecológica).
5. **Eco-diseño y análisis de ciclo de vida.** El eco-diseño es aquel que considera los impactos ambientales en todas las etapas del proceso de diseño y desarrollo de productos y servicios con el objetivo de obtener productos y servicios que generen el mínimo impacto ambiental posible a lo largo de su ciclo de vida. El análisis del ciclo de vida (ACV) es la metodología que permite detectar en qué fase del ciclo de vida de un producto (desde la extracción de las materias primas hasta que se considera un residuo) se produce la mayor carga ambiental con el propósito de centrar los esfuerzos de mejora ambiental en unos aspectos u otros. Como ejemplo sencillo, en el caso de un automóvil de combustión, la gran mayoría de los impactos ambientales se generan en la fase de uso y no en la de fabricación.
6. **Sensibilización y educación ambiental.** Ambos son aspectos fundamentales para que una empresa mejore de forma continua su comportamiento ambiental. Se trata de un tema transversal al resto de los aspectos expuestos. Se recomienda, por tanto, la elaboración de planes formativos adaptados a las necesidades del personal y relacionado, además, con los asuntos más significativos para la empresa en los cuales pretenda mejorar.

4. MARCO INSTITUCIONAL DE LA RSC

Las sociedades no son sostenibles sin instituciones

- Mo Ibrahim -

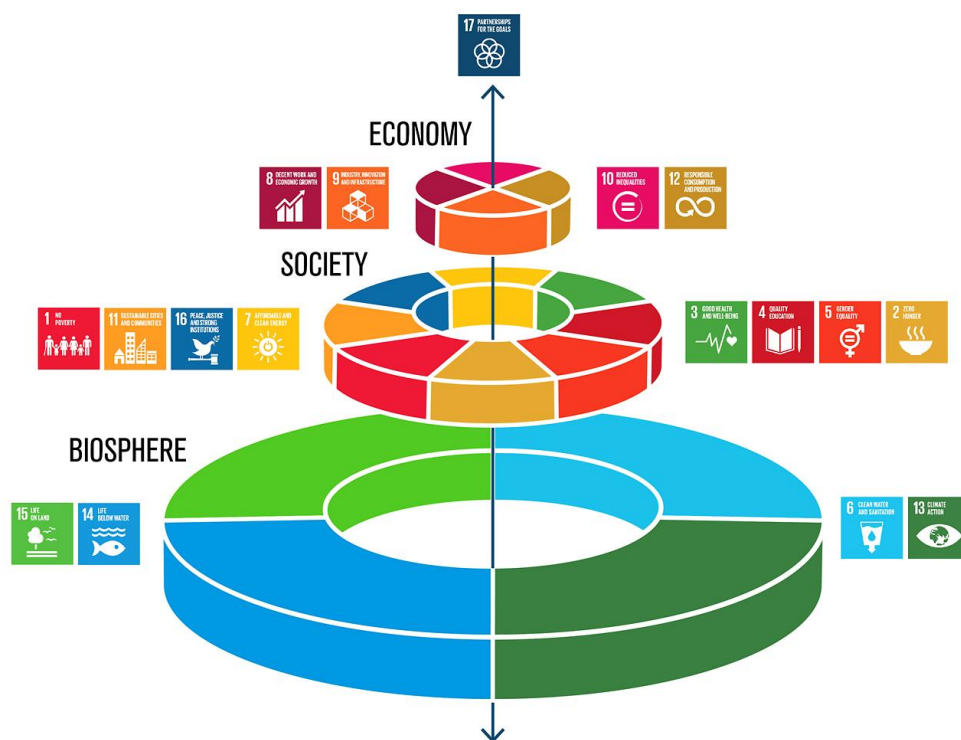
La creciente demanda social a nivel global de transparencia y buen gobierno para entidades tanto públicas como privadas ha hecho que, en las últimas décadas, surjan modificaciones legislativas en la mayoría de los países desarrollados, así como iniciativas de agentes privados que han plasmado la necesidad implementar la RSC en la gestión de las organizaciones.

La Responsabilidad Social Corporativa y la sostenibilidad tienen un marcado interés público. Es por ello que las instituciones públicas juegan un papel fundamental en su fomento, puesto que son estas, quienes tienen la capacidad de complementar las políticas voluntarias adoptadas por las empresas en cuestiones de RSC. Son las Administraciones Públicas las que deben asumir la responsabilidad de involucrarse y tomar un papel activo en el impulso de la RSC, articulando una serie de Normas interventoras y promotoras cuyo alcance trascienda la voluntariedad de las empresas. De esta manera, las políticas públicas han de representar la participación de la administración en favor de que el mercado, los consumidores y los inversores tengan una serie de reglas aceptadas por todos los agentes para la regulación de todas aquellas actuaciones que conciernen a los bienes públicos globales. (Observatorio RSC, s/f).

En la actualidad, existen diversas iniciativas nacionales e internacionales que regulan, fomentan e impulsan la responsabilidad social y la sostenibilidad, tanto en forma de Normas obligatorias como sugerencia de iniciativas voluntarias y políticas de incentivo. A continuación, se exponen algunas de ellas de carácter global.

4.1 La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

El 25 de septiembre de 2015, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) presenta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Se trata de un plan que debe ser implementado por los 193 Estados miembros y demás partes interesadas a través de una alianza colaborativa que afecta a las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas. En esta agenda se recogen 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que instan tanto a las iniciativas públicas como a las privadas a intensificar las medidas para el cumplimiento de estos objetivos en un horizonte temporal que finalizaría en 2030. Estos 17 objetivos, a su vez, constan de 169 metas y abarcan las esferas económica, social y medioambiental del desarrollo sostenible. En la Ilustración 5 se muestran los ODS relativos a cada una de las dimensiones, 4 relativos al medio ambiente, 8 relativos a aspectos sociales y 4 de carácter económico y el ODS 17 como eje transversal a todos, puesto que este hace referencia a las alianzas para lograr los ODS, los cuales se expondrán a continuación indicando algunas de las metas de cada uno de ellos establecidas en el PNUD (s/f).



Graphics by Javier Latorre/Rozar

Ilustración 5. Los ODS de la Agenda 2030

(Fuente: ONU)

1. Fin de la pobreza. Erradicar la pobreza en cualquiera de sus formas.

- Poner fin a la pobreza extrema (personas que viven con menos de 1,25 USD al día).
- Establecer sistemas de protección social destinados a las personas más vulnerables.
- Garantizar el acceso a recursos económicos y servicios básicos.
- Reducir la exposición y la vulnerabilidad de los pobres a fenómenos climáticos y otros desastres económicos, sociales y medioambientales.
- Reforzar marcos Normativos a todos los niveles en apoyo a la erradicación de la pobreza.

2. Hambre cero. Poner fin a la desnutrición en el mundo.

- Acabar con todas las formas de malnutrición, asegurando a los más vulnerables una alimentación nutritiva y suficiente.
- Promover y duplicar la producción de las pequeñas explotaciones agrícolas, ganaderas y pesqueras, asegurando su acceso a los medios de producción y a la financiación externa.
- Aplicar prácticas productivas resilientes en favor de la diversidad genética de animales y plantas.
- Reforzar las medidas de cooperación internacional para la I+D en actividades agropecuarias.
- Asegurar la transparencia de los mercados agroalimentarios, eliminando subvenciones y especulaciones que alteran los precios.

3. Salud y bienestar. Garantizar una vida sana y el bienestar de todos.

- Reducir la tasa mundial de mortalidad materna, de los recién nacidos y de los menores de 5 años.
- Acabar con las epidemias de SIDA, tuberculosis, malaria, hepatitis y otras enfermedades tropicales, así como invertir en I+D de vacunas.

- Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas
 - Reducir las muertes y lesiones por accidentes de tráfico
 - Garantizar el acceso universal a los servicios de salud y planificación sexual.
 - Reducir el número de muertes causadas por agentes químicos y la contaminación del aire, del agua y del suelo.
- 4. Educación de calidad.** Asegurar una educación inclusiva y equitativa de calidad y oportunidades de aprendizaje para todos.
- Fomentar la enseñanza preescolar, primaria y secundaria para todos los niños.
 - Garantizar un acceso igualitario de hombres y mujeres a la enseñanza superior.
 - Promover el trabajo digno y el emprendimiento.
 - Dotar de becas, así como de medios intelectuales y materiales para la formación de docentes en los países en desarrollo.
- 5. Igualdad de género.** Terminar con las formas de discriminación contra las mujeres y niñas.
- Eliminar cualquier tipo de práctica discriminatoria o violenta como la explotación sexual, o el matrimonio infantil.
 - Asegurar su acceso a la salud sexual y reproductiva.
 - Establecer políticas y marcos reguladores que garanticen la igualdad de género.
- 6. Agua limpia y saneamiento.** Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
- Acceso universal y asequible en precio a servicios de saneamiento e higiene.
 - Mejorar la calidad del agua reduciendo los agentes contaminantes.
 - Intensificar el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores.
 - Proteger o restablecer los ecosistemas relacionados con el agua, ampliando los mecanismos de cooperación internacional a favor de los países en desarrollo para la mejora del aprovechamiento hídrico.
- 7. Energía asequible y no contaminante.** Garantizar el acceso a una energía sostenible para todos.
- Aumentar la proporción de energías renovables en el conjunto de fuentes energéticas, aumentando así la tasa mundial de eficiencia energética.
 - Intensificar la investigación y la cooperación para dotar de infraestructuras energéticas sostenibles a los países en desarrollo.
- 8. Trabajo decente y crecimiento económico.** Promover el crecimiento económico sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo digno para todos.
- Mantener el crecimiento del PIB de los países menos adelantados en, al menos, un 7% anual.
 - Fomentar la modernización tecnológica, el emprendimiento, la innovación y la creatividad como motores de impulso de la productividad y la creación de empleo.
 - Poner en marcha una estrategia mundial de empleo de los jóvenes.
 - Acabar con el trabajo infantil en todas sus formas.
 - Lograr el pleno empleo, así como la igualdad de condiciones en el acceso a este entre hombres, mujeres, jóvenes y discapacitados.

9. Industria, innovación e infraestructura. Construir infraestructuras resilientes y promover la industrialización inclusiva y sostenible fomentando la innovación.

