

**Evaluación de prácticas de  
responsabilidad social  
corporativa: comparación de  
las empresas españolas  
y chilenas**

**Francisco Díaz Bretones  
Ignacio Tamayo Torres Mario  
Morales Parragué  
Antonio Farías Landabur**



## **Serie Avances de Investigación nº 61**

**Madrid, julio de 2011**

Estos materiales están pensados para que tengan la mayor difusión posible y que, de esa forma, contribuyan al conocimiento y al intercambio de ideas. Se autoriza, por tanto, su reproducción, siempre que se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro.

Los trabajos son responsabilidad de los autores y su contenido no representa necesariamente la opinión de la Fundación Carolina o de su Consejo Editorial.

Están disponibles en la siguiente dirección:  
<http://www.fundacioncarolina.es>



CeALCI- Fundación Carolina  
C/ General Rodrigo, 6 – 4º.  
Edificio Germania  
28003 Madrid  
[www.fundacioncarolina.es](http://www.fundacioncarolina.es)  
[cealci@fundacioncarolina.es](mailto:cealci@fundacioncarolina.es)

Publicación electrónica  
ISSN: 1885-9135

Proyecto CeALCI 12/09



# **EVALUACIÓN DE PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: COMPARACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y CHILENAS**

Equipo investigador:

**Francisco Díaz Bretones (Universidad de Granada)**

**Ignacio Tamayo Torres (Universidad de Granada)**

**Mario Morales Parragué (Universidad de Chile)**

**Antonio Farías Landabur (Universidad de Chile)**

Becaria de investigación:

**Rocío González Martínez**

# INDICE

## Índice temático

Resumen ejecutivo.....	4
Introducción.....	7
Objetivos.....	7
Marco conceptual y analítico .....	7
Metodología.....	9
Análisis de resultados.....	15
A. Grupos de discusión.....	15
A. 1 Trabajadores.....	15
A. 2 Sindicatos.....	18
A. 3 Consumidores.....	22
A. 4 Empresarios.....	27
A. 5 ONGs.....	31
B. Entrevistas a expertos.....	35
B. 1 El asunto en cuestión. El concepto.....	35
B. 2 Quién la promueve. La iniciativa .....	36
B. 3 Legislación.....	38
B. 4 Voluntariedad vs. sanción vs. sanción social.....	41
B. 5 Hablemos de las empresas. Quién la pone en práctica.....	43
B. 6 Los que ya la practican. La Economía Social.....	44
B. 7 La difícil aplicación global.....	46
B. 8 Cuestión de imagen. Una moda.....	46
B. 9 Informe / memorias anuales de RSC.....	48
B. 10 Escepticismo vs. Optimismo vs. Realismo.....	48
B. 11 ISO 26000.....	49
B. 12 Nuevo concepto de la RSC en la empresa.....	50
B. 13 RSC deseada.....	50
B. 14 RSC en el actual sistema capitalista.....	52
C. Análisis documental de premios de RSC.....	54
Conclusiones y recomendaciones.....	60
Recomendaciones.....	65
Bibliografía.....	67
Anexos.....	69
Anexo I. Carta de invitación a participar en grupo de discusión.....	69
Anexo II. Guión grupos focales y entrevistas sobre la RSC.....	70
Anexo III. Check-list grupo de discusión.....	71
Anexo IV. Check-list entrevista.....	72

## Índice de tablas

Tabla 1: Teorías sobre RSC.....	7
Tabla 2: Listado de premios RSC en Chile .....	54
Tabla 3: Listado de premios RSC en España.....	54
Tabla 4: Evaluación de premios de RSC en Chile.....	56
Tabla 5: Evaluación de premios de RSC en España.....	57

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Nube de etiquetas del grupo de discusión “Trabajadores” .....	18
Gráfico 2: Nube de etiquetas del grupo de discusión “Sindicatos”.....	22
Gráfico 3: Nube de etiquetas del grupo de discusión “Consumidores” .....	27
Gráfico 4: Nube de etiquetas del grupo de discusión “Empresarios”.....	31
Gráfico 5: Nube de etiquetas del grupo de discusión “ONGs”.....	34
Gráfico 6: Mapa de variables recogidas en las entrevistas a expertos.....	35
Gráfico 7: Propuesta de modelo de mapa conceptual de RSC deseada.....	53
Gráfico 8: Premios de mirada parcial para Chile.....	58
Gráfico 9: Premios de mirada parcial para España.....	58
Gráfico 10: Premios de Mirada Global para Chile.....	58
Gráfico 11: Premios de Mirada Global para España.....	58

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto “Evaluación de prácticas de responsabilidad social corporativa” pretende analizar las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas chilenas y españolas pero desde la perspectiva de la propia sociedad, de los grupos de interés implicados (stakeholders). No pretende, por tanto, hacer un trabajo descriptivo acerca de las prácticas concretas que hacen las empresas (ya existen estudios y anuarios que reflejan tales acciones) como de ver cuáles son las prácticas que la sociedad y sus distintos actores consideran responsables socialmente, introduciendo además un elemento diferenciador como es el cultural (de ahí el hecho de llevar a cabo el estudio en dos países diferentes) lo cual nos permitiría poder realizar comparaciones ente los datos recogidos en ambos países.

Dada la novedad del objeto de investigación y al carecer de antecedentes previos, se debía llevar, por tanto, un estudio exploratorio. Esto hace que la metodología de estudio más apropiada sea utilizando herramientas cualitativas.

Para la consecución de tales objetivos, en un primer momento se llevó a cabo una revisión de la literatura, detectándose que aunque son muchos los modelos y teorías que explican las actividades de RSC que desarrollan las empresas, la mayoría se apoyan o bien en desarrollos teóricos o bien en las prácticas concretas que llevan éstas.

Por ello, se decidió llevar a cabo un estudio de campo cualitativo desde tres aproximaciones:

- a) manteniendo reuniones con los distintos stakeholders implicados;
- b) entrevistando a expertos en la materia; y
- c) analizando los premios de RSC existentes actualmente en Chile y España.

Con el primero (reuniones con stakeholders) podríamos analizar cómo interpretan los diferentes grupos de interés las medidas llevadas a cabo por las empresas en cuanto a la RSC, analizando su impacto como medida de desempeño organizacional así como las principales trabas y problemas de la aceptación de la RSC por los diferentes actores de la RSC. El hecho de conformar grupos tanto en España como en Chile, nos permitiría además analizar la influencia de las variables culturales.

