
La responsabilidad social empresarial como reto organizativo

PID_00292980

Natalia García Carbonell

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas





Natalia García Carbonell

Universidad de Cádiz.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Mònica Cerdán Chiscano

Primera edición: febrero 2023
© de esta edición, Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Autoría: Natalia García Carbonell
Producción: FUOC
Todos los derechos reservados

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita del titular de los derechos.

Índice

Introducción.....	5
1. Antecedentes, origen y evolución del concepto de responsabilidad social empresarial.....	7
1.1. Iniciativas sociales previas a los años cincuenta	8
1.2. Años cincuenta y sesenta: primeros pasos en la era moderna de la RSE	9
1.3. Años setenta: la RSE y la gestión empresarial	9
1.4. Años ochenta: la práctica de la RSE y el contexto internacional	11
1.5. Años noventa: RSE y globalización	11
1.6. Años 2000: enfoque estratégico de la RSE y creación de valor compartido	14
2. Marco normativo y de referencia de la RSE.....	17
3. RSE y competitividad empresarial.....	20
4. RSE y ética empresarial.....	24
5. Liderazgo ético en el ámbito de la RSE.....	27
5.1. Delimitando el perfil del líder ético: el modelo MOMUCLE	28
5.2. Contribuciones del liderazgo ético a la empresa y a la RSE	30
Actividades.....	31
Abreviaturas.....	32
Glosario.....	33
Bibliografía.....	34

Introducción

Nuevos retos organizativos y desarrollo sostenible

En multitud de ocasiones hemos escuchado hablar del término *globalización*, de su origen y sus consecuencias. Aunque no se trata de un fenómeno nuevo, las noticias más actuales de los informativos nos muestran claramente sus efectos permanentes en numerosos aspectos de la vida cotidiana.

Esto pone de manifiesto el impacto que la globalización supuso, que trajo consigo cambios particularmente drásticos, no solo en aspectos económicos y sociales, sino también en el ámbito cultural, político o ético, entre otros, aún presentes y de especial calado. Aunque su contribución como motor de crecimiento mundial es innegable, la globalización ha propiciado, a su vez, notables desigualdades, ha fomentado la exclusión y ha motivado el consumo excesivo de recursos naturales y medioambientales, como consecuencia de un desarrollo descontrolado y desmedido.

Según Scherer y Palazzo (2008), su origen, de carácter multidimensional, se debió a:

- 1) **Razones políticas:** Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1947 y la creación de organismos e instituciones como la Organización Mundial del Comercio, la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) en 1949 y la del Parlamento Europeo en 1958, o la propia fundación de la Unión Europea con todas sus ampliaciones.
- 2) **Cambios y avances tecnológicos:** la mejora de las telecomunicaciones, el uso masivo de internet, la sociedad en red, etc.
- 3) **Desarrollo social-cultural:** pluralismo cultural, heterogeneidad social, movimientos migratorios, movimientos sociales, papel de las ONG, etc.).
- 4) **Cambios económicos:** tanto a nivel macro, con la liberalización económica, como a nivel micro, por ejemplo, con la deslocalización de la producción de bienes y servicios a países emergentes y en vías de desarrollo.

Todos estos cambios en los modelos sociales, de producción y mercado fueron muy por delante de las medidas de protección de los derechos sociales, humanos y medioambientales, a la vez que otorgaron a las empresas multinacionales un mayor poder, en detrimento del conferido tradicionalmente a los Esta-

Nota

A lo largo del módulo se ha utilizado el masculino como género gramatical no marcado, para designar conjuntos de personas o cargos con independencia de que se trate de mujeres u hombres.



Figura 1

Fuente: <<https://unsplash.com/es>>

dos, y, por consiguiente, las corporaciones condicionaron incluso las políticas públicas y tomaron un papel preponderante como agentes clave de la realidad económica de muchos territorios (Ancos, 2019).

En respuesta a estos desequilibrios, a principios de los años noventa, el **Informe Brundtland** (1987) y la **Cumbre de Río** (1992) introdujeron el debate sobre la necesidad de un crecimiento económico más controlado y responsable, que contemplara la equidad intra e intergeneracional y de calidad de vida. En el seno de estos eventos nace el concepto de **desarrollo sostenible**. En este mismo sentido, la Cumbre concluyó con la redacción de 27 principios en materia de medioambiente y de desarrollo sostenible.

El desarrollo sostenible gira en torno a la filosofía de «satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de las generaciones del futuro para satisfacer las suyas» (Informe Brundtland, 1987).

«No sabéis cómo arreglar los agujeros de nuestra capa de ozono.
No sabéis cómo devolver los salmones a un arroyo muerto.
No sabéis cómo recuperar un animal ahora extinguido.
Y no podéis recuperar los bosques que una vez crecían donde ahora hay un desierto.
Si no sabéis cómo arreglarlo, ¡dejad de estropearlo!»

Severn Cullis-Suziku (1992, Cumbre de Río)

Posteriormente, en el año 2001, la Unión Europea (UE) incorporó estos aspectos de interés social con la definición explícita de una estrategia de desarrollo sostenible integrada en todas las políticas de la UE (Comisión Europea, 2001). En esta, se consideraron medidas en los ámbitos de comercio internacional, la gestión sostenible de los recursos, la financiación de la cooperación al desarrollo, la coherencia de las políticas y de gobernanza, y la lucha contra la pobreza y el fomento del desarrollo social.

Es precisamente en este punto en el que la **responsabilidad social empresarial (RSE)** cobra una especial importancia, más allá del cumplimiento de la regulación y la búsqueda de reputación, para convertirse en una cuestión ideológica y voluntaria de las empresas. La necesidad de implantación de prácticas empresariales responsables, junto a los permanentes efectos de la globalización, hacen de la RSE un reto organizativo de gran envergadura como herramienta para alcanzar la gestión y el desarrollo sostenibles en materia laboral, económica, social y medioambiental.

El presente módulo tiene como objetivo fundamental iniciar al estudiantado en la RSE, delimitando su concepto, atendiendo a su marco normativo y analizando su conexión con la competitividad y el liderazgo ético.



Figura 2

Fuente: <<https://www.mujeresaseguir.com>>

1. Antecedentes, origen y evolución del concepto de responsabilidad social empresarial

A pesar de los esfuerzos destinados al análisis de la RSE y la expansión de su reconocimiento, aún no existe un consenso generalizado ni sobre su definición ni acerca de su implantación, como consecuencia, entre otros aspectos, de la diversidad de perspectivas desde las que se aborda (*performance* social, ética empresarial, teoría de *stakeholders*, contabilidad, etc.).

Una de las primeras discrepancias surge de su propia denominación. En este sentido, encontramos distintos trabajos que se refieren a este concepto como *responsabilidad social empresarial* (RSE) o *responsabilidad social corporativa* (RSC), términos que se usan habitualmente como sinónimos, aunque ciertos autores prefieren el uso del segundo para referirse a todo tipo de organizaciones, sean o no empresas (Moreno et al., 2010). En el presente módulo, utilizaremos los términos indistintamente, aunque se aplicará mayoritariamente la nomenclatura RSE.

De la multitud de definiciones aportadas por la literatura especializada y los organismos e instituciones conectadas a la RSE, una de las más aceptadas es la proporcionada por el **Libro Verde de la Unión Europea**, que entiende la RSE como «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores». En 2011, la **Comisión Europea** propone una nueva definición aún más amplia, indicando que la RSE se entiende como «la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad», y trata de dar cabida a la variedad de versiones sobre su implantación que puede darse en la realidad empresarial.

No obstante, para llegar a estas definiciones, el concepto y la práctica de la RSE ha pasado por múltiples etapas de desarrollo que nos ayudarán a comprender el estado actual de la RSE y los motivos que la convierten en una realidad particularmente compleja tanto en su delimitación como en su aplicación.

En este sentido, y en contra de lo que pudiera inicialmente pensarse, la RSE, o al menos la esencia de su filosofía, es mucho más longeva de lo que parece. La actual creencia de que las organizaciones y, en particular, las empresas tienen responsabilidad frente a la sociedad no es algo nuevo. Partiendo de trabajos como los de Carroll (1999, 2008) o Latapí-Agudelo et al. (2019), a continuación, se exponen los principales hitos sobre los antecedentes, el origen y la evolución de la práctica y el concepto de RSE.

1.1. Iniciativas sociales previas a los años cincuenta

Aunque en épocas anteriores se habían dado ciertas iniciativas sociales de mano de algunas instituciones, existe un consenso generalizado en la literatura acerca de que los orígenes del concepto de RSE más cercano al que se conoce actualmente se sitúan, en concreto, en el período de la Revolución Industrial y en las décadas posteriores (Carroll, 2008). En la **segunda mitad del siglo XIX** comienzan a darse acciones destinadas a, de alguna manera, preocuparse por las condiciones laborales de los empleados para que estos sean más productivos. Esto implicaba establecer determinadas mejoras en los contextos de trabajo (comedores, baños públicos, zonas de recreo, etc.), aunque, en aquel momento, era difícil discernir si verdaderamente se trataba de una decisión de carácter social o meramente económica y orientada a la mejora de la rentabilidad. A la vez que surgía esta relativa consciencia sobre el bienestar de los empleados, apareció la denominada *filantropía*, nunca exenta de críticas, derivada de las generosas aportaciones de grandes empresarios emergentes del momento (Cornelius Vanderbilt o John D. Rockefeller).

