

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN: UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

FÁTIMA GUADAMILLAS GÓMEZ

*Profesora Titular de Organización de Empresas.
Universidad de Castilla-La Mancha*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Leandro CAÑIBANO CALVO, don Valentín AZOFRA PALENZUELA, doña Zulima FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, don Jesús LIZCANO ÁLVAREZ, don Ricardo LOZANO ARAGÜÉS y don Carlos MALLO RODRÍGUEZ.

Extracto:

LA dirección estratégica de la empresa en el entorno actual plantea nuevos retos y elevados niveles de exigencia, entre los que destaca la necesidad de conocer y valorar las necesidades de los grupos de interés. La aplicación de principios éticos y de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), así como la gestión de la innovación y la creación de conocimiento organizativo, se están convirtiendo en dos aspectos básicos que deben ser integrados en la dirección de la empresa para los próximos años. Para analizar la forma de integrarlos, este trabajo se plantea con la siguiente estructura. En primer lugar, se analiza la importancia de la ética y la RSE y cómo puede influir en los resultados económicos. A continuación, se exponen la dimensión ética y de responsabilidad social de las decisiones empresariales y se explica la integración de estos valores en el proceso de dirección estratégica y, especialmente, en las actividades implicadas en la gestión de la innovación y la creación de conocimiento. Los elementos clave para conseguirlo se agrupan en aspectos como el fomento de los valores éticos como parte de la cultura corporativa, las prácticas de recursos humanos que fomentan la transmisión y el acceso al conocimiento y los acuerdos de colaboración con empresas o instituciones. Finalmente, se obtienen algunas conclusiones que muestran cómo la RSE y la gestión de la innovación pueden ser determinantes en los resultados y la competitividad de la empresa.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, ética empresarial, gestión de la innovación, conocimiento organizativo y grupos de interés.

Sumario

1. Introducción: la importancia de la ética y la responsabilidad social de la empresa.
2. El fundamento ético de la responsabilidad social.
3. Responsabilidad social y resultados económicos.
4. Las razones de integración de la ética y la RSE en la dirección estratégica de la empresa.
5. Los problemas éticos y de RSE en la empresa.
6. La integración práctica de la RSE en el proceso de dirección estratégica.
7. La aplicación de principios éticos y de RSE en la gestión de la innovación y la creación de conocimiento.
8. Los factores de éxito en la implantación de la RSE.
9. Reflexiones finales: una perspectiva estratégica de la RSE.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN: LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

El debate sobre los temas de ética empresarial y Responsabilidad Social Empresarial ¹ (RSE) está adquiriendo un creciente interés, tanto en la comunidad académica, donde se vienen realizando en los últimos años un gran número de publicaciones e investigaciones sobre este tema, como en el mundo empresarial, según recoge el informe del 2005 del *Economist Intelligence Unit* (EIU) y muestran las numerosas iniciativas que las empresas desarrollan en este aspecto y que plasman en documentos como las Memorias de Responsabilidad Social o los Códigos Éticos (Foroética, 2004).

Algunos ejemplos destacados, que muestran la importancia adquirida por la responsabilidad social para las empresas, son los siguientes:

- Más de 1.500 empresas han firmado el acuerdo Global Compact de las Naciones Unidas que les obliga a mantener 10 principios de actuación relacionados con el respeto a los derechos humanos, el medio ambiente o las prácticas de negocio honestas.
- Más de 10.000 personas y 3.000 empresas ² han participado en la elaboración del GRI (*Global Reporting Initiative*) que trata de armonizar las medidas de responsabilidad social para que puedan ser adoptadas por empresas en todo el mundo y se conviertan en un estándar de valoración de estas prácticas.
- Más de una cuarta parte de las empresas de Fortune 500 (por ejemplo, General Electric o Intel) elaboran algún tipo de documento para informar sobre sus prácticas de responsabilidad social.
- El GMI (*Governance Metric International*) elabora informes de más de 2.000 empresas sobre su actuación en temas de gobierno corporativo y responsabilidad social.
- Las cifras de crecimiento de la inversión en fondos de empresas responsables ha sido espectacular, tanto en Europa como en Estados Unidos.
- Los cinco mayores inversores institucionales europeos acordaron en octubre de 2004 dedicar el 5% de su presupuesto a la investigación y el análisis de los comportamientos de las empresas en temas de gobierno corporativo, prácticas laborales y medioambientales.

¹ Los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa y de Responsabilidad Social Empresarial se consideran como sinónimos, pero a lo largo de esta obra utilizaremos preferentemente el segundo de ellos, ya que la responsabilidad social es aplicable a cualquier tipo de empresa o institución y no solo grandes corporaciones.

² Algunas de ellas son multinacionales muy conocidas: Bayer, Canon, Shell o General Motors.

Por otra parte, la presión de algunos grupos de interés también ha contribuido a que algunas empresas adopten medidas de responsabilidad social, en parte para protegerse de las acciones de estos. Asimismo, la presión del entorno competitivo es otro factor a considerar, ya que en los sectores donde la RSE es una práctica generalizada, las empresas tratan de adoptar estas prácticas para ser competitivas.

Otra de las razones fundamentales que justifican la creciente importancia de la ética y la RSE son los llamativos escándalos que se han producido por comportamientos abusivos o faltos de ética de las empresas: en temas financieros (manipulaciones contables, corrupciones, sobornos, usos indebidos de información privilegiada, fraudes fiscales...), de competencia desleal (acuerdos colusorios de la competencia, guerras de precios...), medioambientales (catástrofes que han matado a personas o dañado su salud, contaminación por no respetar las normas de seguridad, abuso en el uso de los recursos naturales de los países menos desarrollados, uso de procesos o materiales altamente contaminantes para ahorrar costes...) o de falta de respeto por la dignidad y los derechos de las personas (comercialización de productos perjudiciales para la salud, explotación infantil, discriminación, condiciones de trabajo insalubres y peligrosas...). Las causas que han originado estos comportamientos faltos de ética son múltiples. Para DONALDSON (2006) tienen que ver con los valores que fomenta la cultura imperante, como el enriquecimiento rápido; el mal ejemplo de algunas grandes empresas, con resultados financieros positivos, al menos durante un período de tiempo; y la influencia de las teorías económicas.

Estas acciones han ocasionado graves consecuencias, como perjuicios para la salud, la vida de las personas o su dignidad, daños difícilmente reparables para el medio ambiente, y sobre todo, una pérdida de confianza de la sociedad en las empresas, especialmente en las multinacionales por sus actuaciones faltas de éticas. Esto se refleja en los medios de comunicación y crea una visión muy negativa de la actuación de las empresas y de las instituciones económicas. Así, los mercados financieros, las asociaciones de auditores o las autoridades económicas, se han visto afectadas por estos comportamientos, que no han sabido corregir oportunamente. En este momento, es esencial que las empresas y las instituciones desarrollen una actitud y una cultura ética y se recupere la confianza, en la que está basado el funcionamiento del sistema económico de mercado.

Desde una perspectiva estratégica, la RSE no solo puede implantarse para evitar consecuencias negativas, sino también para generar efectos positivos para las empresas y la sociedad en general. La forma en que la empresa gestiona su RSE afecta a sus relaciones con los grupos de interés: inversores, clientes, proveedores, empleados, comunidades y gobierno. Esto le proporciona beneficios sociales y legitimidad antes estos, ya que nos conduce a una consideración de la misma como una coalición en la que los distintos grupos participan para obtener sus beneficios (DOUMA y SCHREUDER, 2004).

Desde esta perspectiva, la empresa se transforma en un proyecto compartido con el que se trata de lograr sus objetivos estratégicos y a la vez, la participación activa, la satisfacción de los intereses económicos y sociales de todos los grupos directamente implicados en su actividad, y también, de la comunidad en la que está implantada a la que aporta riqueza, empleo y sus conocimientos para el desarrollo de innovaciones que permitan mejorar la vida de las personas.

La importancia de la consideración sobre lo que es la empresa y su misión en la sociedad origina que el debate sobre los temas de ética empresarial y RSE se plantee en ocasiones difícil,

confuso y con profundos matices ideológicos referentes a la función de la empresa, sus objetivos, su razón de ser e incluso, los modelos económicos subyacentes (GUADAMILLAS, 2005). Sin embargo, para plantear ideas útiles para la dirección estratégica es necesario superar este debate y tratar de identificar los matices éticos y de RSE que se plantean en la toma de decisiones en la empresa y considerar estos aspectos como parte fundamental de la estrategia con la que esta se enfrenta al entorno, para mejorar su ventaja competitiva.

2. EL FUNDAMENTO ÉTICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los conceptos de responsabilidad social y ética empresarial no son sinónimos. Sin embargo, se encuentran estrechamente relacionados y cualquier iniciativa de responsabilidad social está basada en una concepción ética subyacente (DRUCKER, 1995a).

El concepto de *ética* hace referencia a una serie de valores claros, criterios firmes, sólidos principios o normas morales que deben aplicarse a las decisiones. El punto de partida para entender este concepto es el siguiente supuesto básico: «Si no hay normas morales, cada hombre se encuentra en una situación de guerra o competencia sin freno contra cualquier otro hombre. Esta situación colectiva acaba dañando los intereses particulares» (VELÁSQUEZ, 1992). Por el contrario, con normas morales se ponen las bases para la confianza y la cooperación en las que se fundan las instituciones sociales. La ética nos obliga a tomar posiciones, a establecer *juicios éticos* ante los problemas. Estos se refieren a lo que es bueno o malo desde el punto de vista *moral no estrictamente profesional*, esto es, desde el punto de vista de las *normas éticas* (VELÁSQUEZ, 1992).

Por *responsabilidad social corporativa o responsabilidad social empresarial*, se entiende la actitud de la empresa ante las demandas de la sociedad y de los grupos con los que se relaciona como consecuencia de su actividad, a la valoración y compensación de costes que ocasiona y a la ampliación de sus objetivos para incluir los de tipo social (GUERRAS Y LÓPEZ y HERMOSO, 2003; 267). En la misma línea, el informe del EIU (2005; 2) lo define como la integración en las operaciones de negocio y las actividades habituales de la empresa de las preocupaciones sociales y medioambientales, entre otras, de los *stakeholders*. La Comisión Europea (2004) aporta el matiz de voluntariedad y define la RSE como la incorporación de manera voluntaria por parte de la empresa de criterios sociales y medioambientales en las actividades económicas y en las relaciones con los grupos.

Otras definiciones y términos se aplican a esta cuestión (por ejemplo, ciudadanía corporativa, etc.), pero todos tienen elementos comunes a destacar: las empresas no pueden limitar sus objetivos a la obtención de beneficios para los accionistas, sino que, también, deben ofrecer un buen trato a sus empleados, respetar el medio ambiente, mantener un sistema de gobierno corporativo honesto, desarrollar iniciativas filantrópicas, promocionar el comercio justo y respetar los derechos humanos y las diferencias culturales (EIU, 2005; 6). Estas acciones harán, que no solamente la actividad de la empresa no perjudique a la sociedad y al medio ambiente, sino que tenga un efecto positivo sobre ellos, así como sobre todos los grupos de interés.

Incorporar estos criterios de responsabilidad a las decisiones de la empresa plantea dificultades. En primer lugar, la elección de una alternativa en este tema depende de la forma de percibir el problema o la necesidad del grupo que se trata de resolver y de un proceso de decisiones que depende de una red compleja de relaciones e intervienen distintos individuos, algunos que pertenecen a la empresa y otros a grupos externos pero afectados en alguna medida por las decisiones de esta (WERHANE, 2006).

Por ello se plantean cuestiones básicas como: ¿en qué consiste crear valor añadido?, ¿para quién se crea ese valor?, ¿qué beneficios va a aportar?, ¿cuáles son las contraprestaciones de esas acciones?, ¿qué grupos se ven más beneficiados que otros? Las respuestas a estas preguntas pueden ser diferentes y los directivos pueden considerar que los clientes y los empleados son los grupos cuyos intereses deben ser tenidos más en cuenta, así como los de los accionistas, mientras que, los de la sociedad, en general, pueden quedar en un segundo plano (KPMG, 2005). Así, puede darse el caso de que la empresa mantenga un nivel de exigencia elevado en los temas de responsabilidad social respecto a los grupos con los que tiene una relación más cercana (clientes, proveedores, accionistas y empleados) y otro nivel de exigencia inferior con la comunidad en la que opera³. Sin embargo, existen unos límites que nunca pueden ser sobrepasados, respecto a la dignidad y los derechos de las personas, condiciones de trabajo decentes o respeto al medio ambiente (WERHANE, 2006; 61).

Para desarrollar iniciativas de responsabilidad social, también hay que tener en cuenta otros aspectos:

- Cada empresa en función de sus objetivos estratégicos y de su entorno delimita su campo de responsabilidad corporativa.
- El nivel de aplicación de las acciones de RSE siempre depende de una decisión voluntaria de la empresa. No se puede hablar de comportamientos éticos y responsables si no hay margen para decidir en libertad entre distintas opciones.
- La RSE no se limita a cuestiones informativas como la elaboración de un balance social, una memoria de RSE, un código ético o de ciertos indicadores.
- La RSE implica actuaciones positivas en las decisiones de gobierno de empresa, el respeto al medio ambiente, los mercados, los clientes y, en general, en todas las acciones de la empresa.
- Para elegir estas actuaciones es necesario tener en cuenta criterios económicos, medioambientales y sociales.
- Implica la consideración de los intereses de todos los grupos de interés que pueden verse afectados en alguna medida por las decisiones empresariales.