- Promover una industrialización inclusiva y sostenible que incremente el empleo y el PIB.
- Facilitar el acceso a financiación a las pequeñas empresas, especialmente, en los países en desarrollo.
- Reconvertir las industrias para su eficiente desempeño a través de procesos limpios y ambientalmente racionales.
- Aumentar la investigación científica y la capacidad tecnológica que facilite el acceso a infraestructuras sostenibles, especialmente, en los países en desarrollo, así como el apoyo financiero.
- Proporcionar acceso universal y asequible a Internet.

10. Reducción de las desigualdades. Reducir las desigualdades en los países y entre ellos.

- Potenciar la inclusión social, económica y política de todas las personas.
- Establecer políticas en línea con una igualdad efectiva entre países.
- Implementar mejoras en la vigilancia de las instituciones y mercados financieros mundiales.
- Facilitar la migración y movilidad ordenadas, seguras y responsables de las personas.

11. Ciudades y comunidades sostenibles. Lograr que los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros y resilientes.

- Garantizar el acceso a todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados.
- Proporcionar sistemas de transporte seguros, asequibles y sostenibles para todos.
- Aumentar la urbanización inclusiva y sostenible que reduzca el número de muertes por desastres naturales.
- Intensificar la protección y salvaguarda del patrimonio cultural y natural del mundo.

12. Producción y consumo responsable. Asegurar modelos de consumo y producción sostenibles.

- Conseguir la gestión ecológica de los productos químicos y todos los desechos a lo largo de todo su ciclo de vida.
- Desarrollar actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización que reduzcan la generación de residuos.
- Reducir el desperdicio de alimento per cápita en la venta al por menor y en el consumo.

13. Acción por el clima. Adoptar medidas urgentes que combatan el cambio climático y sus efectos.

- Reforzar la capacidad de adaptación de todos los países a los riesgos relativos al clima y a los desastres naturales, articulando políticas, estrategias y planes nacionales.
- Proporcionar financiación a los países en desarrollo para la aplicación de medidas de mitigación de los efectos del cambio climático.
- Intensificar la educación y la sensibilización respecto a la mitigación del cambio climático.

14. Vida submarina. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, mares y recursos marinos.

- Prevenir y reducir la contaminación marina en todas sus formas: vertidos, detritos, polución por nutrientes...
- Gestionar sosteniblemente los ecosistemas marinos y costeros, así como regular de forma eficaz la explotación pesquera.
- Aumentar los conocimientos científicos, la capacidad de investigación y la transferencia de tecnología marina a los países en desarrollo, facilitándoles la conservación de la biodiversidad marina.

15. Vida de ecosistemas terrestres. Proteger y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres.

- Detener la deforestación, recuperar los bosques degradados y aumentar la forestación a nivel mundial.
- Proteger a las especies amenazadas e implementar medidas para evitar la introducción de especies exóticas invasoras.
- Luchar contra la desertificación, rehabilitar los suelos degradados y conservar los ecosistemas montañosos.
- Proporcionar recursos financieros para la conservación de los ecosistemas, integrando los valores de la conservación de la biodiversidad en las políticas y estrategias nacionales e internacionales.

16. Paz, justicia e instituciones sólidas. Fomentar sociedades pacíficas e inclusivas, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces.

- Promover el estado de derecho en los planes nacionales e internacionales.
- Proteger las libertades fundamentales en conformidad con los acuerdos internacionales y las leyes nacionales.
- Reducir todas las formas de violencia, el soborno y la corrupción.
- Fomentar la cooperación internacional para combatir el terrorismo y la delincuencia organizada.
- Crear instituciones transparentes que rindan cuentas.

17. Alianza para lograr los objetivos. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

- Comprometer a los países desarrollados para que destinen un 0,7% del PNB a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados.
- Mejorar la cooperación nacional e internacional en materia de ciencia, tecnología e innovación.
- Aumentar las exportaciones de los países menos desarrollados sin trabas ni contingentes.
- Elaborar indicadores que permitan medir el progreso en cuanto a Desarrollo Sostenible.

Como ya se ha mencionado, la elevada ambición de esta Agenda requiere del compromiso de todos los actores: los gobiernos, la sociedad civil y, muy especialmente, las empresas. En el caso de España, en el ecuador de la fecha límite para lograr los objetivos, son ya el 89% de las empresas las que llevan a cabo acciones vinculadas a los ODS; así lo afirma Naciones Unidas (s/f).

Según Cristina Sánchez, directora ejecutiva del Pacto Mundial de Naciones Unidas “*esta creciente popularidad no sólo se debe al impulso de las Normativas a nivel local y comunitario, sino también a los beneficios económicos que esta entraña. Según nuestro estudio, un 79% de las empresas consultadas afirma que existen ventajas competitivas a la hora de implementar el marco y un 49% afirma que la integración de la sostenibilidad y los ODS ha impactado de forma positiva en los resultados económicos de la empresa. Esto demuestra lo que venimos asegurando desde hace años: que el modelo planteado en la Agenda 2030 es el idóneo para construir un sistema económico próspero y respetuoso con el planeta y las personas*”. De la última consulta realizada en el presente año 2022 se obtuvo que las áreas más trabajadas por las empresas españolas son las relacionadas con la igualdad de género (ODS 5) y el trabajo decente (ODS 8), dos ODS que también eran de especial relevancia en 2018 y 2020. En comparación con estos años, sí que se ha apreciado un aumento en acciones relativas al consumo y producción responsable (ODS 12) y energía limpia (ODS 7) debido a una mayor concienciación sobre aspectos de economía circular y un cada vez más ineludible impulso de las energías renovables. En la Ilustración 6 se muestran, de mayor a menor prioridad, los ODS sobre los que actúan las empresas españolas.

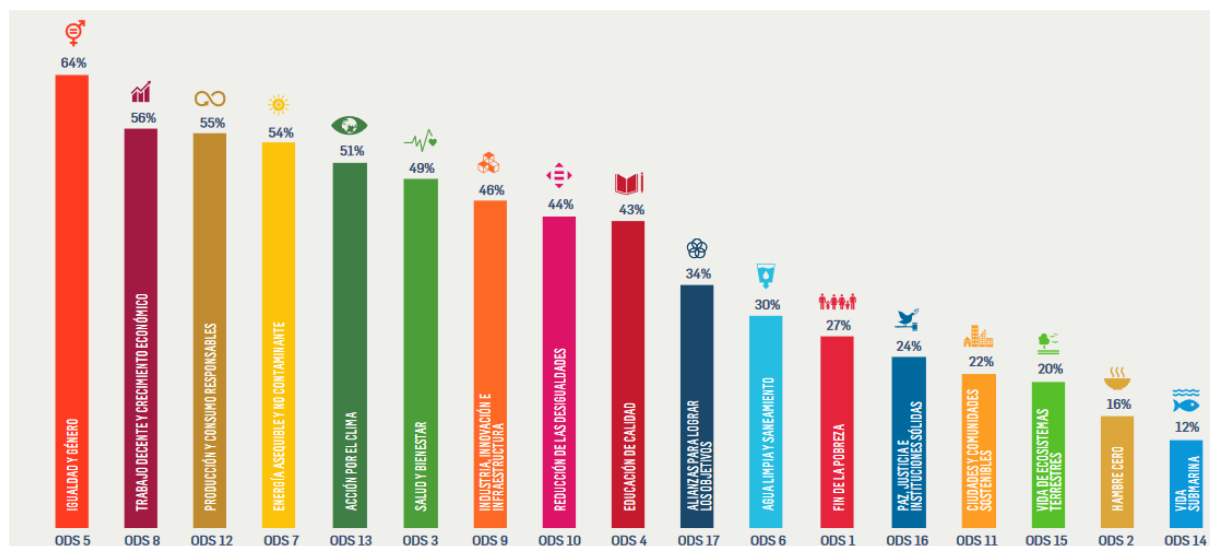


Ilustración 6. ODS más trabajados por las empresas españolas

(Fuente: Informe Contribución de las empresas españolas a la Agenda 2030, 2022)

En capítulos posteriores, se exponen medidas concretas en materia de RSC para cada uno de los ODS mediante el estudio del caso de Atresmedia.

4.2 Pacto Mundial de Naciones Unidas

El Pacto Mundial es una iniciativa de las Naciones Unidas que aparece en el Foro Económico Mundial de 1999 y cuyo objetivo es integrar los intereses de las empresas con los valores y aspiraciones de la sociedad civil. Consta de 10 principios relacionados con los Derechos Humanos y laborales, el medioambiente y la lucha contra la corrupción y son los siguientes.

Derechos humanos:

- 1.- Apoyo y respeto a la protección de los Derechos Humanos fundamentales.
- 2.- No complicidad en la vulneración de Derechos Humanos.

Principios laborales:

- 3.- Respeto y apoyo a la libertad de asociación y reconocimiento al derecho de negociación colectiva.
- 4.- Eliminación de toda forma de trabajo forzoso o bajo coacción.
- 5.- Erradicación del trabajo infantil.
- 6.- Abolición de las prácticas discriminatorias en el empleo y la ocupación.

Principios medioambientales:

- 7.- Enfoque preventivo en favor del medioambiente.
- 8.- Fomento de una mayor responsabilidad ambiental.
- 9.- Desarrollo y difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.

Principio contra la corrupción:

- 10.- Lucha contra la corrupción en cualquiera de sus formas.

Tanto la Agenda 2030 como el Pacto Mundial son marcos transversales en cuanto a temática y al fin que persiguen. Se podría decir que los 10 principios son el “cómo” y los 17 ODS, el “qué”. Mientras que los 10 principios ofrecen las pautas para no cometer impactos negativos, los ODS otorgan la visión del impacto positivo. Existe una correlación evidente entre ambos marcos, de manera que cada ODS, dentro de sus metas, integra varios de los principios del Pacto Mundial. Las empresas, al incorporar los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU y la Agenda 2030 en sus estrategias, cumplen con sus responsabilidades básicas para con las personas y el planeta a la vez que sientan las bases para el éxito a largo plazo.