Durante los **años veinte y treinta**, se da un profundo debate ideológico en la academia respecto a las responsabilidades y funciones de los directivos, y se encuentra una dicotomía clara entre:

- 1) Aquellos autores que defendían que los directivos solo tenían responsabilidad frente a los accionistas.
- 2) La corriente que justificaba la necesidad de que los directivos debían, de alguna forma, servir a la sociedad.

En medio de este debate, los gerentes de las empresas comenzaron a asumir de manera más explícita que eran precisamente ellos los responsables de equilibrar los objetivos de maximización del beneficio con las demandas de otros grupos de interés como los clientes, los empleados o la sociedad en general (Carroll, 2008). Así, fueron transmitiendo una imagen de directivos más confiables y comprometidos, capaces de diseñar estrategias impregnadas de esa conciencia social.

Esto último encuentra su auge en los **años cuarenta**, dado que este compromiso social de los gerentes fue filtrándose en las actuaciones empresariales, de modo que las empresas empezaron a considerarse **instituciones con responsabilidades sociales**. En este sentido, fueron surgiendo debates más profundos sobre tales responsabilidades de la mano de autores como Chester Barnard (*The Functions of the Executive*, 1938).¹ En las siguientes décadas, las expectativas sociales sobre el comportamiento de las empresas fueron cambiando drásticamente, y afectaron, igualmente, al concepto y la delimitación de la RSE.

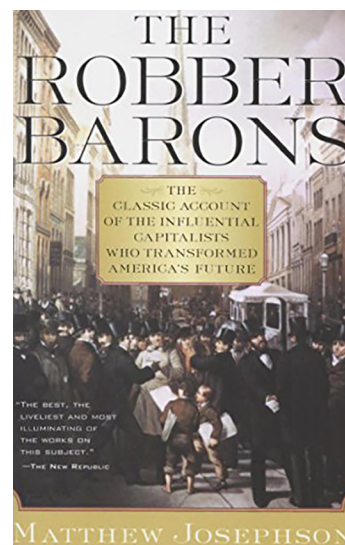


Figura 3. Portada de *The Robber Barons: The classic account of the influential capitalists who transformed America's future*

Lecturas recomendadas

M. [Matthew] Josephson. (2015). *The Robber Barons: The classic account of the influential capitalists who transformed America's future*. Mariner Books.

La Vanguardia. (2020). Magnates estadounidenses del XIX: 'Robber barons', ricos a toda costa. *La Vanguardia*. <<https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20180313/47311176332/145-rober-barons-146-ricos-to-da-costa.html>>

⁽¹⁾ Traducido al español en 1959, *Las funciones de los elementos directivos*.

1.2. Años cincuenta y sesenta: primeros pasos en la era moderna de la RSE

Un poco más adelante, se siembran las bases de lo que será la RSE tal y como la conocemos en la actualidad. Durante las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, la investigación sobre RSE experimenta un crecimiento relevante, y pone especial énfasis en aclarar y definir cuáles eran realmente esas responsabilidades atribuibles a las empresas. Con estos avances se llega a una de las primeras definiciones modernas de RSE, cuyo énfasis radicaba en la dimensión social y en sus implicaciones prácticas (Lee, 2008).

Durante este período se da un cambio importante en la concepción y actitud frente a la RSE de la mano de trabajos como el propuesto por Bowen (1953). Este manuscrito recogió de manera explícita que la RSE es parte de la responsabilidad de los directivos y que debe plasmarse en las estrategias y decisiones que tomen, dado su claro efecto e impacto social. De acuerdo con estos principios, el autor define la RSE como:

«[...] las obligaciones de los gerentes en buscar aquellas políticas, decisiones y líneas de acción que sean deseables en relación con los objetivos y valores de nuestra sociedad» (Bowen, 1953, p. 6).

Otro concepto especialmente relevante es el de **ciudadanía corporativa**, propuesto por Holgar Johnson en 1957. Johnson explicó que las empresas debían asumir sus responsabilidades económicas y sociales con respecto a todos los grupos de interés, y no exclusivamente para los accionistas, como tradicionalmente se había impuesto. Con este nuevo rol podrían contribuir a la sociedad a través del fomento de la educación, la investigación y el bienestar público en general (Moreno et al., 2010).

Sin embargo, a pesar de que se iniciaba una corriente que reconocía la dimensión social de la responsabilidad de las empresas, surgió cierto escepticismo en torno a estas. En 1962, Milton Friedman –premio Nobel de Economía en 1976– ofreció una particular forma de entender la RSE, afirmando que, en una economía capitalista, una empresa debería limitarse a conseguir beneficios económicos, dado que las iniciativas de RSE podrían resultar en un consumo injustificado de recursos en beneficio del interés social general (Latapí-Agudelo et al., 2019).

1.3. Años setenta: la RSE y la gestión empresarial

Sobre la base de estos avances, en los años setenta tiene lugar una etapa de especial desarrollo del concepto (Carroll, 1999). Se da un contexto particularmente convulso debido a la desconfianza generalizada de la sociedad sobre la intención de las empresas por cumplir no solo con sus objetivos y necesidades, sino también con las demandas de otros agentes y grupos de interés. El primer conjunto de trabajos tuvo inicialmente una orientación de corte na-

cional, argumentando que la RSE se circunscribía a considerar los intereses de los «empleados, proveedores, distribuidores y comunidades locales de la nación» (Johnson, 1971, p. 50, citado en Tengblad y Ohlsson, 2009).

Numerosas iniciativas en Norteamérica respondieron a la sociedad y propiciaron la creación de diferentes organismos en defensa de diversas causas medioambientales y sociales.

Por ejemplo, las protestas en 1969 frente a los vertidos de petróleo en las costas de Santa Bárbara (California) dieron lugar a la creación del primer Día de la Tierra, celebrado el 22 de abril de 1970. Esta iniciativa tuvo especial repercusión en la agenda política estadounidense e impulsó la creación de la Environmental Protection Agency (EPA) a finales de los años setenta.

Otros ejemplos fueron la creación de la Consumer Product Safety Commission (CPSC), la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) y la Occupational Safety and Health Administration (OSHA). Todas ellas jugaron un papel fundamental, dando forma a las responsabilidades de las empresas en el ámbito social del momento (Carroll, 2015).

Adicionalmente, hubo dos aportaciones por parte del **Comité para el Desarrollo Económico (CED)** que fueron de especial relevancia en esta década:

1) La publicación *A New Rationale for Corporate Social Policy* (Baumol, 1970), en la que se discutió el grado en el que las corporaciones deben estar involucradas en cuestiones sociales.

2) La publicación *Social Responsibilities of Business Corporations* (CED, 1971), en la que se profundizó en las nuevas expectativas de la sociedad frente al sector de los negocios.

En una línea de trabajo similar, en 1968 se fundó el **Club de Roma** por personalidades del mundo de los negocios, la ciencia y la política procedentes de 25 países distintos. En 1972 se publica el informe *The Limits to Growth* (World Watch Institute, s. f.), en el que se cuestionaba la continuidad del crecimiento económico y su impacto ecológico (Latapí-Agudelo et al., 2019).

Todas estas iniciativas, además, trajeron consigo el surgimiento de un **nuevo marco regulatorio** y un explícito y paulatino **cambio de actitud** en las empresas que empezaron a integrar en sus políticas aspectos sociales y públicos del momento.

Empresas de renombre como The Body Shop, creada en Reino Unido en 1976 por Anita Roddick, o Ben & Jerry's, fundada en 1978 en Estados Unidos, fueron dos iconos empresariales del comienzo de la gestión de la responsabilidad social en los últimos años de la década de los setenta.

En los años setenta, el concepto de RSE se populariza, por lo que se empezó a aplicar en contextos muy diversos y su significado y definición quedaron difusos, dado que era una realidad que se prestaba a múltiples interpretaciones.



Figura 4. Logo del Club de Roma

Enlace recomendado

Para una revisión sobre el Club de Roma podéis consultar el enlace siguiente:
<<https://www.clubderomagv.org/club-de-roma-internacional/>>

Influenciado por los movimientos sociales de los años sesenta y setenta y por el nuevo marco normativo que otorgaba un abanico más de responsabilidades a las empresas, en 1979, el investigador Archie Carroll propuso la primera definición formal de RSE. Su intención era proveerla de una definición clara y concisa que, desde un punto de vista global, fuera aplicable a diferentes contextos. De esta manera, el concepto quedó definido como sigue: la RSE integra los aspectos económicos, legales, éticos y las expectativas que la sociedad tiene de las organizaciones en un determinado momento del tiempo (Carroll, 1979, p. 500).

«Business shapes the world. It is capable of changing society in almost any way you can imagine» (Anita Roddick).

1.4. Años ochenta: la práctica de la RSE y el contexto internacional

A diferencia de la década de los setenta, en la que, como hemos visto, hubo un especial incremento en la legislación que contemplara las preocupaciones sociales y regulara de manera explícita más responsabilidades para las empresas, el entorno político y económico de los años ochenta se caracterizó por la **reducción del intervencionismo del Estado y la disminución de la presión sobre las empresas** (Latapí-Agudelo et al., 2019). En este contexto, los empresarios debieron tomar la iniciativa y responder ellos mismos a las demandas de multitud de agentes, por lo que se popularizó el término *grupo de interés* o *stakeholders*. Se trató de una etapa en la que se destacó especialmente la puesta en práctica de la RSE, y no tanto su definición y delimitación.