³ El citado informe del EIU (2005) aporta datos de una encuesta realizada en 2004 a 136 ejecutivos de empresas multinacionales, que muestran claramente que los empleados y los clientes son las prioridades en materia de responsabilidad social (el 67% considera que su prioridad son los empleados, el 58% se decide por el gobierno corporativo, el 51% por la transparencia informativa y el 44% por los empleados) y que no prevén cambios en los próximos años. Únicamente, matiza que encuentran algunas diferencias en función del país y por ejemplo, los temas medioambientales son la preocupación principal de los ejecutivos de algunos países más que otros.

- La RSE tiene una dimensión externa, puesto que hace referencia a las relaciones que la empresa mantiene con los grupos de interés, pero también cuenta con una dimensión interna, que incluye cuestiones como el gobierno de empresa o la transparencia informativa, y estas últimas parecen ser las que más preocupan a los directivos (EIU, 2005).

Por otra parte, estos valores que dan lugar a la generación de comportamientos socialmente responsables deben ser incentivados. La dirección ética y responsable de las organizaciones puede ser compatible, e incluso contribuir, a los resultados económicos positivos a largo plazo. Sin embargo, esos comportamientos solo pueden desarrollarse a partir de un conocimiento previo de las ventajas que pueden ofrecer en el ambiente de trabajo en la empresa, en el medio ambiente y para la sociedad en general. Esto justifica los esfuerzos por analizar cuáles son esas ventajas y la forma en la que la RSE debe integrarse en la dirección estratégica, para que sea compatible o ayude a mejorar los resultados económicos. Contribuir a una mayor comprensión de esos aspectos es el objetivo con el que se plantea este trabajo.

3. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y RESULTADOS ECONÓMICOS

A pesar de la aparente incompatibilidad que existe entre los postulados de las teorías económicas y los principios de RSE, esta puede ser justificada en términos de racionalidad económica, considerando su contribución para solucionar algunos fallos de mercado (NIETO, 2005b). Si los grupos de interés perciben problemas de asimetría informativa generados por el mal gobierno o externalidades negativas de su actividad y las consideran en sus decisiones de compra o inversión, esto eleva los costes de oportunidad de la empresa y esta se ve obligada a compensarlos invirtiendo en acciones de RSE (NIETO, 2005b; 42). Desde esta perspectiva, las iniciativas de RSE contribuyen a reducir los costes que la existencia de asimetrías informativas y el riesgo de comportamientos oportunistas tienen para la organización.

Algunos estudios demuestran cómo la aplicación de algunas medidas de RSE pueden tener un efecto positivo sobre los resultados económicos y financieros de la empresa (MARGOLIS y WALSH, 2001; MARGOLIS y WALSH, 2003; ORLITZKY, SCHMIDT y RYNES, 2003). El problema, es que la evidencia empírica sobre prácticas de RSE y rentabilidad no es muy concluyente. Tampoco se ha medido de manera clara, su incidencia en la rentabilidad sobre la inversión que es un indicador fundamental del resultado empresarial, lo que da lugar a que, hasta el momento, la RSE sea contemplada por la mayoría de los directivos como un gasto y no como una inversión (EIU, 2005; 15).

Esta situación puede ser explicada en parte, por la propia naturaleza de las acciones de RSE, que tratan de construir intangibles como la confianza o la reputación corporativa, muy difíciles de cuantificar. Esto hace que mejore el beneficio a largo y que influya en fuentes indirectas de creación de valor. Por ello, actualmente los directivos de las empresas más competitivas, consideran de manera generalizada que las acciones de RSE crean valor, y por ello las implantan, aunque no lo puedan probar con indicadores concretos.

Por ello, es necesario que las teorías económicas refuercen el análisis de la necesidad de desarrollar comportamientos éticos en las organizaciones, la justificación económica y las ventajas que

ofrecen a la empresa (GOSHAL, 2005; GOSHAL y MORAN, 1996). A pesar de ello, las justificaciones desde el punto de vista de la racionalidad económica no explican completamente las decisiones de RSE. Es necesario tener en cuenta los valores culturales de la organización y de sus líderes para entender estas decisiones.

4. LAS RAZONES DE INTEGRACIÓN DE LA ÉTICA Y LA RSE EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Está fuera de toda duda, que las empresas son instituciones fundamentales en la economía y en la sociedad actual: producen bienes y servicios que son susceptibles de satisfacer las necesidades humanas, crean empleo y generan riqueza. Por otra parte, son legalmente personas jurídicas con capacidad para contratar, comprar, vender y ser sujetos de pleitos. Sus propietarios son los accionistas, cuya responsabilidad se limita al dinero aportado, pero además, la integran sus directivos que trabajan para los accionistas y los empleados. Las grandes empresas dominan la economía, son la fuente principal de bienestar para muchas personas, son las entidades que mayores cantidades pagan de impuestos para los gobiernos, constituyen el motor económico de los países y también, con su actuación pueden crear las mayores crisis éticas. Los escándalos recientes de algunas empresas y otros más lejanos con graves consecuencias, han hecho más patente la necesidad de un comportamiento ético y responsable.

Como consecuencia de ello, es necesario solventar los grandes problemas éticos y de RSE que se plantean, mediante una serie de principios o normas morales. Esto implica que en las decisiones estratégicas, no se plantee solo las elecciones que son deseables y deben llevarse a cabo, sino también, las que no deben ser implantadas, no solo por motivos económicos, sino también éticos.

Por otra parte, la empresa tiene unos objetivos fundamentales que son la creación de valor, la eficiencia o la mejora de su competitividad. La aplicación de principios éticos y de RSE en las decisiones de dirección estratégica, no debe comprometer el logro de los mismos, sino contribuir a su consecución (STEINER y STEINER, 2000) y ello puede lograrse, como justifican las diversas razones que se exponen a continuación.

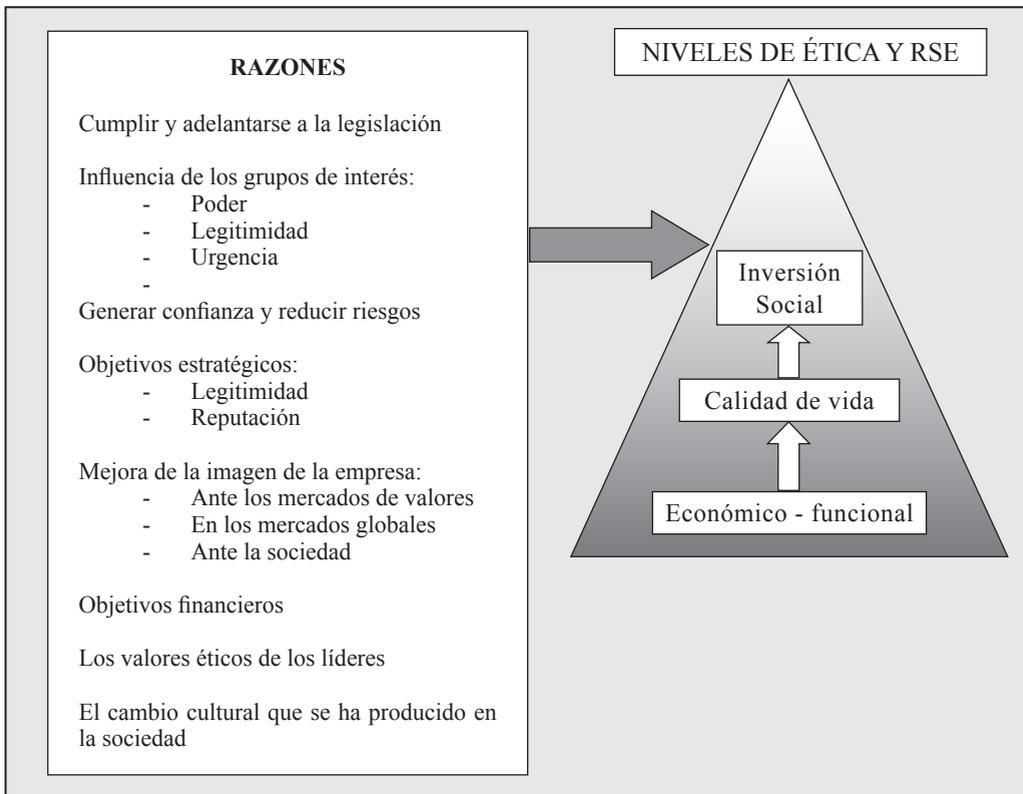
Los problemas éticos de la dirección de la empresa y de su relación con otros grupos se pueden agrupar en tres grandes áreas de menor a mayor grado de exigencia recogidos en la **figura 1** (CERTO y PETER, 1996): *económico-funcional*, relacionada con su actividad normal (creación de empleo, generación de rentas, pago de impuestos, formación de trabajadores); *de calidad de vida*, relacionada con los beneficios o costes sociales que genera (calidad de los productos, relaciones con trabajadores, respeto al medio ambiente); y de *inversión social* de los recursos financieros de la empresa (promoción de la cultura, el deporte, ayuda al Tercer Mundo).

En la actualidad, también se considera en ocasiones un nivel superior de aplicación de la ética y la RSE, que es la filantropía, un principio por el cual la empresa trata de beneficiar a los grupos más desfavorecidos o a la sociedad con donaciones a organizaciones no gubernamentales o creando

directamente fundaciones con fondos de la empresa, que se dedican a causas filantrópicas ⁴. Sin embargo, resulta indiscutible que estas iniciativas también repercuten en la mejora de la imagen de la empresa en los mercados y la legitiman ante sus grupos de interés.

En relación con estas tres áreas, a la dirección de la empresa se le plantea un interrogante fundamental: ¿Es conveniente asumir un determinado nivel de responsabilidad social superior a lo que supone el estricto cumplimiento de las leyes? La decisión de la empresa sobre el nivel de RSE que está dispuesta a asumir debe tomarse considerando una serie de factores entre los que destacan el cumplimiento estricto de la legislación, la influencia de los grupos de interés o sus objetivos estratégicos de la empresa (GUERRAS Y LÓPEZ HERMOSO, 2003). Asimismo, en la implantación de la RSE intervienen otros factores como el mejorar su imagen ante sus clientes o en los mercados de valores y adelantarse a la legislación (**figura 1**).

FIGURA 1. Razones para implantar la ética y la RSE y niveles de implantación.



Las razones para aplicar la ética y los comportamientos responsables se analizan a continuación:

⁴ Por ejemplo, Bill GATES y su esposa han creado fundaciones para causas filantrópicas a las que donan fondos cuantiosos. En su portada del 29 de junio de 2006, en la revista *Economist* aparecía y se recogía un reportaje, haciendo un juego de palabras, con el título Billanthropy.

a) Las disposiciones legales.

Las leyes constituyen el umbral mínimo de exigencia, pero que no tienen por qué agotar la responsabilidad de la empresa. Pueden superarse sin que ello suponga un perjuicio para los intereses de los accionistas. Cuando la empresa desarrolla comportamientos responsables, aplicando medidas que previsiblemente en un futuro la ley exigirá, se coloca en una posición ventajosa frente a sus competidores.

b) La influencia de los grupos de interés.

Son personas o grupos que tratan de conseguir sus intereses, los cuales condicionan y están condicionados por la actuación de la empresa, y son esenciales para la supervivencia de la misma. Esta no puede optimizar el cumplimiento de los objetivos de todos los grupos, ya que sus recursos son limitados, pero debe tratar de conseguir el apoyo de estos. Los directivos deben ponderar los objetivos de los grupos según los criterios de *poder*, *legitimidad* y *urgencia* (MITCHELL, ANGLE y WOOD, 1997). Esto implica que la dirección de la empresa va a tratar de atender los objetivos de cada grupo según la importancia del mismo (posición jerárquica, capacidad de influencia, posesión de recursos estratégicos, etc.), la moralidad de sus intereses grupo y el interés que el grupo muestre en sus distintos objetivos. Estos grupos, y sobre todo, determinadas asociaciones (Organizaciones no Gubernamentales, asociaciones de consumidores, etc.) se muestran cada vez más activos en la defensa de sus intereses y en la exigencia a las empresas de que adopten criterios de RSE y, también, de que rindan cuentas y difundan los resultados de los mismos.

c) Generar confianza y reducir riesgos.

Cuando la empresa desarrolla comportamientos responsables encaminados a conocer las necesidades de los grupos, genera una mayor confianza, reduce los riesgos de que estos puedan desarrollar comportamientos que perjudiquen los objetivos o los resultados de la organización, creando así un capital social de elevado valor estratégico (FOMBRUN, GARDBERG y BARNETT, 2000). La **tabla 1** recoge estos riesgos y ventajas.