4.3 Otros marcos de referencia

4.3.1 Libro Verde de la Comisión Europea

Fruto de la cumbre de Lisboa del 2000, cuyo objetivo era convertir a Europa en una economía competitiva capaz de conseguir un crecimiento económico sostenible con una mayor cohesión social, la Comisión de las Comunidades Europeas (CE) publica en julio de 2001 el conocido como Libro Verde. Este sirvió para abrir debate sobre conceptos básicos y características de la RSC, plasmando las líneas de la política gubernamental europea en materia de RSC.

El Libro Verde es el marco europeo que promueve la calidad y la coherencia de las prácticas de responsabilidad social. Entre sus propuestas más destacadas están: velar por que las políticas nacionales guarden relación con los estándares y códigos internacionales, fomentar la asociación entre empresas e interlocutores sociales, promover herramientas de evaluación, incentivar a las empresas a que adopten una visión proactiva para con el desarrollo sostenible, crear foros multistakeholders o incorporar la RSC en la gestión de gobierno. (CE, 2001).

El Libro Verde supuso el inicio del debate sobre cómo la Unión Europea podría fomentar la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, sentando las bases de otras de otras iniciativas internacionales posteriores.

4.3.2 Directrices de la OCDE para empresas multinacionales

Las Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales constan de una serie de recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales. Actualmente, son un total de 42 países, miembros y no miembros, los que están suscritos a esta iniciativa, la cual, se adopta por primera vez en 1976 y ha sido actualizada en cinco ocasiones, la última en 2011 con la intención de que siga siendo una herramienta valiosa en el contexto de una economía mundial en continua evolución.

El principal objetivo de las directrices es asegurar que las actividades de las empresas multinacionales se desarrollan en coherencia con las políticas nacionales de los países suscritos, así como reforzar la confianza entre las empresas y las autoridades gubernamentales.

Dentro de estas directrices, se enuncian principios y Normas de carácter voluntario para una conducta empresarial responsable en campos como: publicación de información, empleo y relaciones laborales, medioambiente, anticorrupción, intereses de los consumidores o ciencia y tecnología. (OCDE, 2013).

Las empresas que voluntariamente adopten las directrices han de aplicarlas en todos los países en los que operan. Por su parte, los gobiernos de los países suscritos deben establecer Puntos Nacionales de Contacto (PNC) para la promoción, divulgación y cumplimiento de la puesta en práctica de las Líneas Directrices de la OCDE para el buen gobierno de las empresas multinacionales.

4.3.3 CERSE y Estrategia Española de RSE

A nivel nacional, en 2008, se creó el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (CERSE) como órgano asesor y consultivo adscrito al ministerio competente (actualmente el Ministerio de Trabajo y Economía Social) en materia de políticas públicas de impulso y fomento de la responsabilidad social de las empresas del Gobierno de España.

En cuanto a la composición del organismo, el CERSE cuenta con 4 grupos representantes de distintos intereses en la materia: organizaciones empresariales, organizaciones sindicales, organizaciones de reconocida

representatividad en el ámbito de la RSC y las Administraciones Públicas.

El CERSE nace con el objetivo de promover las iniciativas sobre RSC, proponiendo al Gobierno medidas con especial atención a la singularidad de las PYMES. Asimismo, informa sobre las regulaciones públicas que afectan a las actuaciones de las empresas, las cuales suponen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, de forme que contribuye al progreso económico y social en el marco de un desarrollo sostenible. Entre sus objetivos se encuentra también la búsqueda de una mayor homogeneidad en los informes de sostenibilidad que, voluntariamente, las empresas hacen públicos.

En julio de 2014, el pleno del CERSE aprobó la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, aprobándose por el Consejo de ministros en octubre del mismo año. Se trata de un documento que pretende constituirse como un marco de referencia en todo el territorio en materia de responsabilidad social y que incluye 60 medidas dirigidas a impulsar el desarrollo de prácticas responsables en las organizaciones públicas y privadas con el fin de que se constituyan en un motor significativo de la competitividad del país y de su transformación hacia una sociedad y una economía más productiva, sostenible e integradora. CERSE (s/f).

5. ESTÁNDARES DE REFERENCIA DE LA RSC

Si no hay estándar, no hay mejora.

-Taiichi Ohno -

La tendencia cada vez mayor de las organizaciones hacia un comportamiento socialmente responsable, así como el creciente interés de los fondos de inversión en compañías que demuestran unas ciertas características en esta materia ha hecho que, en las últimas dos décadas, se hayan desarrollado una importante cantidad de estándares, indicadores, índices y códigos de conducta. Estos estándares son las herramientas de medida más desarrolladas por el momento, pues son el instrumento para demostrar de forma independiente la implantación de la RSC en las organizaciones. A continuación, se presentan algunos de los estándares de referencia más destacados cuyos enfoques van desde una guía de buenas prácticas en RSC, hasta sistemas de gestión certificables, pasando por Normas relativas a las memorias de sostenibilidad.

5.1 ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social

Desarrollada por la International Standard Organization (ISO), ISO 26000 es una guía global para organizaciones públicas y privadas resultado del consenso entre representantes internacionales de todos los grupos de interés cuyo objetivo es fomentar la implantación de las mejores prácticas de RSC a nivel mundial. Trata, por tanto, de determinar el *modus operandi* de las organizaciones para que puedan ser realmente socialmente responsables, ayudándolas a contribuir al desarrollo sostenible.

A diferencia de otras Normas ISO que se verán posteriormente, ISO 26000 no es una Norma de sistema de gestión, dado que no contiene requisitos, sino una serie de orientaciones y directrices. Por lo tanto, el estándar ISO 26000 no es certificable, es decir, no existe ninguna certificación que constituya una demostración de conformidad respecto de esta Norma.

El estándar ISO 26000 cuenta con un enfoque integral, incluyendo aspectos relativos a la gobernanza de la organización, los derechos humanos, las prácticas laborales, el medioambiente, la justicia y el cumplimiento y las relaciones con los consumidores, con el entorno social y con la comunidad. Se estructura en 7 capítulos básicos: objeto y campo de aplicación, términos y definiciones, comprensión de la RS, principios de la RS, involucración con las partes interesadas, materias fundamentales de RS e integración de la RS en toda la organización.

Los objetivos de ISO 26000 son, en primer lugar, definir los conceptos clave relacionados con la Responsabilidad Social. Una vez definidos estos, establecer los principios, metas y prácticas de RS en las organizaciones, así como incorporar las tendencias vigentes en la materia. También está entre sus objetivos la divulgación de la RS en su esfera de influencia y el fomento de las relaciones con las partes interesadas. Por último, persigue el reporte de los compromisos y el desempeño de las organizaciones en los distintos ámbitos de aplicación de la RS. (ISO, 2021).

5.2 Sistemas de gestión certificables

Un sistema de gestión es una herramienta que permite a las organizaciones obtener un mejor desempeño de una manera ordenada. Estos pueden incluir la totalidad de una organización o determinadas secciones de esta y abarcan diversas disciplinas. Son herramientas de aplicación voluntaria cuyo alcance debe trascender al de la legislación. Los sistemas de gestión están basados en el ciclo de Deming o mejora continua PDCA (Plan, Do, Check, Act). Se trata de 4 pasos sucesivos que han de implementarse de manera continuada:

- **PLAN:** se establecen los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados de mejora, es decir, se determinan los aspectos a medir para hacer un seguimiento del proceso.
- **DO:** se implementan los procedimientos planificados para lograr las metas esperadas.
- **CHECK:** se realiza seguimiento y medición de las mejoras implementadas, verificando la eficacia y la eficiencia de estas.
- **ACT:** en base a los resultados de la fase CHECK, se proponen correcciones y modificaciones que permitan la mejora continua del proceso.

Los sistemas de gestión permiten a las organizaciones hacer frente a los riesgos de una manera más eficaz y eficiente, de forma que se aprovechen las oportunidades y se minimicen las amenazas, aportándoles una ventaja competitiva frente a aquellas que no tienen un sistema de gestión implantado.

La certificación de un sistema de gestión permite a las organizaciones demostrar que cumplen con los requisitos especificados en este y que es capaz de lograr coherentemente sus objetivos. Esta se obtiene mediante una auditoría de un organismo externo que verifica la conformidad del sistema de gestión implementado con los requisitos de la Norma de referencia en cuestión. (ISBL, 2021).

5.2.1 IQNet SR 10: Sistema de gestión de Responsabilidad Social

IQNet SR 10 es una Norma internacional desarrollada y publicada en 2012 por IQNet, una entidad certificadora que agrupa a más de 30 de los principales organismos certificadores de distintos países, siendo AENOR el miembro español. Este estándar establece los requisitos de un sistema de gestión de la responsabilidad social, basándose principalmente en los contenidos de la Norma ISO 26000.

Los principios de esta Norma son: la rendición de cuentas, la transparencia, el comportamiento ético, el respeto a las partes interesadas, el respeto de legalidad, respeto a la Normativa internacional de conducta y actividades y el respeto a los derechos humanos.

Para implantar, mantener y mejorar el sistema de gestión, IQNet SR 10 establece una serie de requisitos de distinta índole: requisitos generales, de documentación, de la Dirección, gestión de los recursos, gestión de las relaciones con grupos de interés y la medición, el análisis y la mejora mediante auditoría interna. Estos requisitos vienen detallados dentro de unos apartados que coinciden con la estructura de otras Normas ISO de sistemas de gestión que se expondrán posteriormente. (IQNet, s/f). Esta estructura responde al ciclo PDCA de mejora continua:

- **Contexto de la organización:** factores internos y externos que impactan en la organización.
- **Liderazgo:** compromiso de la Alta Dirección respecto al sistema de gestión.
- **Planificación:** planificación de los cambios a realizar en el sistema de gestión.
- **Apoyo:** recursos, formación, comunicación e información documentada necesarios.
- **Funcionamiento y partes interesadas:** requisitos relativos a las partes interesadas identificadas.
- **Evaluación del desempeño:** mediciones, seguimiento y evaluación de las acciones implantadas.
- **Mejora:** acciones de mejora para incrementar el grado de cumplimiento de los requisitos y las no conformidades con estos, mejorando el desempeño y la eficiencia del sistema de gestión.

5.2.2 SGE 21: Sistema de gestión ética y socialmente responsable

Publicada en el año 2000, la SGE 21 fue la primera Norma en europea que permitió implantar, auditar y certificar un sistema de gestión de responsabilidad social. Surgió de la mano de Forética, la asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial líder en España y Latinoamérica con la misión de integrar aspectos de sostenibilidad en la estrategia y gestión de las organizaciones.