Estos encuentros permitirían además promover un espacio para el encuentro de los agentes stakeholders implicados en la RSC.

Con respecto a las entrevistas con expertos, éstas nos permitirían contrastar las opiniones recogidas en los grupos de interés, de manera que podríamos validar y complementar la información recogida.

Por último, incorporamos una tercera aproximación al objeto de estudio a través del análisis documental de los premios sobre RSC. Éstos son verdaderos inductores de prácticas de RSC en las organizaciones ya que generan un comportamiento de las empresas que buscan alcanzar un premio en particular, llevando a cabo acciones específicas en torno a esos premios. Este enfoque metodológico es también bastante novedoso ya que existen muy pocos estudios, por lo que planteamos realizar un análisis siguiendo un marco metodológico empleado en otros estudios norteamericanos y canadienses.

Para el primer enfoque, organizamos 8 grupos de discusión con 5 stakeholders diferenciados (consumidores, trabajadores, sindicalistas, empresarios y miembros de ONGs) de los dos países. Los grupos se organizaron por cada stakeholder. En total participaron 60 personas.

Los grupos de discusión fueron realizados en la Facultad de Ciencias del Trabajo de la Universidad de Granada y en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Toda la información recogida fue grabada magnetofónicamente con el conocimiento y permiso de las participantes.

En cuanto al segundo enfoque, realizamos 14 entrevistas en profundidad con expertos de RSC.

Para la elaboración de los guiones de los grupos de discusión y entrevistas (ver anexo II) se tuvo en cuenta las preguntas utilizadas por otros autores extraídas de la revisión bibliográfica (Pomering y Dolincar, 2009; Hine y Preus, 2009; Robertson, 2009)

Con respecto al análisis de premios de RSC, se reunieron las bases de participación publicadas de 18 premios (los 11 principales premios de Responsabilidad Social Corporativa y de temas relacionados a ella para Chile y de 7 para España). Cada premio fue analizado según los 9 criterios propuestos por Norman (2009) generando una escala de seis niveles en función del nivel de cumplimiento en cada criterio. Para la asignación de puntos, se constituyó un equipo de trabajo formado por dos académicos, un ayudante de investigación, dos consultores en RSE, y un periodista.

El proceso de recolección de información del trabajo de campo se realizó desde Noviembre de 2009 a Junio de 2010.

Con la información recogida en los grupos de discusión y en las entrevistas se llevó a cabo un análisis del discurso, entendiendo como tal aquello que los sujetos manifiestan verbalmente de forma espontánea y que se considera una expresión de sus pensamientos, sentimientos y comportamientos. Así, partiendo de las transcripciones textuales de los grupos, se segmentaron y codificaron las narraciones de las participantes en función de los temas que traten, categorizándose estas unidades temáticas sobre la base de los objetivos específicos de la investigación. Para el proceso de categorización se utilizó el programa de análisis cualitativo AtlasTi.

Por último, la presentación de los resultados se ha organizado por cada uno de los grupos de discusión a partir de los temas más importantes que aparecen en el discurso y se han acompañado de párrafos o extracciones literales del material trabajado para ilustrar, y en cierto modo justificar, las interpretaciones que se van realizando y las conclusiones a las que se va llegando. También se ha elaborado una nube de etiquetas ("*tag cloud*") que permite resaltar los conceptos más importantes tratados en cada grupo y mapas de variables para las entrevistas.

Para garantizar la rigurosidad de los análisis y conclusiones se han tomado algunas medidas de control tales como codificar, categorizar e interpretar los resultados de forma independiente por los cuatro investigadores del equipo que, con posterioridad, ponían en común y consensuaban cada criterio utilizado y decisión adoptada; se han revisado y discutido los resultados preliminares obtenidos con algunas de las participantes en el estudio; y, finalmente, se ha descrito y justificado con la mayor especificidad y claridad posible cada paso realizado en la investigación.

Del análisis de los datos recogidos hemos podido comprobar como existe un cierto consenso en considerar las tres grandes áreas (medioambiental, social y económico) como definidoras de la RSC, aunque se da una especial importancia a las prácticas internas dirigidas hacia sus propios trabajadores y hacia las comunidades locales donde se instalan éstas, yendo el concepto más allá de la filantropía. Las prácticas filantrópicas desvinculadas del objeto principal de negocio de la empresa (*core business*) son percibidas por los distintos stakeholders como una mera herramienta de

marketing e imagen, sin que sea percibida con dicha práctica una implicación social de la empresa. En este sentido, éstas pueden tener un efecto nulo o incluso contraproducente en la imagen y prestigio de la empresa que lo promueve.

Además existe una demanda por parte tanto de los distintos stakeholder como de los expertos en la materia, en crear mecanismos de regulación y control que penalicen la irresponsabilidad social, aunque existe cierta disputa sobre como llevarlo a cabo, dado que su implantación cambiaría radicalmente el concepto actual de RSC.

Pero junto con el impulso de medidas coercitivas, existe también consenso por parte de los stakeholders y los expertos en incentivar las buenas prácticas de RSC. Una de las herramientas que deberían mejorarse sería la de los premios.

Del análisis críticos de los premios de RSC actualmente en vigor, creemos que deben potenciarse premios que expliciten perfectamente las variables a medir mediante sistemas de verificación confiables y accesibles, por lo que debe evitarse la auto-evaluación en la medida de lo posible, o minimizar su peso en el proceso de valoración. Los procedimientos de postulación, por otra parte, deben ser lo más abiertos posibles. Finalmente, las malas prácticas en firme de las empresas (sanciones, multas, etc.) deben ser penalizadas con criterios de exclusión en los premios mejorando la publicidad y transparencia. Todo ello mejorará la confianza del resto de stakeholder en dichos premios, como sistema de reconocimiento real de prácticas responsables por parte de las empresas.

Todas estas medidas deben estar impulsadas por todos los stakeholders implicados, aunque existe consenso en señalar que son básicamente los consumidores, el Estado y las empresas quienes deben llevarlas a cabo. El resto de stakeholders (sindicatos, ONGs, trabajadores, Universidad, proveedores, etc.) tienen actualmente un papel más secundario. Ello no impide que deban tomar cada vez un mayor protagonismo en esta tarea.

Este informe se completa, finalmente, con una propuesta de modelo de RSC deseada por los grupos de interés así como una serie de recomendaciones para implementar políticas y prácticas socialmente responsables por parte de los distintos actores implicados (Gobierno, empresas, etc.)