TABLA 1. *Riesgos reducidos y ventajas de la RSE.*

Grupo	Riesgo reducido	Ventajas generadas
Clientes	Malas relaciones y desconfianza	Lealtad y fidelidad
Empleados	Comportamientos oportunistas Falta de implicación	Compromiso e implicación
Socios	Falta de colaboración Oportunismo o abuso de posición en el mercado	Colaboración más intensa
Inversores	Falta de inversión en la empresa	Aportaciones de capital
		.../...

.../...		
Medios de comunicación	Difusión de las actuaciones ilícitas de la empresa Imagen negativa	Difusión favorable de las actuaciones de la empresa Imagen positiva
Comunidad	Falta de legitimidad	Legitimidad
Activistas y ONGs	Boicots a la empresa Perjuicios a su imagen	Defensa de la actuación de la empresa
Administración y reguladores	Amenaza de medidas legales contra la empresa	Evitar sanciones legales

FUENTE: *Elaboración propia a partir de FOMBRUM et al., 2000.*

Como muestra la **tabla 1**, si la empresa no desarrolla un comportamiento responsable, los grupos de interés que se consideran dañados por su actuación, perjudicarán también a la empresa, a su imagen y a sus objetivos. A largo plazo, esto repercutirá muy negativamente en sus resultados, puesto que el capital social que está basado en la confianza, es un activo muy difícil de generar. Cuando esta confianza se ve dañada por la actuación de la empresa, se necesitan grandes esfuerzos para recuperarla, especialmente con los grupos más directamente relacionados con su actuación y afectados por ella, como los empleados y los clientes.

d) Generar objetivos estratégicos para la empresa.

Cuando la empresa trata de asumir una RSE lo hace para incrementar dos recursos estratégicos intangibles como son la *confianza y la reputación*, que transmiten credibilidad en la empresa a los grupos de interés y la *legitimidad*, que facilita la aceptación de la actuación de la empresa por parte de estos grupos. Sin embargo, la inversión en estos activos es muy difícil de valorar, crea valor muy a largo plazo y resulta muy complejo establecer la relación entre las acciones desarrolladas y los beneficios obtenidos por el desarrollo de estos intangibles.

e) Mejorar su imagen ante la sociedad.

Las empresas buscan mejorar su imagen ante los grupos de interés y el reconocimiento moral de los mismos. Esto es, ser consideradas como entidades socialmente responsables, que hacen progresar a la economía de las comunidades y los países donde actúan (EIU, 2005). Esa mejora en su reputación, contribuye también a que su valor en el mercado se incremente (BLACK, CARNES y RICHARSON, 2000) y, por el contrario, cualquier actuación negativa de la empresa en materia de RSE, perjudicará a sus intereses.

f) Adelantarse a la legislación.

Desde el punto de vista estratégico, es importante adelantarse a la legislación y la regulación, porque puede hacerse con una menor presión temporal y como una ventaja frente al resto de las empre-

sas que lleven retraso en este aspecto. A este respecto, se puede destacar, por ejemplo, las iniciativas de empresas que actualmente han implantado medidas estrictas en temas de prevención de riesgos o de integración laboral de discapacitados. Así, se adelantan a una legislación que será obligatoria y a la vez, potencian su imagen de empresa responsable, puesto que los temas de integración se consideran fundamentales dentro de la acción social y los medios de comunicación así lo reflejan.

g) Mejorar su posición en los mercados de valores.

Los mercados de valores en general, y los accionistas en particular, han comenzado a valorar el comportamiento responsable y ético de las empresas. Asimismo, se han convertido en indicadores de la valoración que los accionistas llevan a cabo de las decisiones empresariales. Por este motivo, se han creado índices de empresas éticas como el Domini 400 Social Index, el Citizens Funds, y los más conocidos que son el Dow Jones Sustainability Index y el FTS4GOO, que en muchas ocasiones presentan rentabilidades superiores a los índices generales de los mercados. Los criterios de selección predominantes que las empresas deben cumplir para entrar en estos índices son los siguientes:

- Prácticas de buen gobierno.
- Valores estratégicos.
- Transparencia informativa.
- Relaciones con los grupos de interés y nivel de satisfacción de los mismos.
- Protección del medio ambiente y uso racional de recursos.
- Criterios sociales y respeto por los derechos humanos.

El hecho de que las empresas se esfuercen en cotizar en estos índices implica un compromiso por asumir y aplicar valores éticos y de responsabilidad social a sus decisiones.

h) Contribuir a los objetivos financieros.

Las acciones de RSE pueden contribuir a mejorar los objetivos financieros de la empresa de dos formas: contribuyendo a mejorar su rendimiento financiero y facilitando el acceso al capital (NIETO, 2005b). En cuanto a la mejora del rendimiento financiero, este puede ser un objetivo compatible, e incluso puede verse reforzado, por la implantación de medidas de responsabilidad social (MARGOLIS y WALSH, 2001; ORLITZKY, SCHMIDT y RYNES, 2003). La mayor parte de las investigaciones empíricas realizadas encuentran una relación positiva entre la implantaciones de acciones de responsabilidad social y la rentabilidad financiera (MARGOLIS y WALSH, 2003). Esta rentabilidad superior es una de las razones principales que explica que en los últimos años, los inversores hayan preferido fondos de inversión constituidos por empresas que implantan prácticas de RSE. De esta forma, la implantación de estas prácticas puede facilitar la obtención de fondos.

i) Las demandas de los mercados globales.

Los mercados globales tienen mayores exigencias éticas y de RSE sobre la actividad de las empresas, en temas como la transparencia informativa, el respeto por el medio ambiente, la explotación de trabajadores o la seguridad en el trabajo. En muchos países, especialmente los del norte de Europa, un número cada vez mayor de consumidores apuestan por un consumo responsable y a la hora de seleccionar la marca de los productos que consumen, tienen en cuenta consideraciones éticas o medioambientales tanto en sentido positivo (por ejemplo, consumo de productos verdes o ecológico), como negativo (boicot de marcas poco éticas).

j) La presión institucional de los medios de comunicación y la opinión pública.

La opinión pública y los medios de comunicación siguen con gran interés los temas de RSE y denuncian las malas prácticas de las empresas, así como las consecuencias negativas que estas originan. Todo ello repercute de manera acusada en los objetivos de reputación y legitimidad de la empresa.

k) Los valores éticos de los líderes.

En la consideración de todas estas razones y en la valoración de su importancia para la empresa tiene una gran importancia lo que se puede considerar como la visión o la actitud *ética de los directivos*. Esta proviene de su escala de valores y no solo repercute en la elección estratégica sobre el nivel de RSE en el que deciden posicionarse, sino también en la forma de percibir qué opciones son éticamente preferibles a otras y cuáles son claramente inmorales, y, por tanto, no se considera su elección independientemente de los beneficios que pudieran aportar.

Por tanto, las justificaciones estratégicas y económicas no agotan la explicación de las razones por las que las empresas aplican criterios éticos e iniciativas de RSE. Estas iniciativas también son reflejo de la trayectoria histórica de la organización y la cultura que sus miembros comparten y de los valores personales de sus líderes. Esta escala de valores la aplican a sus decisiones estratégicas, la comparten y difunden y sirven de ejemplo entre los empleados.

Los directivos tienen unos valores éticos muy diversos –honestidad, transparencia, compromiso, servicio al cliente, innovación o desarrollo de las personas– que les pueden impulsar a adoptar algunas iniciativas de RSE y a considerarlas como parte esencial de la estrategia. Estos valores conforman modelos mentales que también influyen en la forma de percibir los conflictos éticos, esto es, las demandas y las expectativas de los grupos de interés y la importancia relativa que conceden a cada uno ellos (WERHANE, 2006; 60). Por ejemplo, algunos líderes pueden considerar prioritario satisfacer las demandas de los clientes, mientras que otros, pueden enfatizar las medidas de RSE enfocadas a los empleados o centrarse en los temas medioambientales. Estas prioridades determinarán su forma de actuar e influirán en la intensidad de sus esfuerzos para desarrollar soluciones imaginativas en este tipo de conflictos.

Todas las razones que se han analizado, obedecen a tres tipos de motivaciones (GUILLÉN, 2005; 16), que pueden intervenir en distinta medida e intensidad en el momento de la toma de decisiones:

- Las razones humanas o de primer orden: el respeto a la dignidad y los derechos de las personas.
- Las razones psico-sociales de segundo orden: satisfacer las demandas de los grupos sociales y obedecer las razones de la propia conciencia.
- Las razones técnico-económicas de tercer orden: la RSE puede generar intangibles y ser una fuente de ventaja competitiva.

En los últimos años, las razones expuestas y las nefastas consecuencias que ha tenido la falta de ética de algunas empresas han dado lugar a un cambio de mentalidad de los directivos, de manera que ya incluyen entre sus preocupaciones fundamentales satisfacer las expectativas de los accionistas y de todos los grupos de interés ⁵ y adoptan criterios de RSE como la reducción del impacto contaminante de los procesos productivos, la implantación de valores éticos y de códigos de conducta, la igualdad en el empleo y la diversidad o la compatibilidad entre la vida personal y el trabajo (NIETO, 2006).

5. LOS PROBLEMAS ÉTICOS Y DE RSE EN LA EMPRESA

En la empresa se plantean distintos tipos de problemas éticos y de RSE en el desarrollo de su actividad, que afectan a la mayoría de las áreas de decisión y condicionan sus elecciones estratégicas (**tabla 2**). Estos problemas pueden agruparse en tres áreas de decisión: los temas relacionados con el medio ambiente, los que afectan al comportamiento de la empresa en los distintos mercados (de productos, servicios y de valores) y los temas de índole social (de sus propios empleados o de la sociedad en general). En general, integrar criterios de RSE implica introducir la valoración de los aspectos sociales y medioambientales como parte fundamental de la estrategia.

Estos problemas se han agrupado en función de los grupos de interés a los que afectan, las expectativas y los intereses de los mismos (**tabla 2**), esto es, todos los denominados *stakeholders* (FREEMAN, 1984).

TABLA 2. *Los problemas éticos y de RSE y los grupos de interés afectados.*

Grupos	Expectativas e intereses	Problemas
Accionistas Mercados financieros	Rentabilidad elevada Transparencia y solvencia	Decisiones de gobierno de empresa
		.../...

⁵ Según una encuesta realizada en el 2004 esa es una preocupación que manifiestan más de la mitad de los directivos de los países europeos (Reputation Institute, 2004).

.../...		
Competidores Clientes Proveedores	Calidad de los productos y servicios Cumplimiento de contratos	Comportamiento y en los mercados Forma de competir Fijación de precios
Comunidades locales Ecologistas	Respeto al medio ambiente Reducción de la contaminación Uso racional de recursos	El medio ambiente Contaminación Agotamiento de recursos Protección del medio ambiente Costes medioambientales
Accionistas e inversores Empleados	Transparencia informativa Veracidad, rigor...	El tratamiento de la información Hacia el exterior En la empresa
Empleados Sindicatos	Condiciones de trabajo justas Participación en la vida de la empresa Expectativas de seguridad y promoción en el empleo Compatibilidad con la vida personal	La dirección de recursos humanos No discriminación Conciliación laboral Deberes de la empresa hacia el empleado Deberes del empleado hacia la empresa
Clientes	Calidad de productos y servicios Respeto por sus derechos	Las relaciones con los clientes Responsabilidad por las consecuencias negativas del uso de productos La ética de la publicidad
Accionistas e inversores	Transparencia informativa Objetivos económicos equilibrados	Las relaciones con auditores y consultores
Comunidades locales Clientes Proveedores Otras instituciones	Mejora de las condiciones de vida y de trabajo Aumento del conocimiento Reducción de los efectos negativos de la actividad productiva	Las decisiones de innovación y la gestión del conocimiento

Todas estas áreas recogidas en la **tabla 2** dan lugar de manera continua a la elección en el proceso de toma de decisiones, que implica que los directivos elijan las alternativas con las que pueden cumplir en mayor medida los objetivos estratégicos de la empresa, pero manteniendo una actitud ética y de RSE.

a) Las decisiones de gobierno de empresa.

El problema principal de gobierno de empresa es la divergencia de intereses entre accionistas y directivos y la asimetría de información entre ellos, esto es, un problema de agencia. Los accionistas tratan de optimizar sus resultados económicos y los directivos tratan de mejorar todo lo posible su retribución y sus condiciones de trabajo, de obtener parte de los beneficios de sus propias decisiones y de reducir el riesgo, puesto que su imagen, prestigio y valor en el mercado de trabajo está unida a los resultados de su gestión en la empresa. Para asegurarse de que los directivos realizan todos los esfuerzos necesarios para conseguir sus objetivos y mejorar los resultados de la empresa, los accionistas establecen sistemas de control y vigilancia junto con fuertes incentivos.

Además, los directivos son moralmente responsables de las decisiones tomadas en la empresa, debido a que fomentan una determinada ideología o cultura empresarial con su ejemplo, entendida como sistema de creencias normativas y valores compartidos, que pueden beneficiar o perjudicar a la empresa.