Sin embargo, esta década supuso un escenario propicio para el surgimiento de nuevas demandas sociales a las que atender, sobre todo, desde un marcado carácter internacional, hasta el momento no tenidas en consideración. Por ejemplo, el establecimiento de la Comisión Mundial sobre medioambiente y Desarrollo (1983), el desastre nuclear de Chernóbil (1986) o la firma del Protocolo de Montreal (1987), entre otros muchos eventos, claramente reflejaron la creciente preocupación de la comunidad internacional por el medioambiente, el desarrollo sostenible y, por ende, el comportamiento responsable de las empresas.

1.5. Años noventa: RSE y globalización

La creciente preocupación por el desarrollo sostenible a escala internacional heredada de la década anterior, como el ingente proceso de globalización de esos años, propició que la década de los noventa fuera, sin excepción, un período de gran crecimiento del interés de la RSE, tanto para instituciones y organismos como para las empresas. Ello se refleja en manifestaciones como la creación de la **Agencia Europea de medioambiente** (AEMA) (1990), la **Cumbre de Río** (1992) o la firma del **Protocolo de Kioto** en 1997.



Figura 5. Anita Roddick, fundadora de The Body Shop
Fuente: <<https://www.thebodyshop.com/>>

El proceso de globalización dio lugar a que multitud de empresas abrieran sus ámbitos de acción más allá de las fronteras nacionales, y a que se enfrentaran a entornos muy diversos y con marcos reguladores particularmente débiles y permisivos (Carroll, 2015). Esto implicaba responder a nuevos retos, al exponer su reputación a la visibilidad internacional y al enfrentarse a nuevas presiones y demandas sociales, no solo del país de origen, sino también de los países anfitriones. En este complejo contexto, las empresas adquieren particular consciencia de la necesidad de institucionalizar la RSE para consolidarla como una herramienta útil en sus actuaciones a nivel tanto nacional como internacional. En este sentido, se crea en 1992 la **Business for Social Responsibility** (BSR), formada inicialmente por 51 empresas con el objetivo de propugnar y aplicar la preservación y protección de los recursos naturales, garantizar los derechos humanos y actuar con responsabilidad y transparencia (Business for Social Responsibility, 2018, citado en Latapí-Agudelo et al., 2019). Otra de las iniciativas pioneras en la institucionalización de la RSE vino de la mano de la Comisión Europea que, en 1995, dio soporte a la firma de la «European Business Declaration against Social Exclusion» por 20 líderes empresariales del momento, que se hicieron eco de las llamadas de atención del organismo europeo en este sentido.

A pesar del creciente interés por la cuestión y los constantes esfuerzos por institucionalizar la RSE, la evolución del concepto fue limitada. Siguiendo a Latapí-Agudelo et al. (2019), fueron tres las aportaciones más relevantes a la definición de la RSE:

1) **Wood (1991)**, sobre la base de las propuestas de Carroll (1979) y Wartick y Cochran (1985), crea el modelo **Corporate Social Performance** (CPS), con el fin de integrar sistemáticamente los aspectos conceptuales de la RSE tratados hasta el momento en la literatura (Carroll, 1999). La autora, especifica y define tres dimensiones de la RSE:

a) Los **principios de la RSE** que incluyen la legitimidad (nivel institucional), la responsabilidad pública (nivel organizativo) y la discrecionalidad directiva (nivel individual).

b) Los **procesos de respuesta social corporativa** como la evaluación del entorno, la gestión de los *stakeholders* y la gestión explícita de los asuntos de la RSE.

c) Los **resultados de la RSE**, como programas de impacto social y políticas sociales.

2) **Carroll (1991)** propuso la **pirámide de responsabilidad social**, que supuso para los directivos una herramienta particularmente útil para establecer un determinado equilibrio entre los compromisos adquiridos con los accionistas y sus responsabilidades frente a los *stakeholders*. El autor concretó cuatro responsabilidades fundamentales de las empresas:

- a) **Económicas**, que constituyen la base de la pirámide.
- b) **Legales**.
- c) **Éticas**, perfilando su comportamiento responsable más allá del mero cumplimiento de la ley.
- d) **Filantrópicas**, orientadas a contribuir en la mejora de la calidad de vida de la sociedad.



Figura 6. Archie B. Carroll
Fuente: perfil público de Google Scholar

Surge, asimismo, en este contexto el concepto de «**buen ciudadano corporativo**» que se desarrollaría con mayor profundidad en años posteriores.

3) La tercera contribución vino de la mano de **Burke y Logsdon (1996)**, en la que se introduce el **enfoque estratégico de la RSE**, que se considera una herramienta transversal a todas las actividades clave de la empresa, y que ayuda a mejorar la eficiencia de esta y facilita el alcance de los objetivos estratégicos. Los autores identifican cinco dimensiones de la RSE, que entienden como esenciales para cumplir con los objetivos empresariales y la creación de valor:

- a) **Centralidad**, que representa el grado en el que la RSE se ajusta a la misión y objetivos de la empresa.
- b) **Especificidad**, vinculada con la habilidad de conseguir beneficios concretos para la empresa por medio de la RSE.
- c) **Proactividad**, relacionada con la capacidad de la empresas para diseñar políticas que se anticipen a las demandas sociales.
- d) **Voluntarismo**, entendido como el proceso de toma de decisiones que no es influenciado por el cumplimiento de determinados requerimientos externos (por ejemplo, regulación).
- e) **Visibilidad**, en términos de la relevancia de las acciones de RSE, reconocibles y observables para los *stakeholders*, tanto internos como externos.

En torno a estas contribuciones, surge en esta década y se desarrolla el concepto de **triple bottom line** (Elkington, 1994), entendido como un marco de sostenibilidad aplicado que trata de equilibrar las dimensiones social, medioambiental y económica de la RSE. En 1998, el autor explica que, para conseguir un rendimiento excelente de la *triple bottom line*, debe darse una colaboración

Un dato científico

¿Sabías que el artículo de Carroll «The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders», publicado en 1991, tiene más de 15.000 citas registradas en Google Scholar?

efectiva y a largo plazo entre el sector público y el privado, así como entre *stakeholders*. El modelo enfatizaba los argumentos anteriores sobre la necesidad de que las empresas tengan responsabilidades sociales y medioambientales que se equilibren con sus objetivos económicos.

1.6. Años 2000: enfoque estratégico de la RSE y creación de valor compartido

En estos años se siguen sucediendo eventos relevantes a nivel internacional que continúan consolidando y promoviendo la RSE y concretando su concepto. Entre los más destacables podemos mencionar:

- La creación de la **United Nations Global Compact (UNGC)** o Pacto Mundial en julio del año 2000, donde se definieron los **diez principios guía del comportamiento corporativo**, con el objetivo de implementar objetivos de sostenibilidad a nivel mundial en términos sociales y medioambientales, e insertar tales valores en los mercados.
- La definición de la **estrategia europea de RSE** en 2002, que se inició con la publicación del libro verde *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* (2001). Este manuscrito recogía las preocupaciones sociales del momento, así como la creciente inquietud por el efecto de las actividades empresariales sobre el medioambiente.
- El lanzamiento en 2006 del *European Roadmap for Businesses – Towards a Competitive and Sustainable Enterprise*, un documento que describía los objetivos europeos respecto a la RSE en esos años.
- En 2015, la Unión Europea definió el *Enterprise 2020 Manifesto*, cuyo fin fue dar las pautas sobre cómo habían de desarrollarse las actividades empresariales, y que desempeñó un papel preponderante en el despliegue de una economía sostenible, desde un enfoque marcadamente estratégico. Se da, igualmente, el **Acuerdo de París**, con el que se lanza la **Agencia para el Desarrollo Sostenible 2030** y la adopción de los diecisiete principios de desarrollo sostenible.

Enlace recomendado

Para saber más sobre la UNGC, consultad el enlace siguiente:

<<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>>

El concepto de RSE se va unificando y precisando, y se pone sobre todo énfasis en que la RSE es una cuestión estratégica con implicaciones a largo plazo tanto para la empresa como para la sociedad.

Como consecuencia de la intensa actividad académica en torno a la RSE en esta década, señalamos las aportaciones más relevantes que contribuyeron a dar forma al concepto (figura 7):

1) **Smith (2001)** reconoció explícitamente que las políticas empresariales habían cambiado y que se orientaban a dar respuesta a las demandas públicas, lo que tuvo un impacto positivo en la sociedad. Se abandonaba, por tanto, la visión de la RSE limitada únicamente a la vertiente empresarial, incluyendo las perspectivas de otros *stakeholders*, y se otorgaba a la RSE un carácter marcadamente estratégico. Así, Smith define la RSE como las obligaciones de las empresas frente a los *stakeholders* que van más allá del cumplimiento de la legislación vigente y de sus obligaciones para con los accionistas. El cumplimiento de las mencionadas obligaciones debe ir encaminado a minimizar cualquier daño derivado de su actividad y maximizar un impacto positivo y a largo plazo en la sociedad (Smith, 2001 p. 142, citado en Latapí-Agudelo et al., 2019).

