

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA



«... parece claramente aceptado que la visión clásica de los objetivos de la empresa, reducida a la maximización de los beneficios, ha dejado de ser válida. Se ha extendido a todos los niveles la convicción de que una economía globalizada, en un contexto político y jurídico compartimentado y no estable, obliga a una actitud proactiva en la asunción de responsabilidades por parte de las empresas...»

**RESPONSABILIDAD
SOCIAL
CORPORATIVA**

Edita:

CEOE CEPYME Cantabria

Rualasal, 8 - Planta 6

39001 SANTANDER

Tel.: 942 365 365

Fax: 942 365 080

www.ceoecant.es

© CEOE CEPYME CANTABRIA 2011



RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA



GUÍA

1



Estimado amigo:

Desde CEOE-CEPYME Cantabria hemos hecho una apuesta por la responsabilidad social corporativa porque creemos en su importancia y en el valor que aporta a cada una de las empresas. Y a pesar de la situación económica en la que estamos queremos demostrar que «en estos momentos de crisis» los empresarios de Cantabria mantenemos nuestra responsabilidad social.

Poseemos experiencia en la promoción de la RSC y desde la Patronal cántabra se han puesto en marcha varias campañas como la realizada para fomentar las donaciones de sangre en el mundo empresarial que, sin duda, fue un éxito. También la que tenía como objetivo facilitar toda la información posible para que los empresarios tuvieran en cuenta a los discapacitados a la hora de contratar personal.

Algunas empresas estarán haciendo responsabilidad social dentro de su estructura, incluso desde hace tiempo y sin saberlo. Se trata de acercar una realidad aún por explotar y por conocer por muchas empresas.

A lo largo de estas páginas podrás descubrir la importancia de la RSC y cómo genera valor económico, social y medioambiental compartido. Encontrarás ejemplos prácticos y reales, cómo genera ventajas competitivas y lo más importante: las claves para que tu organización pueda ser socialmente responsable.

Es mi deseo que esta guía sea de gran utilidad para ti.

Un abrazo.

MIGUEL MIRONES

Presidente CEOE-CEPEPYME Cantabria



ÍNDICE

1	¿QUÉ ES RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?	9
	1.1 Historia y evolución del concepto. De la filantropía a la Responsabilidad Social Corporativa	9
	1.2 Definición de Responsabilidad Social Corporativa. Consenso de mínimos	13
	1.3 ¿Ante quién es responsable la empresa? Los grupos de interés	17
2	¿QUÉ NO ES RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?	23
3	¿POR QUÉ INTERESA SER SOCIALMENTE RESPONSABLE?	29
	3.1 Porque existen incentivos de mercado	31
	3.2 Y porque genera ventajas competitivas	32
	3.3 Buenas prácticas - buenos resultados: el caso de Mercadona	37
4	¿CÓMO PUEDE MI EMPRESA SER UNA ORGANIZACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE?	41
	4.1 Sistema de gestión y dirección integral. Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa.....	41
	4.2 Principales directrices, orientaciones y normativas relativas a la Responsabilidad Social Corporativa	42
5	ENLACES DE INTERÉS	47
6	BIBLIOGRAFÍA	51



1

¿QUÉ ES RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?

1.1 | HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO. DE LA FILANTROPÍA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La preocupación por la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) o Responsabilidad social corporativa (RSC) es un fenómeno que, desde hace varios años, viene llamando la atención de las empresas (especialmente de las grandes corporaciones), de la sociedad civil, de las instituciones públicas y de organismos multilaterales como Naciones Unidas. Este fenómeno encuentra su origen, principalmente, en la creciente preocupación de la sociedad por aspectos de índole ética, social y medioambiental.

En los últimos años los modelos de gestión empresarial se han visto empujados a abandonar progresivamente la tradicional gestión, orientada exclusivamente a la obtención de beneficios y el rendimiento económico, como único indicador del bienestar social de la comunidad. Las empresas que consigan sobrevivir, afianzarse y tener éxito en esta época, serán precisamente aquellas que trabajen de forma simultánea las dimensiones social, económica y medioambiental de los negocios. No debemos olvidar que las

empresas son proyectos creados por personas, con personas y para las personas. Y de igual manera que las personas físicas tienen que cumplir obligaciones legales y ser responsables comportándose cívicamente en la sociedad, las personas jurídicas (empresas) también tienen obligaciones legales que cumplir y la sociedad espera de ellas que sean responsables (que tengan un compromiso más allá de sus obligaciones legales), comportándose como buenos «ciudadanos corporativos».

El comportamiento cívico de las empresas determina, a día de hoy, su grado de legitimidad social.

Para facilitar esta nueva tarea de adecuación de las empresas a su entorno, surgen los sistemas de gestión de la RSC. Estos sistemas facilitan la asignación de responsabilidades, traducen en objetivos concretos la visión del grupo, permiten realizar un seguimiento continuo de los objetivos y crean un lenguaje común en toda la organización, entre otros beneficios.

A pesar de la juventud que caracteriza a esta nueva forma de gestión empresarial, la Responsabilidad Social Corporativa, ha pasado ya por distintas concepciones, etapas y usos.

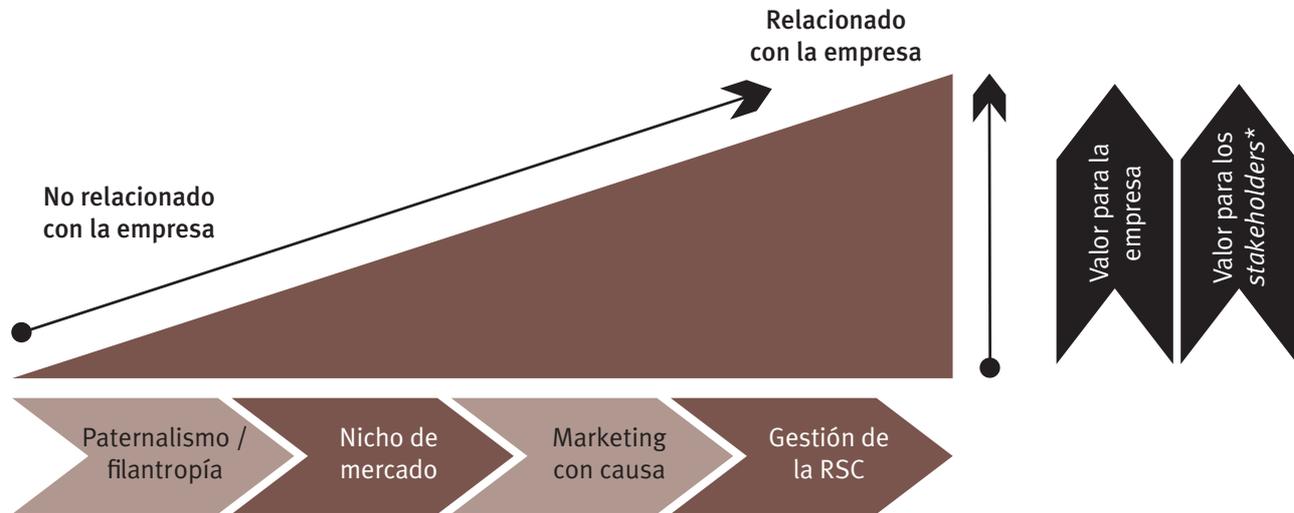
Como comentábamos más arriba, y tal y como se observa en el gráfico adjunto, la RSC ha experimentado una considerable evolución en sus atribuciones y uso.  Ver FIGURA 1

La RSC encuentra su origen en la realización de acciones filantrópicas por parte de las empresas, que, en numerosas ocasiones, anticiparon políticas sociales que luego se convertirían en normas de obligado cumplimiento (seguro de desempleo, vacaciones pagadas, limitación de jornada, becas para estudios, etc.).