Los problemas de agencia entre directivos y accionistas se amplían a otros grupos de interés como trabajadores, clientes, proveedores, consejo de administración, inversores y comunidad local. Las causas de estos problemas siguen siendo las mismas: intereses divergentes, información asimétrica y comportamientos oportunistas por parte de los que tienen una posición dominante.

En todos los problemas de gobierno de empresa se plantea un interrogante fundamental y de difícil respuesta: ¿Es conveniente asumir en el ámbito del gobierno de empresa un determinado nivel de responsabilidad social superior a lo que supone el estricto cumplimiento de las leyes? La aplicación de los principios éticos y de RSE por parte de los directivos a las decisiones de gobierno de empresa, lleva consigo la creencia de que un comportamiento responsable puede conducir a una mejora a largo plazo de los beneficios. Si esto no fuera así, se podría cuestionar hasta qué punto es ético que los directivos tomaran decisiones que implicaran una desprotección del patrimonio de los accionistas (VOGEL, 2005).

b) Comportamiento en los mercados.

El comportamiento responsable de la empresa en el mercado implica que compita de una forma leal, evitando las prácticas poco éticas o abusivas que puedan perjudicar de manera injusta a sus competidores. Otro problema importante en este punto son las consideraciones éticas sobre la formación de los precios en los mercados, respetando a los competidores y también los derechos de los clientes.

Una cuestión básica que subyace en todo ello es si se deben regular los mercados en alguna medida o dejarlos totalmente libres. En la medida que exista un mayor grado de libertad en el mercado es más relevante la actitud ética de la empresa. En los mercados muy intervenidos, las empresas tienen un reducido margen de actuación y compiten según las leyes establecidas. Por el contrario, en los mercados competitivos, si su posición es ventajosa, cuentan con una mayor facilidad para llevar a cabo prácticas poco éticas, como establecer acuerdos colusorios de la competencia o fijar precios abusivos para los productos.

c) El medio ambiente.

Los problemas de ética y de RSE han generado un amplio debate y son una preocupación fundamental de las empresas, los gobiernos y algunos organismos internacionales, especialmente a raíz de las consecuencias que han tenido catástrofes generadas por las empresas ⁶. Estos problemas que

⁶ Podemos poner dos ejemplos. El 24 de marzo de 1989 el petrolero Exxon Valdez vertió 11 millones de litros de petróleo en el mar. De consecuencias mucho más trágicas fue el desastre de Bhopal. El 3 de diciembre de 1984, en una planta

se le plantean a la empresa respecto al medio ambiente surgen como consecuencia de su actividad productiva, y por tanto, varían profundamente de unos sectores a otros. Cuentan con una dimensión técnica, que se refiere a la contaminación y el agotamiento de los recursos naturales, que los procesos productivos de algunas empresas generan y deben tratar de minimizar. Para ello es necesario que se apliquen soluciones técnicas y procesos que reduzcan las consecuencias negativas para el medio ambiente y que se difunda una cultura en los empleados, para que apliquen esas consideraciones en cada una de las actividades que llevan a cabo.

La ética de la protección del medio ambiente debe ser contemplada como un derecho de los seres humanos y de las generaciones futuras, puesto que la contaminación se opone a la justicia retributiva y las consecuencias negativas para el crecimiento futuro de la desprotección del medio ambiente son muy graves. Así, la creación valor de la empresa se produce solo en la medida que reduce los costes medioambientales externos e internos que genera.

En los últimos años, se ha comprobado que las empresas tienen una mayor sensibilidad medioambiental e introducen diversas iniciativas: información y difusión de las normas medioambientales a sus trabajadores, selección de sus proveedores según las prácticas de responsabilidad que apliquen en este tema, reciclaje, tratamiento de residuos y utilización de componentes poco contaminantes.

d) Las relaciones con los clientes.

Esos problemas éticos son principalmente de dos tipos: los perjuicios provocados por los bienes consumidos y ética de la publicidad. En cuanto al primer aspecto, el comportamiento responsable por parte de las empresas implica informar de manera rigurosa y veraz de todas las características de los productos y las posibles consecuencias negativas de su uso, así como responsabilizarse por los efectos negativos causados. Cuando las empresas no actúan así, se pueden generar graves daños a los consumidores y consecuencias muy negativas para las empresas ⁷.

Por otra parte, es necesario mantener también una actitud ética en los temas de publicidad: respeto por todos los posibles consumidores, especialmente los más vulnerables a sus efectos; competencia leal con los competidores; introducir imágenes y mensajes respetuosos con la dignidad de las personas, etc. El tema de la publicidad puede dar origen a un debate ético complejo, ya que, por una parte, es una herramienta esencial para competir en los mercados, pero, por otra, puede generar efectos sociales negativos y aumentar el consumo irracional de productos, creando continuamente nuevas necesidades en los consumidores.

química de la Unión Carbide en Bhopal (India) estalló un tanque que almacenaba metilisocianato (un líquido 500 veces más venenoso que la ciadita), que se utiliza como materia prima para fabricar pesticidas. Ocurrió de noche y en una zona superpoblada de la India, con un resultado trágico: 2.000 muertos (según el informe oficial), 500.000 intoxicados que todavía sufren problemas importantes de salud, muchos de ellos quedaron ciegos, y numerosos pleitos.

⁷ Podemos citar el caso de Vioxx. Este era un medicamento comercializado en 80 países por los laboratorios Merck, que comprobó, en el año 2000, que podía generar riesgos cardiovasculares. Fue amonestado en diversas ocasiones, pero no retiró el medicamento hasta el año 2004. A partir de ese momento, Merck sufrió un descenso muy importante en sus ventas, sus acciones perdieron valor en la Bolsa y actualmente, se enfrenta a numerosos juicios con los pacientes perjudicados, que le podrían suponer indemnizaciones millonarias.

e) La dirección de recursos humanos.

Los principales problemas éticos en este campo son la discriminación laboral y la defensa de la igualdad de oportunidades. La empresa debe aplicar estos principios por razones éticas y también utilitaristas, ya que en la medida que asegure que cada puesto está ocupado por la persona más capacitada para ello, estará contribuyendo a asegurar la racionalidad en las decisiones, a la mejora de su eficiencia, su productividad, al desarrollo de innovaciones, y por tanto, a asegurar su ventaja competitiva de manera sostenible.

Otras cuestiones éticas respecto a las decisiones sobre recursos humanos son las siguientes:

- El establecimiento y el control de los deberes del empleado hacia su organización, tales como cumplir una serie de funciones, respetar patrimonio de la empresa y la confidencialidad de determinadas informaciones relacionadas con la misma, colaborar y participar en las decisiones, en la creación y transmisión de conocimientos y en la consecución de todos los objetivos empresariales.
- El establecimiento y el control de los deberes de la empresa hacia el empleado como ofrecerle condiciones de trabajo justas, conciliación de su vida laboral y personal y oportunidades de promoción y desarrollo personal, permitirle participar en algunas de las decisiones que le afectan o transmitirle información.
- Establecer el uso legítimo del poder de los grupos en la toma de decisiones.

La participación de las personas en la cultura ética y su convencimiento de la importancia de RSE, son imprescindibles para que estas se integren en la estrategia de la empresa.

f) Las relaciones con consultores y auditores.

Merece un capítulo aparte el tema de la actuación de *consultores* y *auditores* en aspectos tales como el uso de información privilegiada, información al cliente, responsabilidad y otras obligaciones frente a sus clientes, por la estrecha vinculación que estos tienen con la empresa y por la importancia que han adquirido en los últimos años como consecuencia de los graves escándalos. Se han elaborado diferentes reglamentos aplicables a este tema: Reglamento de la Asociación Española de Sociedades de Inversión Colectiva (Inverco), aplicable a los consejeros y empleados de las sociedades gestoras de las instituciones de inversión colectiva; o las Recomendaciones de Conducta Profesional del Instituto Español de Analistas Financieros, entre otros.

g) La gestión de la innovación y el conocimiento.

La gestión de la innovación y la creación de conocimiento plantea importantes cuestiones éticas y de RSE relacionados con los objetivos de la innovación, la transmisión del conocimiento

interna y externamente, su aplicación al desarrollo de productos que mejoren las condiciones de vida de las personas, la colaboración con otras entidades para la creación y difusión de conocimiento o la aplicación de la innovación a la mejora de los procesos productivos de forma que se reduzcan los efectos negativos de los mismos (contaminación, despilfarro de recursos, condiciones de trabajo insalubres o peligrosas, etc.) y se amplían sus consecuencias positivas (calidad de los productos, mejora de las condiciones de trabajo, prestaciones, etc.). Como muestra la **tabla 2**, los problemas éticos relacionados con la innovación y la gestión del conocimiento afectan a distintos grupos de interés, cercanos a la empresa (clientes, empleados) y también a otros grupos e instituciones sociales.

h) El tratamiento de la información.

El tratamiento de la información afecta a la forma en que se elabora y se difunde entre los grupos más directamente relacionados con la actividad económica y productiva de la empresa como los empleados, los clientes o los proveedores. Uno de los aspectos más importantes es todo lo que se refiere a la *transparencia en la información*, tanto la de tipo financiero como la no financiera.

Para tratar de regular y guiar este esfuerzo relativo a la transparencia informativa se están llevando a cabo distintas iniciativas. Entre ellas destaca el *Informe Aldama*, elaborado por la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y la Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas, que destaca la necesidad de suministrar información relativa a la estructura de propiedad de la empresa y las decisiones de administración y gobierno corporativo a través de instrumentos como el balance social, la página web de la empresa, un informe público anual o un código de buen gobierno.

Otras iniciativas de este tipo son la Ley 26/2003 del 17 de julio, que reforma la Ley de Mercado de Valores y la de Sociedades Anónimas, el Libro Verde de la Comisión Europea sobre Responsabilidad Social de las Empresas de julio de 2001, que recoge una serie de observaciones que tratan de la decisión voluntaria por parte de las empresas de contribuir a la mejora de la sociedad y del medio ambiente, y sobre todo, el *Global Reporting Initiative (GRI)* (www.globalreporting.com), que sirve de guía a las empresas para suministrar información sobre el impacto económico, social y medioambiental de su actuación. Asimismo, las asociaciones de auditores han realizado diversos documentos en los que tratan de fomentar la transparencia informativa ⁸.

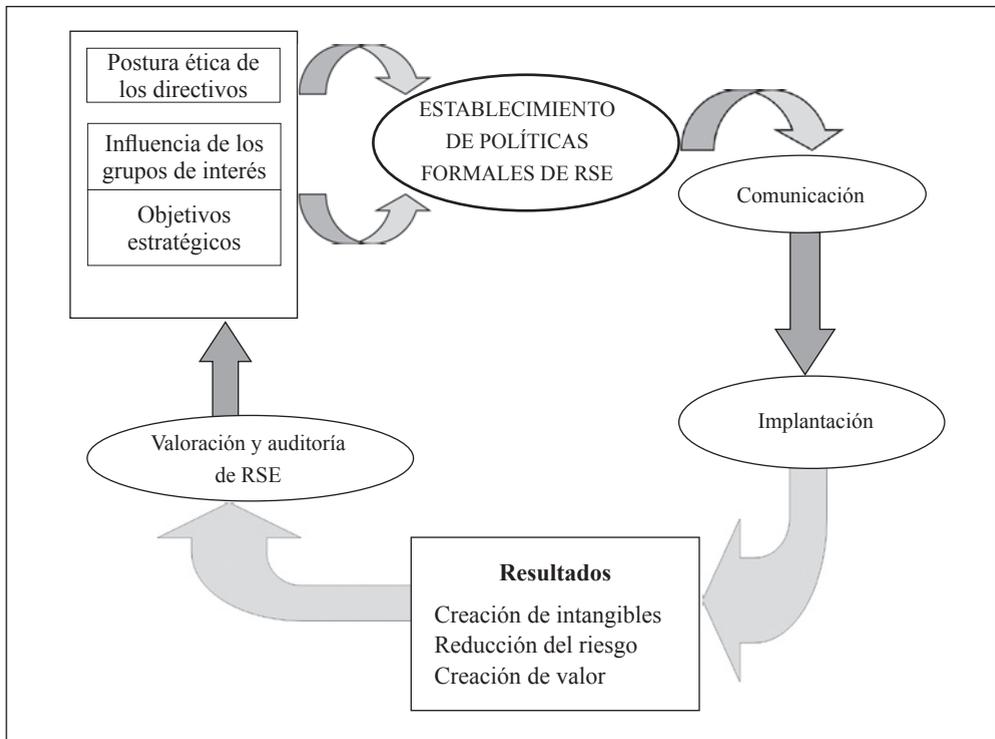
Todos estos problemas se agravan en las empresas multinacionales que trabajan en diferentes países, con distintas costumbres, leyes laborales y fiscales. Además, estas se enfrentan a problemas de transferencia de tecnología, inversión y precios internos. Por otra parte, pueden trabajar en países con distintas disposiciones locales en lo que se refiere a protección del medio ambiente.

⁸ La *Fédération des Experts Comptables Européennes* ha elaborado el documento «Providing Assurance on Sustainability Reports» (abril 2002) y el *Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA)* el denominado AA1000 «Assurance Standard» (junio de 2003).