La Norma SGE 21 incorpora un enfoque desde un triple punto de vista: ambiental, social y de buen gobierno (ASG) de forma que permite implantar una cultura de gestión ética y la supervisión constante de los indicadores de impacto económico, social y medioambiental de las organizaciones.

La SGE 21 está compuesta de seis capítulos. Los cinco primeros tratan antecedentes y cuestiones generales del documento y es en el capítulo seis donde se desarrollan los requisitos de la Norma y, por lo tanto, es el que sirve de base tanto para la implantación como para la auditoría del sistema de gestión. Este, a su vez, se estructura en nueve áreas de gestión centradas, cada una de ellas, en una de las partes interesadas. (Forética, 2017). Estas son:

- Gobierno de la organización
- Personas que integran la organización
- Clientes
- Proveedores y cadena de suministro
- Entorno social e impacto en la comunidad
- Inversores
- Competencia
- Administraciones Públicas

A diferencia del estándar IQNet SR 10, en este no se establecen los requisitos por fases del ciclo de Deming sino que se presentan requisitos de planificación, acción, verificación y mejora para cada grupo de interés.

5.2.3 SA 8000

La Norma SA8000 surge en 1997 en Estados Unidos por la Agencia de Acreditación del Consejo sobre Prioridades Económicas (CEPAA) con el objetivo principal de mejorar las condiciones de trabajo a nivel mundial. Esta se basa en la Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las normas internacionales sobre derechos humanos y las leyes nacionales del trabajo.

SA 8000 establece pautas transparentes, medibles y verificables para certificar el desempeño de Responsabilidad Social de las organizaciones en base a requisitos relativos a 9 aspectos esenciales que son:

- Trabajo infantil: prohibición de la mano de obra infantil y favorecimiento de la escolarización.
- Trabajo forzoso y obligatorio: libertad de abandono del lugar de trabajo y de renuncia al empleo.
- Salud y seguridad: prevención de accidentes y enfermedades en el lugar de trabajo.
- Libertad sindical y derecho de negociación colectiva: respeto a los derechos de sindicación.
- Discriminación: prohibición de discriminación por raza, origen, sexo, discapacidad, religión...
- Medidas disciplinarias: prohibición de prácticas que atenten contra la dignidad de los trabajadores.
- Horario de trabajo: no superación de las horas de trabajo estipuladas en Convenio y pago de las extras.
- Remuneración: suficiente para cubrir las necesidades básicas del personal en base al nivel de vida.
- Sistema de gestión: mantenimiento y evidencia de las prácticas realizadas en base a la norma.

Este marco, a diferencia de los dos anteriores, se centra en un único grupo de interés, el de los empleados. SA 8000 se sitúa, así, como uno de los programas con las normas más detalladas sobre condiciones laborales. (AEC, s/f).

5.2.4 Otros sistemas de gestión

Además de los mencionados, existen numerosos sistemas de gestión más específicos que, aunque no sean de responsabilidad social corporativa, abordan la gestión de aspectos concretos relativos a unos determinados grupos de interés, por lo que la implementación de estos supondría una mayor integración de la RSC en la organización. Los más populares son los recogidos en las Normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. Estos constan de la misma estructura de alto nivel que el estándar IQNet SR 10 y comparten una gran cantidad de requisitos entre ellos.

- **ISO 9001:2015:** sistema de gestión de la calidad destinado a satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes. Este estándar ayuda a gestionar y controlar de manera continuada los procesos con el fin de alcanzar un desempeño eficaz y eficiente que permita ofrecer a los clientes unos productos y servicios de calidad.
- **ISO 14001:2015:** sistema de gestión ambiental que permite a las organizaciones demostrar el compromiso asumido con la protección del medioambiente. Esta Norma asiste a la identificación y gestión de los riesgos medioambientales asociados a los procesos internos de la actividad desarrollada por la organización.
- **ISO 45001:2018:** sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo destinado a proteger a los trabajadores garantizando un entorno de trabajo seguro y saludable. Esta estándar asiste a la prevención de los riesgos de accidentes y enfermedades en los lugares de trabajo.

Entre las principales ventajas generales de implementar sistemas de gestión de RSC en las organizaciones está la mejor gestión de los riesgos; la fácil integración con otros sistemas de gestión más populares como los que se mencionan en esta sección, lo que permite implementarlos y auditarlos de manera conjunta, constituyendo lo que se conoce como Sistema Integrado de Gestión (SIG); o una mayor credibilidad de la organización producto de la revisión externa del sistema de gestión. En cuanto a las ventajas específicas, destaca el fomento de una cultura responsable en la organización, el acceso a nuevos clientes como grandes corporaciones o Administraciones Públicas que incluyan aspectos de sostenibilidad en sus criterios de contratación, la obtención de indicadores cualitativos y cuantitativos de responsabilidad social o una mayor confianza de los grupos de interés en tanto que se demuestra el compromiso real de la organización con la RSC. Todo ello, en última instancia, supone una ventaja competitiva frente a aquellas organizaciones que carecen de un sistema de gestión.

5.3 Estándares relativos a los informes de sostenibilidad

La crisis iniciada en 2008 rompió los patrones establecidos en cuanto a la gestión de los riesgos y la interpretación del rendimiento de las empresas. Para comprender el desempeño, los riesgos y las oportunidades se necesitan ahora una mayor cantidad y variedad de datos. Factores como la necesidad de evaluar las inversiones con nuevos indicadores, la pérdida de credibilidad y confianza en los datos económicos o la creciente importancia del papel de los grupos de interés en las organizaciones han potenciado el desarrollo de métodos de recopilación, análisis y comunicación no financiera. Así, surgen los denominados informes/memorias de sostenibilidad.

Los informes de sostenibilidad son documentos elaborados por las organizaciones que contemplan la medición, divulgación y rendición de cuentas a los grupos de interés, tanto internos como externos. Estas memorias son elaboradas por las empresas con el objetivo de visibilizar su contribución al desarrollo sostenible, a la vez que responden a la exigencia social de transparencia. La estructura de estos informes varía en función de cada caso concreto y el marco utilizado para el diseño de este. En líneas generales, un informe de RSC debe incluir: declaración de la Dirección; misión, visión, políticas y códigos; órganos de Gobierno y control interno; guías y criterios para la preparación de la memoria; seguimiento del plan de RSC y objetivos (económicos, sociales y ambientales); indicadores; y verificación externa. (Duque, 2020).

El 21 de abril de 2021, la Comisión Europea publicó la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) que sustituirá a la Directiva de Informes No Financieros (NFRD) existente. Esta nueva Directiva pretende ampliar su ámbito de aplicación, estableciendo la obligatoriedad de realizar informes de sostenibilidad a más entidades como: la totalidad de las empresas que cotizan en los mercados regulados de la UE, las grandes empresas de la UE y a las empresas de seguros y entidades de crédito. Se espera que, a lo

largo del año 2022, todos los Estados miembros traspongan esta nueva directiva a sus legislaciones internas, dando así un nuevo paso en materia de sostenibilidad. (Cavala, 2022).

Relativos a los informes de sostenibilidad, existen una serie de marcos y normas. En este caso, se expondrán dos de ellos. Por un lado, un conjunto de normas destinadas a la verificación de los informes de sostenibilidad y por otro, un marco internacional cuyo fin es homogeneizar estos informes, ofreciendo una detallada lista de indicadores.

5.3.1 AA 1000 Accountability

Accountability es una entidad británica sin ánimo de lucro entre cuyas publicaciones se encuentra un marco internacionalmente aceptado de elaboración de la información no financiera basado en la obligación de las organizaciones de rendir cuentas por sus impactos en el medio social y medioambiental en el que se desarrollan sus actividades. Esta consta de tres bloques donde se recogen, en primer lugar, los principios que deben inspirar el marco (AA 1000 AP); seguidamente, los métodos de gestión de las relaciones con los grupos de interés (AA 1000 SES); por último, una guía detallada del proceso de revisión por parte de un experto independiente (AA 1000 AS). (AccountAbility, s/f).

- **AA 1000 AP Accountability Principles (2018):** se recogen los principios del marco a modo, guiando a las organizaciones a través de los procesos de identificación, priorización y respuesta a los desafíos de sostenibilidad, con el objetivo de mejorar el rendimiento a largo plazo. Estos principios son:
 - **Inclusividad:** considerar la voz las personas en aquellas decisiones que puedan impactar sobre ellas.
 - **Responsabilidad:** ser transparente en los asuntos de sostenibilidad y sus correspondientes impactos.
 - **Materialidad:** identificar los asuntos de sostenibilidad más relevantes para la propia organización y el entorno.
 - **Impacto:** manejar y medir los efectos sobre el entorno social y medioambiental.
- **AA 1000 SES Stakeholder Engagement Standard (2015):** norma que sirve de referencia global para llevar a cabo proyectos y programas de compromiso con los grupos de interés de alta calidad. En ella, se describe cómo replantear el enfoque de una organización respecto a la participación, empoderando a los grupos de interés como contribuyentes activos a la creación de valor, así como integrar el compromiso de estos con el gobierno, la estrategia y las operaciones de la organización.
- **AA 1000 AS Assurance Standard:** norma de última generación para el aseguramiento de la sostenibilidad basada en los principios de la AA 1000 AP (2018) de inclusividad, responsabilidad, materialidad e impacto. Incorpora una visión amplia, integrada y prospectiva de la gestión global de la sostenibilidad de una empresa, su rendimiento y sus prácticas de información. Está destinada a evaluar y reforzar la credibilidad y la calidad de los informes de sostenibilidad de las organizaciones. Sirve tanto para los organismos de auditoría externa que verifican los informes de sostenibilidad como para orientar a las organizaciones a la hora de crear sus sistemas de rendición de cuentas.

5.3.2 Global Reporting Initiative

El Global Reporting Initiative (GRI en adelante) es el referente actual más importante en lo que respecta a memorias de RSC. Nacido en 1997, se consolida como un estándar que persigue facilitar la comparabilidad y la calidad de la información sobre sostenibilidad publicada por las diferentes entidades alrededor del mundo, así como lograr que la elaboración de memorias de sostenibilidad se convierta en una práctica habitual. (GRI - standards, s/f).