2) Sobre la definición de Smith (2001), **Lantos (2001)** concluyó que la RSE es una cuestión estratégica en tanto que forma parte de los planes de empresa para generar beneficios por la realización de actividades que puedan entenderse como socialmente responsables sin, necesariamente, utilizar un enfoque holístico como la *triple bottom line*. De estos argumentos surge el concepto de *strategic corporate social responsibility* (SCSR) o **RSE estratégica** presente en multitud de trabajos posteriores.

3) Otro avance en el concepto se debió a la reconsideración de la teoría de *stakeholders*, cuya nueva perspectiva defendía que las empresas deberían gestionarse en beneficio de un conjunto de grupos de interés (**enfoque *multistakeholders***). En este sentido, **Freeman (2001)** concretó que las corporaciones tienen responsabilidades frente a los proveedores, los consumidores, los empleados y otros *stakeholders*, así como la comunidad en general y que, por tanto, sus políticas deben orientarse a estos grupos de manera equilibrada, emando de ahí las prácticas de RSE.

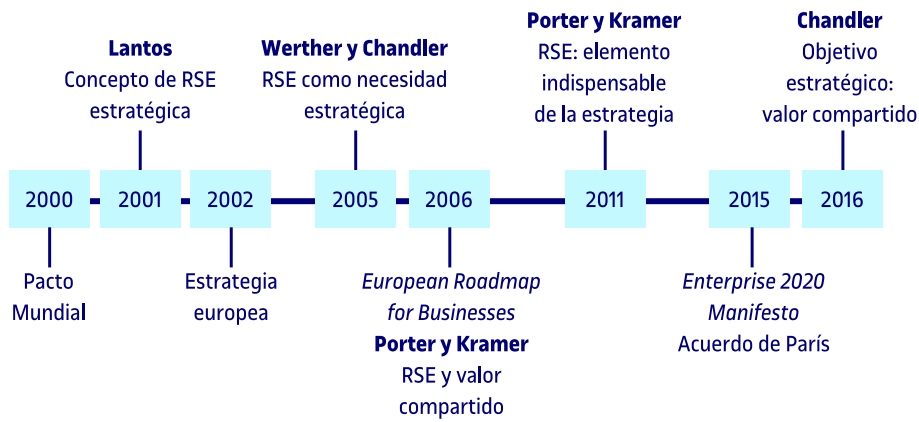
4) Adicionalmente, autores como **Werther y Chandler (2005)** resaltaron que la RSE había pasado de ser una cuestión de compromiso mínimo a una **necesidad estratégica**. Su completa y eficiente integración en los procesos estratégicos debe ser el resultado de un proceso de cambio consensuado y del propio análisis interno, lo que convierte los procedimientos clave de la empresa en fuente de ventaja competitiva sostenible.

5) **Porter y Kramer (2006, 2011)** dieron otra vuelta de tuerca más al carácter estratégico de la RSE, indicando que los objetivos y la razón de ser de las empresas debería redefinirse para orientarse a la creación de **valor compartido**, en el sentido de ser capaces de generar beneficios sociales a la vez que mejorar su competitividad, donde la RSE es un componente indispensable de los negocios.

6) Finalmente, **Chandler (2016)** refleja en su trabajo la evolución de la RSE y su creciente aceptación y normalización como una parte central de la toma de decisiones estratégica, así como de sus operaciones diarias. En este sentido,

su trabajo refuerza la idea de que la maximización del beneficio ya no será un objetivo aceptable para las empresas socialmente responsables, sino que deberán reorientar sus esfuerzos hacia la creación de valor compartido.

Figura 7. Resumen de las aportaciones más relevantes sobre la RSE



Fuente: elaboración propia

2. Marco normativo y de referencia de la RSE

Aunque ya hemos indicado algunos de los hitos más relevantes en el análisis del origen y la evolución de la RSE y su concepto y práctica, el presente apartado resumirá el marco de referencia de la RSE, y recogerá las principales normas, principios, directrices, tratados y acuerdos tanto a nivel nacional como internacional.

Como reconocen Moreno et al. (2010), existe un debate abierto acerca de la idoneidad de establecer un marco normativo para la regulación de la RSE. Por un lado, existe una corriente de opinión que, dado el carácter voluntario de la RSE, argumenta que es contradictorio diseñar leyes y normas que se impongan a las empresas.

La propia definición moderna de RSE nos lleva a entenderla como una cuestión estratégica, generadora de valor común, que va más allá del cumplimiento de los preceptos legales existentes. Sin embargo, parece que, sin este marco de referencia, la RSE tiende a perder credibilidad y legitimidad.

De hecho, el sustancial impacto de las actividades empresariales sobre su entorno invita a plantear un marco normativo básico que establezca los requisitos mínimos, que oriente e impulse la RSE y disuada a aquellas compañías tentadas de seguir la RSE con un fin meramente comercial o de imagen.

En este sentido, señalaremos, sin ánimo de exhaustividad, las iniciativas más destacadas tanto a nivel nacional como internacional que dan soporte a la implantación eficiente de la RSE.

1) Pacto Mundial de Naciones Unidas (2000): iniciativa internacional y voluntaria propuesta por Naciones Unidas de la que se desprenden diez principios de actuación centrados en cuatro grandes áreas de trabajo: derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción. Formada actualmente por más de 13.000 entidades a escala mundial y más de 2.000 en Espa-

Referencias bibliográficas

Portales web específicos en RSE:

CSR Europe (Unión Europea): <<https://www.csreurope.org/>>

El portal de la Responsabilidad Social (Gobierno de España): <<https://www.mites.gob.es/es/rse/monitorizacion/index.htm>>

ña, la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas fue creada en el año 2004 con el fin de incorporar esos diez principios al funcionamiento de las empresas españolas.

2) Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (publicación original en 1995): recomendaciones de los Gobiernos a las empresas multinacionales con el fin de asegurar que:

«[...] las actividades de esas empresas se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalecer la base de confianza mutua entre empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad, contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible» (Ministerio de Trabajo y Economía Social).

3) Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): conjunto de recomendaciones en materia de política social y prácticas inclusivas, responsables y sostenibles en el lugar de trabajo dirigidas a empresas multinacionales, Gobiernos y organizaciones. Además de las enmiendas de los años 2000 y 2006, sus objetivos son una prioridad de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.

4) Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos: aprobados en el año 2011 por el Consejo de Derechos Humanos de la ONU, ponen en práctica el marco de las Naciones Unidas «Proteger, Respetar y Remediar» del año 2008.

5) Global Reporting Initiative (GRI): organización internacional independiente que proporciona a empresas, Gobiernos y otras organizaciones los patrones de actuación sobre medioambiente, corrupción, derechos humanos o derechos laborales para la elaboración de sus informes de sostenibilidad. Se encuentra vinculada a otras instituciones como la OCDE, el Pacto Mundial de Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para el medioambiente (PNUMA) o la Organización Internacional de Normalización (ISO).

6) Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE): órgano asesor y consultivo creado en 2009 vinculado al ministerio competente en materia de políticas públicas de impulso y fomento de la responsabilidad social de las empresas en España.

7) Integrated Reporting (IR): informe que muestra la conexión entre la estrategia empresarial, el Gobierno y el desempeño financiero con el entorno social, económico y medioambiental en el que actúa la organización e identifica indicadores que muestren esos vínculos para crear valor a corto, medio y largo plazo.

Lectura recomendada

Pacto Mundial. (s. f.). Los Diez Principios: El primer paso de la sostenibilidad empresarial. *Pacto Mundial, Red Española*. <<https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/>>

Pacto Mundial, Red Española: <<https://www.pactomundial.org/quienes-somos/>>

8) Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS): herramienta diseñada por la Comisión Europea para el registro público de aquellas organizaciones que poseen un sistema de gestión ambiental para controlar sus impactos ambientales y mejorar sus actuaciones en este ámbito.

9) IQNet SR10: IQNet es la red internacional de organismos de certificación asociados, fundada en 1990. La SR10 («Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social») es una especificación a nivel internacional cuyo objetivo es integrar la gestión de la responsabilidad social en la estrategia empresarial y comunicar los resultados obtenidos a través de la certificación.

10) SGE 21 Forética: primera norma europea que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la RSE. Se trata de un estándar consolidado con un carácter flexible y adaptable a todo tipo de empresa y sector.

11) SA 8000:2014: certificación voluntaria creada por la organización estadounidense Social Accountability International (SAI), cuyo fin es promover mejores condiciones laborales, justicia social, derechos de los trabajadores, etc.

12) AA1000: norma de Accountability orientada a fortalecer el compromiso entre los grupos de interés, fijando los puntos de referencia para valorar la calidad del compromiso entre las partes. Especifica, además, de manera práctica, los procesos que han de implantar las empresas para responder por sus acciones frente a los diferentes agentes.

13) ISO 9001:2015 (Gestión de Calidad): norma internacional para pymes que incentiva el enfoque basado en procesos para la implantación de un sistema de gestión de la calidad, basado a su vez en el ciclo de mejora continua PDCA (planificar, hacer, comprobar, actuar).