6. LA INTEGRACIÓN PRÁCTICA DE LA RSE EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La aplicación de todos los principios de RSE lleva consigo la creencia de que, en alguna medida, un comportamiento responsable conduce a una mejora a largo plazo de los beneficios empresariales. Por ello, es necesario un esfuerzo para superar esa visión según la cual la responsabilidad social de la empresa debe limitarse al cumplimiento de los principios legales, porque la aplicación de los principios y las normas éticas se contraponen a la obtención de elevados beneficios empresariales y por tanto, al bienestar económico de la sociedad (ARIÑO, 2003). La integración de la RSE en la estrategia de la organización implica el desarrollo de las siguientes fases recogidas en la **figura 2**.

FIGURA 2. *Proceso de integración de la RSE en la dirección estratégica.*



FUENTE: *Elaboración propia.*

Como recoge la **figura 2**, en primer lugar, las políticas formales de RSE en el ámbito económico, social y medioambiental vienen determinadas por la postura ética de los directivos, la influencia y el poder de los grupos de interés y los objetivos estratégicos de la organización.

El siguiente paso es la comunicación de esas iniciativas y sus objetivos a todos los grupos de interés, implicados en la consecución de las mismas o afectados directamente por sus consecuencias, y también, a la comunidad en general. Este punto tiene una especial importancia. Es necesario decidir cuál es el mensaje que se va a transmitir sobre los comportamientos responsables de la empresa y unificar ese mensaje con las actuaciones que se llevan a cabo. Los mensajes comunicados influyen de manera notable en la legitimidad de la empresa y en su reputación corporativa. Por ello, son numerosos los documentos –Códigos de Conducta, Memorias de RSE, etc.– que elaboran las empresas para comunicar sus logros en RSE.

A continuación, se implantan estas acciones y se obtiene una serie de resultados en el ámbito económico, social y medioambiental. Para valorar estos resultados, es importante establecer criterios de medida, relacionados con el valor de los recursos intangibles (por ejemplo reputación de la empresa, confianza de los inversores y moral de los empleados) que la RSE trata de mejorar (EIU, 2005; 3). Los esfuerzos de valoración son imprescindibles, para justificar la conveniencia de llevar a cabo iniciativas de RSE. Estas valoraciones se pueden realizar mediante auditorías o indicadores de medición, desarrollados por organismos independientes, sobre los resultados alcanzados con estas acciones. Entre estos organismos podemos destacar a nivel internacional los siguientes: Global Reporting Initiative, the Global Compact, European Mutistakeholder Forum on CSR o Corporate Watch. Entre los organismos nacionales destacan la Fundación Empresa y Sociedad o el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. También existen códigos sectoriales, que incluyen recomendaciones e indicadores concretos para algunos sectores ⁹.

En la actualidad, diversos organismos están realizando esfuerzos para tratar de unificar y homogenizar estos indicadores, para crear un grupo de medidas universalmente aceptadas, que sirvan para valorar las iniciativas de RSE de todo tipo de empresas y dirigir los esfuerzos en la dirección adecuada. El conjunto de indicadores no financieros del GRI, y en menor medida los del SAI (*Social Accountability International*), parecen ser, hasta el momento, los más utilizados a nivel mundial ¹⁰. Aunque las prácticas de RSE comenzaron a implantarse y a ser consideradas de manera específica hace más de una década, continúa siendo muy complejo cuantificar su impacto en los resultados de la empresa (EIU, 2005).

A pesar de los inconvenientes de estos indicadores, puesto que hasta el momento, difícilmente pueden captar el alcance y los beneficios de una acción socialmente responsable, es importante realizar este esfuerzo de valoración. Los resultados de estos indicadores muestran los avances conseguidos en temas de RSE que los directivos aplican para la toma de decisiones, y el proceso vuelve a empezar.

Un aspecto a considerar en este proceso es establecer quién o quiénes van a ser los responsables de dirigirlo. En función de la importancia que se conceda a la RSE en el ámbito de la dirección estratégica, se han adoptado soluciones distintas:

⁹ Existen en sectores como el pesquero, el químico o el más conocido, que es el financiero, «Los Principios de Ecuador», elaborados por el Banco Mundial (www.equator-principles.com).

¹⁰ Los indicadores de estos dos organismos presentan notables diferencias, así los del GRI tratan de valorar en términos económicos diversas iniciativas de RSE y los del SAI se centran más en las prácticas de trabajo.

- Algunas empresas consideran que las actividades de RSE son solo una parte de las relaciones externas de la empresa y por ello, encargan a un empleado de este departamento, que dedique una parte de su tiempo al seguimiento de estas acciones, e incluyen en su memoria anual una breve información sobre los temas que consideran más relacionados con la RSE (por ejemplo, medidas de respeto al medio ambiente).
- Otras asignan esta responsabilidad a un directivo intermedio del área de relaciones externas, por considerar que la mejora de las relaciones con los grupos es el principal objetivo de RSE.
- La tendencia actual es que la RSE se considere como una parte esencial de las decisiones de dirección estratégica, y la comunicación de estas acciones un tema de vital importancia. En un número creciente de empresas, un directivo de alto nivel se dedica exclusivamente al seguimiento de acciones de RSE y a elaborar los documentos relativos a este tema y rinde cuentas ante el Consejo de Administración. En este caso, se suelen desarrollar informes sobre RSE independientes de la memoria anual de la empresa ¹¹.

Es importante destacar, como muestra la **figura 2**, que este es un proceso *cíclico y dinámico*. Puesto que los objetivos estratégicos cambian, las necesidades de los grupos de interés y su influencia en la estrategia de la empresa también puede variar. Tampoco son inmutables los valores, las actitudes y las prioridades que conforman la postura ética de los directivos, sino que pueden evolucionar, en función de sus experiencias y de los cambios en el entorno, aunque se mantengan unos límites infranqueables. De esta forma, se produce un proceso de aprendizaje continuo en el que se adquieren nuevos conocimientos que deben ayudar a que las decisiones siguientes sean eficientes desde el punto de vista económico y también, desde el punto de vista humano (ARGANDOÑA, 2006).

Es imprescindible tener en cuenta la importancia de este proceso de aprendizaje para analizar las decisiones estratégicas de la empresa, porque la adquisición de nuevos conocimientos es una de las claves de la supervivencia de la organización, y las cuestiones éticas no son una excepción. Así, cuando una empresa satisface las necesidades de un cliente, crea un intangible imprescindible para su supervivencia, que es la confianza del cliente, y si satisface las de un empleado, construye compromiso, identificación y confianza por parte de este (ROSANAS, 2006). Por ello, a continuación se analiza más detalladamente la integración de la RSE en la gestión de la innovación y la creación de conocimiento organizativo.

7. LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS ÉTICOS Y DE RSE EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

La ventaja competitiva de la empresa depende en gran medida de los activos intangibles que puede desarrollar tales como su posicionamiento estratégico, las alianzas y acuerdos de cooperación, la reputación corporativa y la imagen de marca (NAHAPIEL y GOSHAL, 1998; GRANT, 2002). Estos intangibles están basados en la acumulación de conocimiento idiosincrásico, y la aplicación de prin-

¹¹ Un ejemplo de ello es el caso de la empresa española Indra.

cipios éticos y el desarrollo de acciones de carácter social ¹², que afectan a las decisiones que la empresa toma en el mercado de factores y de productos, tienen una notable influencia en su desarrollo (SALAS, 2005, 18; MARGOLIS y WALSH, 2003, 297).

Por otra parte, la empresa tiene unos objetivos fundamentales que son la creación de valor, la eficiencia o la mejora de su competitividad. El éxito en el logro de estos objetivos depende de muchos factores, entre los que se pueden destacar dos: que sepa aprovechar las imperfecciones de los mercados de productos y de factores para generar recursos y capacidades de valor estratégico y que desarrolle capacidades dinámicas de aprendizaje para renovar continuamente dichos recursos. Esas capacidades están basadas en la innovación y la gestión del conocimiento.

La aplicación de principios éticos a la gestión del conocimiento puede tener una serie de consecuencias positivas que redunden en la generación de una ventaja competitiva para la organización, en la medida en que contribuye a dicha generación y acumulación de activos intangibles. En contra de lo que se podría pensar en un principio, la aplicación de principios éticos no se destina únicamente a generar una imagen de marca, sino que es una parte esencial de la estrategia empresarial y se convierte en un instrumento que permite interactuar a la empresa con su entorno, al que aporta los conocimientos y las tecnologías útiles que desarrolla. Por ello, la empresa puede aportar un mayor valor a la sociedad si aplica a sus actuaciones en materia de responsabilidad social corporativa, los mismos principios de generación de valor y de compromiso que al mercado. Estos se relacionan con determinadas normas y principios éticos subyacentes como la sinceridad, la seriedad, la solidaridad o la vinculación con una zona geográfica.

Los empleados pueden reforzar su compromiso en las actividades de gestión del conocimiento –por ejemplo, compartiendo, transfiriendo o almacenando conocimientos de manera habitual en su trabajo– cuando consideran que la empresa desarrolla un comportamiento socialmente responsable. Esta forma de actuar de manera interdependiente, fomenta una cultura de participación en los objetivos empresariales y crea fiabilidad y confianza entre los miembros de la organización (KNUDSEN, 1995). Asimismo, en la medida que la empresa aplique principios éticos a sus decisiones que sean percibidos como deseables por los miembros de la organización, contará con un mayor atractivo para retener a los empleados de más talento.

Por otra parte, cuando se toman las decisiones de gestión del conocimiento con criterios éticos y de RSE, hay que tener en cuenta que esto no responde a cuestiones altruistas, sino a la consecución de sus objetivos estratégicos y a la mejora de su ventaja competitiva. Por ello, no se deben olvidar los intereses de los grupos sociales relacionados con la organización y los posibles conflictos, puesto que la actuación de todos ellos es determinante para que la empresa consiga sus objetivos.

Se plantea la cuestión de si la empresa debe asumir, en lo referente a la gestión del conocimiento y la innovación, una actitud ética y un determinado nivel de RSE superior a lo que supone el estricto cumplimiento de las leyes. Los directivos deben decidir sobre esta cuestión, considerando una serie de factores, que básicamente coinciden con los que afectan al resto de decisiones estratégicas de la empresa:

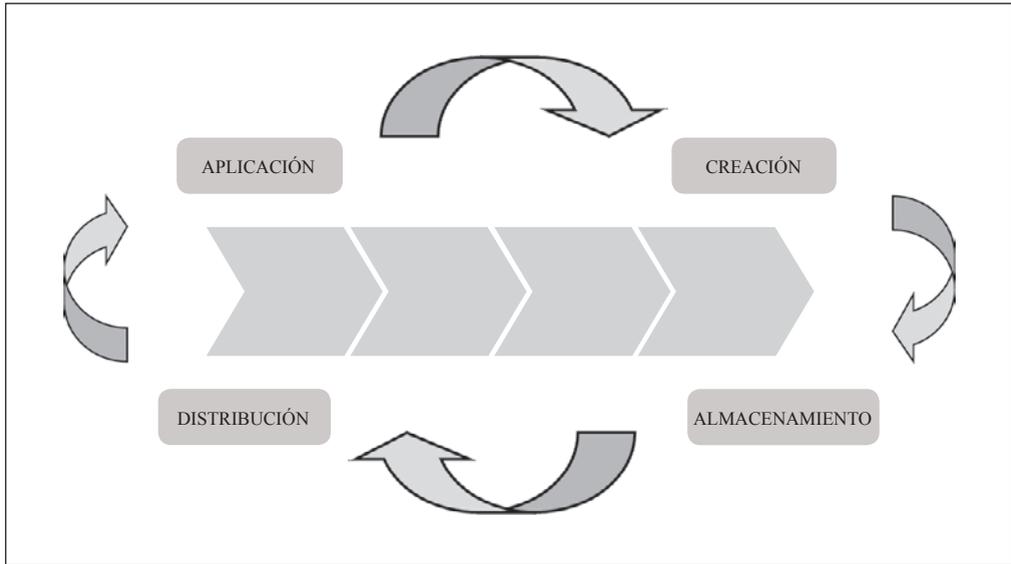
¹² Para apoyar a colectivos desfavorecidos en áreas como salud, educación, formación profesional y empleo. Por acciones de carácter social se entiende la dedicación de recursos de la empresa a proyectos de desarrollo económico.

- Adelantarse a la legislación o aprovechar ventajas fiscales (por ejemplo, ayudas a la inversión en innovación).
- Beneficiar a los grupos de interés: mejorar las condiciones de trabajo con innovaciones en proceso, crear productos que mejoren la calidad de vida de los consumidores o aportar conocimientos e innovaciones a grupos o asociaciones que defienden intereses legítimos y morales. Estos se muestran muy activos en la defensa de los mismos, y además, tienen cada vez mayor capacidad de influencia en la sociedad.
- La mejora de su reputación como empresa innovadora en el mercado y socialmente responsable a la vez, porque no solo tratan de mejorar su posición en el mercado, sino también la vida de las personas que trabajan en la empresa o que consumen sus productos.