Con el tiempo, la RSC ha sido considerada como un nicho de mercado más desde el que aumentar la cifra de negocio, llegando allí

FIGURA 1

Evolución del concepto de RSC



Fuente: adaptado de Pesce D. (2010)

***Stakeholders.** Grupos de interés, también llamados *stakeholders* (accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y sociedad en su conjunto).

donde no llegaba el Estado de Bienestar, pero también se ha diluido a favor de un modelo puramente accionarial, para volver a resurgir como una poderosa herramienta de marketing y de mejora de la reputación empresarial.

En la actualidad se está avanzando la integración de la RSC en el núcleo duro de la estrategia y operaciones de la empresa, como parte de su sistema de innovación.

Esta evolución histórica no se ha producido de forma homogénea y lineal, de manera que conviven fórmulas de RSC correspondientes a etapas ideales distintas con empresas para quienes la RSC es otro ingrediente más de la creación de beneficios o valor para el accionista.

De hecho, desde una visión utilitarista, la RSC puede ser concebida como un instrumento de gestión puesto al servicio de la mejora de la competitividad empresarial y de creación de valor para la compañía. Es decir, estaríamos hablando de una actuación únicamente orientada a la mejora de la rentabilidad de la firma. En esto se basan multitud de estudios sobre el llamado *business case*, en los que se trata de demostrar que las empresas que aplican modelos de gestión basados en la RSC son más rentables que las que no.

También es posible entender la RSC desde un punto de vista deontológico, que apela a argumentos éticos, morales o sociales, donde el fin último no es qué se consigue (beneficios, valor), sino cómo se consiguen dichos objetivos. Y parece que el cómo puede influir en la cuenta de resultados positivamente.

Fruto de la tensión entre estas dos posiciones (utilitarista y deontológica), algunos sintetizan la RSC en el lema *doing well by doing good*. Es decir, el objetivo de la RSC es hacer bien las cosas para todos los grupos de interés o *stakeholders* (accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y sociedad en su conjunto). Por ello, la RSC supone el reconocimiento e integración en la gestión de la empresa de las cuestiones sociales, laborales y medioambientales que afecten o puedan afectar al entorno en que se desenvuelve.

Como se ha podido ver, existen numerosas y diferenciadas visiones de lo que es y lo que implica la RSC. Dado que no existe una única definición internacionalmente aceptada, se debe partir de las características compartidas por las distintas definiciones y establecer un consenso de mínimos.

1.2 | DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. CONSENSO DE MÍNIMOS

No existe una definición consensuada sobre lo que es la RSC, lo que genera una información imperfecta. Las empresas responsables son las primeras interesadas en resolver este problema, ya que sus directivos poseen un amplio margen de actuación para implantar estrategias de RSC.

Modelo socioeconómico

- Calidad de vida. Conservación de recursos y armonía de la naturaleza.
- Control de calidad en las decisiones de mercado.
- Remuneración equilibrada en lo económico y social de los factores.
- Intereses de la comunidad.
- La empresa es un sistema abierto.

Fuente: adaptado de Davis, K., W. C. Frederick y R.L. Blomstrom (1988)

La economía avanza velozmente hacia la consecución de unos mayores rendimientos de su actividad, donde la libre competencia marca las pautas de actuación en las que el éxito es cuestión de supervivencia. En este marco, la sociedad adquiere valor ya no sólo como cliente, sino también como grupo de interés, que reclama un cambio de rumbo.

Así pues, el concepto de la RSC se encuentra íntimamente ligado al concepto de sostenibilidad o desarrollo sostenible¹ y a la consideración, interiorización y gestión de los impactos económicos, sociales y ambientales generados por las compañías.

De esta forma, la RSC aboga por la generación de valor para todos los grupos implicados y/o afectados por las actividades de la empresa. Por tanto, ésta deberá ser rentable para sus accionistas, pero también aportar y/o compartir valor para los demás implicados y afectados por su actividad empresarial.  Ver FIGURA 2

El Libro Verde de la RSC, presentado por la Comisión Europea en el año 2001 y titulado *Fomentar un marco europeo para la Res-*

¹ «El desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades». *Informe Brundtland*, 1987.

Responsabilidad Social de las empresas, ofrece una definición clara y sencilla de lo que debe entenderse por RSE: «La integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores».

La RSC, por definición, consiste en asumir «*voluntariamente compromisos que van más allá* de las obligaciones reglamentarias y convencionales, *que deberían cumplirse en cualquier caso*». Precisamente, la característica básica de la RSC como autorregulación lo que persigue es el diálogo social, entendido como la plataforma para «reconciliar los intereses y las necesidades de las distintas partes de manera aceptable para todos ellos». Es el pacto social entre empresas y sociedad dentro del modelo social europeo, o si se quiere, el estilo de las empresas europeas.

En resumen, la RSC exige ir más allá de la ley y supone asumir los tratados y convenios internacionales sobre derechos humanos, derechos laborales y protección del medio ambiente. Se debe, por tanto, prestar especial atención a las propuestas emanadas de la Organización Internacional del Trabajo y Naciones Unidas, a la OCDE y sus directrices para Empresas Transnacionales, o considerar iniciativas como el Consejo Mundial Empresarial sobre Desarrollo Sostenible.

La empresa socialmente responsable debe generar valor económico, social y medioambiental compartido.

GRÁFICO 1

Puntuación según la importancia para considerar una empresa socialmente responsable

- Gestión empresarial
- Gestión ambiental
- Acción social



Fuente: Informe Forética 2008 (Gráfico 7)

1.3 | ¿ANTE QUIÉN ES RESPONSABLE LA EMPRESA? LOS GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés o *stakeholders* son los actores implicados en la actividad empresarial o que son influidos por la misma. Esto es debido a que cada organización constituye un entramado que une a personas tanto de dentro como de fuera de la misma.

La RSC parte de la idea de empresa como sujeto moral o ciudadano corporativo que genera, para la sociedad y el entorno, externalidades positivas que es necesario maximizar y negativas que hay que minimizar². Es precisamente de la sociedad de quien depende en sus relaciones económicas y sociales, por lo que cualquier actuación en materia social y medioambiental debe realizarse acorde a las expectativas del entorno y en constante comunicación y diálogo con los agentes implicados.

² En economía una externalidad es «una interdependencia no compensada». Traducido es el beneficio o costo que no refleja su precio real en el mercado. Así, una externalidad positiva se produce cuando las acciones de un agente aumentan el bienestar de otros agentes de la economía (sin que el primero reciba una remuneración extra por ello) y una negativa se produce cuando un agente reduce el bienestar de otros agentes (al trasladar el coste social de la actividad privada hacia ellos). Por ejemplo, una empresa es una fuente generadora de riqueza y empleo que beneficia a terceros (externalidad positiva), pero también puede generar residuos o realizar emisiones o vertidos derivados de su actividad empresarial cuyo coste asumen otros (externalidad negativa).

Estos agentes son los denominados grupos de interés o *stakeholders*.

Los grupos de interés son personas o grupos de personas que influyen o se ven afectados por las actividades de la empresa. Saber quiénes son y qué cuestiones les interesan resulta vital para la sostenibilidad de la empresa y es imprescindible identificarlos de cara a la implementación de la RSC.