En cuanto a la presentación de la información, la GRI recoge una serie de requisitos básicos que son los siguientes:

- Equilibrio: presentación de resultados positivos y negativos
- Comparabilidad: facilidad de análisis del desempeño frente a otras organizaciones.
- Precisión: detalle que favorezca el análisis del desempeño de la organización.
- Puntualidad: publicación regular de los informes.
- Fiabilidad: garantía de la veracidad de las informaciones publicadas.

Uno de los conceptos fundamentales que incorpora la GRI es el de materialidad. En el ámbito particular de la sostenibilidad, la materialidad es la base para decidir sobre qué reportar y comprender los aspectos más relevantes sobre los cuales centrar los esfuerzos de la estrategia de RSC. La materialidad es única y propia de cada organización. Para definirla, la organización debe considerar quiénes son sus grupos de interés y qué información solicitan. El resultado de la materialidad es una lista de aspectos materiales (sociales, ambientales y de gobernanza) evaluados en base a dos variables principales: las expectativas de los grupos de interés, especialmente cómo esos aspectos materiales afectan su toma de decisiones; y las prioridades estratégicas de la entidad informante, es decir, cómo dichos aspectos pueden afectar al desarrollo sostenible de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

El marco GRI cuenta con cuatro grandes módulos: un primero de estándares universales que debe ser aplicado por toda entidad que aplica este estándar y otros tres bloques temáticos con indicadores y contenidos de gestión sobre los que cada entidad deberá escoger aquellos de relevancia para la comprensión de su RSC. Estos últimos responden a los ámbitos económico, medioambiental y social. A continuación, se desarrolla cada uno de los módulos:

- **GRI 100: Estándares universales:** se divide, a su vez, en tres submódulos. En primer lugar, el módulo 101 Fundamentos donde se incluyen las bases del estándar, describiendo los principios del GRI y la forma de utilización del mismo para los informes de sostenibilidad. En segundo lugar, el módulo 102 Contenidos generales donde se han de presentar datos generales de la empresa: cadena de valor, principios y códigos de ética, gobierno corporativo y relación con los grupos de interés. Por último, el módulo 103 Enfoque de gestión donde se deben exponer el alcance y el enfoque de la estrategia de gestión de los diferentes riesgos de sostenibilidad de la entidad.
- **GRI 200: Estándares económicos:** gira entorno a los impactos económicos de la entidad, promoviendo así lo que se conoce como informes integrados, donde la comunicación de RSC se fusiona con información financiera para dar una perspectiva de conjunto. Se contemplan asuntos relativos a: desempeño económico, presencia en el mercado, consecuencias económicas indirectas, cadena de suministro, anticorrupción y competencia desleal.
- **GRI 300: Estándares ambientales:** este contiene la mayor cantidad de indicadores para poder cubrir los impactos ambientales de todo tipo de entidades. Estos tratan cuestiones relativas a: consumo de materiales, energía, agua, protección de la biodiversidad, emisiones, efluentes y residuos, cumplimiento de la legislación ambiental y la evaluación ambiental de los proveedores.
- **GRI 400: Estándares sociales:** se miden los impactos sociales tanto internos como externos. Este es el más amplio en cuanto a contenidos: empleo, relaciones laborales, seguridad y salud, educación y formación, diversidad e igualdad, no discriminación, libertad de asociación y negociación colectiva, trabajo infantil, trabajo forzoso, prácticas de seguridad, derechos de población indígena, derechos humanos, comunidad local, evaluación social de proveedores, política pública, salud y seguridad del consumidor, marketing y etiquetado, privacidad del consumidor y cumplimiento legal socioeconómico.

Son numerosas las guías existentes para la presentación de información de sostenibilidad. Iniciativas institucionales ya mencionados en el capítulo anterior como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas o la Agenda 2030 sirven también como marcos de referencia para la publicación de la información no financiera. Por un lado, las entidades adheridas al Pacto Mundial, para la permanencia como participante, deben publicar anualmente un Informe de Progreso donde informen a sus grupos de interés los esfuerzos realizados respecto a los 10 principios del Pacto. Por su parte, la Agenda 2030, en línea con la iniciativa del Pacto Mundial, promueve que las empresas incorporen, en sus informes de sostenibilidad, una explicación de cómo actúan sobre cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su contribución a la consecución de los mismos. En muchos casos, los informes de sostenibilidad publicados por las empresas se basan en más de un marco de referencia, ofreciendo así una perspectiva holística de su estrategia de RSC.

6. ESTUDIO DE CASO

Si logramos nuestras metas de sostenibilidad, pero nadie nos sigue, habremos fallado.

- Paul Polman -

En este capítulo, se abordará el caso del Grupo Atresmedia a través del análisis de su último informe de sostenibilidad publicado, correspondiente al ejercicio de 2021.

6.1 Sobre el informe

En el informe de Atresmedia (2021), la compañía del sector audiovisual trata temas relativos a su gobierno corporativo, su misión y visión, sus valores, sus diferentes modelos de negocios y los distintos mecanismos de identificación, control y prevención de riesgos de los que dispone, especialmente de los riesgos ASG (ambientales, sociales y de gobernanza). De esta manera, muestra el contexto interno y externo de la organización. Además, se expone mediante una gráfica el análisis de materialidad mencionado en el capítulo anterior, a través del cual, considerando la relevancia interna (interés propio de la organización) y la relevancia externa (interés para los grupos de interés), se identifican los aspectos materiales, los cuales, se abordan a lo largo del informe desde el punto de vista de la Política de Responsabilidad Corporativa de la entidad y son algunos de estos los que van a ser objeto de análisis en este trabajo.

6.2 Metodología

Para la evaluación de las distintas acciones de RSC llevadas a cabo por Atresmedia en 2021, se va a utilizar la metodología LBG España. Esta herramienta proporciona un marco para la captación, gestión y medición de iniciativas y proyectos de responsabilidad social. El modelo diferencia dos elementos principales: las iniciativas y los resultados. Estos últimos, a su vez, los distingue entre logros e impactos.

- **Iniciativas:** se incluye la inversión social y medioambiental que realiza la empresa, así como indicadores cualitativos y cuantitativos necesarios para medir esta. Se incluyen también las contribuciones, ya sea en dinero, tiempo, especie... Además, se contempla la motivación de dicha acción, así como el área de actuación (educación, salud, etc.) y el destino de la inversión. La herramienta contempla también una clasificación de estas inversiones de acuerdo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas.
- **Logros:** se la respuesta a la pregunta ¿qué sucede tras la inversión? Se evalúan los beneficios obtenidos en personas, organizaciones beneficiarias y medioambiente, así como los logros para la empresa y el efecto multiplicador.
- **Impactos:** se da respuesta a la pregunta ¿qué cambia? Se mide el impacto conseguido en las personas, evaluando su cambio de comportamiento, su desarrollo de habilidades o su mejor calidad de vida, así como en las organizaciones beneficiarias y en la propia empresa

En la ilustración 7, se muestran, de manera gráfica, los elementos de los que se compone esta metodología.



Ilustración 7. Modelo LBG España

6.3 Aplicación de la metodología

En esta sección se pretenden evaluar las acciones de RSC llevadas a cabo por Atresmedia en 2021. Para ello, siguiendo la metodología LBG España, se compararán una serie de indicadores cuantitativos de 2021 con los de 2020 con el propósito de evaluar la evolución de estos. Dicho análisis se va a efectuar sobre uno de los numerosos aspectos que se abordan en el informe de sostenibilidad de la compañía: las prácticas laborales, es decir, todas aquellas iniciativas de RSC destinadas a los empleados de la compañía. La estructura a seguir será la propia del modelo: contribuciones-logros-impactos. De esta manera, se pretende identificar a qué elementos de la metodología da respuesta Atresmedia en su informe y, en base a ello, obtener unas conclusiones.

6.3.1 Contribuciones

En relación con las prácticas laborales, y según Atresmedia (2021), las motivaciones que les lleva a invertir en iniciativas de responsabilidad social son las siguientes:

- Proporcionar un empleo estable y entorno laboral gratificante
- Formar y favorecer el desarrollo profesional del capital humano
- Atraer y retener el talento
- Garantizar los derechos humanos y laborales
- Promover la igualdad, la diversidad y la conciliación
- Velar por un entorno de trabajo seguro y saludable

Con estas motivaciones, la compañía abarca numerosas áreas de actuación como la salud, la educación o la igualdad y, aunque no se menciona en el informe, invirtiendo estos aspectos, Atresmedia contribuye a la consecución de diversos ODS como son el ODS 3 de salud y bienestar, el ODS 4 de educación de calidad o el ODS 10 de reducción de las desigualdades.

Las inversiones en cuanto a prácticas laborales que ha llevado a cabo la compañía han sido de diversa índole.

En primer lugar, en la línea de la estabilidad en el empleo, en base a la Tabla 2 y Tabla 3, se puede apreciar un esfuerzo por parte de la compañía de mantener los puestos de trabajo de sus empleados, así como de incorporar nuevos trabajadores. Ambos aspectos son síntoma de una organización que crece.

Tabla 2. Número de contratos por tipo

(Fuente: adaptado de Atresmedia, 2021)

Edad	Contrato indefinido				Contrato temporal			
	20-29	30-45	46-60	> 60	20-29	30-45	46-60	> 60
2019	127	995	881	67	187	147	27	1
2020	120	808	616	47	174	171	42	1
2021	129	969	915	58	165	127	37	0
Var. Anual (20-21)	7,7%	19,9%	48,6%	21,9%	-5%	-25,9%	-12,1%	-100%

En base a los valores recogidos en la Tabla 2, se puede apreciar la tendencia de la compañía a aumentar el número de empleados con contrato indefinido y a reducir los temporales de manera más o menos equitativa para los empleados de todos los grupos de edad.

De igual manera en cuanto a los despidos.

Tabla 3. Número de despidos

(Fuente: adaptado de Atresmedia, 2021)

Edad	20-29	30-45	46-60	> 60	Total
2019	6	37	15	3	61
2020	4	8	11	1	24
2021	5	16	11	1	33
Var. Anual (20-21)	25%	100%	0%	0%	37,5%

Se observa un mayor número de despidos en 2021 que en 2020 pero, aún así, el número de despidos en 2021 resultan ser prácticamente la mitad que los efectuados en 2019.