La aplicación de principios de RSE, en el ámbito de la gestión de la innovación y del conocimiento, se considera como una parte fundamental de su modelo estratégico. Puede beneficiar a las comunidades locales, a los clientes, proveedores, instituciones con las que la empresa mantiene acuerdos de colaboración y a la sociedad en general. También puede contribuir a reducir las externalidades negativas (contaminación por residuos, actividades peligrosas, etc.) de la actividad productiva de la empresa. Todo ello, parte del convencimiento de que un comportamiento responsable en las decisiones de innovación (ENCINAR, *et al.* 2006), puede asegurar que la empresa a largo plazo mejorará sus resultados, su reputación e imagen como empresa innovadora, su legitimidad ante los grupos de interés, que se implicarán de manera más activa de los grupos en el desarrollo de innovaciones, y en definitiva, su ventaja competitiva. Si esto no fuera así, la introducción de acciones de RSE en el ámbito de la estrategia de innovación podría suponer un uso indebido de esfuerzos y recursos y a largo plazo.

En este punto se analiza la aplicación de principios éticos y de RSE a las siguientes actividades de gestión del conocimiento orientadas al desarrollo de innovaciones: adquisición de conocimiento externo, desarrollo interno, archivo y almacenamiento, transmisión y aplicación al desarrollo de innovaciones. Algunas de las iniciativas concretas son las siguientes:

- Desarrollar innovaciones útiles para los grupos de interés.
- Difundir el conocimiento entre los empleados y otros grupos.
- Fomentar la cooperación y el trabajo en equipo entre los empleados.
- Mantener una postura ética en los acuerdos de cooperación.
- Fomentar el uso responsable de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).
- Mejorar la formación de los empleados y fomentar su participación en el desarrollo de innovaciones.
- Colaborar con distintas instituciones en el desarrollo de innovaciones y en la creación de conocimiento.

FIGURA 3. *El ciclo de gestión del conocimiento.*

FUENTE: *GUADAMILLAS (2001).*

Es relevante destacar cómo el propio conocimiento de la organización referente a aspectos de ética y RSE, sufre una evolución dinámica, según el ciclo recogido en la **figura 3**: se adquiere o se crea, se almacena en documentos como los códigos éticos o lo asimilan las personas, se comparte y se transmite y se aplica a las decisiones de la empresa.

Además, el conocimiento básicamente tácito, cuenta con todas las características para ser un recurso de elevado valor estratégico y fuente de ventaja competitiva (BARNEY, 1991): es raro, valioso, escaso, difícil de imitar y de transferir. El contenido de este conocimiento incluye principalmente aspectos externos, como las necesidades y las expectativas de los grupos de interés y su evolución; y otros internos, como los problemas, las ventajas y los factores a considerar para implantar prácticas de RSE.

Para que la empresa obtenga las ventajas que este conocimiento puede proporcionarle, es esencial que el conocimiento sobre los avances conseguidos en RSE se difunda a todos los grupos. Como una parte del mismo es de carácter tácito, y por tanto individual, la empresa debe tratar de convertirlo en explícito, para que permanezca en la organización. Los sistemas que se han aplicado para lograrlo varían: cambios en las estructuras de gobierno para fomentar la transparencia, especialmente frente a los accionistas; reuniones y charlas y acciones formativas para directivos y empleados (EIU, 2005; 14). Posteriormente, la organización debe tratar de aplicar el conocimiento sobre RSE al desarrollo de innovaciones y generar así una ventaja competitiva (NONAKA y TAKEUCHI, 1995). Estas innovaciones tratan de satisfacer las necesidades detectadas en los grupos de interés y de apro-

vechar las oportunidades que la colaboración con ellos ofrece a la empresa. Este es un proceso dinámico, puesto que el conocimiento está en evolución continua y también de carácter cíclico, porque los resultados de una fase influyen en la siguiente.

En estos procesos la concepción ética de los directivos y la valoración de las necesidades de los grupos de interés, influye en la introducción de principios de RSE en la estrategia de innovación y en la gestión del conocimiento, y a su vez, los resultados de esas decisiones y los cambios del entorno dan lugar a que la percepción de las necesidades de los grupos y la visión ética de los directivos evolucione.

8. LOS FACTORES DE ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DE LA RSE

La integración de los valores éticos y de la RSE en la estrategia de la empresa, y en concreto en la gestión del conocimiento, se apoya en una serie de aspectos esenciales para su implantación. Entre ellos destacan los valores culturales compartidos, las prácticas de recursos humanos –especialmente el trabajo en equipos–, el liderazgo ético y el fomento de la capacidad innovadora.

a) La cultura empresarial que fomente la ética y la RSE.

La cultura corporativa es un factor de éxito importante de este proceso, debido a la importancia que tiene para establecer el marco general de relaciones entre la empresa y todos los grupos de interés y por su influencia en otros factores. Los aspectos culturales más destacados para la integración de la ética y la RSE en la estrategia de la empresa son los siguientes:

- *Crear y difundir progresivamente una cultura y un liderazgo que fomente los principios éticos.*

La cultura debe considerar la ética y la RSE como aspectos básicos de la estrategia. Otros aspectos culturales esenciales son la visión compartida, el compromiso con los proyectos comunes, el trabajo en equipos, la autonomía en la toma de decisiones, el aprendizaje compartido y los valores éticos. Para difundir esos principios de cultura corporativa destacan algunas iniciativas como las declaraciones institucionales sobre misión y valores, la elaboración de códigos de conducta o códigos éticos y las acciones formativas sobre temas de RSE.

- *Identificar y promover las relaciones con todos los grupos de interés.*

Las empresas deben considerar como un elemento clave de su estrategia y una responsabilidad fundamental la creación de conocimientos que dan lugar a productos y soluciones concretas que redunden en creación de valor para los distintos grupos de interés, especialmente los clientes, los proveedores y las comunidades donde operan. Asimismo, las relaciones establecidas con estos

grupos aportan a las empresas conocimientos estratégicos sobre sus expectativas y la evolución del mercado.

Por todo ello, es de gran importancia estratégica el fortalecimiento de la participación de la empresa en acuerdos y alianzas con estos grupos y su actuación ética en los mismos. En general, la difusión de una cultura corporativa que fomente la confianza, la participación, apoyada por un liderazgo entusiasta, son factores esenciales para fortalecer estas relaciones y dependen en gran medida, del grado en que los miembros hayan asumido los valores culturales en los que se apoyan estos procesos.

- *Integrar la ética, la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como elementos clave de la estrategia.*

La RSE no se contempla en las empresas como un aspecto filantrópico, relativo solo a las relaciones externas y alejado del núcleo de decisiones vitales, sino que se centra en mejorar aspectos de gestión y otros totalmente estratégicos. A través de una comunicación fluida con los grupos de interés, se adquiere un conocimiento muy relevante sobre sus necesidades que luego les permite dirigir sus esfuerzos innovadores en la dirección adecuada.

Ello implica que se contemple la implantación de estos principios en el conjunto de la organización. Para ello deben recogerse expresamente en lo planes estratégicos, difundirlos, fomentar, incentivar su implantación y realizar un seguimiento de los avances conseguidos a través de indicadores que se incluyen en las memorias de RSE o los informes de sostenibilidad.

b) El apoyo por parte de líderes éticos.

Como ya se ha explicado, los directivos son moralmente responsables y los empleados que tienen a su cargo también lo son, aunque en distinta medida. También, la responsabilidad de los directivos deriva del fomento de una cultura empresarial con valores éticos. Otro aspecto que debe considerarse es que cuando los directivos toman las decisiones de administración y gobierno con criterios éticos y de RSE, esto no responde a cuestiones altruistas, sino a la consecución de los objetivos estratégicos. Sin embargo, no se deben olvidar los intereses de los grupos sociales relacionados con la empresa y los posibles conflictos con ellos.

c) El desarrollo de la capacidad innovadora.

La capacidad de innovación se entiende en un sentido amplio, referente a la mejora de los productos y los procesos, pero también al ámbito de la dirección estratégica. En este punto, la aplicación de la gestión del conocimiento y las iniciativas de RSE se convierten en aspectos esenciales de la estrategia que dan lugar al desarrollo de innovaciones. La RSE permite adquirir un conocimiento esencial sobre los grupos de interés. Este conocimiento se gestiona adecuadamente y se aplica al desarrollo de innovaciones. De esta forma, los tres aspectos se integran en la dirección estratégica: el conocimiento surge de la experiencia compartida en el trabajo en la organización y del contacto

continuo con todos los grupos mediante los programas de RSE; y a partir del conocimiento, se genera innovación.

d) La implicación de los trabajadores.

Los trabajadores son uno de los grupos más importantes para los intereses de RSE de la organización y para el desarrollo de innovaciones. El motivo es que se ven afectados de manera muy directa por las decisiones de la empresa. Esta influencia se produce tanto en sentido positivo, cuando la RSE encaja con sus valores, como en sentido negativo, cuando no se trabaja de acuerdo a valores éticos o se crea un clima de presión excesiva para conseguir únicamente rentabilidad eficiencia.

Solo si los trabajadores tienen una elevada motivación y participan activamente en los programas de RSE y asumen unos valores y principios éticos como parte esencial de su trabajo, la empresa puede lograr sus objetivos. También, es imprescindible su participación activa en el desarrollo de innovaciones, ya que poseen habilidades, creatividad y conocimientos tácitos de alto valor estratégico que deben estar dispuestos a compartir y aplicar a la mejora de productos y procesos. Cada empleado debe asumir de manera individual una parte de la responsabilidad sobre su aprendizaje y su rendimiento, aunque las empresas deben tratar de facilitar su formación y su desarrollo profesional (CUERVO, 2002; 41).

En sus programas de RSE las empresas incluyen iniciativas importantes para satisfacer los intereses de este grupo y lograr motivarles, para que con su trabajo contribuyan a los objetivos de la organización:

- Sistemas para potenciar el aprendizaje y el desarrollo profesional, puesto que la planificación y el desarrollo de la carrera es un objetivo prioritario de los empleados.
- Remuneraciones fijas y variables según los resultados obtenidos.
- Participación activa en algunas decisiones de la empresa, según su especialización y el grado en que afectan a sus objetivos.
- Sistemas que fomenten la comunicación fluida sobre los objetivos estratégicos, las acciones y los resultados de la empresa, entre los propios trabajadores y con otros grupos de interés. Las iniciativas en este punto varían desde documentos formales (por ejemplo, planes estratégicos o códigos de conducta) a reuniones que permitan la comunicación informal.

Programas de igualdad de oportunidades, no discriminación y conciliación laboral, que respeten los derechos de las personas y favorezcan que los más capacitados y motivados ocupen los puestos adecuados.

Una iniciativa destacable, es la organización del trabajo en equipos multidisciplinares, que puede contribuir a crear conocimientos y desarrollar innovaciones. El trabajo en equipo facilita el intercambio de conocimientos, incluso los de carácter tácito. Cuando los equipos se autogestionan, o cuentan con un grado elevado de autonomía para decidir sobre los objetivos y los procesos, esta forma

de organizar el trabajo se convierte en un factor de motivación porque refuerza la participación, la autonomía y el consenso sobre los objetivos de la organización y la forma de conseguirlos. También contribuyen a transmitir y asumir los principios culturales basados en la innovación, la ética y la RSE.

El principal logro de todas estas acciones es conseguir una elevada satisfacción y motivación de los trabajadores, que de lugar a que se impliquen activamente en la creación, adquisición y transmisión de conocimientos en los cuales está basado el objetivo estratégico de desarrollar innovaciones. Todo ello redundará en la mejora del clima laboral, la reducción de los conflictos y de los costes que estos implican.

e) La introducción de prácticas innovadoras de RSE.

Las empresas que son innovadoras en productos y en procesos también pueden introducir iniciativas innovadoras en el ámbito de la RSE. Entre ellas, destaca la elaboración de distintos documentos, como los códigos éticos y las memorias de responsabilidad y los planes estratégicos. Con ellos se trata de lograr un triple objetivo: incluir estos principios como aspectos estratégicos clave para la organización, difundirlos entre todos los grupos de interés e informar y publicitar los logros conseguidos en materia de responsabilidad social, fomentando la imagen de empresa responsable.

Otras prácticas tratan de obtener un conocimiento profundo de las necesidades y los objetivos de los grupos de interés –acuerdos de cooperación, encuestas a trabajadores, proveedores y clientes o foros de discusión–, porque difícilmente pueden implantarse medidas para satisfacer estos objetivos si se desconocen. También destacan una serie de iniciativas de acción social –acciones de patrocinio, fundaciones de ayuda a algunos grupos o cesión del tiempo de trabajo de los empleados para proyectos humanitarios– que tratan de aportar valor de sus conocimientos a la comunidad donde opera la empresa y construir una reputación de empresa responsable.