14) ISO 26000:2010 (Responsabilidad Social): herramienta de gestión integrada de buenas prácticas en materia de responsabilidad social basada en siete criterios: el gobierno corporativo, los derechos humanos, las prácticas laborales, el medioambiente, las prácticas justas de negocio, los asuntos de los consumidores y el desarrollo de la comunidad.

15) ISO 14001:2015 (Gestión Medioambiental): herramienta que facilita la integración sistemática del medioambiente en la gestión global de la empresa, a la vez que ayuda a mejorar la protección ambiental y la prevención de la contaminación.

3. RSE y competitividad empresarial

El término *competitividad* puede entenderse como un concepto multidimensional que se estudia tanto a nivel nacional y sectorial como empresarial, y que se refiere, desde una perspectiva general, a la habilidad de crear una ventaja sostenible en el tiempo.

En el ámbito empresarial, la competitividad puede definirse como aquella fortaleza que la empresa posee frente a sus competidores (Murtha y Lenway, 1994), creando bienes y servicios que añaden valor y que sitúan a la empresa en una posición diferenciadora y ventajosa en relación con sus rivales.

Tradicionalmente, autores como Porter (1985) consideraron la competitividad desde un punto de vista exclusivamente cuantitativo, considerando la productividad como el indicador por excelencia. Sin embargo, posteriormente, se fue tomando conciencia de la necesidad de tener en cuenta aspectos intangibles de la empresa como fuente clave de su competitividad, como, por ejemplo, su capital humano o su reputación, hasta llegar a la conclusión de que la competitividad, desde el punto de vista empresarial, debía definirse de acuerdo con ambos elementos, tangibles e intangibles (Vilanova et al., 2009).

Google Sustainability

Google Sustainability <<https://sustainability.google>> es una iniciativa estratégica para mejorar el uso eficiente de los recursos y apoyar las energías renovables. El objetivo es funcionar 24/7 sin emisiones de carbón en el año 2030. El ahorro en costes de esta iniciativa permite invertir en otras áreas del negocio.

Podéis ver el vídeo *Google Sustainability | Helping every day be more sustainable with Google - American Sign Language* en el enlace siguiente: <<https://youtu.be/MbHuSHGZf5U>>



Figura 8. Logo de Google

En cualquier caso, como afirman Vilanova et al. (2009), las propuestas de definición, los marcos teóricos empleados y las aproximaciones a la medición de la competitividad presentan una importante dispersión en la literatura especializada que se transfiere, lógicamente, al ámbito de la RSE a la hora de determinar en qué medida esta hace más competitiva a la compañía.

Que la implantación de estrategias consistentes de RSE afecta positivamente a los resultados económicos de una empresa queda sustentado ampliamente en multitud de investigaciones, aunque estos hallazgos no están exentos de discusión y debate (Marín et al., 2012).

Tal y como resume Moreno-Izquierdo (2006), podemos encontrar trabajos que defienden que los resultados económicos son los principales impulsores de las acciones de RSE. Otras investigaciones han demostrado que los comportamientos socialmente responsables solo aportan beneficios a largo plazo. Incluso otros académicos han reconocido que no hay relación entre la RSE y los resultados económicos o que esta es no significativa o indeterminada. En esta línea, tiene cabida la **bidireccionalidad de los efectos**, es decir, las empresas con mejores resultados económicos tienden a invertir más en RSE, a la vez que las prácticas de RSE llevan a mejores resultados. Asimismo, no resulta extraño dar con estudios que confirman que la práctica de la RSE perjudica a los beneficios empresariales.

Como vemos, la contribución económica de la RSE a la empresa es innegable, aunque debería considerarse como condición necesaria y no suficiente para su puesta en marcha, en tanto que, a pesar de que la RSE no deba prescindir de su sentido económico, el rendimiento financiero no siempre implica ser competitivo a largo plazo (Van de Ven y Jeurissen, 2005).

Por ello, se plantea que la RSE puede impactar de diferentes maneras los resultados de la compañía, considerando sus efectos sobre la competitividad desde múltiples vías. Por ejemplo, con la reducción de costes, creando valor por la entrada en nuevos mercados, generando redes de contactos más fuertes con los *stakeholders*, mejorando las políticas y prácticas de recursos humanos para atraer y retener talento, o mejorando su imagen y reputación.

En este sentido, y desde una perspectiva amplia, tomaremos la propuesta de **modelo de competitividad empresarial** de autores como Vilanova et al. (2009), con el fin de comprender mejor la manera en la que la RSE contribuye a hacer la empresa más competitiva frente a sus competidores. El mencionado modelo, de carácter holístico e integrador, recoge cinco dimensiones básicas definitorias de la competitividad empresarial que se ven afectadas por la implantación de políticas corporativas orientadas a la RSE (figura 9):

1) **Performance**: incluye medidas estándares de rendimiento como las ganancias, el crecimiento o la rentabilidad. Por ejemplo, los consumidores podrían estar más dispuestos a pagar precios superiores por productos y servicios de mayor calidad que respondan a una producción responsable y sostenible en cuanto al proceso, materia prima, reciclaje, etc. Promover iniciativas para el cuidado y la preservación del medioambiente puede traer consigo incentivar

el I+D+i de las empresas para el desarrollo de nuevos métodos y procesos que permitan competir y ser rentables de modos diferentes a los comúnmente conocidos.

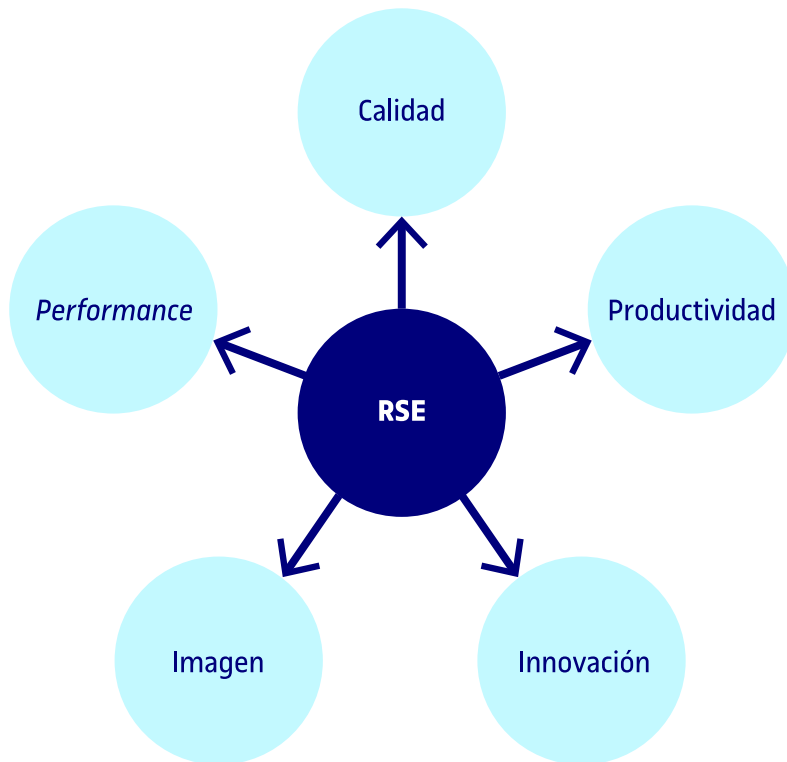
2) Calidad: no solo referida a los productos y servicios, sino también a la capacidad de satisfacer las expectativas de los clientes y otros grupos de interés. Las políticas de RSE fomentarán la mejora continua de la calidad en sus múltiples dimensiones y en relación con todos los *stakeholders* que conforman su red (mejoras en productos y servicios, en acuerdos y trato con grupos de interés, refuerzo y ampliación de la red de contactos, etc.).

3) Productividad: respecto al alcance de una mayor producción, minimizando el consumo de recursos. Es inherente a la propia naturaleza de los sistemas de RSE velar por la sostenibilidad de las actividades empresariales, aplicando métodos, procesos y técnicas más eficientes en cuanto al uso de los recursos naturales, la reducción de costes, etc.

4) Innovación: en productos y servicios, además de en los procesos de gestión. Las políticas de RSE bien diseñadas e implantadas promoverán cambios organizativos y culturales importantes que lleven a tener objetivos más complejos de alcanzar y para los que una actitud innovadora permanente será particularmente útil. Por ejemplo, apostar por la implantación de políticas de recursos socialmente responsables orientadas a la formación y al desarrollo de carrera de la plantilla puede no solo mejorar la calidad de los productos y servicios, sino también incrementar el compromiso de los empleados y ser un reclamo para atraer capital humano estratégico del mercado laboral.

5) Imagen: en cuanto a la confianza y reputación generada frente a los *stakeholders*. En este sentido, poca duda cabe sobre el efecto de las políticas de RSE sobre la reputación de la empresa. Además de influir en aspectos clásicos como la cotización accionarial, llamando la atención de nuevos inversores, mejora los vínculos con los diferentes grupos de interés: la fidelidad de los clientes, el compromiso de los trabajadores, los acuerdos con proveedores, el respaldo de grupos activistas, la legitimidad de la comunidad o la cobertura favorable de los medios de comunicación.