Creemos que esta investigación es de gran utilidad práctica para comprender la percepción que actualmente tienen los distintos stakeholders (consumidores, trabajadores, empresarios, sindicatos, ONGs) sobre las practicas de RSC que actualmente llevan a cabo las empresas. Sus conclusiones, además, permitirán diseñar y corregir políticas de RSC consiguiendo una mejor efectividad en el desarrollo de acciones responsables socialmente.



## **INTRODUCCION**

El proyecto “Evaluación de prácticas de responsabilidad social corporativa: comparación de las empresas españolas y chilenas” pretendía analizar las prácticas de RSC de las empresas chilenas y españolas pero desde la perspectiva de la propia sociedad, de los stakeholder implicados.

### Objetivos

El proyecto tenía los siguientes objetivos concretos

- (i) Conocer las diversas estrategias, políticas y medidas relacionadas con la RSC llevadas a cabo por las empresas españolas y chilenas, en sus diferentes niveles (institucional, operativo o filantrópico) y áreas (económica, social y medioambiental).
- (ii) Analizar el impacto de las medidas de RSC en el desempeño organizacional de las empresas.
- (iii) Analizar cómo interpretan los diferentes stakeholders las medidas llevadas a cabo por las diferentes empresas en cuanto a la RSC.
- (iv) Establecer un estudio comparado en ambos países para analizar la influencia de las variables “país” y “sector industrial”.
- (v) Conocer las principales trabas y problemas de la aceptación de la RSC por los diferentes actores de la RSC en España y Chile.

Junto con estos objetivos operativos de la investigación que se llevó a cabo, había otros tres objetivos indirectos consecuencia del proyecto. Estos eran:

- (vi) Promover un espacio para el encuentro de los agentes o stakeholders implicados en la RSC.
- (vii) Fomentar, a medio y largo plazo, la implantación de nuevas políticas de Responsabilidad Social en las empresas, utilizando para ello, las herramientas y productos resultantes de las actividades del proyecto.
- (viii) Divulgar los resultados y conclusiones del proyecto tanto en el ámbito social como en el académico.

### Marco conceptual y analítico

Este apartado se divide en diferentes secciones, acorde con el objetivo general del estudio de evaluación de las prácticas de RSC. Para el fin, estamos desarrollando diversas acciones concretas.

En primer lugar, intentaremos caracterizar el concepto de RSC, señalando los principales modelos y teorías (a). Junto con estos, estamos estudiando además cuáles son las percepciones acerca de las prácticas de RSC de los distintos stakeholders (b). Este estudio perceptivo de los stakeholder, se

completa con otros sobre actitudes hacia la RSC y la ética empresarial, que estamos llevando a cabo con universitarios (c). Otros de los elementos que inciden en las prácticas de RSC de las empresas, son los premios, por lo que estamos llevando a cabo un estudio sobre los mismo (d). Finalmente, otros de los estudios que estamos llevando a cabo es analizar si existen prácticas diferenciadas entre PYMES y grandes empresas, y cuáles son dichas diferencias y en que se sustentan (e).

Tras varios meses de revisión de la literatura, se detecta que son muchos los modelos y teorías que explican las actividades de RSC que desarrollan las empresas. Existen también variadas revisiones bibliográficas que buscan clasificarlas (Carroll, 1979, 1998,1999; Lantos, 2001; Garriga y Melé, 2004).

Carroll (1991), por ejemplo, explica que es posible distinguir al menos cuatro tipos de acciones en Responsabilidad Social: *Económicas, Legales, Éticas y Filantrópica*. Por otro lado, Lantos (2001) señala cuatro tipos de compromiso de las empresas con las actividades de Responsabilidad Social: *Visión de generación de ganancias como fin único; Visión de generación de ganancias en un ámbito limitado; Visión de bienestar social; y la Visión de empresa al servicio de la comunidad*.

A las dos clasificaciones anteriores sobre las prácticas de RSC se suma una tercera más reciente (Garriga y Melé, 2004) que se caracteriza por su rigurosidad formal y amplio poder explicativo.

Esta clasificación analiza distintos trabajos de RSC en torno a cuatro grupos de teorías:

Tabla 1: Teorías sobre RSC

<b>Teorías Instrumentales</b>	<b>Teorías de Carácter Político</b>
La visión clásica de Friedman (1970)	Los sistemas valóricos de Davis
El modelo MARM de Murray y Montanari (1986)	La Teoría Integradora de Contratos Sociales (ISCT) de Donaldson y Dunfee
El modelo de recursos de Lutz (1996)	La ciudadanía corporativa de Wood y Lodgson
El modelo de Porter y Kramer	
<b>Teorías Integradoras</b>	<b>Teorías sobre la Ética y la Moral en los Negocios</b>
La visión de Carroll (1979)	La democracia participativa de Freeman
El modelo intervencionista de Jones	El camino de Kyosei de Kaku
Las críticas de Vogel	
La responsabilidad operacional de Wilcox	La naturaleza humana de Chomali y Majluf

Otro de los temas de interés de nuestro estudio, era el análisis de los premios sobre RSC. La existencia de premios de RSC genera de forma inmediata un comportamiento de las empresas que buscan alcanzar un premio en particular, generando acciones específicas en torno a esos premios. En resumen, los premios son verdaderos inductores de prácticas de RSC en las organizaciones.

Existen muy pocos estudios en el mundo a los premios de RSC, por lo que planteamos realizar un primer análisis de la situación de Chile y en España, siguiendo un marco metodológico empleado para analizar premios en USA y Canadá.

Los estudios de Norman et al. (2009) sobre los 19 principales premios de RSC en Estados Unidos y Canadá, permite identificar importantes elementos que debería considerar la elaboración, difusión y aplicación de un premio de RSC. Según los autores, los criterios que se deberían tener en consideración se pueden dividir en dos ejes; por una parte los costos económicos que conlleva la difusión del premio, la recolección y el análisis de la información de quienes postulan y por otra los riesgos de reputación que la organización debe asumir a la hora de elegir determinados criterios específicos, pues al premiar a una empresa, la organización que entrega el premio asocia su imagen no sólo al comportamiento actual de la empresa premiada, sino que también al comportamiento futuro de ella.