Por último, se han realizado algunos intentos por desarrollar indicadores de medida de la repercusión de las acciones de RSE, en relación con los beneficios aportados a los grupos y a la propia empresa. En este punto, más allá de los indicadores desarrollados por organismos internacionales como el GRI o el CSR Europe¹³, se ha avanzado muy poco. Son importantes los esfuerzos por realizar estas mediciones pero muy complejos, ya que implicaría obtener información sobre el impacto medioambiental y social de todas las acciones de RSE, cuando los resultados de estas iniciativas no dependen únicamente de la empresa.

f) Ajuste de la estructura organizativa.

La *estrategia* y la *estructura organizativa* deben adaptarse a los cambios que supone la introducción de la RSE en la estrategia empresarial. Algunos de los aspectos a considerar para lograr este ajuste son los siguientes:

¹³ CSR Europe (Corporate Social Responsibility Europe) es una red compuesta por 60 empresas, constituida en 1995 y orientada al estudio y la difusión de buenas prácticas de responsabilidad social.

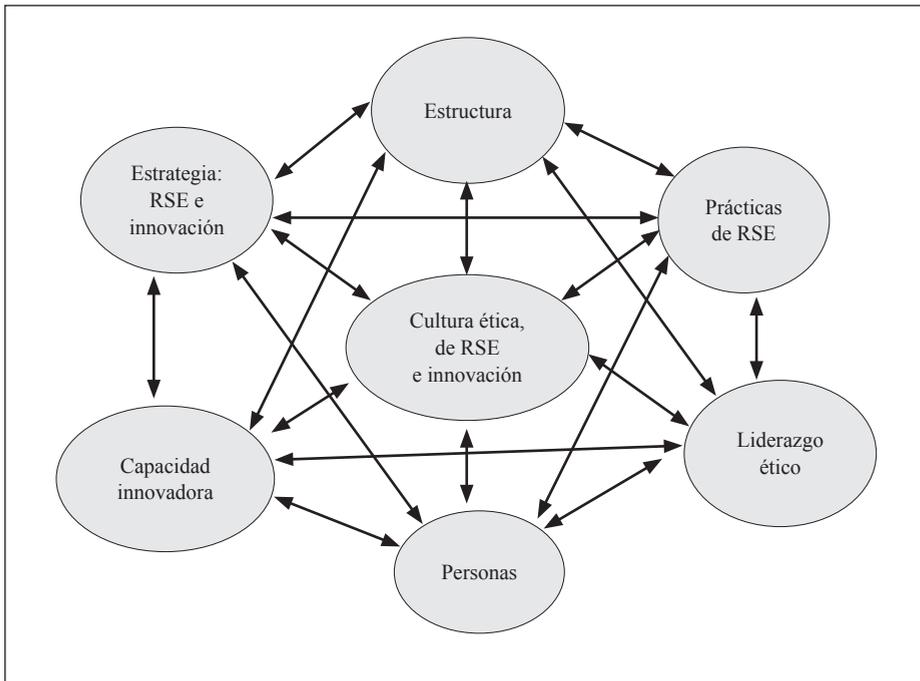
- Flexibilización del diseño de la estructura, creando un organigrama casi plano y reduciendo los sistemas de control y supervisión tradicionales que se sustituyen por otros mecanismos.
- La creación de unidades organizativas de pequeña dimensión que tienen fijados unos objetivos concretos en temas de RSE, innovación y eficiencia. Este sistema facilita la comunicación, la participación de los trabajadores y su identificación con la cultura de la organización.
- Crear un diseño organizativo que facilite la implantación de una cultura abierta y que permita un espacio para la innovación y a las prácticas de RSE.
- Establecer sistemas de trabajo que faciliten que el conocimiento sea compartido y se discutan las iniciativas de RSE y sus logros, para que pasen de ser individuales a formar parte de la base de la organización –por ejemplo, equipos, foros de discusión, sistemas de sugerencias–.

En este tipo de estructura organizativa, se reducen los niveles jerárquicos y la especialización se convierte en un principio de organización básico. Todo ello favorece que, desde un enfoque de RSE, se fomente la autonomía, la innovación, la iniciativa y la creatividad.

g) La coherencia entre los factores estratégicos y organizativos

Los directivos realizan una serie de elecciones según los objetivos estratégicos de la organización, evaluando de manera racional las opciones que se le presentan para elegir. Pero también, las organizaciones tienen rutinas y culturas que están fuertemente influidas por el pasado y que influyen en sus decisiones (WATERMAN, 1982; 73). Los valores, las normas morales y los principios éticos forman parte de esa cultura y no se pueden analizar los resultados estratégicos y los resultados de una empresa prescindiendo de ellos. Como conclusión del análisis realizado sobre los factores que inciden en la implantación de los principios éticos y las acciones de RSE en la dirección estratégica de la empresa y especialmente en la gestión de la innovación, se han extraído unos factores importantes para el éxito de las mismas, que se han explicado anteriormente. Estos factores pueden adaptarse al esquema de MCKINSEY (WATERMAN, 1982). Este contiene una serie de factores de implantación, que se encuentra interrelacionados de manera coherente e integrada, forman parte esencial del éxito de cualquier tipo de estrategia y permiten valorarla, incluso cuando esta introduce elementos nuevos o diferenciados.

En este caso, se pueden considerar así la integración conjunta de los principios éticos y las iniciativas de RSE en el ámbito de la dirección estratégica. Puesto que la implantación de la RSE implica actuar sobre una serie de factores que intervienen en el cambio estratégico y que deben ser coherentes internamente. Como muestra la **figura 4**, la cultura orientada a la ética y a la RSE es el factor más importante, aunque debe ser y evolucionar de manera coherente con los factores con los que interactúa: la estructura de la organización, las prácticas de RSE, el liderazgo ético y las políticas de recursos humanos.

FIGURA 4. Los factores de éxito en la implantación de la RSE.

FUENTE: Elaboración propia a partir de WATERMAN (1982).

No existe una única forma de integrar la RSE en la estrategia, sino que cada empresa debe adaptarlas en función de sus condiciones particulares, la actitud ética de sus líderes, las particularidades de los grupos con los que se relaciona en el desarrollo de su actividad y la situación del entorno en el que actúa. Sin embargo, esta integración se desarrolla en distintas fases, en cada una de las cuales, intervienen de forma diferenciada y con distinta intensidad los factores recogidos en la **figura 4**.

En una primera fase *de introducción*, lo fundamental es la transmisión gradual de los principios de RSE y su integración en la cultura compartida por los miembros de la organización. En la fase siguiente, *de implantación*, intervienen otros factores que facilitan la implantación de la RSE, relacionados principalmente con prácticas de recursos humanos, desarrollo de capacidades y cambios de adaptación de la estructura organizativa. La última fase es *la generalización* de la ética y la RSE como parte esencial de la estrategia corporativa. Esto solo podría llegar si se han superado con éxito las etapas anteriores y constituiría un cambio global basado en la cultura, el apoyo de los líderes, la participación de los empleados y de los distintos grupos con los que la empresa se relaciona. Esta fase se completa con la introducción en las memorias de RSE de indicadores que traten de medir los avances conseguidos por la empresa en este ámbito y los beneficios que aporta a los grupos de interés.

9. REFLEXIONES FINALES: UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA RSE

Estamos asistiendo a cambios importantes en la dirección de la empresa, que surgen como consecuencia de otros que se han producido en el entorno, en el que las propias empresas se han convertido en agentes de cambio. Entre los más relevantes destacan la globalización de los mercados de productos y también de capitales, el rápido avance tecnológico y la generalización del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Las consecuencias de estos cambios en las empresas han sido importantes y previsiblemente, lo serán más en el futuro: el conocimiento se ha convertido en el recurso estratégico esencial, lo que potencia la importancia de su gestión, la creatividad, la innovación y el aprendizaje; los límites de la empresa se difuminan y se generalizan distintos tipos de colaboración (GRANT, 1996). Estos generan cambios: la colaboración coexiste con la competencia, la integración de actividades con la externalización, la cultura proactiva con los incentivos y contratos o las formas de coordinación y control burocratizadas con otras que no lo son (CUERVO, 2002).

En este entorno, el progreso y el avance de la sociedad exige como condición necesaria la existencia de empresas que creen valor, eficientes, prósperas y bien dirigidas, esto es, organizaciones que utilicen de forma eficiente sus recursos productivos. Si las empresas compiten en mercados abiertos y competitivos, la creación de riqueza que llevan a cabo no se contraponen a la prosperidad de la sociedad, sino más bien todo lo contrario, en la medida que las empresas creen valor, ayudarán al bienestar de toda la sociedad (CUERVO, 2002; 26). Actualmente, los directivos han dejado de considerar que la RSE contiene aspectos lejanos a los objetivos prioritarios de la empresa, para empezar a entender que constituye una parte esencial de su estrategia y tratan de introducir cambios organizativos que ayuden a fomentarla (EIU, 2005).

La eficiencia de las empresas requiere un esfuerzo deliberado y voluntario, cada vez mayor, por desarrollar conocimientos sobre cómo dirigirlos, y los aspectos éticos y de RSE, forman parte de los problemas que los directivos tienen que resolver y de las estrategias que tratan de implantar. A su vez, los valores éticos de los directivos condicionan su visión sobre cuáles deben ser los objetivos de la organización y la forma más adecuada de alcanzarlos. Por eso, no se pueden explicar los logros de las empresas ni la evolución del sistema económico, prescindiendo de esas motivaciones éticas.

Los clientes y la sociedad en general aplican cada vez más consideraciones éticas a la hora de tomar sus decisiones de consumo, de trabajo y de inversión. Por tanto, la RSE forma parte de la dirección estratégica, de su misión y sus objetivos y será un aspecto esencial en el futuro. Esto también es generalizable para otros tipos de organizaciones e instituciones que participan en la sociedad. Bajo esta concepción dinámica, la ética debe ser integrada en un modelo más amplio de dirección de empresas, porque justifica las elecciones estratégicas y permite a la empresa generar intangibles de alto valor estratégico como la legitimidad ante los grupos de interés y la reputación.

En este trabajo hemos tratado de mostrar cómo aplicar principios éticos y de respeto por los intereses de los grupos de interés, a todas las decisiones estratégicas y a las actividades relativas a la

generación de conocimiento y a su aplicación para el desarrollo de innovaciones, puede ayudar a la empresa a cumplir con éxito sus objetivos. Asimismo, se expone cómo las empresas pueden mostrar el valor estratégico de este recurso ante los accionistas, los mercados de trabajo y los de capitales, para generar activos intangibles como reputación e imagen de marca y diferenciarse de los competidores.

La aplicación de principios éticos y de RSE a la dirección de la empresa, se va a convertir en un elemento clave de la estrategia empresarial, porque la creciente complejidad del entorno hace imprescindible gestionar estos dos aspectos: la creación de valor a partir de los conocimientos estratégicos y el establecimiento gradual y voluntario de guías de comportamiento ético para todos los integrantes de las organizaciones. La razón es que las consideraciones de RSE ayudan a los directivos a resolver las situaciones complejas que se les presentan, con mayor eficiencia económica y con menos costes sociales.

Ello se plasmará en una mayor difusión de estos principios entre todos los grupos de interés, el respeto a la transparencia informativa y a las expectativas y los objetivos de estos, en el fomento de la participación de todos los integrantes de las organizaciones y en el establecimiento de relaciones estables con distintas entidades para difundir el conocimiento y aportar valor a la sociedad. Todos ellos se han convertido en aspectos imprescindibles para las empresas, que requieren la colaboración de todos los grupos, especialmente sus aportaciones de conocimientos, para conseguir una ventaja competitiva.

Todo ello nos lleva a dar un paso adelante en la concepción de la empresa, de su función en la sociedad y en la búsqueda de la competitividad, basada en la integración de la innovación y la RSE como aspectos básicos de la estrategia. Con esta nueva perspectiva, la empresa se concibe como un proyecto común basado en todas las personas que participan en su actividad, que trata de conseguir los objetivos sociales y económicos de todos los grupos implicados de manera directa o indirecta en las decisiones, y asimismo, cumplir sus objetivos económicos y financieros que le permitan mantener una posición competitiva en el mercado, compitiendo de manera leal, respetando el medio ambiente, desarrollando nuevos conocimientos e innovaciones que creen valor y mejoren el nivel de vida del conjunto de la sociedad.

Podemos concluir que a pesar de las limitaciones inherentes al estudio de estos temas de ética y RSE, el análisis desarrollado en este trabajo y las lecciones aprendidas de las numerosas actuaciones –positivas y negativas– de muchas empresas que son innovadoras y avanzadas en la implantación de los principios éticos, nos muestran que los fundamentos de la ventaja competitiva de las empresas no han cambiado, sino que se amplían, puesto que los comportamientos socialmente responsables no deben introducirse en las organizaciones perjudicando los objetivos económicos, sino para tratar de conseguirlos, beneficiando a la vez a los grupos de interés a los que afecta (STEINER y STEINER, 2000).

La economía no explica de una manera completa la razón de existir de la empresa, su evolución y sus resultados (CUERVO, 2002; 31). Por el contrario, son necesarias otras perspectivas para

explicar determinados fenómenos empresariales y la gestión del conocimiento, la ética y la RSE ayudan a completar el análisis de los fenómenos dinámicos que en la empresa se producen.