Por otro lado, se puede evaluar el compromiso de la compañía con sus empleados en cuanto a las condiciones salariales. Ver Tabla 4.

Tabla 4. Retribución media anual
(Fuente: adaptado de Atresmedia, 2021)

Categoría profesional	2019	2020	2021	Var. Anual (20-21)
Directivos	143.402	144.904	133.596	-7,8%
Técnicos	38.155	39.396	41.027	4,1%
Administrativos	27.544	29.625	31.097	5%
Otros	21.234	27.253	28.280	3,8%

Con estos datos, se observa que, salvo en el caso de los directivos, que son los empleados de mayor retribución, existe un aumento progresivo del salario anual de los trabajadores de la compañía.

En lo que respecta al desarrollo profesional de la plantilla, la compañía ha ido reduciendo la inversión destinada a formación, pero, aun así, ha incrementado las horas formativas impartidas por categoría de empleado, lo que supone un incremento de la eficiencia. Estos datos se observan en la Tabla 5 y Tabla 6.

Tabla 5. Inversión en formación
(Fuente: adaptado de Atresmedia, 2021)

	2019	2020	2021
Inversión en formación (€)	594.594	244.644	196.131

Tabla 6. Horas de formación totales
(Fuente: adaptado de Atresmedia, 2021)

	2019	2020	2021	Var. Anual (20-21)
Directivos	7.588	2.423	2.989	23,4%
Técnicos	23.686	7.010	7.819	11,6%
Administrativos	1.994	684	779	14%
Otros	3.595	544	503	-7,5%

En la Tabla 6, se observa cómo el número de horas de formación se reduce de manera drástica en 2020 debido a la pandemia, pero, en 2021 vuelven a aumentar en la mayoría de las categorías profesionales aún con una menor inversión económica debido al desarrollo de las metodologías de formación online que la compañía comenzó a implantar en 2021 y, según Atresmedia (2021) han seguido siendo las más predominantes en 2021.

En relación con la atracción del talento, la compañía objeto de estudio, a través de diversos programas de prácticas, ofrece anualmente una serie de becas destinadas a estudiantes universitarios y de formación profesional. Ver Tabla 7.

Tabla 7. Becas ofertadas

(Fuente: adaptado de Atresmedia, 2021)

	2019	2020	2021	Var. Anual (20-21)
Nº de becas ofertadas	564	232	373	61%

También la pandemia afectó notablemente a la oferta de becas. Aún así, en 2021 se volvió a producir un aumento de estas en un 61%. Además, otra contribución de la compañía a este respecto es la incorporación a la plantilla de 40 becarios tras finalizar el periodo de prácticas frente a los 24 que fueron incorporados en 2020.

En cuanto a garantizar los derechos laborales, la contribución de la compañía se hace patente en la adhesión de sus trabajadores a convenios colectivos. Ver Tabla 8.

Tabla 8. Trabajadores adheridos a convenio colectivo

(Fuente: adaptado de Atresmedia, 2021)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
% de trabajadores adheridos	86,6%	87,0%	87,3%	88,1%	88,9%	88,2%

Se puede observar una tendencia creciente en cuanto al porcentaje de los trabajadores adheridos a convenio colectivo, siendo este una notable mayoría de la totalidad de la plantilla.

Por otra parte, en su contribución a la igualdad y la diversidad, la compañía consta de una plantilla de trabajadores cada año más equiparada en el número de hombres y mujeres y una brecha salarial cada vez menor. Ver Tabla 9 y Tabla 10. Asimismo, la compañía cuenta entre sus filas con un número cada vez mayor de trabajadores con alguna discapacidad. Ver Tabla 11.

Tabla 9. Composición de la plantilla por género y categoría profesional

(Fuente: adaptado de Atresmedia, 2021)

	2019		2020		2021		Diferencia % 2021
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
							-
Directivos	174	87	164	87	166	91	30%
Técnicos	858	867	823	867	839	869	-1%
Administrativos	23	134	22	117	22	117	-68%
Otros	157	227	143	227	146	220	-20%

En el caso de los directivos es donde se observa una mayor predominancia de hombres y de igual forma con las mujeres en los puestos de administrativos, pero se puede distinguir que la tendencia es reducir estas diferencias. Por otro lado, en cuanto a los puestos técnicos, que suponen un alto porcentaje de la totalidad de la plantilla de la compañía, existe prácticamente una equidad total.

Tabla 10. Composición de la plantilla por género y categoría profesional

(Fuente: adaptado de Atresmedia, 2021)

	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	Var. Anual (20-21)
Directivos	32,7	33,6	30,9	-7,9%
Técnicos	12	8,9	3	-66,8%
Administrativos	-2	3,1	6,8	119,3%
Otros	0,6	-0,6	-2	249,8%
Media	32,5	29,6	23,9	-19,4%

Tabla 11. Trabajadores con discapacidad

(Fuente: adaptado de Atresmedia, 2021)

	2019	2020	2021
Nº de trabajadores con discapacidad	44	45	46

A 31 de diciembre de 2021, la compañía contaba con 46 personas con discapacidad en su plantilla, lo que supone un 1,86% de la misma.

Por último, en cuanto a la contribución de la compañía en materia de seguridad y salud, se puede destacar la implantación y certificación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001:2018, así como la formación de sus empleados en la materia: 2 horas de curso a 475 trabajadores nuevos, 380 horas de formación de reciclaje a 190 trabajadores y 30 horas de formación a 6 nuevos Delegados de Prevención.

6.3.2 Resultados

En esta subsección, se van a identificar los logros e impactos de cada una de las contribuciones, anteriormente identificadas, llevadas a cabo por la compañía en cuanto a prácticas laborales.

Las contribuciones por parte de la compañía a la estabilidad laboral reportan numerosos beneficios a los empleados, así como un impacto en el rendimiento de la organización. La empresa, con esos esfuerzos, consigue la implicación del personal en los distintos proyectos que se desarrollan. Además, invirtiendo en estabilidad laboral la compañía mitiga el riesgo de pérdida de capital humano. De igual forma, ofreciendo estabilidad laboral, la compañía se hace con trabajadores experimentados, lo que ayuda a fijar el conocimiento de la empresa y a generar en los trabajadores el sentimiento de pertenencia a la misma. En cuanto a los trabajadores, estos consiguen una mayor seguridad contractual, eliminando preocupaciones perjudiciales que puedan mermar su capacidad de adaptación o de respuesta ante la presión. También, la estabilidad laboral incentiva a los trabajadores a la responsabilidad, haciendo que estos sean capaces de responder y rendir cuentas en relación a sus cometidos encomendados. Por otro lado, la estabilidad laboral conlleva un riesgo que es la acomodación del trabajador al pensar que no necesita ganarse el puesto. Se deberían, por tanto, diseñar planes para vencer esta acomodación, a los cuales Atresmedia no hace referencia en su informe de sostenibilidad.

En la misma línea, los esfuerzos de la compañía por mejorar las condiciones salariales aumentan la satisfacción laboral y la motivación de sus empleados, mejorando la lealtad de estos con la empresa, por lo que resulta

también un método de retención del talento.

En cuanto a las inversiones en formación y desarrollo profesional de los empleados impacta positivamente en los trabajadores, pues optan a mejores oportunidades de empleo y diferentes cargos dentro de la misma empresa lo que los puede llevar a conseguir un mejor salario. Por su parte, la empresa logra unos trabajadores más preparados que requieren de menos supervisión y otorgan mayor confianza, así como unos empleados más motivados y, por tanto, más productivos en sus tareas.

En relación con las iniciativas de la compañía relativas a la atracción del talento, los programas de becas tienen un importante impacto social, pues ofrecen a los jóvenes estudiantes recién egresados de sus estudios una oportunidad para desarrollarse profesionalmente, adquirir experiencia, aplicar sus conocimientos y desarrollar otras habilidades transversales, así como la obtención de un salario. La empresa, por su parte, se benefician de las nuevas ideas creativas que pueden aportar los jóvenes que rompan con la monotonía y rutina de la empresa, así como conocimientos adquiridos en su reciente formación académica. Además, dada la falta de experiencia de los becarios, la empresa tiene la oportunidad de formarlos a medida según las necesidades de la empresa y poder contar, tras la finalización de la beca, con un trabajador que ha aprendido desde cero todo lo relativo al puesto y ya conoce la organización.

Tan importante como la atracción del talento, es la retención del mismo. En especial en Atresmedia, al ser un medio de comunicación, la retención de los empleados cuya imagen o voz están de cara al público ya sea en los programas de informativos o entretenimiento tanto en televisión como radio, genera fidelidad y lealtad en los usuarios que consumen dichos contenidos, manteniendo así las cuotas medias de pantalla y los números de oyentes. En el informe no se reporta información a penas a este respecto.

Las contribuciones de la compañía en materia de igualdad y diversidad también tienen un importante impacto social, pues ofrece oportunidades laborales a grupos sociales que cuentan con dificultades a la hora de la inserción laboral como son las personas discapacitadas. Atraer talento diverso enriquece a las compañías dándoles una mayor amplitud de miras. De igual manera, las retribuciones justas e iguales entre hombre y mujeres que desempeñen un mismo puesto dan como resultado equipos de trabajos más unidos, evitando las fricciones entre empleados. Por último, promover la igualdad y la diversidad mejora la imagen y la reputación de la empresa, generando además orgullo de pertenencia de grupo entre los empleados. Por ello, se puede decir que el fomento de estos valores no solo repercute en los empleados sino también en los clientes. Cuando la imagen es positiva, los beneficios económicos aumentan.

Finalmente, en materia de seguridad y salud, los resultados de las inversiones quedan patentes cuantitativamente. Esto se puede observar en numerosos indicadores como los números de accidentes con baja, índices de absentismo laboral o índices de frecuencia de accidentes, entre otros. Ver Tabla 12 y Tabla 13.