La teoría de los *stakeholders* se sustenta en la idea de la distribución del poder en las organizaciones empresariales y en el reconocimiento de la función desempeñada por cada una de las partes interesadas en la empresa, bien sea desde una perspectiva interna o externa. Por este motivo, no se debe considerar que únicamente los propietarios, directivos y empleados forman parte de la organización. Existen numerosos agentes que tienen un interés legítimo en la empresa. Así, son parte esencial de ésta los clientes, socios, proveedores, competidores, agentes sociales, organismos públicos, medios de comunicación y comunidad local, nacional o incluso internacional, entre otros.

A la hora de clasificar los grupos de interés de la empresa, existen diferentes tipologías de *stakeholders*: *Personas que tienen o reclaman propiedad, derechos o intereses sobre una corporación y sus actividades pasadas, presentes y futuras*³.

Así, los grupos de interés pueden ser clasificados en primarios vs. secundarios, clave vs. emergentes y principales vs. periféricos. Esta última categorización es la más comúnmente aceptada.

TABLA 1

Clasificación grupos de interés

PRIMARIOS

Aquellos que mantienen una elevada interdependencia con la empresa (accionistas, empleados, clientes, gobierno y comunidades).

CLAVE

Aquellos que pueden interferir significativamente en el *cash flow* presente y esperado de la empresa (proveedores principales, clientes y empleados).

PRINCIPALES

Incluyen los primarios de la primera tipología, y, además, los competidores, las agencias de desarrollo, gobiernos y comunidades locales, emprendedores sociales y ONG's que pueden interferir en el *cash flow* presente y esperado de la empresa (proveedores principales, clientes y empleados).

SECUNDARIOS

Aquellos que influyen o afectan (o son influidos o afectados) por la empresa (medios de comunicación y grupos de interés diverso).

EMERGENTES

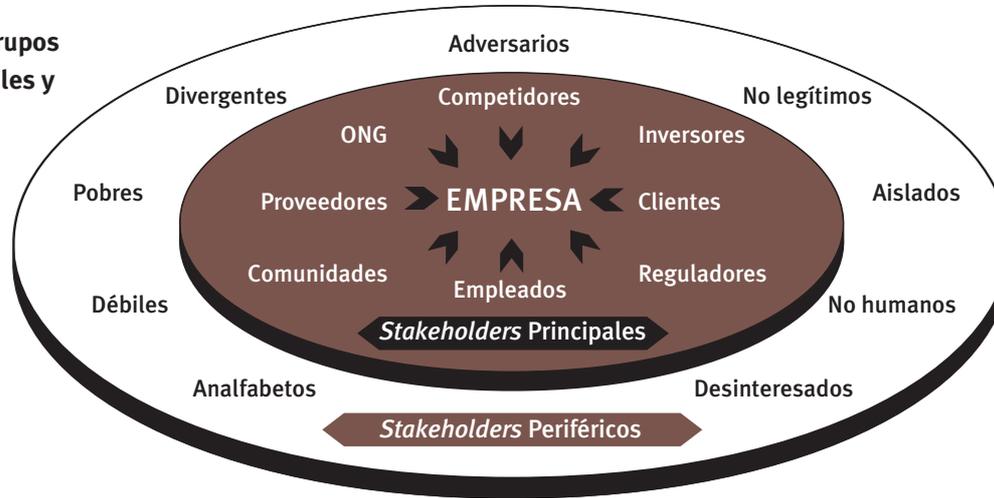
Aquellos sin influencia presente en el *cash flow*, pero con posibilidad de alterarlo en el futuro (proveedores que pueden ganar influencia, ONG's comprometidas con aspectos sensibles generados por externalidades negativas de las empresas, o políticos que pueden cambiar el marco institucional).

PERIFÉRICOS

Incluye a los pobres y sin voz, los aislados, los desinteresados, los divergentes, los adversarios y los no humanos (biodiversidad).

³ Clarkson, 1995, pp. 106-107.

FIGURA 3
Clasificación de los grupos de interés en principales y periféricos



Empresas responsables son aquellas que controlan y evalúan las condiciones del entorno y que se centran en las demandas de varios *stakeholders*, definidos como todos aquellos agentes que tienen que ver y se relacionan con la compañía.

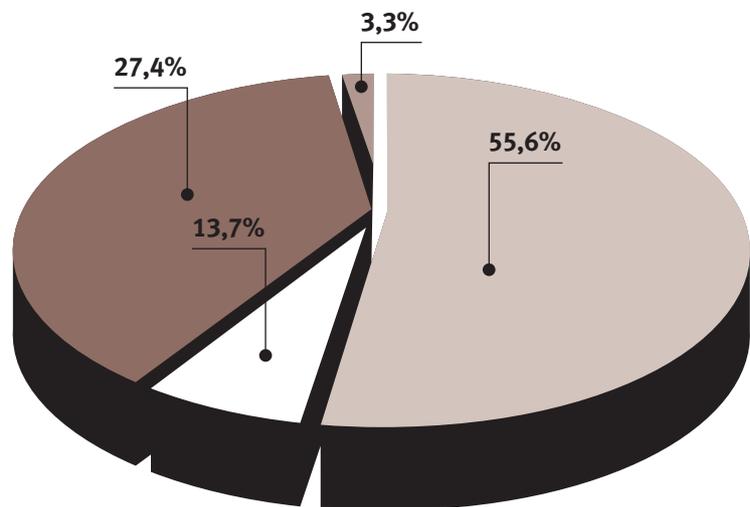
Fuente: Hart, S. L. y Sharma, S., 2004

GRÁFICO 2

Programas de diálogo y relación con los grupos de interés de la empresa

Los resultados del Informe Forética 2008, *Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*, se basan en la realización de 1.449 entrevistas a responsables de empresas sobre una muestra representativa por tamaño, zona geográfica y sector y 1.004 entrevistas a personas de entre 18 y 70 años.

A través del apartado *Programas de diálogo y relación con los grupos de interés de la empresa* se deseaba conocer qué empresas contaban en el momento del estudio con programas específicos de relación con sus grupos de interés, cuáles tenían previsto el desarrollo de políticas de este tipo en el futuro o cuáles aún no habían contemplado esta posibilidad o no consideraban necesario hacerlo.



- No lo van a implantar
- Lo tendrán en el futuro
- Lo tienen en la actualidad
- Ns/Nc

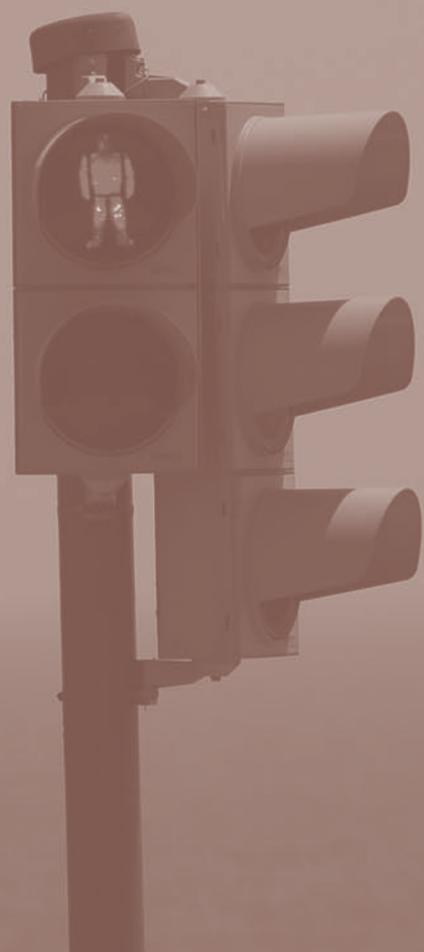
Aquellas empresas que realmente están comprometidas con la sostenibilidad han de implicar a sus grupos de interés para identificar, comprender y responder a los temas y preocupaciones referentes a la sostenibilidad. Eso se consigue a través de un diálogo activo.