Este es un camino que las empresas más innovadoras y de sectores muy dinámicos están iniciando en la actualidad con notables esfuerzos. Sin embargo, queda mucho por recorrer, tanto en lo que se refiere a los interrogantes que se plantean en el terreno de la justificación económica, como en la valoración ética de cada decisión y, sobre todo, en el terreno práctico, estamos lejos de tener todas las respuestas. La forma de conocer las necesidades reales de los grupos de interés, la composición de los órganos de gobierno de las empresas socialmente responsables o la medición del impacto medioambiental y social de las decisiones de la empresa, son ejemplos de aspectos que en la práctica, están muy lejos de ser resueltos de manera satisfactoria.

Por ello es deseable y necesario, para las personas, las organizaciones y la sociedad en general, realizar esfuerzos y reflexionar para solucionar todos esos aspectos. Según define el reciente informe del EIU (2005; 3), puede que en este momento el tema de la RSE sea como un gran elefante que un grupo de hombres ciegos percibe de maneras diversas, pero lo que es seguro es que está en movimiento y avanza. Cuando una empresa decida iniciar acciones de RSE, lo más probable es que no haya vuelta atrás, porque todos los grupos de interés esperan que mantenga ese comportamiento responsable y si no es así, se genera una pérdida de confianza en la empresa que la perjudicaría.

La conclusión final de este trabajo es que no es probable que la ética y la RSE se limiten a convertirse en una moda pasajera en la dirección de empresas, sino en valores asentados en los nuevos modelos de estrategia empresarial, claves para que las empresas sean competitivas, y que formen parte de las bases de funcionamiento eficiente de los mercados y de las instituciones: «...se ha reencontrado el valor económico de la confianza y la ética. En una sociedad donde hay valores y normas sociales elevadas y las personas se comprometen a respetarlas, existe confianza y se engaña poco, el oportunismo no es un serio problema; es decir, las normas y los estándares éticos, observables para todo el mundo, reducen los problemas de principal –agente– y aumentan la eficiencia en la empresa. Una vez más, se ha vuelto relevante para la creación de riqueza empresarial el funcionamiento de las instituciones, las normas y los valores de la sociedad.» (CUERVO, 2002;47).

Como muestra este trabajo, para la empresa las responsabilidades económicas y sociales van unidas (STEINER y STEINER, 2000; 129). Por ello, la conclusión principal es que la responsabilidad principal de la empresa, y la contribución más importante que puede hacer a todos los grupos de interés y a la sociedad en general, es ser eficiente, competitiva y desarrollar innovaciones y conocimientos que mejoren la vida de las personas. La experiencia demuestra que, a largo plazo, no puede conseguirlo si no es ética y responsable en sus decisiones.

Bibliografía

- ACHIDI NDOFOR, H. y LEVITAS, E. [2004]: «Signaling the Strategic Value of Knowledge», *Journal of Management*, 30 (5).
- ARGANDOÑA, A. [2006]: «La Ética en la Economía de las Organizaciones: ¿Es Posible una Integración Efectiva», *Actas del 14 th International Symposium on Ethics, Business and Society: Towards a Comprehensive Integration of Ethics into Management: Problem and Prospects*, Barcelona, 83-96.
- ARIÑO, G. [2003]: «¿Función Social de la Empresa?», *Expansión*, 22 (1), 3.
- BARNEY, J.B. [1991]: «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BLACK, E.L.; CARNES, T.A.; RICHARSON, V. J. [2000]: «The Market Valuation of Corporate Reputation», *Corporate Reputation Review*, 3, 31-42.
- BRADLEY, B.; JANSEN, P. y SILVERMAN, L. [2003]: «The Nonprofit Sector's \$100 Billion Opportunity», *Harvard Business Review*, 81, 5, 94-103.
- CERTO, S.C. y PETER, J.P. [1996]: *Dirección Estratégica* (IRWIN), Tercera Edición.
- CONNER, K. y PRAHALAD, C. [1996]: «A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge vs. Opportunism», *Organization Science*, 7, 477-501.
- CUERVO GARCÍA, A. [2002]: *Reflexiones sobre la empresa en el inicio del siglo XXI*, Discurso de Investidura como Doctor Honoris Causa por la Universidad de León.
- DEBELJHU, P. [2006]: «The Education Role of a Corporation», ponencia presentada en el *14 th International Symposium on Ethics, Business and Society: Towards a Comprehensive Integration of Ethics into Management: Problem and Prospects*, Barcelona.
- DONALSON, L. [2006]: «Towards a Positive Management Theory: Ethics Problems and Problems with Ethics», *Actas del 14 th International Symposium on Ethics, Business and Society: Towards a Comprehensive Integration of Ethics into Management: Problem and Prospects*, Barcelona, 41-54.
- DOUMA, S. y SCHREUDER H. [2004]: *Economic Approaches to Organizations*, Prentice Hall, 3.ª ed.
- DRUCKER, P. [1995]: «The Ethics of Responsibility», en M. BOYLAN (eds.), *Ethical Issues in Business* (Haarcourt Brace & co.), 108-110.
- [1995]: *Managing In Time of Change* (Truman Talley, Nueva York).
- DYER, J.H. [1997]: «Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value», *Strategic Management Journal*, 18, 535-556.
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (EIU): [2005]: «The Importance of Corporate Responsibility», <http://www.oracle.com>
- ENCINAR, M.I, MUÑOZ, F.F. y CAÑIBANO, C. [2006]: «Innovación Ética y Cambio Económico: Nuevos Retos para la Gestión de la Innovación», Ponencia presentada en el *14 th International Symposium on Ethics, Business and Society*, Barcelona.
- EUROPEAN COMMISSION [2004]: *European Multistakeholder Forum on CRS. Final Result and Recommendations*, 29 de junio de 2004, http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr
- FERNÁNDEZ GAGO, R. [2005]: *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*, Thompson, Madrid.

- FOMBRUM, C.J., GARDBERG, N.A. y BARNETT, J. [2000]: «Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputation Risk», *Business and Society Review*, 105, 85-106.
- FOROÉTICA [2004]: *Responsabilidad Social de las Empresas. Informe Foroética 2004*, <http://www.foroetica.es>
- FOSS, N. y MAHNKE, V. [2003]: «Knowledge Management: What Can Organizational Economics Contribute?», en EASTERBY-SMITH, M. y LYLES, M.A. (eds.): *Organizational Learning and Knowledge Management* (Blackwell Publishing, Londres).
- FORTUNE, <http://www.fortune.com>
- FREEMAN, E. [2006]: Entrevista recogida en Dkv Seguros: 2006 a, *Valores.DKV. Ideas para un Futuro Mejor*, 10-11.
- FRIEDMAN, M. [1962]: *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962. www.globalreporting.com
- GOSHAL, S. [2005]: «Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices», *Academy of Management Learning and Education*, 4 (1), 75-91.
- GOSHAL, S., BARLETT, C. y MORAN, P. [1999]: «A New Manifesto for Management», *Sloan Management Review*, 40, 3, 9-22.
- GOSHAL, S. y MORAN, P. [1996]: «Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory», *Academy of Management Review*, 21-1, 13-47.
- GRANT, R.M. [1996]: «Toward a Knowledge Based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- GUADAMILLAS, F. [2001]: «La Gestión del Conocimiento como recurso estratégico en un proceso de Mejora Continua», *Alta Dirección*, 216, mayo-junio, 61-71.
- [2005]: «Ética, Responsabilidad Social y Dirección Estratégica de la empresa», en GUARNIZO, J.V. (2005): *Ética y Responsabilidad Social*, ed. Fundación Caja Rural de Toledo, 65-86.
- GUADAMILLAS, F. y DONATE, M. [2006]: «La Ética de la Gestión del Conocimiento. Análisis de Casos de Empresas Innovadoras», *Actas del 14th International Symposium on Ethics, Business and Society: Towards a Comprehensive Integration of Ethics into Management: Problem and Prospects*, Barcelona, 18-20 de mayo.
- GUERRAS MARTÍN, L.A. y LÓPEZ-HERMOSO, J.J. [2002]: «La Responsabilidad Social de la Empresa. Perspectivas desde la Dirección Estratégica de la Empresa», *Revista del Instituto de Estudios Económico*, 4, *La empresa en el siglo XXI. I. El papel de la empresa en la sociedad*, 263-275.
- GUILLEN, M. [2005]: «Ética en las Organizaciones. Construyendo confianza», Pearson, Prentice Hall, Madrid.
- HUYSMAN, M. y DE WIT, D. [2002]: *Knowledge Sharing in Practice*, (Kluwer: Dordrecht).
- [2004]: «Practices of Managing Knowledge Sharing: Towards a Second Wave of Knowledge Management», *Knowledge and Process Management*, 11 (2), 81-92.
- KNUDSEN, C. [1995]: «Theories of the Firm. Strategic Management and Leadership», MONTGOMERY, C. ed. (1995): *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publisher, Boston, MA., 179-217.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. [1992]: «Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology», *Organization Science*, 3, 383-397.
- KPMG [2005]: *International Survey of Corporate Responsibility 2005*, KPMG, Rotterdam.
- LIEBESKIND, J. P. [1996]: «Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, 17 (1), 93-107.

- MARGOLIS, J. y WALSH, J. P. [2001]: *People and Profits? The Search for Link between a Company's Social and Financial Performance*, Lawrence Erlbaum Associates Publisher, Mahwah, New Jersey.
- [2003]: «Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business», *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R. y WOOD, D. J. [1997]: «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts», *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. [1998]: «Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage», *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- NELSON, R. [1995]: «Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change», *Journal of Economic Literature*, 33, 48-90.
- NELSON, R. y WINTER, S. [1982]: *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, M.A.
- NIETO, M. [2005a]: «¿Por qué Adoptan Criterios de R. S. C. las Empresas Españolas?», *Economistas*, enero.
- [2005b]: «Difusión de la Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Española», *Economistas*, 106, noviembre, 32-45.
- NIETO, M. y FERNÁNDEZ R. [2004]: «Responsabilidad Social Corporativa, la Última Innovación en Management», *Universia Business Review*, 1, 28-39.
- NONAKA, I. [1994]: «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organization Science*, 5, 1, 14-37.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. [1995]: *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (Oxford University Press, Nueva York).
- ORLITZKY, M., SCHMIDT, F.L. y RYNES, S. L. [2003]: «Corporate Social and Financial Performance», *Organization Science*, 24, 3, 403-443.
- ORSC: [2005]: *La Responsabilidad Social Corporativa en las Memorias Anuales de las Empresas del IBEX 35. Análisis del Ejercicio* (2003): Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (www.obrsc.org).
- PEARCE, C.L. [2004]: «The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work», *Academy of Management Executive* 18 (1), 47-57.
- PEFFER, J. [2006]: «Do Business School Produce Unethical Behavior? An Agenda for Change», *Actas del 14 th International Symposium on Ethics, Business and Society: Towards a Comprehensive Integration of Ethics into Management: Problem and Prospects*, Barcelona, 5-13.
- PENROSE, E. [1959]: *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, NY.
- PORTER, M. y KRAMER, M.R. [2002]: «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy», *Harvard Business Review*, 80 (12), 57-68.
- PRAHALAD, C.K. y HAMOD, A. [2002]: «Serving the World's Poor, Profitability», *Harvard Business Review*, 80, 9, 48-57.
- REPUTATION INSTITUTE [2004]: <http://reputationinstitute.com>
- ROSANAS, J. M. [2006]: «Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organization Survival», *Actas del 14 th International Symposium on Ethics, Business and Society: Towards a Comprehensive Integration of Ethics into Management: Problem and Prospects*, Barcelona, 99-110.
- SALAS, V. [2005]: «¿Sustituye la Responsabilidad Social al Buen Gobierno de la Empresa?», *Economistas*, 106, noviembre, 4-13.

- SPENDER, J.C. y GRANT, R.M. [1996]: «Knowledge and the Firm: Overview», *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 5-9.
- SPENDER, J.C. [1996]: «MAKING KNOWLEDGE THE BASIS OF A DYNAMIC THEORY OF THE FIRM», *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, WINTER96 SPECIAL ISSUE,17, 45-62.
- STEINER, G.A. y STEINER, J.F. [2000]: «Business, Government and Society. A Managerial Perspective», Edición Internacional (9.ª edición). Ed. McGraw-Hill.
- VELÁSQUEZ, M.G. [1992]: *Business Ethics* (Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ), 3.ª ed.
- VOGEL, D. [2005]: *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brooking Institution Press, Washington+.
- WATERMAN RH. [1982]: «The seven elements of strategic fit», *The Journal of Business Strategy*, 2(3), 69-73.
- WERHANE, P.H. [2006]: «Mental Models, Moral Imagination and Systems Thinking in the Age of Globalization», *Actas del 14 th International Symposium on Ethics, Business and Society*, Barcelona, 57-67.
- WILLIAMSON, O.E. [1985]: *The Economics Institutions of Capitalism*, The Free Press, Nueva York.
- WINTER, S.G. [1987]: «Knowledge and Competence as Strategic Assets», en D. J. TEECE (Ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, (Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA), 159-184.