La crítica a la forma cómo las empresas aplican la RSC, usándola como una herramienta más cercana a la filantropía que a gestionar responsablemente el negocio (Bloom y Gundlach-2001) y la propuesta de modelo de Pirámide de RSC propuesto por Cancino y Morales (2008), genera un soporte de análisis que ayuda a clasificar los premios en cuanto a la globalidad o parcialidad de su mirada.

Apoyándonos en la teoría de los stakeholders (Freeman, 1984; Freeman y Gilbert, 1988, 1992; Freeman y Reed, 1983, Mitroff, 1983), planteamos una investigación de tipo cualitativo bajo tres enfoques distintos:

- a) Grupos de discusión con diferentes grupos de interés (empresarios, trabajadores, sindicatos, consumidores y sociedad civil) en España y Chile.
- b) Entrevistas individuales en profundidad con expertos e informantes claves.
- c) Análisis documental de premios de RSC en Chile y España.

## Metodología

Para alcanzar nuestro objetivo, se utiliza una metodología cualitativa considerando que capta adecuadamente toda la complejidad, dinamismo y subjetividad inherente a la temática.

Por este motivo, se realizaron una serie de grupos de discusión con 8 muestras o grupos (4 españoles y 4 chilenos) y 14 entrevistas en profundidad. La recogida de información ha tenido un planteamiento muy abierto y poco directivo, aunque tiene como punto de partida un escueto guión de preguntas relacionadas con los objetivos de la investigación (ver anexo).

La combinación equilibrada de tres criterios metodológicos propios de la investigación cualitativa ha condicionado tanto el número y características de las personas participantes, como el proceso de recogida de información. Así, se ha buscado la representación tipológica más que la representación estadística numérica, de tal forma que se captara toda la heterogeneidad sociodemográfica, variabilidad discursiva y diversidad de perfiles o estrategias que pueda presentar el colectivo social que nos interesa; en segundo lugar, el criterio de saturación o redundancia nos ha indicado cuando parar a la hora de determinar la finalización de los grupos y; en tercer lugar, el de accesibilidad o disponibilidad también nos ha marcado las posibilidades de acceso a un mayor o menor número de personas (Denzin y Lincoln, 2000).

En cuanto a las entrevistas, la lista de expertos en materia de RSC estuvo compuesta por 14 personas. Estos fueron:

1. Millán Díaz. Profesor Universidad de Zaragoza. Investigador en RSC. Universidad de Zaragoza.
2. José Antonio Camacho. Profesor titular de Economía Internacional y de España. Universidad de Granada.
3. Pablo Esteban. Profesor externo asociado.
4. Jorge Coque. Profesor Titular de Organización de Empresas. Universidad de Oviedo.
5. Gustavo Lejarriaga Pérez de las Vacas. Profesor de Universidad. Director de Compluemprende. Director de la Cátedra de Empresarios Autónomos. Universidad Complutense de Madrid.
6. Jesús Mauricio Flores. Doctorado en Economía, Control y Gestión de Ampliación de Políticas Públicas. Universidad de Granada.
7. Darío Castillo Sandoval. Profesor investigador, coordinador de la Unidad de estudios solidarios, Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Colombia.
8. José María Pérez de Uralde. Director de la Fundación Iberoamericana de la Economía Social. Abogado en ejercicio.
9. Luís de Vago. Gerente de Fundación Divida Pastora.
10. Cristina Pedrosa. Universidad de Jaén.
11. Armando Nieto. Presidente de la Mutualidad Divina Pastora.
12. Miriam Martínez. Abogada. Agaf Consultores, Granada.
13. Pedro Francés. Profesor titular de Filosofía y Ética. Universidad de Granada
14. Elena Tejero. Responsable de Formación y RSC. Cruz Roja Española, Granada.

Para la elaboración de los guiones de los grupos de discusión y entrevistas (ver anexo II) se tuvo en cuenta las preguntas utilizadas por otros autores extraídos de la revisión bibliográfica. En concreto, éstas fueron:

Pomering y Dolincar (2009):

- ¿Cómo define la Organización su responsabilidad a la sociedad?
- ¿Por qué la Organización una responsabilidad a la sociedad más allá que su responsabilidad a los stakeholders?
- ¿Qué campos y a través de qué actividades es articulada la RSC?
- ¿A quién comunica la Organización sus reportes de RSC?
- ¿Qué comunica?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Cómo se comunican los objetivos?
- ¿Cómo son medidos?
- ¿Considera la organización que tiene un rol educativo informando a los stakeholders sobre temas de RSC?

Hine y Preus (2009):

- Motivaciones que guían las políticas de RSC en las Organizaciones
- El rol de los stakeholders en la determinación de las políticas de RSC
- Manera en que las actividades de RSC están integradas organizacionalmente

Robertson (2009):

- ¿Qué clase de RSC quiere usted?
- ¿Hay organizaciones en su país que realizan buenas prácticas de RSC?
- ¿Qué cosas de esas organizaciones piensa usted que en un ejemplo en términos de RSC?
- Si no hay organizaciones que practiquen RSC, ¿qué barreras existen?
- ¿Cómo piensa que será el futuro de la RSC en su país?

Los grupos de discusión se llevaron a cabo en instalaciones de la Universidad de Granada y de la Universidad de Chile. En cada grupo, estuvieron presentes dos investigadores: uno, realizando la función de moderador y otro, la de observador.

El rol del moderador durante la sesión es la de un líder activo. Sus funciones concretas fueron: iniciar la conversación, motivar a los asistentes a que intervengan, formular preguntas incitadoras de la conversación, moderar los turnos de palabra y solicitar más opiniones a otros asistentes sobre alguna idea expuesta en la sesión. También fue el responsable de la manipulación de la grabadora.

El rol del observador durante el grupo de discusión fue la analítica. Sus funciones eran el observar y anotar ideas y comportamientos de los miembros del grupo de discusión. También establecía un primer borrador al final de la sesión de las principales ideas expuestas durante la misma.

En cuanto al desarrollo de los grupos de discusión, se realizaba en 3 fases:

En una primera fase (aproximadamente los primeros 15 minutos) se formulaban preguntas más generalistas que daban una visión más panorámica del tema.

Tras esa primera fase de “calentamiento” del grupo, se pasaba a las dimensiones centrales del estudio (“prácticas”, “barreras” y “papel stakeholderds”).

La tercera y última fase, era de recapitulación, en donde se agradecía a los asistentes su participación y se informaba brevemente del proyecto. También se les facilitaba un correo electrónico o teléfono por si deseaban contactar con los investigadores posteriormente.