El compromiso con los grupos de interés o *stakeholders* es un requisito fundamental para el éxito empresarial en el siglo XXI. La creación de valor para todos aquellos implicados en el funcionamiento de la empresa es fundamental para compartir un objetivo común y afrontar los complejos problemas del entorno.

Por ello, identificar aquellos grupos que más afectan o se ven afectados por la actividad cotidiana de la empresa, resulta de vital importancia para seguir avanzando en el proceso de implantación de cualquier tipo de estrategia, programa o iniciativa vinculada con la RSC.

Escuchar y tener en cuenta las preocupaciones y los comentarios de los grupos de interés es una forma eficaz para potenciar la compañía y favorecer que ésta consiga sus fines.

Sin el apoyo de los grupos de interés, una empresa no podrá tener éxito o encontrará grandes dificultades en el camino. Por tanto, verá comprometida su sostenibilidad.



2

¿QUÉ NO ES RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?

La influencia de las empresas en la conservación del entorno o en los comportamientos de consumo son cuestiones fundamentales en nuestro sistema económico.

Por este motivo, la actividad de las empresas está sujeta a múltiples regulaciones en cada país, con un grado muy diferente de exigencia y capacidad de vigilancia en su cumplimiento.

Especialmente en los últimos años, han surgido numerosas directivas de la Unión Europea y la transposición de las mismas en las legislaciones de los Estados miembros, para prevenir o paliar las externalidades negativas de la actividad empresarial.

La definición de RSC recogida en el Libro Verde de la Comisión Europea implica que cumplir con lo que exigen las diferentes directivas comunitarias y leyes nacionales no se puede considerar RSC. El primer mandamiento de la RSC es no venderás como RSC lo que legalmente tienes que cumplir.

Por tanto, si ser socialmente responsable implica ir más allá de la ley, deberemos conocer y establecer la diferencia entre las actua-

ciones derivadas de la existencia de **obligaciones legales** (normas, convenios y tratados internacionales y legislación nacional, regional y local) y las sustentadas sobre la voluntariedad de la adquisición de **compromisos morales** (normas y estándares voluntarios, códigos de conducta, compromisos corporativos, buenas prácticas, etc.).

La empresa entendida como ciudadano corporativo, además de cumplir con la ley, debe mostrar un comportamiento socialmente responsable.

El primer mandamiento de la RSC es no venderás como RSC lo que legalmente tienes que cumplir.

A continuación, se señalan las principales legislaciones que afectan a actuaciones tradicionalmente recogidas o «vendidas» como actuaciones de RSC. Están vinculadas al sector empresarial y responden únicamente a obligaciones establecidas en la legislación actual, y por tanto no son RSC.

 VER TABLA 2

TABLA 2

Legislación básica en materia de igualdad, integración, medioambiente y prevención de riesgos laborales:**Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.**

Esta Ley se orienta a la prevención de políticas discriminatorias y previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad. El derecho al trabajo en igualdad de oportunidades es una de sus temáticas principales. Por tanto, adoptar medidas como la prevención del acoso laboral o facilitar a los trabajadores permisos de paternidad, no pueden ser identificadas como acciones socialmente responsables, sino de cumplimiento estricto con la Ley.

Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental.

Esta Ley se dicta para el cumplimiento de la Directiva 2004/35/CE sobre responsabilidad medioambiental en relación con la prevención y reparación de daños. Ésta establece un marco de responsabilidad medioambiental fundado en el principio según el cual «quien contamina paga», y traslada los costes derivados de la reparación de los daños medioambientales desde la sociedad hasta los operadores económicos beneficiarios de la explotación de los recursos naturales.

Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos (LISMI).

Las empresas públicas y privadas que empleen un número de trabajadores fijos que exceda de 50 vendrán obligadas a emplear un número de trabajadores minusválidos no inferior al 2% de la plantilla. Esta ley también ofrece medidas alternativas que las empresas pueden aplicar para cumplir con la obligación de reserva de empleo a favor de las personas con discapacidad.

Así mismo, la disposición adicional 8ª de la Ley de Contratación con las Administraciones Públicas (D.A. 8ª L CAP), dispone la preferencia para aquellas empresas que cumplan sus compromisos de integración social.

Ley 31/1995 de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

La presente Ley tiene por objeto promover la seguridad y salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

Además de las señaladas en este apartado se debe considerar cualquier otra legislación relacionada con aspectos que se relacionan muy íntimamente con la RSC como las leyes de protección de los consumidores, de regulación de la publicidad, las vinculadas a derechos laborales o de cualquier otra índole en los ámbitos económico social y medioambiental a las que se encuentre sujeta la actividad empresarial.

Muchas empresas tratan de vender que son responsables mediante campañas de publicidad o comunicación en las que prometen que van a realizar determinadas actuaciones sociales o ambientales, o afirman que las están realizando, cuando no cumplen con otras obligaciones que deben cubrir por ley.

Esto alude al segundo y tercer mandamiento de la RSC: no mentirás en vano vendiendo RSC si no cumples primero tus obligaciones legales; y cumplirás tu palabra haciendo aquello a lo que voluntariamente te has comprometido.



3

¿POR QUÉ INTERESA SER SOCIALMENTE RESPONSABLE?

Y todo esto por qué.

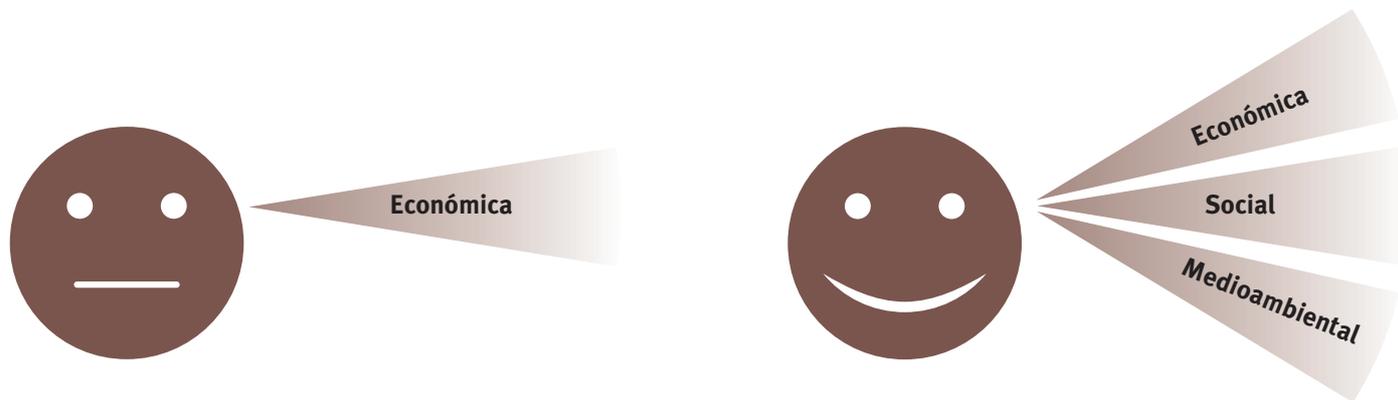
Algunos dirán que las actividades empresariales ya son suficientemente complejas como para asumir compromisos adicionales, y más ahora en un momento de crisis. Sin embargo, esta presión adicional puede contemplarse como una gran oportunidad para fomentar la innovación dentro de la empresa. Y justamente ahora lo que se necesita son nuevas combinaciones que faciliten el acceso al mercado.

Las razones por las que una empresa debe asumir un sistema de gestión ético, basado en las directrices de RSC se resumen en que existen incentivos de mercado y que la RSC puede generar ventajas competitivas. Las empresas más responsables en el panorama internacional y nacional son las más sostenibles, es decir, las que están generando más rentabilidad y beneficios a largo plazo.