Figura 9. RSE y competitividad empresarial



Fuente: elaboración propia

IKEA

IKEA People & Planet Positive strategy <<https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/la-estrategia-de-sostenibilidad-de-ikea-para-macar-la-diferencia-pubb5534570>> describe la agenda de sostenibilidad de la compañía en toda su cadena de valor. Su objetivo: conseguir que más de mil millones de personas en el mundo tengan una mejor calidad de vida siempre respetando el bienestar del planeta.

Sus líneas de trabajo: vida saludable y sostenible; clima circular y positivo y justicia y equidad.



Figura 10. Logo de IKEA

4. RSE y ética empresarial

Como se desprende de la realidad empresarial, las compañías que muestran falta de ética en su comportamiento muy a menudo suelen tener una pobre reputación de cara a los *stakeholders*, reciben poca confianza de la comunidad en los negocios que desarrollan, además de tener pérdidas económicas e incluso de pasar por litigios derivados de su propio comportamiento.

Ejemplo de la falta de ética han sido los escándalos empresariales protagonizados por Enron, Worldcom o Arthur Andersen (Estados Unidos, 2002), Parmalat (Italia, 2003), Skandia (Suecia, 2000), Bankia (España, 2012), Pescanova (España, 2013) o Abengoa (2021). Los medios de comunicación se hicieron eco de las irregularidades de su funcionamiento en multitud de sentidos, fraudes, estafas, etc., e hicieron un seguimiento de los juicios celebrados por las causas y las sentencias recibidas por su mala praxis.

Es por ello por lo que, y a pesar de la complejidad que entraña, se hace particularmente necesario alcanzar altos estándares de ética en las empresas.

El comportamiento ético tiene su origen en el individuo, en sus creencias, valores, educación y formas de pensar.

El hecho de ser un individuo ético o moral no solo implica saber que «hay cosas que están bien y otras que están mal», sino también ser consciente y poder distinguir «las cosas que están bien de las que no lo están». Esto trae consigo que los comportamientos éticos se desplieguen en situaciones ambiguas y de incertidumbre, en las que surgen problemas y dilemas que resolver, lejos de la certeza y, a veces, del propio consenso.

En ese sentido, los antecedentes del comportamiento ético individual no solo radican en la propia persona, sino que también dependen, por ejemplo, de la cuestión que se esté tratando, es decir, de su urgencia y su intensidad ética.

Desde el punto de vista organizativo, la cultura, los códigos de conducta o el liderazgo organizativo implantado también condicionan los niveles éticos de las plantillas.

Sin la colaboración de los empleados para entender, asumir e implantar los valores y la cultura empresarial orientada hacia la ética y el buen hacer, es muy complicado generar un clima y comportamientos organizativos éticos (Sarfo et al., 2022). Por ello, las empresas invierten muchos recursos y esfuerzos en asegurar que sus empleados se comporten de acuerdo con los estándares,

normas y guías de la empresa, en lugar de que primen sus propios valores o convicciones, que pudieran no estar inicialmente alineados con las primeras (Beer et al., 2013).

Además de su importancia y obligada presencia en las empresas actuales, debemos saber que, aunque algunos autores los consideran términos intercambiables, la *ética* y la *RSE* son conceptos diferentes, a la vez que estrechamente vinculados. La conexión entre ambos conceptos ha sido tratada ampliamente en la literatura especializada, lo que ha generado un profundo debate y una clara dispersión en sus conclusiones. Autores como Carroll (1991) introdujeron la ética como una de las cuatro responsabilidades sociales que conformaban la pirámide de la RSE. Mientras, otros autores, más recientemente, han explicado que la RSE se integra en la ética empresarial, rechazando explícitamente que se trate de dos realidades idénticas (Weller, 2017), y coincidiendo en el papel absolutamente relevante de la ética en relación con la RSE.

En un intento por aclarar toda esta cuestión, es particularmente útil la distinción que Bañon-Gomis et al. (2011) realizan sobre ambos conceptos. La **RSE** implica, por su parte, tomar un determinado posicionamiento en cuanto a los diversos intereses en los que se ve involucrada la empresa, es decir, «**qué hacer**» (cumplir la legislación vigente y, además, optar voluntariamente por una gestión que trate de dar respuesta a las inquietudes de los distintos *stakeholders*), mientras que la *ética* hace referencia al «**cómo hacer**», esto es, si se hace bien o mal (equidad, transparencia, etc.). De hecho, cualquier tipo de decisión en la empresa es susceptible de ser tomada desde una perspectiva ética, aunque, en la práctica, no resulte fácil acordar qué es hacer las cosas bien. En este sentido, sería posible admitir que no todas las empresas que aplican RSE pueden considerarse empresas éticas. Y que, de alguna manera, el hecho de ser *a priori* empresas con comportamientos éticos las empuja a materializarlos en políticas y prácticas coherentes de RSE, entendida esta última como una **filosofía de gestión**. Tal y como recoge en su artículo Bajo-Sanjuán (2015), el compromiso con la RSE puede aflorar de cuatro cuestiones fundamentales:

- 1) La búsqueda del beneficio económico.
- 2) La respuesta a exigencias legales y normativas.
- 3) El ajuste con los intereses de los *stakeholders*.
- 4) El verdadero compromiso ético.

En la práctica, todos estos aspectos se vuelven aún más complejos no solo de entender, sino también de materializar. Veamos a continuación un ejemplo de corporación centrada en el análisis de los comportamientos éticos de las empresas a escala mundial, el Instituto Ethisphere.

Instituto Ethisphere: reconocimiento a las empresas más éticas del mundo

¿Qué es Ethisphere?

Se trata de una empresa norteamericana con ánimo de lucro dedicada, desde el año 2006, a la definición y medición de los estándares éticos corporativos, y que promueve las

mejores prácticas en cuanto a comportamiento ético empresarial y reconoce a las mejores empresas éticas a nivel mundial.

The World's Most Ethical Companies®

Cada año un buen número de empresas solicita la evaluación por el Instituto Ethisphere en relación con su comportamiento ético. El programa de reconocimiento tiene como objetivo la medición rigurosa y la presentación de los logros más relevantes de aquellas comprometidas con el desarrollo de negocios desde un punto de vista ético e íntegro. Se trata de un proceso que incluye la evaluación de 200 aspectos a través de un cuestionario –*Ethics Quotient® (EQ) Questionnaire*–, la revisión de documentación e investigación del propio instituto sobre las prácticas éticas y la reputación de los candidatos. El proceso permite a las empresas candidatas compararse con otras líderes reconocidas en el ámbito de la ética empresarial y recibir *feedback* que les ayude a mejorar sus programas. En concreto, se evalúan cinco dimensiones de las empresas:

- 1) Programas de ética
- 2) Cultura ética
- 3) Responsabilidad y ciudadanía corporativa
- 4) Gobernanza
- 5) Liderazgo y reputación

Podéis consultar las empresas galardonadas en 2022 en el enlace siguiente: <<https://worldsmoethicalcompanies.com/honorees/>>.

Fuente: <<https://ethisphere.com>>

5. Liderazgo ético en el ámbito de la RSE

En este apartado nos detendremos en el estudio del liderazgo ético, con el fin de profundizar en la importancia del comportamiento ético en el contexto de la RSE. Con este enfoque tratamos de continuar la línea argumental del epígrafe anterior sobre la necesidad de que exista una ética empresarial sobre la que construir políticas de RSE coherentes y que aporten valor compartido.

Que el papel del liderazgo en el desarrollo de cualquier negocio es clave constituye una cuestión prácticamente indiscutible. No obstante, desde hace algún tiempo, se demanda a los líderes de las empresas más presencia, más profesionalidad y que vayan un paso más allá de las prácticas tradicionales, que busquen una toma de decisiones más ética, responsable y sostenible (McCann y Sweet, 2014).

En este sentido, en el ámbito de la RSE pueden encontrarse tres tipos o dimensiones de liderazgo más destacables:

1) El **liderazgo moral**: toma de decisiones sobre la base de principios éticos complejos y permanentes. Los **líderes morales** se definen por su integridad, su sentido de la justicia y su disciplina, entre otros aspectos. Los comportamientos y valores del líder son beneficiosos para la empresa cuando son compartidos por los empleados. Por ello, el líder los motiva constantemente a que estos adapten sus valores y creencias a los suyos. El líder, en este contexto, espera que los seguidores tengan conocimiento suficiente para contribuir en la toma de decisiones y, así, este tome la responsabilidad de los acuerdos que se alcanzan en relación con los cambios sociales, económicos, etc. (Burns, 1978).

2) El **liderazgo sostenible**: caracterizado por la orientación al cambio, sistemas de pensamiento amplios, conciencia social y medioambiental, adaptabilidad o credibilidad y destreza en los negocios (Slankis, 2006), permite a la organización alcanzar una ventaja competitiva aportando innovaciones, tecnologías o negocios que, verdaderamente, ofrezcan una nueva forma de hacer negocios que no comprometa los recursos del futuro.

3) El **liderazgo ético**: pone particular énfasis en la gestión moral y el trato ético a los *stakeholders*, y promueve conductas y estándares éticos para alcanzar la sostenibilidad corporativa. De hecho, podría considerarse que la «buena ética» implica «buenos negocios» y que la cultura ética tiene como principal antecedente un fuerte liderazgo en este mismo sentido (Banerjea, 2010).