En cuanto a las entrevistas, estas se realizaron de manera individual (un entrevistador, un entrevistado) en el lugar de trabajo del entrevistado o instalaciones de la Universidad.

Todas las entrevistas fueron grabadas en soporte digital para su posterior transcripción y análisis.

Una de los temas a tener presente para mejorar la fiabilidad y validez del instrumento es la de homogeneizar su aplicación, por lo que las preguntas fueron leídas a todos los entrevistados tal como están formuladas, con el fin de no introducir sesgos por parte del entrevistador.

Finalmente, en el trabajo de campo participaron un total de 74 personas: 60 personas en 8 grupos de discusión, con una duración media cada uno de ellos de 72 minutos y una amplitud de entre 39 y 119 minutos. Se realizaron, asimismo, 14 entrevistas individuales en profundidad. Los grupos de discusión fueron realizados en la Facultad de Ciencias del Trabajo de la Universidad de Granada y en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Toda la información recogida fue grabada magnetofónicamente con el conocimiento y permiso de las participantes. El trabajo de campo se ha llevado a cabo desde mayo hasta noviembre de 2010.

Una vez recogida la información recogida en los grupos de discusión y en las entrevistas se ha llevado a cabo un análisis del discurso, entendiendo como tal aquello que los sujetos manifiestan verbalmente de forma espontánea y que se considera una expresión de sus pensamientos, sentimientos y comportamientos. Más que en aspectos lingüísticos como la sintaxis, el estilo discursivo y/o los aparatos retóricos utilizados por las participantes, el análisis se ha centrado en el contenido semántico del discurso. Así, partiendo de las transcripciones textuales de los grupos, se ha segmentado y codificado las narraciones de las participantes en función de los temas que traten, a continuación se han categorizado estas unidades temáticas sobre la base de los objetivos

específicos de la investigación. Para el proceso de categorización se ha utilizado el programa de análisis cualitativo AtlasTi.

Por último, la presentación de los resultados, en el caso de los grupos de discusión, se ha organizado por cada uno de los grupos de discusión a partir de los temas más importantes que aparecen en el discurso y se han acompañado de párrafos o extracciones literales del material trabajado para ilustrar, y en cierto modo justificar, las interpretaciones que se van realizando y las conclusiones a las que se va llegando. También se ha elaborado una nube de etiquetas (*"tag cloud"*) que permite resaltar los conceptos más importantes tratados en cada grupo.

Para garantizar la rigurosidad, credibilidad, transferibilidad, consistencia y neutralidad de los análisis y conclusiones se han tomado algunas medidas de control tales como codificar, categorizar e interpretar los resultados de forma independiente por los cuatro investigadores del equipo que, con posterioridad, ponían en común y consensaban cada criterio utilizado y decisión adoptada; se han revisado y discutido los resultados preliminares obtenidos con algunas de las participantes en el estudio; y, finalmente, se ha descrito y justificado con la mayor especificidad y claridad posible cada paso realizado en la investigación.

En cuanto al análisis de premios de RSC, se han reunido las bases de participación de los 11 principales premios de Responsabilidad Social Corporativa y de temas relacionados a ella para Chile y de siete para España, siguiendo la metodología propuesta por Norman et al. (2009).

El proceso de recolección de información se realizó desde Noviembre de 2009 a Junio de 2010. Dado que el proceso mismo recolección de información es relevante para evaluar la claridad y transparencia del premio, se sigue rigurosamente un conjunto de pasos, que intenta medir la facilidad que tendría un postulante al premio en cuanto al acceso a la información y la claridad de la misma. Así el proceso se inicia recopilando en primer lugar toda la información disponible en los sitios WEB de cada institución organizadora o promotora de un premio, información que se clasifica en cuanto a su completitud y entendimiento, recurriendo a fuentes adicionales sólo si ello es necesario y en el siguiente orden; solicitud de información adicional vía mail, solicitud de información vía teléfono, solicitud de entrevista con algún responsable de la institución promotora del premio.

Posteriormente, cada premio es analizado según los criterios propuestos por Norman, generando una escala de seis niveles que permite determinar el nivel de cumplimiento en cada criterio para cada premio, según el siguiente criterio:

- No cumple: 0 puntos.
- Cumple muy débilmente: 1 punto.
- Cumple débilmente: 2 puntos.
- Cumple medianamente: 3 puntos.
- Cumple adecuadamente: 4 puntos.
- Cumple destacadamente: 5 puntos.

Para la asignación de puntos, se ha constituido un equipo de trabajo formado por dos académicos, un ayudante de investigación, dos Consultor en RSE, y un periodista.

El puntaje final, se determina por la suma simple de los puntajes relativos que cada premio obtiene en cada factor analizado, lo que permite determinar un ordenamiento de los premios según este criterio.

Las variables que se consideran en la evaluación y que son propuestos por Norman et al. (2009), al

evaluar un premio son los siguientes:

1. Nombre y su relación con las variables medidas.  
Se entiende que un premio debe tener mayor puntuación en este ítem, si existe una clara relación entre la manera como es llamado y las variables que posteriormente son medidas.
2. Justificación de los sistemas de evaluación.  
No existe preferencia a priori de un mecanismo de evaluaciones cualitativo o cuantitativo, lo que se busca medir es la calidad del sistema de soporte a la evaluación, como por ejemplo; la forma como se genera la información, la claridad del instrumental empleado, la forma como se procesa la información y el método de verificación de la información recolectada.
3. Mirada global vs mirada parcial.  
Pueden existir buenos premios de mirada global y mirada parcial, por lo que pese a que este factor se propone dentro de los criterios de Norman, *no será evaluado*, entendiendo que la concordancia entre lo que el premio busca medir y lo que realmente mide, ya fue capturada por la variable “Nombre y relación con las variables medidas”.
4. Existencia de criterios de exclusión de los postulantes y su justificación.  
Se evalúa la existencia de criterios que dejan fuera en forma automática a empresas que, por razones específicas no pueden postular o bien que, por no cumplir una condición mínima deben ser excluidas del proceso de postulación. Si esta condición debe existir y no se encuentra presente, la calificación es baja.
5. Definición de Categorías.  
Considerando las características de los premios, existen algunos que en deben generar diferentes categorías para su postulación, debido a la heterogeneidad de los postulantes, como por ejemplo tamaño, sectores empresariales u otros. Se considera negativo el no considerar estas categorías cuando es relevante que ello ocurra.
6. Mecanismos de acceso al premio.  
Para los procesos de postulación las empresas pueden presentarse voluntariamente o ser invitadas a postular. Se considera positivo el que los procesos sean abiertos y negativo el que las empresas deban pertenecer a un “Club” determinado o deban pagar por el proceso de postulación.
7. Método de recolección de información.  
Los métodos de recolección de información deben ser claramente indicados y deben asegurar objetividad. Así por ejemplo, si el método de recolectar la información es un auto-diagnóstico o puede ser influenciado directa o indirectamente en su resultado, obtiene una mala evaluación.  
Se valora la existencia de diferentes fuentes de información así como los procesos de verificación y/o auditoría.
8. Difusión y Justificación de los resultados del premio.  
Es importante que los resultados se difundan apropiadamente y que en ese proceso se explique los criterios de evaluación y méritos que llevan a las empresas a obtener esos premios.