La RSC permite ampliar la visión estratégica del negocio al dejar de focalizar la atención únicamente en la esfera económico-financiera para conocer, gestionar y controlar variables recogidas dentro de la dimensión ambiental y social de la compañía.  VER FIGURA 4

FIGURA 4

Mirada estratégica



La RSC se configura como una respuesta eficaz a las nuevas demandas del entorno, que ofrece soluciones a los fallos del modelo financiero de empresa.

3.1 | PORQUE EXISTEN INCENTIVOS DE MERCADO

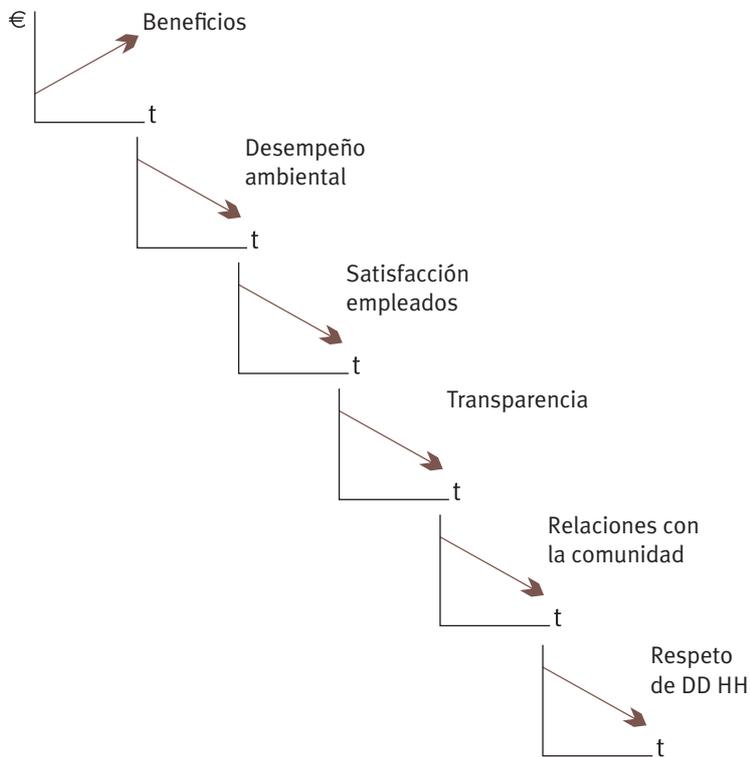
¿Quiénes deciden en el mercado? Los consumidores y los ahorradores que saben lo que quieren comprar o dónde invertir. Ambos aportan valor a la empresa. Unos como clientes y otros como propietarios de la misma.

En los últimos años, y más intensivamente desde la expansión de la ola globalizadora, se han producido numerosos movimientos internacionales que han propiciado la modificación en los hábitos y criterios de inversión y consumo.

Por este motivo, es sencillo identificar numerosos incentivos de mercado que fomentan la Responsabilidad Social e impulsan a las empresas a la acción:

- Proliferación de iniciativas a nivel internacional (ej. Pacto Mundial, Declaración tripartita de la OIT, Protocolo de Kyoto).
- Estados con marcos regulatorios más severos (Regulaciones en los distintos campos que afectan a la RSC).
- Consumidores más exigentes, informados y sofisticados.
- Organizaciones de la sociedad civil más efectivas y especializadas (Observatorio de la RSC, Fundación Empresa y Sociedad, Fundación Entorno).
- Fomento de Asociaciones empresariales y de promoción de la RSC (CEOE, World Business Council for Social Development).
- Aumento y puesta en valor de los índices de sostenibilidad (DJSI, FTSE 4Good, ECPI Ethical Index Global), reputación (Merco) y otros premios y distinciones.
- Mayor presencia en medios de comunicación generales y difusión de los medios especializados en RSC (Compromiso RSE, Corresponsables).

¿Invertirías en esta empresa?



3.2 | Y PORQUE GENERA VENTAJAS COMPETITIVAS

La RSC permite hacer visibles los beneficios de todo el valor social de la compañía. Además, coadyuva en la consecución de varios de los intangibles más valorados en el momento actual: la innovación, la reputación, la transparencia, la información veraz y fluida, la confianza y una comunicación cada vez más proactiva y ágil entre las empresas y sus grupos de interés. Toda una serie de beneficios que, en suma, se asocian a la implantación eficaz de la RSC en las empresas y constituyen el incentivo ideal para motivar a los directivos a confiar en las herramientas emanadas de la RSC. En este sentido, podemos decir que la RSC genera valor, es decir, se trata de una forma distinta de entender la empresa, centrada en valores para generar valor.

La RSC fomenta la innovación, facilita la gestión y genera rentabilidad, aporta valor y confianza y todo ello redunda en una mejora de la reputación corporativa y contribuye a aumentar la legitimidad. Estos factores, a su vez, inciden positivamente en la competitividad empresarial.

GRÁFICO 3

Ventajas de la RSE



Fuente: Informe Forética 2008 (Gráficos 9 y 10)

Ventajas de la RSE. Top of mind

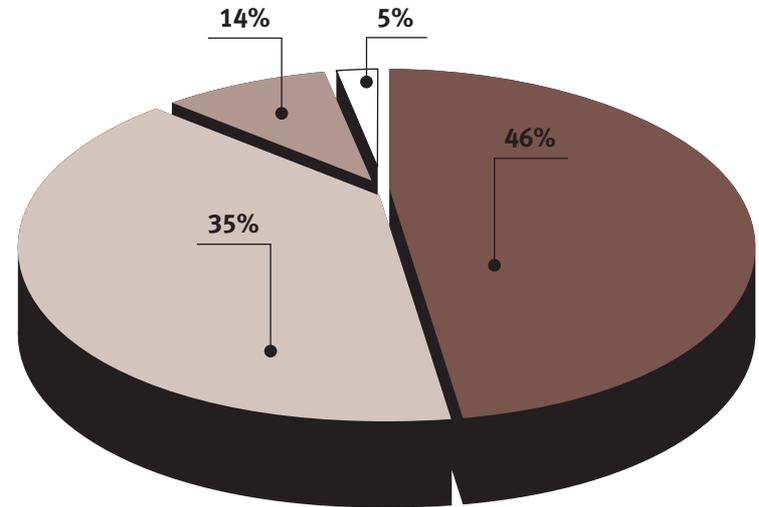
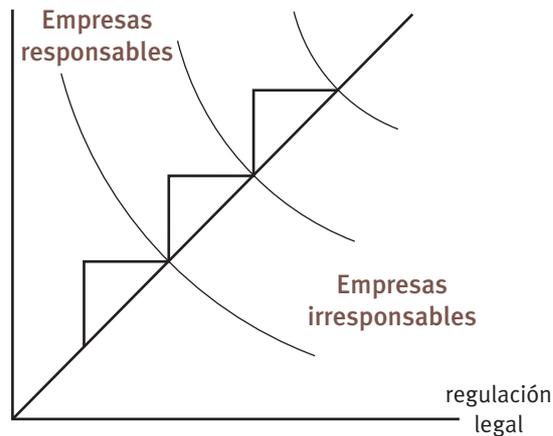


GRÁFICO 4

First mover advantage

La empresa que realiza una estrategia de RSC proactiva, se verá beneficiada al situarse en una posición de ventaja competitiva en el mercado, ya que por exigencia legal o por exigencia de los consumidores e inversores, todos deberán ir incorporando medidas de gestión responsable.