Tabla 12. Indicadores de Seguridad y Salud 1

(Fuente: adaptado de Atresmedia, 2021)

	Nº de accidentes con baja	Índice de absentismo laboral	Horas de absentismo
2019	5	4,6	198.720
2020	6	5,5	226.160
2021	4	3,7	153.696
Var. Anual (20-21)	-33,3%	-33,2%	-32%

Tabla 13. Indicadores de Seguridad y Salud 2

(Fuente: adaptado de Atresmedia, 2021)

	Índice de absentismo por enfermedad común	Índice de absentismo laboral	Horas de absentismo
2019	4,4	1,2	0,1
2020	5,4	1,5	0,05
2021	3,6	1	0,04
Var. Anual (20-21)	-32,6%	-34,5%	-34,1%

Los datos de las Tablas 12 y 13, evidencian la eficacia de las contribuciones en seguridad y salud por parte de la compañía pues, aunque en 2020 todos los indicadores aumentaron debido a la pandemia y a la incertidumbre que existía en cuanto a la gestión de los riesgos laborales derivados de esta, en 2021 se observan una reducción de los valores de todos los indicadores calculados, siendo estos menores que los de 2019.

En definitiva, una vez analizadas las contribuciones de Atresmedia para con sus empleados y sus respectivos logros e impactos, se puede concluir que la implementación de una estrategia de RSC donde se contemple la consideración de los empleados es un elemento clave para el crecimiento y la mejora de la organización. Los empleados constituyen un activo fundamental en cualquier empresa, por lo que, resulta imprescindible desarrollar políticas que, más allá de las obligaciones legales, considere las necesidades y expectativas de estos, dándoles una respuesta a las mismas. Citando al reconocido empresario británico Richard Branson: “si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tu negocio”.

6.4 Análisis global de reporting

6.4.1 Bloques temáticos y verificación de la información

A lo largo del informe la compañía muestra el despliegue de su Responsabilidad Social Corporativa en el año 2021. Para ello, identifica todos sus grupos de interés y, seguidamente, expone todas las contribuciones llevadas a cabo para satisfacer las necesidades de cada uno de estos y, al mismo tiempo, las de la propia organización. Los grupos de interés identificados por la compañía son los siguientes:

- Inversores
- Clientes y usuarios: anunciantes y audiencia
- Sociedad
- Empleados
- Proveedores: productoras y distribuidoras
- Entorno natural

En el bloque relativo a los inversores, la compañía muestra su compromiso social y medioambiental y el de sus inversores destacando la formalización de refinanciación y conversión a financiación sostenible de su crédito corporativo en base a una serie de indicadores de carácter social y medioambiental.

En cuanto a los anunciantes y la audiencia, la compañía destaca la importancia de la investigación, el desarrollo y la innovación de nuevas fórmulas, formatos y espacios publicitarios para cubrir las necesidades de los anunciantes, así como del despliegue de múltiples mecanismos de protección de la audiencia en asuntos como la veracidad de la información, la accesibilidad a los contenidos emitidos en los distintos medios del Grupo o la vigilancia de los contenidos publicitarios.

En su compromiso con la sociedad, la compañía identifica su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de iniciativas de acción social llevadas a cabo por programas de voluntariado corporativo o de su Fundación, pero, principalmente, como medio de comunicación, Atresmedia resalta su contribución al desarrollo y progreso de la sociedad mediante la labor de información y concienciación acerca de temas que preocupan a los ciudadanos a través de los contenidos que emite en cada uno de sus medios.

El compromiso de la compañía para con sus empleados ya ha sido expuesto y analizado en profundidad en la sección anterior.

En la relación con las productoras y las distribuidoras, la compañía hace hincapié en dos aspectos principalmente: la transparencia del proceso de negociación con estas y la consideración de la responsabilidad social y medioambiental a la hora de seleccionarlas.

Por último, en cuanto a su contribución con el entorno natural, la compañía reporta información acerca de la evolución de indicadores ambientales relativos al consumo de energía, agua y materiales, generación de residuos y emisiones de gases de efecto invernadero. Destaca nuevamente la importancia de su papel como agente sensibilizador de la sociedad en materia ambiental a través de sus contenidos. En cuanto a la protección de la biodiversidad no se contempla nada pues la organización lo considera un aspecto no material debido a que no lleva a cabo operaciones en ningún área protegida.

Finalmente, como todo informe de sostenibilidad, el de Atresmedia consta de una verificación por parte de una empresa independiente. En este caso, el Estado de Información No Financiera Consolidado (EINF) de 2021 ha sido verificado por la consultora Price Waterhouse Cooper (Pwc), la cual se ha encargado de verificar que la información presentada en el informe da respuesta a los requerimientos de la Ley 11/2018 por la que se modifica el Código de Comercio en materia de información no financiera y diversidad, así como a los índices recogidos en el marco GRI. La verificación por parte de Pwc se ha llevado a cabo en base a los requisitos de la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (NIEA 3000). Para emitir el informe de verificación, la consultora ha llevado a cabo actuaciones como: reuniones con el personal de Atresmedia para conocer el modelo de negocio, las políticas y los enfoques de gestión aplicados, análisis del alcance e integridad de los contenidos del informe en función de análisis de materialidad, análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en el informe o la comprobación de la veracidad de la información presentada en el informe en base a la selección de una muestra de los datos suministrados por las fuentes de información. La consultora concluye, en su informe de verificación, con la valoración positiva del EINF presentado por Atresmedia correspondiente al ejercicio 2021.

6.4.2 Evaluación cualitativa de los contenidos

Para finalizar este capítulo, se va a realizar un pequeño análisis cualitativo de la Responsabilidad Social Corporativa de Atresmedia en base a los contenidos reportados en su informe de sostenibilidad con el objetivo de ver en qué campos de la RSC se centra más y en cuáles, menos.

Para ello, en primer lugar, se han escogido los aspectos del GRI que se han considerado fundamentales para dicha valoración. Los aspectos están aglutinados por temas. Ver Tabla 14.

Tabla 14. Aspectos de valoración
(Fuente: elaboración propia a partir de GRI)

Buen Gobierno	Códigos de conducta	
	Estructura de gobierno de la organización	
	Participación de los grupos de interés	
Distribución de riqueza	Valor económico directo generado y distribuido	
	Consecuencias financieras debido a los impactos en el medio ambiente	
Medioambiente	Uso sostenible de los recursos	Energía
		Agua
	Medidas contra el cambio climático	
	Emisiones	
	Residuos	
	Protección de la biodiversidad y entorno natural cercano	
	Prácticas laborales	Trabajo y relaciones laborales
Condiciones laborales		
Formación, desarrollo humano, atracción y retención del talento		
Salud y seguridad laboral		
Derechos humanos	Derechos en el trabajo	
	Evaluación, medidas y situaciones de riesgo	
	Discriminación y grupos vulnerables	
Prácticas justas de operación	Corrupción	
	Participación política responsable	
	Compromiso con la comunidad: iniciativas y proyectos de colaboración	
Proveedores	Control de proveedores	
	Políticas de selección de proveedores	
Clientes	Salud y seguridad del cliente	
	Privacidad del cliente	
	Servicio de atención al cliente: satisfacción y reclamaciones	

A continuación, se selecciona el sistema de puntuación. En este caso, se ha escogido puntuar cada aspecto entre 1 y 3 en base a la importancia que Atresmedia otorga a cada uno de ellos en el desarrollo del informe. En la Tabla 15 se muestra la correspondencia de cada puntuación.

Tabla 15. Sistema de puntuación

(Fuente: elaboración propia)

1	No se menciona o se menciona de manera superficial aportando escasa información
2	Bastante información, pero sin cubrir todos los aspectos importantes
3	Información completa con descripción detallada

En la siguiente tabla, Tabla 16, se muestra la evaluación final de cada aspecto. Para ello, se ha valorado cada aspecto del 1 al 3 en base a lo explicado en la Tabla 15 y para cada tema se ha realizado la media de las valoraciones otorgadas a cada uno de sus aspectos, de manera que para valorar el tema “Buen gobierno” se hace la media de los valores de cada uno de los aspectos que contiene que son, en este caso, tres: “Códigos de conducta”, “Estructura de gobierno de la organización” y “Participación de los grupos de interés”. De la misma manera se ha procedido para el resto de los temas.

Tabla 16. Evaluación cualitativa

(Fuente: elaboración propia)

Buen Gobierno	Códigos de conducta		2	2,33
	Estructura de gobierno de la organización		3	
	Participación de los grupos de interés		2	
Distribución de riqueza	Valor económico directo generado y distribuido		3	2
	Consecuencias financieras debido a los impactos en el medio ambiente		1	
Medioambiente	Uso sostenible de los recursos	Energía	3	2
		Agua	1	
	Medidas contra el cambio climático		2	
	Emisiones		2	
	Residuos		3	
	Protección de la biodiversidad y entorno natural cercano		1	
	Prácticas laborales	Trabajo y relaciones laborales		
Condiciones laborales		3		
Formación, desarrollo humano, atracción y retención del		3		

	talento		
	Salud y seguridad laboral	3	
Derechos humanos	Derechos en el trabajo	2	2
	Evaluación, medidas y situaciones de riesgo	1	
	Discriminación y grupos vulnerables	3	
Prácticas justas de operación	Corrupción	2	2
	Participación política responsable	1	
	Compromiso con la comunidad: iniciativas y proyectos de colaboración	3	
Proveedores	Control de proveedores	3	2,5
	Políticas de selección de proveedores	2	
Clientes	Salud y seguridad del cliente	2	1,67
	Privacidad del cliente	1	
	Servicio de atención al cliente: satisfacción y reclamaciones	2	

Haciendo una media entre los aspectos valorados para cada tema, se puede concluir que Atresmedia reporta mayor cantidad de información relativa a temas como las prácticas laborales o el buen gobierno e incluye menos información relativa a su impacto en el medioambiente o en los clientes.

7. CONCLUSIÓN Y LÍNEAS FUTURAS

La sostenibilidad, tanto ambiental como social, es un camino poderoso hacia la innovación y parte crucial en la estrategia de crecimiento.

-Mark Parker -

A lo largo del presente trabajo se ha puesto de manifiesto la relevancia de la función social de las empresas, las cuales, con una visión a largo plazo, empiezan a ser conscientes de la importancia de dar respuesta a las expectativas de la sociedad y plantear la Responsabilidad Social Corporativa a un nivel estratégico.