Se suman a los factores propuestos por Norman:

9. Claridad y disponibilidad de la información:  
Corresponde a la evaluación de la facilidad con que se dispone de la información para

postular, criterios de evaluación y disponibilidad de información histórica del premio. El disponer de la mayor información en la WEB, lleva asociado la mayor puntuación, disminuyendo en la medida que la información es de difícil acceso.



## ANALISIS

Como comentamos anteriormente, para lograr los objetivos del estudio hemos llevado a cabo un estudio de campo cualitativo desde tres aproximaciones distintas: manteniendo reuniones con los distintos stakeholders, entrevistando a expertos en la materia y analizando los premios de RSC existentes actualmente en Chile y España. Analicemos cada uno de los resultados obtenidos.

### A. Grupos de discusión

De los distintos grupos de discusión que se llevaron a cabo, vamos a presentar a continuación un análisis del discurso. Para ello, estructuraremos los análisis en función de los 5 grupos de interés que diseñamos para este estudio (trabajadores, sindicalistas, consumidores, empresarios y organizaciones no gubernamentales).

#### A. 1 Trabajadores

En el caso de los grupos de discusión llevados a cabo con los stakeholder “trabajadores”, una de las variables que contó con un gran consenso fue el carácter de mercadotecnia o imagen que la RSC tenía para ellos.

En algunos casos, este carácter de imagen además conllevaba una valoración negativa hacia la propia RSC:

*“Hay muchas empresas, sobre todo las que no son muy de “trigos limpios” que aprovechan el RSE propiamente tal, para dar una imagen falsa” (Carlos, trabajador chileno)*

En cuanto a la participación y responsabilidad del resto de stakeholder, sobresale especialmente la del Estado, quedando el resto de los stakeholder en un segundo plano.

Un caso relevante es el de los sindicatos, de manera que existe un desprestigio hacia la labor de éstos especialmente en los grupos españoles (a excepción del grupo de sindicalistas):

*“Un sindicato puede decir misa pero sino lo aprueba el Presidente del Gobierno, no da pie” (Rafael, trabajador español)*

En cualquier caso, se percibe la existencia de diferencias perceptivas por países y culturas:

*“Yo creo que también, en que, me imagino, que esto de la responsabilidad social empresarial es muy distinto de acuerdo a la cultura del país o de la forma en que se relacionan las personas. Yo creo que quizás en Chile particularmente no somos muy participativos” (Marcela, trabajadora chilena)*

Con respecto al grupo de trabajadores, sí se aprecian similitudes en las percepciones sobre la RSC.

Así en ambos grupos se da importancia a características individuales y propias de ellos como trabajadores como definidoras de las prácticas de RSC:

*“Trabajar a gusto” (Rafael, trabajador español)*

*“Trato humanitario. Tener las instalaciones bien adecuadas, como comedores, servicios... Brillan por su ausencia muchas veces” (María, trabajadora española)*

*“Principalmente para mí es el apoyo que da la empresa a sus trabajadores, y no tiene que ver necesariamente con bonos o ese tipo de cosas, más que nada entregar un ambiente de trabajo bueno y podríamos decir, de calidad para las personas” (Roberto, trabajador chileno)*

*“En primer lugar, traten bien a sus trabajadores” (Marcela, trabajadora chilena)*

Esta percepción, sin embargo, a veces se confunde con el mero cumplimiento de la normativa vigente :

*“Tienen que ser responsables con los trabajadores” (...) Cumplir las normas” (Jesus, trabajador español)*

de ahí la importancia que dan ambos grupos (como otros stakeholders) al cumplimiento de la legalidad, como principio básico de la RSC y al Estado como instrumento sancionador:

*“En primer lugar, el Estado” (José, trabajador español)*

*“Yo creo que un rol que debería ser fundamental es el del Gobierno” (Marcela, trabajadora chilena)*

*“Ellos no tienen culpa. La culpa es de quien se lo permite” (María, trabajadora española)*

*“La tiene el Estado que permite eso” (Mercedes, trabajadora española)*

aunque todo ello, supone una contradicción con el concepto de voluntariedad de la RSC como la integración de actividades sociales y medioambientales. En cualquier caso, dicha percepción puede ser debido al carácter limitado que es percibido por su condición de voluntaria, por lo que se reclama una mayor intervención gubernamental.

En cualquier caso, la RSC es percibida para ambos grupos nacionales como algo netamente de imagen de las empresas, especialmente las grandes empresas y que venden al público:

*“Sí pero están dando buena imagen para el cliente no para el trabajador” (José, trabajador español)*

*“Las empresas la usan como una estrategia de marketing, eeeeh, una estrategia, como de imagen” (Francisca, trabajadora chilena)*

*“Las empresas que son de cara al público pues tienen que tener un comportamiento pues mejor que otras empresas que no son de cara al público”(Rafael, trabajador español)*

*“Hombre, tienen que dar mejor imagen. Las demás... al estar en un pulcón cerrado, allí en medio del polígono no saben dónde están ni de dónde vienen, ni quienes...”*  
(Rafael, trabajador español)

*“Esos trabajadores son la imagen de la empresa”* (Jesus, trabajador español)

De ahí que la RSC sea percibida por estos grupos de interés como algo propio de la gran empresa, y especialmente en principales grupos de distribución:

*“Grandes empresas”* (Mercedes, trabajadora española)

*“Mercadona”* (Jesús, trabajador español), *“Coviran”* (José, trabajador español),  
*“Carrefour, Hipercor...”* (Dolores, trabajadora española)