Obligaciones morales



Fuente: elaboración propia

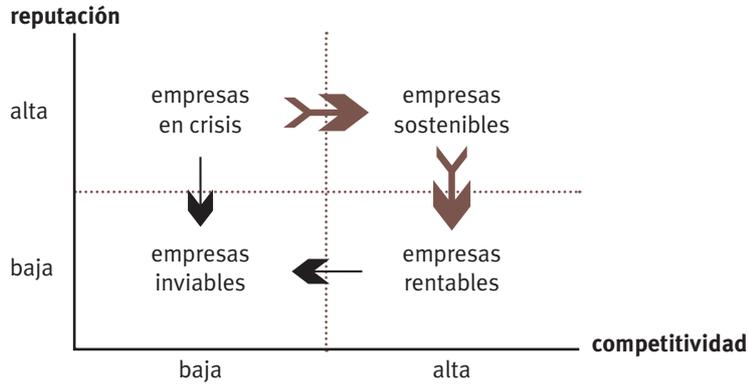
La gran ventaja de la RSC se concreta en la gran contribución que ésta realiza a la gestión de la reputación corporativa. Este valioso intangible influye de forma decisiva sobre la capacidad de supervivencia de las empresas en un mercado voraz, competitivo e implacable como es el actual.

Tanto la Reputación Corporativa como la RSC se sustentan sobre la base de un comportamiento ético, transparente y adecuado a las expectativas de los *stakeholders* de la empresa.

Es en las relaciones con estos interlocutores o grupos de interés (*stakeholders*) donde la reputación corporativa entra a formar parte de la estrategia empresarial, y encuentra su razón de ser en las percepciones de los *stakeholders* en relación a una determinada empresa.

Así pues, podríamos decir que un comportamiento socialmente responsable, conjugado con un buen sistema de comunicación, contribuye a la construcción de una sólida reputación corporativa. VER GRÁFICO 5

GRÁFICO 5

Relación reputación corporativa - competitividad

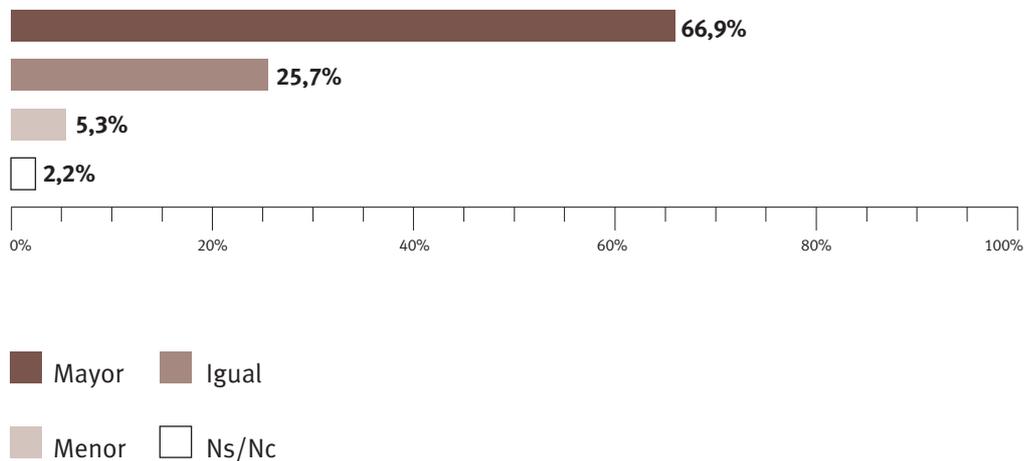
Fuente: elaboración propia

Si desea crear o mostrar una buena imagen de la empresa al conjunto de *stakeholders* que interactúan con la misma, una buena forma de lograrlo es mediante la implantación de sistemas de RSC en el seno de la organización.

Una buena imagen se labra a costa de satisfacer, o incluso superar, las expectativas de nuestros grupos de interés. Si las expectativas de los *stakeholders* pasan porque las corporaciones demuestren un comportamiento socialmente responsable, debemos hacernos cargo de este aspecto, implantarlo, interiorizarlo, gestionarlo y comunicarlo.

Resulta, por tanto, de vital importancia contar con sistemas de gestión integrados en el corazón de la empresa que nos ayuden a gestionar las áreas relacionadas tanto con la RSC como con la reputación corporativa, así como los riesgos que puedan derivarse de ellas.

GRÁFICO 6

Importancia de la RSE en los próximos años

Fuente: Informe Forética 2008 (Gráfico 12)

La revista *Fortune* valora más el comportamiento socialmente responsable que el valor generado para el accionista para calificar a las *Most Admired Companies*.

3.3 | BUENAS PRÁCTICAS - BUENOS RESULTADOS: EL CASO DE MERCADONA

Mercadona es actualmente uno de los líderes de las cadenas de supermercados que operan en España y una de las mejores empresas minoristas de Europa.

Además, ocupa el puesto 38 en el ranking mundial de empresas distribuidoras (y primera de las empresas españolas en aparecer), según el estudio *Global Power Retailing*⁴. ¿Dónde están las claves de este éxito?

El modelo de gestión de Mercadona está basado desde 1993 en la *Calidad Total*. Por medio de este método, Mercadona satisface con la misma intensidad a los cinco componentes de la empresa: «El Jefe» (el cliente), El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital.

En su memoria anual de 2009 se explica que la *Calidad Total* introduce en la gestión de la compañía la premisa universal de que, **«para poder estar satisfecho, primer o hay que satisfacer a los**

demás». Este compromiso ha convertido a Mercadona en una de las compañías de referencia en el sector de la distribución, con una misión claramente definida: ser «prescriptores de las soluciones necesarias para que *El Jefe* se fabrique su *Compra Total*».

Este modelo de gestión alineado con las enseñanzas de la RSC, ha mejorado la reputación no sólo de la compañía, sino que también ha generado una influencia positiva en sus proveedores y socios comerciales, contribuyendo a incrementar su facturación anual.

👁 VER TABLA 3



⁴ Este estudio ha sido elaborado por Deloitte y la revista Stores y recoge las 250 empresas líderes de la distribución mundial.

TABLA 3

MODELO CALIDAD TOTAL DE MERCADONA: Edificando la relación sobre compromisos

«Para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás»

«EL JEFE» (el cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el diálogo y la comunicación directa con nuestros «Jefes». • Máxima calidad al mínimo precio: <i>Producto Recomendado</i>. • Volver a la sencillez para reducir precios con un surtido eficiente y de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Carro Menú</i>: El carro de la <i>Compra Total</i> de mayor calidad y más barato del mercado. • Proximidad y cercanía. • Innovación transversal orientada a sus necesidades (precio, producto, tecnología, medioambiental, etc.).
EL TRABAJADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad, desarrollo profesional y promoción interna. • Responsabilidad fija. El trabajador/a realiza sus funciones en el mismo puesto de trabajo y se evitan cambios, lo que facilita su especialización para hacer lo que mejor sabe: satisfacer a «El Jefe». • Conciliación familia-trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No abrir supermercados en domingo. • Diálogo permanente. • Participación en beneficios. • Formación necesaria y continua para el desempeño de las tareas del puesto de trabajo.
EL PROVEEDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad/Contratos de por vida. • Acuerdos a largo plazo, comunicación y transparencia en la relación. • Vertebrar la actividad productiva para crear desarrollo y riqueza. 	<ul style="list-style-type: none"> • I+D+doble i (Investigación + Desarrollo + Innovación, apoyados en la palanca de la Inversión). • Premiar la innovación y la optimización de procesos para ofrecer el producto con la mejor relación calidad-precio (<i>Premios Sorolla Innovación Mercadona</i>).