A pesar de que, aparentemente, compartan similitudes e incluso puedan estar interconectados, se trata de conceptos completamente distintos que hacen su aportación particular al despliegue de la RSE.

5.1. Delimitando el perfil del líder ético: el modelo MOMUCLE

Otro de los aspectos fundamentales que hay que tener en cuenta es la definición del **perfil del líder ético**. Por esta razón, parece lógico preguntarnos, desde un punto de vista práctico, cuáles son los rasgos más definitorios de esta forma de liderazgo tan relevante en el contexto de la RSE.

Existe una amplia variedad de atributos que aporta la literatura en este sentido, tales como:

- la honestidad y la integridad, en términos de plenitud, coherencia y congruencia moral;
- ser confiable y mostrar confianza cognitiva, entendida esta última como ser cuidadoso en el ámbito laboral y profesional;
- la motivación altruista;
- ser auténtico y transparente en sus actuaciones, de acuerdo con sus principios y creencias; o
- la sensibilidad medioambiental y social.

Todas estas características han sido normalmente estudiadas de manera individual y desconectada, sin ofrecer una visión más completa y holística del perfil del líder ético.

En este sentido, y desde un punto de vista eminentemente práctico, el instituto Ethical Leadership for Organizations (ELO) <<https://elo-institute.com/eres-un-lider-etico/>> ha diseñado el **modelo multidimensional y concéntrico (MOMUCLE)** (figura 11). Se trata de una herramienta validada científicamente que permite conocer las dimensiones del perfil de un líder ético y valorar su existencia en el individuo. Puede orientar a las empresas en cuanto a los atributos que deben tener sus directivos para liderar las iniciativas de RSE y orientar su formación en este sentido. El modelo original identifica tres dimensiones generales, y en ellas detalla los atributos que las describen. Estas son:

1) Dimensión emocional: hace referencia a la inteligencia emocional del líder y a su madurez psicológica, que les permite considerar las necesidades de sus seguidores de manera individual. Algunos de los atributos que comprenden esta dimensión son:

- el autocontrol,
- la adaptabilidad,
- la empatía,
- la transparencia,
- la cooperación,
- el servicio, o
- la motivación.

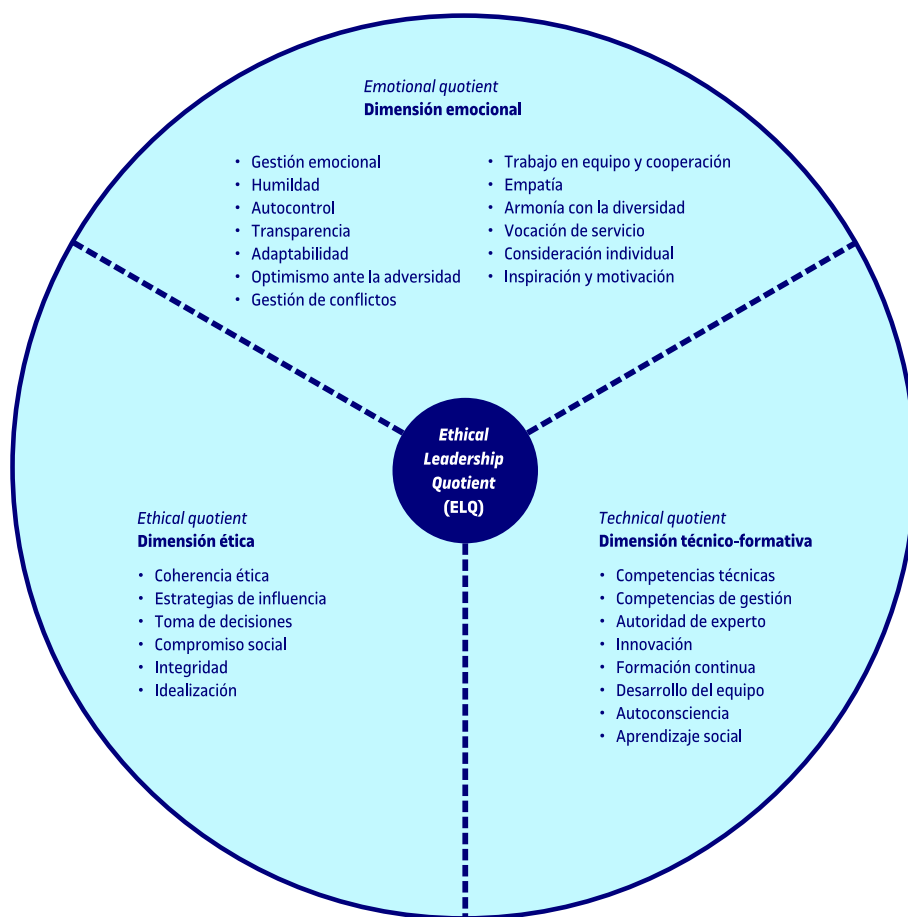
2) Dimensión técnico-formativa: relativa a la competencia técnica del líder en una materia determinada, así como el compromiso con la formación continua para la mejora no solo de sus propias competencias y virtudes, sino también de las del resto de la plantilla. Su conducta ejemplar en estos sentidos servirá de ejemplo para el resto de los miembros de la empresa, inspirando comportamientos éticos con mayor probabilidad. Los atributos que se incluyen en esta dimensión serían:

- competencias técnicas,
- competencias de gestión,
- autoridad de experto,
- innovación o aprendizaje social,
- etc.

3) Dimensión ética: relacionada con los aspectos éticos concretos a los que debe responder un líder. Esta dimensión refleja la capacidad del líder para responsabilizarse de la transparencia y justicia en la toma de decisiones, para que primen las necesidades globales frente a las individuales y que sea un profesional coherente en la práctica, en el sentido de actuar siempre sobre la base de sus valores éticos. Asimismo, este líder reprenderá a aquellos que se desvíen de lo que se entienda por comportamientos éticos. Algunos ejemplos de los atributos medidos en esta dimensión del modelo serían:

- coherencia ética,
- influencia, o
- compromiso social.

Figura 11. Modelo MOMUCLE de evaluación de líderes éticos



Fuente: elaboración propia a partir de <<https://elo-institute.com/eres-un-lider-etico/>>

5.2. Contribuciones del liderazgo ético a la empresa y a la RSE

Para terminar el presente apartado del módulo, haremos referencia de manera sucinta a las principales contribuciones del liderazgo ético en el ámbito de la RSE.

Uno de los aspectos más destacables en este sentido es que la literatura especializada otorga al líder ético la habilidad de construir y mantener vínculos fuertes con los *stakeholders* de la empresa. A través de la generación de confianza, son facilitadores de estas relaciones y son capaces de gestionar, además, el conflicto de objetivos derivado de tratar con múltiples grupos de interés (Howell y Avolio, 1992). Se les atribuye, asimismo, la capacidad para tratar con dignidad y respeto a todos estos grupos, armonizando las negociaciones y mejorando los acuerdos. Con ello, también consiguen legitimar la empresa, en tanto que actúa conforme a los estándares tanto legales como éticos.

En otro sentido, igualmente relevante, los líderes éticos ponen especial énfasis en los trabajadores de la plantilla, velan por su bienestar y beneficios, y generan compromiso en relación con la ética de la empresa, o trabajan para mejorar su satisfacción laboral. Finalmente, también considerarán y protegerán los intereses de los accionistas.

Actividades

A continuación, se enuncian cuestiones de reflexión para trabajar individualmente o en equipo:

1. A pesar de la reconocida relevancia de la RSE y el desarrollo sostenible en la actualidad, ¿por qué creéis que aún hay empresas que protagonizan escándalos relacionados con prácticas empresariales poco éticas y en muchos casos, fraudulentas? Argumentad vuestra respuesta.
2. Como se ha visto a lo largo del módulo, el concepto de RSE no tiene una definición completamente consensuada, ¿a qué creéis que se debe? ¿Tiene esto alguna implicación práctica? ¿Cuál? Argumentad vuestra respuesta y proponed una definición de lo que, en vuestra opinión, es la RSE.
3. A lo largo del módulo, hemos estudiado cómo la RSE puede afectar a la competitividad de la empresa. Desde un punto de vista crítico, ¿cuáles creéis que pueden ser los principales problemas a los que puede enfrentarse una empresa cuando esté definiendo sus políticas de RSE? ¿Qué aspectos, en vuestra opinión, debe tener en cuenta? Justificad vuestra respuesta.
4. Reflexionad sobre la siguiente afirmación: «No todas las empresas que aplican RSE lo hacen desde una perspectiva ética». Poned ejemplos sobre esta cuestión.
5. ¿Cuál es la importancia de ejercer un claro liderazgo ético en la consecución de los objetivos de RSE? Justificad vuestra respuesta.