Muestra de ello es el caso de la empresa Atresmedia que lleva desde 2008 publicando un informe anual de sostenibilidad donde plasma todas las contribuciones que lleva a cabo para con sus grupos de interés. En este trabajo se ha analizado la contribución de la compañía en materia de prácticas laborales, identificando la cantidad de beneficios que estas reportan tanto a la empresa como, en este caso, a los empleados. Este análisis es igualmente exportable al resto de grupos de interés, de manera que cambiaría el destinatario de las contribuciones, pero seguirían existiendo múltiples beneficios para ambas partes. La aportación de valor a todos los grupos de interés es lo que, en última instancia, suponen una ventaja competitiva para la empresa socialmente responsable.

A pesar de la importancia que adquiere la RSC y de que cada vez más empresas la están implantando, esta se encuentra aún en una fase incipiente en la que todavía hay que dar respuesta a muchos interrogantes: ¿se puede medir la RSC? ¿cómo puede medirse? ¿a qué niveles ha de plantearse? ¿cuáles son las expectativas concretas de los grupos de interés? ¿cómo evolucionan en el tiempo? ¿son distintas para cada cultura? Es por ello por lo que la investigación en el campo de la RSC se hace fundamental no solo para permitir avanzar a aquellas empresas que ya han dado sus primeros pasos, sino, además, para convencer al resto de las empresas de que la RSC es una filosofía de gestión con visión a largo plazo que, a través de la integración de consideraciones sociales y medioambientales en la actividad de la empresa, persigue conservar el éxito económico y obtener una ventaja competitiva.

Como ya se ha visto a lo largo de todo el trabajo, resulta necesario considerar la RSC no únicamente como una condición *sine qua non* para sobrevivir como empresa, sino como un verdadero mecanismo de creación de valor. Invertir en la articulación de estrategias que promuevan la sostenibilidad y el compromiso social permitirá, además de regenerar la imagen corporativa de las empresas, mejorar la competitividad de estas, quienes, a través de unas prácticas más responsables verán cómo son capaces de desarrollar su actividad más eficientemente.

En un momento histórico en el que nos enfrentamos a severos retos como sociedad, las empresas juegan un papel imprescindible y tienen el deber de influir positivamente en esta, puesto que el futuro de muchas personas está condicionado por la actividad de estas. El Covid-19, por su parte, ha hecho incrementar las demandas de todos los grupos de interés y nos ha hecho ver la importancia de la participación de todos los actores de la sociedad. Las nuevas necesidades inducirán a un incremento del alcance del diálogo y actuación de las empresas, que deberán tener en cuenta a todos los grupos de interés con la misma intención, ligando su futuro al de sus políticas de RSC.

Si hay un elemento que marca el devenir y augura una tendencia al alza de la RSC, ese es el cambio generacional. Estamos hablando de una nueva generación más concienciada con la protección del medioambiente, más abierta y más diversa, en definitiva, más preocupada por ser que por tener, que se está incorporando como consumidora y, sobre todo, como responsable de empresas, administraciones y otras organizaciones. Las nuevas generaciones, cada vez más críticas y con mayor acceso a la información, a la hora de comprar productos, miran más allá de su aspecto o la necesidad que cubren y perciben y valoran ese rostro humano de las empresas. Las empresas que

no sean capaces de conectar con estas nuevas inquietudes se irán quedando fuera del mercado.

El futuro de la RSC también viene marcado por otras tendencias como, por ejemplo, la innovación tecnológica en los sistemas de recogida y análisis de datos, que permitirá medir cada vez más indicadores y diferenciar con mayor facilidad entre una empresa socialmente responsable y otra que no lo es.

En definitiva, más que una época de cambios, nos encontramos ante un cambio de época en el que todos los agentes sociales y la ciudadanía juegan su propio papel para lograr el progreso económico, social y ambiental. En este nuevo escenario, la RSC, basada en el cumplimiento de la ley, la transparencia, el comportamiento ético, el diálogo, el compromiso y las alianzas, será el modelo de gestión que induzca a la esperanza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AccountAbility. (s/f). Accountability.org. <https://www.accountability.org/>

AEC - SA 8000. (s/f). Aec.es. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/SA%208000>

Andersen, F. G., & Manzana, A. (2018, enero 3). *Origen e Impacto de la Responsabilidad Social Corporativa*. Blasting News. <https://es.blastingnews.com/economia/2018/01/origen-e-impacto-de-la-responsabilidad-social-corporativa-002266723.html>

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2004). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. AECA.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2016). *Responsabilidad social corporativa interna. Delimitación conceptual e información*. AECA.

Atresmedia. (2021). *Estado de Información No Financiera de Atresmedia 2021*. Atresmediacorporacion.com. https://www.atresmediacorporacion.com/informeannual/2021/pdf/Estado_de_Informacion_no_financiera_consolidado_2021.pdf

Bauman, C. W., y Skitka, L. J. (2012). *Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction*. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86. doi: 10.1016/j.riob.2012.11.002.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa: University of Iowa Press.

Brammer, S., Jackson, G., y Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10, 3-28. doi: 10.1093/ser/mwr030.

Carroll, A. B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Cavala. (2022). *Estados de Información No Financiera propuesta de Directiva 2021*. Cavala. <https://www.cavala.es/noticias/2022/02/estados-de-informacion-no-financiera-propuesta-de-directiva-2021/>

Comisión Europea (2001) *Libro Verde*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>

Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (s/f). *El portal de la Responsabilidad Social*. Gob.es. <https://www.mites.gob.es/es/rse/erse/index.htm>

Naciones Unidas (2022). *Contribución de las empresas españolas a la Agenda 2030: resultados de la consulta empresarial sobre desarrollo sostenible*. Pacto Mundial. https://www.pactomundial.org/biblioteca/contribucion-empresas-espanolas-agenda-2030-resultados-consulta-empresarial/?utm_source=blog&utm_medium=web&utm_campaign=publicacion-consulta-agenda2030

Dam, L., y Scholtens, B. (2015). *Toward a theory of responsible investing: On the economic foundations of corporate social responsibility*. *Resource and Energy Economics*, 41, 103-121. doi: 10.1016/j.reseneeco.2015.04.008.

Drucker, P. F. (1984). *Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility*. *California Management Review* *California Management Review*, 26(2), 53-63.

Du, S., Bhattacharya, C. B., y Sen, S. (2014). *Corporate Social Responsibility, Multi-faceted Job-Products, and Employee Outcomes*. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 319-335. doi: 10.1007/s10551-014-2286-5.

Dunia Álvarez, C. (2020) *Gestión de los grupos de interés y el entorno social*. Memento.

Duque Pérez, A. (2020) *Transparencia e información no financiera*. Memento.

Fernández-Gago, R., Cabeza-García, L., y Nieto, M. (2016). *Corporate social responsibility, board of directors, and firm performance: an analysis of their relationships*. *Review of Managerial Science*, 10(1), 85-104. doi: 10.1007/s11846-014-0141-9.

Forética. (2017). *SGE 21*. Forética. <https://foretica.org/sge21/>

Forética (2009). *Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders*.

Frederick, W. (1960). *The Growing Concern over Business Responsibility*. *California Management Review*, 2(4), 54-61.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Freeman Edward (Vol. 1).

Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. *The New York Times Magazine*, 32(13), 122-126. doi: 10.1007/978-3-540-70818-6_14.

GRI - standards. (s/f). *Globalreporting.org*. <https://www.globalreporting.org/standards>

Huete, L.M. (2003). *Servicios y beneficios*. Ed. Deusto, Barcelona.

International Organization for Standardization (2021). *Guía de Responsabilidad Social*. https://portal-aeNormasaenor.com.us.debiblio.com/aenor/Suscripciones/Personal/desc_gen.asp?producto=026000NEIS5514&IdiomaPdf=ES

ISBL (2021). *¿Qué es un sistema de gestión y para qué sirve?*. ISBL. <https://isbl.eu/2021/01/que-es-un-sistema-de-gestion-y-para-que-sirve/>

Lee, M. D. P. (2008). *A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead*. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x.

LOS 3 PILARES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. (2022). Girosalut. <https://girosalut.org/los-3-pilares-del-desarrollo-sostenible/>

Martínez-Ferrero, J., y García-Sánchez, I. M. (2014). *Is corporate social responsibility an entrenchment strategy? Evidence in stakeholder protection environments*. *Review of Managerial Science*, 9(1), 1-26. doi:10.1007/s11846-014-0120-1.

Melo, T., y Garrido-Morgado, A. (2012). *Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 11-31. doi: 10.1002/csr.260.

Muñoz, R. M., de Pablo, J. D. S., y Pena, I. (2015). *Linking corporate social responsibility and financial performance in Spanish firms*. *European Journal of International Management*, 9(3), 368-383. doi: 10.1504/EJIM.2015.069133.

Objetivos de Desarrollo Sostenible. (s/f). UNDP. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

Oecd. (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).

ORSC (s/f). *Las políticas públicas en torno a la Responsabilidad Social Corporativa*. Observatoriorsc.org. https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_Politiclas_Publicas_modificado-06.06.14_OK.pdf

Process. (s/f). Iqnet-ltd.com. <https://www.iqnet-ltd.com/en/audit---certification/sr10/process>

Sierra, J. E. (2018). Principios de RSC (2): *¿Y qué no es Responsabilidad Social Corporativa?* Iambiente. <https://iambiente.es/2018/08/rsc-que-no-es/>

Testera Fuertes, A., & Cabeza García, L. (2013). *Análisis de los factores determinantes de la transparencia en RSC en las empresas españolas cotizadas*. *Intangible capital*, 9(1). <https://doi.org/10.3926/ic.311>

Naciones Unidas (s/f). *Paz, dignidad e igualdad en un planeta sano*. <https://www.un.org/es/>

Waddock, S., Graves, S. B., & Samuel, B. (1997). *The Corporate Social Performance - Financial Performance Link*. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.

Wood, D. (1991). *Corporate Social Performance revisited*. The Academy of Management Review, 16(4), 691-718.

Zheng, Q., Luo, Y., y Maksimov, V. (2014). *Achieving legitimacy through corporate social responsibility: The case of emerging economy firms*. Journal of World Business, 50(3), 389-403. doi: 10.1016/j.jwb.2014.05.001.