<p>LA SOCIEDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el desarrollo social y económico de las zonas donde estamos presentes. • Productividad social: <ul style="list-style-type: none"> • Producir más con menos recursos naturales. • Transporte sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de «ser invisible» en el entorno donde desarrollamos nuestra actividad. • Diálogo permanente. • Participación activa y cercanía.
<p>EL CAPITAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento constante y sostenible. • Reinversión de beneficios. • Innovación como factor de competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apuesta por el largo plazo. • Incremento de la productividad gracias a la mejora y estandarización de los procesos.

Fuente: Memoria anual 2009 de Mercadona



4

¿CÓMO PUEDE MI EMPRESA SER UNA ORGANIZACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE?

4.1 | SISTEMA DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN INTEGRAL. DIMENSIONES DE LA RSC

A lo largo del desarrollo de esta guía se ha insistido sobre la idea de que la RSC es un buen sistema integral de dirección y gestión, basado en valores éticos, que comprende *todas las áreas funcionales* de la empresa.

Un buen sistema de gestión de la RSC ha de comprender políticas y estrategias y generar procedimientos que satisfagan las preocupaciones de sus grupos de interés y configuren las relaciones con sus interlocutores.

Precisar qué y cuántas responsabilidades tiene la empresa en cada una de sus áreas, es una tarea compleja. Cualquier lista sería incompleta, demasiado larga y arbitraria. Sobre todo, porque esas responsabilidades pueden variar en el tiempo, en el espacio y de una organización a otra, dependiendo de su ciclo de vida, tamaño, sector, o entorno competitivo.

Dado que la RSE es un concepto relativo que varía con las circunstancias, la determinación del contenido debe realizarla cada empresa, después de identificar a los *stakeholders*, analizar sus demandas y estudiar la forma de responder a ellas.

Siguiendo las directrices del Global Reporting Initiative (GRI)⁵, la RSC se concibe de manera genérica en su triple dimensión económica, social y ambiental, donde tienen cabida las responsabilidades y actuaciones más relevantes derivadas de este sistema de gestión.

Aunque no podemos detenernos en cada una de las dimensiones y actuaciones que componen la RSC relativas a su desempeño económico, medioambiental y social, resulta interesante conocer las bondades de la RSC en cuanto a la inclusión laboral de colectivos en riesgo de exclusión, acerca de la gestión de su impacto medioambiental y su influencia sobre el desarrollo de los países de bajo ingreso. A este respecto, se han elaborado otras tres guías en las que se desarrollará más profundamente cada una de las temáticas anteriormente citadas.

⁵ Es un estándar internacional de reporte para el uso voluntario por parte de organizaciones con el fin de reportar sobre las dimensiones económicas, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios.

4.2 PRINCIPALES DIRECTRICES, ORIENTACIONES Y NORMATIVAS RELATIVAS A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En los últimos años se han realizado docenas de propuestas para concretar las responsabilidades sociales de las empresas. Por este motivo, resulta útil acogerse a la normativa o tendencia internacional y alinearse con los principales acuerdos en esta materia.

Deberá ser referencia en materia de RSC el papel de Naciones Unidas, y sus documentos relativos a la Declaración Universal de los Derechos Humanos, los Objetivos del Milenio, las Normas para la lucha contra la corrupción, y la Resolución del Alto Comisionado respecto de las Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en materia de Derechos Humanos.

Resultan especialmente útiles, en este caso, los **Diez Principios del Pacto Mundial**, los cuales están basados en las anteriormente mencionadas declaraciones y convenciones universales. Este Pacto está compuesto por diez principios: dos sobre derechos humanos basados en la Declaración Universal de los Derechos Huma-

nos; cuatro laborales, inspirados en la Declaración de la OIT sobre Principios fundamentales y Derechos Laborales; tres sobre medio ambiente tomando como referencia la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo y uno de lucha contra la corrupción, basándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Además, recientemente ha sido publicada por la International Organization for Standardization (ISO) la nueva norma **ISO 26000 sobre Responsabilidad Social**, el primer estándar verdaderamente internacional en la materia.

La aprobación de esta norma es el resultado del consenso internacional logrado por el voto de representantes de los principales grupos de interés en materia de Responsabilidad Social, cuyo Borrador Final de Norma Internacional fue aprobado por el 94% de los países participantes.

La reglamentación de la ISO 26000 provee orientación para la adopción de buenas prácticas de carácter voluntario. A diferencia de las normas ISO 9001 e ISO 14001, la nueva norma es una «guía», por ello no aporta especificaciones destinadas a la certificación por terceras partes.

Este nuevo documento condensa acuerdos globales en materia de Responsabilidad Social. Así, recoge definiciones y principios, materias fundamentales a abordar en aplicación de la RSC, y orienta sobre cómo integrarla en todas las operaciones de una organización.

Las siete materias fundamentales fijadas por la norma son gobernanza organizacional: Derechos Humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas operacionales limpias, asuntos relacionados con los consumidores, e implicación y desarrollo de la comunidad.

A nivel europeo, la Comisión planea un **Libro Verde sobre transparencia**. En el último trimestre de 2010 ha tenido lugar una Comunicación de la Comisión del Consejo, del Comité Económico y Social y del Comité de las Regiones del Parlamento Europeo, llamada *Hacia una única Ley del Mercado en la Zona, Para una economía social de mercado altamente competitiva*. Cincuenta propuestas para mejorar nuestro empleo, nuestros negocios y nuestro comercio⁶.

Una de las recomendaciones propone realizar una consulta pública o Libro Verde sobre la transparencia de la información Am-

⁶ COM (2010) 608 final.

biental, Social y de Derechos Humanos que proveen las empresas. Resulta especialmente relevante el hecho de que «estas consultas podrían dar lugar a iniciativas legislativas». De esta forma, una Ley Europea de Responsabilidad Social se perfila como un próximo paso no demasiado lejano.

A nivel nacional, el 20 de enero de 2009 se constituyó formalmente el **Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas** (CERSE), como órgano consultivo y asesor del Gobierno en la materia, de carácter cuatripartito y paritario, siendo su objetivo el de impulsar y fomentar las políticas de RSE, proponiendo al Gobierno, en el marco de sus funciones, medidas que vayan en esa dirección.

En marzo de 2010 se celebró en Palma de Mallorca la **Conferencia Europea sobre Responsabilidad Social de las Empresas**. Se debatieron distintas ideas y posicionamientos en torno a los dos objetivos principales de la conferencia: la RSE como estrategia de empresa en el marco de la economía sostenible y su contribución al desarrollo de la UE 2020 y el diálogo permanente y multilateral para la adopción de políticas públicas reales de fomento de la responsabilidad social de las empresas.

LA RSE EN LA LEY DE ECONOMÍA SOSTENIBLE

El texto aprobado como anteproyecto en el Consejo de Ministros el 27 de noviembre del 2009, debatido en el seno de la Comisión Permanente del Consejo RSE el 4 de febrero, y nuevamente aprobado como proyecto de ley en marzo de 2010, incorpora a varias medidas relacionadas con la RSE:

- El conjunto de características e indicadores hacen referencia a transparencia, compromiso local y medioambiente, respeto de los derechos humanos, mejora de relaciones laborales, promoción de la integración de la mujer, e igualdad efectiva de oportunidades.
- Las empresas que alcancen un mínimo podrán solicitar voluntariamente ser reconocidas como empresas socialmente responsables de acuerdo a las condiciones que determine el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas⁷.
- Por otra parte, se incorpora a los planes estratégicos de las empresas públicas criterios vinculados con la sostenibilidad. Para ello se elaborarán memorias anuales que cumplan con este objetivo (artículo 33 Anteproyecto de Ley).