Abreviaturas

AEMA Agencia Europea de Medio Ambiente

BSR Business for Social Responsibility

CED Comité para el Desarrollo Económico

CERSE Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas

CPS Corporate Social Performance

CPSC Consumer Product Safety Commission

EEOC Equal Employment Opportunity Commission

ELO Ethical Leadership for Organizations

EMAS Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales

EPA Environmental Protection Agency

GATT Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio

GRI Global Reporting Initiative

IR *Integrated Reporting*

ISO Organización Internacional de Normalización

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OIT Organización Internacional del Trabajo

OSHA Occupational Safety and Health Administration

OTAN Organización del Tratado del Atlántico Norte

PDCA Planificar, hacer, comprobar, actuar

PNUMA Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

RSE Responsabilidad social empresarial

SAI Social Accountability International

SCSR *Strategic corporate social responsibility*

SR10 Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social

UE Unión Europea

UNGC United Nations Global Compact

Glosario

competitividad empresarial *f* Capacidad que posee una empresa o un negocio de producir y comercializar bienes y servicios de manera eficiente a través del diseño y la implantación de distintas estrategias para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en relación con la competencia.

desarrollo sostenible *m* Filosofía de «satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de las generaciones del futuro para satisfacer las suyas» (Informe Brundtland, 1987).

ética empresarial *f* Conjunto de valores, creencias y normas de una organización, conformando su cultura y que supone la base sobre la que ésta actúa, con el fin de garantizar la igualdad, la inclusión, el respeto de los derechos, la equidad, la justicia organizativa, etc.

globalización *f* Fenómeno de carácter económico, social, político, cultural y tecnológico a nivel mundial que propició la progresiva disolución de las fronteras económicas entre países y el incremento de sus comunicaciones, generando lo que se conoce como «Aldea Global» y propiciando, a su vez, notables desigualdades, exclusión y consumo excesivo de recursos naturales y medioambientales.

Informe Brundtland *m* Informe titulado «Nuestro futuro común» elaborado en 1987 por la Unión Europea (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo). Fue el primer documento en definir el término *sostenibilidad* y en introducir el debate sobre la necesidad de un crecimiento económico más controlado y responsable, que contemplara la equidad intra e intergeneracional y de calidad de vida.

liderazgo ético *m* Tipo de liderazgo que pone particular énfasis en la gestión moral y el trato ético a los *stakeholders*, y promueve conductas y estándares éticos para alcanzar la sostenibilidad corporativa.

modelo MOMUCLE *m* Herramienta validada científicamente que permite conocer las dimensiones del perfil de un líder ético y valorar su existencia en el individuo. Puede orientar a las empresas en cuanto a los atributos que deben tener sus directivos para liderar las iniciativas de responsabilidad social y orientar su formación en este sentido. El modelo original identifica tres dimensiones que aglutinan diferentes atributos: dimensión emocional, dimensión técnica y dimensión ética.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas *m* Iniciativa internacional y voluntaria propuesta por Naciones Unidas de la que se desprenden diez principios de actuación centrados en cuatro grandes áreas de trabajo: derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción.

responsabilidad social empresarial *f* «La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores» (*Libro Verde* de la Unión Europea).
sigla RSE

RSE *f* Ved **responsabilidad social empresarial**

stakeholders *m* Cualquier parte interesada que se vea influenciada o influya la actividad y los resultados de una organización.

triple bottom line *f* Marco de sostenibilidad aplicado que trata de equilibrar las dimensiones social, medioambiental y económica de la RSE.

Bibliografía

Ancos-Franco, H. (2019). Las empresas españolas como motores del desarrollo sostenible. *Documentos de trabajo (Fundación Carolina): Segunda época*, 12, 1.

Bajo-Sanjuán, A. M. (2015). Ética empresarial, RSE y sostenibilidad: conexión conceptual. En A. M. Bajo-Sanjuán y N. Villagra-García, (Eds.), *La gestión de valores en la empresa como aportación de valor* (pp. 91-106). Universidad Pontificia de Comillas.

Banerjee, P. K. (2010). Wholesome ethical leadership. *IUP Journal of Corporate Governance*, 9(1/2), 7-14.

Bañon-Gomis, A. J., Guillén-Parra, M., Hoffman, W. M. y McNulty, R. E. (2011). Rethinking the concept of sustainability. *Business and Society Review*, 116(2), 171-191.

Beerli, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E. y Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees, perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of business ethics*, 112(1), 59-78.

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

Burke, L. y Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row. *Leadership Quarterly*, 2(1).

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

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. En A. M. Andrew Crane, D. Matten, J. Moon y D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 19-46). Oxford University Press.

Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96.

Chandler, D. (2016). *Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation*. SAGE Publications.

Comisión Europea (2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. *Libro Verde*. Comisión de las Comunidades Europeas. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A52001DC0366>>

Comisión Europea (2011). Corporate social responsibility: a new definition, a new agenda for action. *Comisión Europea*. <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/%20MEMO_11_730>

Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics* *Sie*, 3(144), 38-48.

Howell, J. M. y Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.

Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth Publishing Company.

Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.

Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L. y Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.

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

Marín, L., Rubio, A. y De Maya, S. R. (2012). Competitiveness as a strategic outcome of corporate social responsibility. *Corporate social responsibility and environmental management*, 19(6), 364-376.

McCann, J. y Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 373-383.

Moreno-Izquierdo, J. Á. (2006). Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa. En L. Vargas-Escudero (Ed.), *Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España* (pp. 187-223). Editorial Aranzadi.

Moreno, A., Uriarte, L. M. y Topa, G. (2010). *La responsabilidad social empresarial*. Ediciones Pirámide.

Murtha, T. P. y Lenway, S. A. (1994). Country capabilities and the strategic state: How national political institutions affect multinational corporations' strategies. *Strategic management journal*, 15(S2), 113-129.

Porter, M. E. y Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Sarfo, C. A., Zhang, J. A., O'Kane, P., Podgorodnichenko, N. y Osei-Fosu, K. K. (2022). Perceived corporate social responsibility and employee ethical behaviour: do employee commitment and co-worker ethicality matter? *Journal of Management & Organization*, 28(1), 184-201.

Scherer, A. G. y Palazzo, G. (2008). Globalization and corporate social responsibility. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon y D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. OUP.

Slankis, E. (2006). Sustainable thinking, sustainable leadership-the new E.Q. Leadership, 2006. *Ray & Berndtson*. <<http://www.rayberndtson.com/>>

Smith, N. C. (2001). Changes in corporate practices in response to public interest advocacy and actions. En P. N. Bloom y G. T. Gundlach (Ed.), *Handbook of Marketing and Society*. Thousand Oaks.

Tengblad, S. y Ohlsson, C. (2010). The framing of corporate social responsibility and the globalization of national business systems: A longitudinal case study. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 653-669.

Van de Ven, B. y Jeurissen, R. (2005). Competing responsibly. *Business Ethics Quarterly*, 15(2), 299-317.

Vilanova, M., Lozano, J. M. y Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of business Ethics*, 87(1), 57-69.

Wartick, S. L. y Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.

Weller, A. (2017). Exploring practitioners' meaning of «ethics», «compliance», and «corporate social responsibility» practices: A communities of practice perspective. *Business & Society*, (Aug 4), 1-27.

Werther, W. B. y Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317-324.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.

Noticias de actualidad

Cinco Días. (2022). Accidentes laborales a pleno sol: las obligaciones de las empresas sobre prevención de riesgos. *El País Economía*. <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/07/20/legal/1658327319_262450.html?rel=buscador_noticias>

Del Palacio, G. (2021). Enrique Lluch, economista: «Muchas veces ser ecológico es más una fachada que un compromiso por el planeta». *El Mundo*. <<https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/medio-ambiente/2021/07/16/60eb17b321efa0324b8b45d2.html>>

Fariza, I. (2021). Las petroleras disparan su beneficio por la subida del crudo. *El País*. <https://elpais.com/economia/2021-10-29/las-petroleras-disparan-su-beneficio-por-la-subida-del-crudo-y-el-gas.html?rel=buscador_noticias>

Fernández, S., Tardón, L., Galafate, C. y Romero, A. (2022). Carrera de fondo hacia la sostenibilidad. *El Mundo*. <<https://www.elmundo.es/economia/actualidad-economica/2022/04/09/6241fdace4d4d820158b4591.html>>

Hernández, A. (2022). Fallece Roberto H. Murray Meza, impulsor de la Responsabilidad Social Empresarial. *El Economista*. <<https://www.eleconomista.net/actualidad/Fallece-Roberto-H.-Murray-Meza-impulsor-de-la-Responsabilidad-Social-Empresarial-20220728-0003.html>>

Morales, S. (2021). UBE, una empresa que responde. *El Mundo*. <<https://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/castellon/2021/08/03/6107b01021efa0cb048b45ad.html>>

Top cinco de largometrajes y documentales

Achbar, M., Abbott, J. y Bakan, J. (2003). *The Corporation*. Big Picture Media Corporation. <<https://www.filmaffinity.com/es/film791777.html>>

Piñeyro, M. (2005). *El método*. Coproducción España-Argentina; Alquimia, Tornasol Films. <<https://www.filmaffinity.com/es/film362083.html>>

Scorsese, M. (2013). *El lobo de Wall Street*. Paramount Pictures, Red Granite Pictures, Appian Way. <<https://www.filmaffinity.com/es/film828416.html>>

Soderbergh, S. (2000). *Erin Brockovich*. Jersey Films, Universal Pictures, Columbia Pictures. <<https://www.filmaffinity.com/es/film657177.html>>

Spurlock, M. (2004). *Super Size me*. Samuel Goldwyn Films, Roadside Attractions, Showtime. <<https://www.filmaffinity.com/es/film247742.html>>