⁷ artículo 37 del Anteproyecto de Ley.

Además, a nivel autonómico están comenzando a adquirir relevancia las diferentes regulaciones e iniciativas, como la reciente aprobación de la tan discutida **Ley de Responsabilidad Social Empresarial de la Junta de Extremadura**⁸ que desea fomentar la RSC de las empresas en esta comunidad, la existencia de la **Dirección General de RSC del Govern de les Illes Balears** cuyos esfuerzos se orientan a impulsar y desarrollar un sistema balear de responsabilidad social corporativa de empresas, y fomentar las políticas de igualdad en el ámbito laboral; o la instauración del **Premio Aragonés a la Responsabilidad Social Corporativa**⁹ creado en 2004 por el Gobierno de Aragón como muestra de su interés por promover y difundir en la sociedad aragonesa el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa, entre otros.

8 Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura.

9 Decreto 12/2004 de 27 de enero, del Gobierno de Aragón.



5

ENLACES DE INTERÉS

United Nations for Global Compact
www.unglobalcompact.org

Global Reporting Initiative (GRI)
www.globalreporting.org

World Business Council for Social Development (WBCSD)
www.wbcsd.org

World Economic Forum (WEF)
www.weforum.org

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)
www.oecd.org

Accountability
www.accountability21.net

Coalición para unas Economías Responsables con el medio ambiente
(CERES)
www.ceres.org

Fortune's Corporate Reputation Institute

www.reputationinstitute.com

Unión Europea (Políticas de RSC)

www.ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=es

CSR Europe

www.csreurope.org

Red Española del Pacto Mundial

www.pactomundial.org

Ministerio de Trabajo e Inmigración (MTIN)

www.mtin.es

Club de Excelencia en Sostenibilidad

www.club sostenibilidad.org

Red para la RSC

www.rscenred.net

Observatorio de la RSC

ww.observatoriorsc.org

Forética

www.foretica.es

Alternativa Responsable

www.alternativaresponsable.org

Observatorio de Economía Solidaria

www.oesolidaria.org

Red por la Responsabilidad Social Global: Empresas Cántabras en el Pacto Mundial

www.rsecantabria.com

Foro de Reputación Corporativa

www.reputacioncorporativa.org

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO)

www.merco.info





BIBLIOGRAFÍA

Brammer, S.J. y Pavelin, S. (2006): *Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit*. Journal of Management Studies. 43 (3), 435-455

Carroll, Archie B. (1979): *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. The Academy of Management Review. 4 (4), 497-505

Clarkson, M.B.E. (1995): *A stakeholders Framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. The Academy of Management Review. 20 (1), 92-117

Comisión Europea (2001): *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Disponible en: http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=es&type_doc=COMfinal&an_doc=2001&nu_doc=366

Congreso de los Diputados (2006): *Libro Blanco de la RSC*. Boletín Oficial de las Cortes Generales nº 424 de 4 de agosto de 2006, 3-120. Disponible en: http://www.senado.es/legis8/publicaciones/pdf/congreso/bocg/D_424.PDF

Decreto 12/2004, de 27 de enero, del Gobierno de Aragón, por el que se instituye el Premio Aragón a la Responsabilidad Social Corporativa. BOA nº 18 de 11 de febrero de 2004, 1085 - 1086

De la Cuesta, M. (2004): *El porqué de la responsabilidad social corporativa*, Boletín Económico de Información Comercial Española. 2813, 45-58

De la Cuesta, M. (2005): *La responsabilidad social de las empresas: compromisos y buenas prácticas en materia de RSC*, Jornadas de economía alternativa y solidaria, BBK, Bilbao, 18, 19 y 20 octubre 2005

Deloitte y Stores Media (2010): *Emerging from the downturn. Global Powers of Retailing*. Disponible en: http://www.deloitte.com/view/es_ES/es/prensa/notas-de-prensa/54b328ff9fc16210VgnVCM20000obb42fooaRCRD.html

De Quevedo, E., Puente, J.M. y Delgado-García, J.B. (1997): *Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives*. Corporate Reputation Review. 40 (3), 534-559

Falck, O. y Heblich, S. (2007): *Corporate social responsibility: Doing well by doing good*. ScienceDirect. 50 (3), 247-254

Fombrun, C. y Stanley M. (1990): *What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy*. The Academy of Management Journal. 33 (2), 233-258

Forbes (2009): *The World's Most Reputable Companies*. Disponible en: <http://www.forbes.com/2009/05/05/world-reputable-companies-leadership-reputation.html>

Forética (2008): *Informe Forética 2008. Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*. Disponible en: <http://www.foretica.es/es/index.asp?MP=34&MS=89&MN=2&TR=A&IDR=1&iddocumento=480>

GRI (2006): *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Disponible en: http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3_GuidelinesESP.pdf

Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos. BOE nº 103 de 30 de abril de 1982, 11106 - 11112. Disponible en: http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?id=BOE-A-1982-9983

Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura. DOE nº 239 de 15 de diciembre de 2010, 29635- 29652. Disponible en: <http://doe.juntaex.es/pdfs/doe/2010/23900/10010017.pdf>

Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental. BOE nº 255 de 24 de octubre de 2007, 43229 – 43250. Disponible en: http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?id=BOE-A-2007-18475

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 269 de 10 de noviembre de 1995, 32590 – 32611. Disponible en: http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?id=BOE-A-1995-24292

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE nº 71 de 23 de marzo de 2007, 12611-12645. Disponible en: http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?id=BOE-A-2007-6115

Matten, D. y Crane, A. (2003) *Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization*. ICCSR Research Paper Series, 4

Ministerio de Trabajo e Inmigración (2008): Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. Disponible en: http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/consejo_rse/index.html

Ministerio de Trabajo e Inmigración (2008): Real Decreto 1469/2008, de 5 de septiembre, por el que se modifica el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. Disponible en: http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/consejo_rse/index.html

Moreno, A.; Uriarte, L.M. y Topa, G. Coords. (2010): *La responsabilidad social empresarial. Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Pesce, D.: Jornada sobre la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social, Cámara de Comercio de Santiago, Santiago de Chile, 1 junio 2010. Disponible en: http://www.ccs.cl/html/eventos/2010/doc/o6o1_dANTE%20.ppt

Porter, M. y Kramer, M. (2006): *Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review. 84, 78-92

Rodríguez, J.M. (2007): *Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría*. Ekonomiaz 65, 12-49

Hart, S.L. y Sharma, S. (2004): *Engaging fringe stakeholders for competitive imagination*. Academy of Management Executive 18 (1), 7-18

UNEP-GRI (2010): *Carrots and Sticks - Promoting Transparency and Sustainability: An Update on Trends in Voluntary and Mandatory Approaches to Sustainability Reporting*. Disponible en: <http://www.unep.fr/scp/publications/details.asp?id=WEB/0161/PA>

Valor, C. y Bendell, J. (2006): *Hacia una responsabilidad social «responsable»: análisis de la legitimidad de las iniciativas multi-stakeholders*. Principios: Estudios de Economía Política. 5, 77-93

COORDINACIÓN PROYECTO:

Teresa García Velasco

Imagen y Actividades Corporativas

CEOE-CEPYME Cantabria

AUTORES:

Rafael Domínguez Martín

Director de la Cátedra de Cooperación

Internacional y con Iberoamérica de la

Universidad de Cantabria

Josefina Fernández Martínez

Cátedra de Cooperación Internacional y con

Iberoamérica de la Universidad de Cantabria

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

Mikel Alonso · INEXCOM



Rualasal, 8 - Planta 6
39001 SANTANDER
Tel.: 942 365 365
Fax: 942 365 080

www.ceoecant.es