Sin embargo, Donde no hay consenso en ambos grupos, es en la responsabilidad que otorgan del desarrollo de la RSC a cada uno de los stakeholders. Así, mientras el grupo de trabajadores van a enfatizar la importancia de los consumidores en su toma de decisiones,

*“Los clientes para mí es fundamental porque si ellos no alegan, no alegan por precios, no alegan por nada, las empresas podrían hacer lo que quisieran”* (Marcela, trabajadora chilena)

en el caso del grupo de trabajadores españoles, la principal responsabilidad recaerá en los empresarios:

*“Yo creo que cuando pones una empresa es para, el beneficio que se cree es para él, luego.... Repartir no van a repartir mucho”* (Carmen, trabajadora española)

*“Sí, pero siempre el empresario va a su beneficio propio”* (Rafael, trabajador español)

De todas formas, el resto de los grupos de interés (sindicatos, ONGs, Universidad, proveedores, etc.) son percibidos como no relevantes.

Realizado una nube de etiquetas de los temas que salieron en ambos grupos de discusión del stakeholder “trabajadores”, podemos representarlo de la siguiente manera:

Gráfico 1: Nube de etiquetas del grupo de discusión “Trabajadores”



## A. 2 Sindicatos

En cuanto al segundo grupo de interés (“sindicatos”), existe una fuerte percepción del componente imagen, mucho mayor que en los otros stakeholder. Dicha percepción, además, se da en ambos grupos de discusión (español y chileno):

*“En la banca yo siento que la empresa deposita un gran activo en vender una imagen corporativa, porque el banco tiene que venderse en términos que tiene que generar clientes, al, al interior, para poder desarrollarse. Entonces tiene que privilegiar en forma permanente el estar accionando situaciones y condiciones que lo lleven a estar situado en un frente público, de carácter... ¡publicitario!” (Carlos, sindicalista chileno)*

*“Una vez que metes los dedos pues te das cuenta de que lo que se está utilizando de Responsabilidad Social es como una imagen pero no como una creencia, no como un hábito de buenas prácticas que mejora la calidad en su conjunto de las empresas” (Ramón, sindicalista español)*

Este predominio de imagen estaría por encima de los intereses y motivaciones hacia los propios trabajadores de la empresa, según la visión de los sindicalistas participantes:

*“el tipo está ganando plata, mucha plata a raíz de sueldos bajos...está contratando mano de obra barata y la gente que es experimentada en este país, la está desechando, ya? El implanta cantidad de publicidad, cosas así, en televisión, en radio, en lo que sea, ya? Hacia los trabajadores es un pésimo empresario...él a lo mejor ayudó a la zona del sur por el tema del terremoto, cosas así, a lo mejor ayudó...pero hacia nosotros, hacia los trabajadores, prácticamente no está ni ahí” (Víctor, sindicalista chileno)*

Esta percepción se afianza aun más con la idea de maximización de beneficios de los empresarios, generando un estereotipo totalmente negativo hacia la RSC empresarial:

*“Ese beneficio sí se contradice, sí se opone, sí lucha en contra de esa Responsabilidad Social” (Ramón, sindicalista español)*

*“Aquí hay una idiosincrasia de tomar y no dar” (Miguel, sindicalista chileno)*

*“Porque no le interesan dejar de obtener unos beneficios que se los va a llevar el de al lado” (Silvia, sindicalista española)*

todo ello en detrimento de la función social los hacia los trabajadores la cual, para los sindicalistas participantes, constituye la base esencial de la RSC:

*“Entonces hay poca responsabilidad social al no imbuirse en los problemas sociales de los trabajadores” (Miguel, sindicalista chileno).*

*“Pero la idea sería que la empresa se enfocara en sí en las personas que tienen internamente, que somos nosotros los trabajadores” (José, sindicalista chileno)*

Por ello, los participantes en este grupo de discusión perciben al sindicato como garante de la RSC interna, la que garantiza el desarrollo social dentro de la empresa, frente al afán lucrativo del empresario:

*“Justamente cumplimos un rol muy importante, como dice acá el compañero. Si no existieran los sindicatos, en realidad los empresarios, la parte social, interna de los trabajadores sería prácticamente cero en algunos casos, es que somos nosotros los que ponemos las luces de alerta y fiscalizamos que se cumpla año a año y cada vez ir logrando mayores beneficios sociales para nuestros trabajadores” (Cristián, sindicalista chileno)*

*“Algo están haciendo, yo sé que los mineros lo hacen. Incluso los sindicatos están, están...conozco a los dirigentes y sé que ellos están muy involucrados en esa situación. Eso podría citar de gente que lo hace” (Miguel, sindicalista chileno)*

*“Creo que los sindicatos, dentro del asidero que tienen cada unos dentro de sus empresas, son una voz de alerta para el empresario. Estoy seguro que si no existieran los sindicatos, en más de alguna empresa, gran parte de los trabajadores estarían trabajando por un vale de supermercado” (Carlos, sindicalista chileno)*

a pesar de que tal visión, tal como hemos visto, no es compartida por el resto de los grupos de interés.

Pero junto a esta idea del sindicato como garante de la RSC interna en las empresas, se reclama una mayor intervención de los poderes públicos, mediante sistemas legislativos regulatorios y punibles, como única medida de “obligar” a las empresas a desarrollar prácticas deseables de RSC, quizá de manera más enfática y contundente que el resto de los grupos de interés:

*“Si no se fiscaliza, si la ley no se pone rigurosa, esa empresa sigue funcionando como tal, porque lo que a ellos les interesa es, es u negocio, es tener utilidades, que funcione su negocio, pero no les importa la calidad de vida de las personas” (Fabiola, sindicalista chilena)*

*“Y esa legislación al final lo que hace es que aquel que no quiere aplicar Responsabilidad Social, por lo menos haya una obligación, ¿por qué? Pues porque al final lo que estamos defendiendo es a la clase obrera, a la clase más débil e incluso estamos defendiendo al medio ambiente que no se puede defender solo” (Ramón, sindicalista español)*

aunque esta no puede ser la única vía, abogándose también por organismos de información y promoción:

*“falta que hayan organismos, que, que de alguna forma, hagan, eehh una información nueva, como podemos trabajar en esto, como involucrar a estos señores empresarios o ayudarlos porque ellos están como muy sometidos en el sistema antiguo, de puro crecer, crecer, vender, de tener utilidades, de ganar, que la gente vaya a trabajar, que sé yo. Yo creo que la gente aquí, por el gobierno, por alguien del Estado, realmente los invite o los incite a hacer algo nuevo, cosas nuevas para la sociedad. Yo creo que ahí faltaría un organismo de publicidad” (Fabiola, sindicalista chilena)*

En este sentido, la Universidad podría jugar un rol importante. Se le reclama a ésta una mayor implicación ya que de ella saldrán los futuros líderes y directivos. Sin embargo, en ambos grupos se percibe que el papel desempeñado por ésta en el desarrollo de la RSC en las empresas ha sido más bien escaso, estando hasta ahora más en un segundo plano:

*“Al final de las Universidades van a salir los empresarios del futuro, los responsables de formación, los responsables laborales, los responsables de todo van a salir de las Universidades. Si ellos se han mamado en la Universidad que esto es importante, lo van a aplicar porque es fundamental” (Ramón, sindicalista español)*

*“Yo creo que los profesionales que están entregando las universidades, tampoco están haciéndole mucho empeño, en tener una responsabilidad, porque están más preocupados de ganar plata... Es que tiene que ver con los valores, porque son muy personalistas. Yo eehh, dicen que cuando uno va teniendo más edad se va poniendo más sabio, dicen...ah? Pero yo observo que mandar a hacer capacitaciones a la gente que está encargada de dirigir gente, y se sacan re buena nota en la universidad, son brillantes. Pero cuando les toca llevar a la realidad lo que aprendieron, se sacan muy mala nota” (Miguel, sindicalista chileno)*

En cualquier caso, sí hemos notado un mayor y acentuado pesimismo en el grupo de sindicalistas chilenos. Dicho pesimismo, conlleva a una baja estima hacia el empresariado local y su cultura de la responsabilidad social:

*“Tenemos gerentes prácticamente, nacionales que son déspotas...todo lo contrario que han contratado gente que es extranjera, que como lo estaban explicando acá, que vienen con otra cultura, con otra mentalidad” (Víctor, sindicalista chileno)*

*“Los empresarios chilenos yo creo que son casos muy aislados de responsabilidad social” (Fabiola, sindicalista chilena)*

llegando incluso a interiorizar las empresas trasnacionales los valores culturales chilenos:

*“Los extranjeros que vienen a gerenciar, vienen a quedarse aquí se terminan chilenizando. Entonces cuando se chilenizan empieza a llevar la parte social de sus empresas hacia la baja” (Miguel, sindicalista chileno)*

La representación mediante la técnica de nube de etiquetas de este grupo de discusión, podemos verla en el gráfico 2:

Gráfico 2: Nube de etiquetas del grupo de discusión “Sindicatos”



### A. 3 Consumidores

En cuanto al tercer grupo de interés “consumidores”, vuelven a aparecer otra vez algunos de las ideas que han surgido con otros grupos de stakeholder

Así, el componente imagen vuelve a salir como la principal motivación de las empresas para llevar a cabo sus políticas de RSC, al igual que ha ocurrido con los grupos de trabajadores y sindicalistas. Este concepto asociado a la RSC, vuelve a surgir (al igual que en el resto) en los dos grupos nacionales (Chile y España):

*“Yo un poco lo relaciono como una cosa que hay que trabajar porque se lleva bien, vende bien, y por tanto hay que hacerlo, o sea, más que una convicción, ¿no? no veo*



*un convencimiento sino veo una, una imagen de querer vender una imagen” (Gonzalo, consumidor español)*

*“Tengo la sensación de que las empresas todavía creen que esto de la responsabilidad social es una moda. Entonces, mientras no sea algo serio, lo ocupamos en cuanto nos sirva y si no, lo dejamos” (Carlota, consumidora chilena).*

*“Mi sensación es que es marketing” (Patricio, consumidor chileno).*

solo que en este caso llega incluso a generar cierta desconfianza de los consumidores hacia las prácticas de RSC implantadas por esas empresas:

*“Es como una forma de ocultar, digamos, una operación de marketing, de relaciones públicas más que nada” (Enrique, consumidor chileno)*

Otros de los conceptos que aparece con fuerza en ambos grupos de consumidores es el hecho de una mayor regulación legal de la RSC, aunque en este caso va más allá de la norma legal, reclamando normativas que le aporten información al cliente antes de realizar su compra tanto de las prácticas de RSC llevadas a cabo por las empresas:

*“Quizás tendría que estar un poco más regulado para que se haga pero que se haga bien, con unas directrices y que no todo el mundo diga “¡ah vale pues yo...voy hacer esto!” (Sheina, consumidora española).*

*“¿Qué significa que es responsable con el medio ambiente una empresa? ¿y establecer unos criterios para entender cuáles de esas empresas realmente son respetuosas con el medio ambiente y cuáles no? ¿Qué significa que es socialmente responsable o no con sus trabajadores?” (Ana, consumidora española).*

Así como de la veracidad de la información que se publicita, de manera que ayude al proceso de toma de decisión de compra:

*“Yo como, como consumidor me he encontrado que me han llamado por teléfono los de Telemarketing diciendo que, que si compro tal producto pues parte de ese va a tal o que es una donación para una ONG., ¿no? Yo no tengo ningún tipo de garantía de que eso sea real” (Gonzalo, consumidor español).*

*“Hay que fijar unos criterios que nos den cierta seguridad en cuanto a sus prácticas, a que sus prácticas son realmente responsables en distintos ámbitos, no solo en uno” (Ana, consumidora española)*

*“Primero hay que se un consumidor responsable e informado. Informado para poder tomar mejores decisiones y segundo estar dispuesto algo más” (Martín, consumidor chileno)*

En cuanto al grupo de Chile, volvemos a encontrarnos problemas de estima nacional y supervaloración de las empresas extranjeras frente a las nacionales. Esta mala valoración se hace sobre todo de sus directivos locales:

*“Hoy día, por ejemplo en Chile, por las empresas que intentan hacer más responsabilidad social, que tienen internamente sectores, gerencias, son las transnacionales...y no es por casualidad” (Stefan, consumidor chilena)*

*“Acá no funcionan esas cosas” (Ghislaine, consumidora chilena)*

Esta minusvaloración, sin embargo, en este grupo no se hace solo de los empresarios como tipología aparte, sino que se hace una valoración cultural de la misma, caracterizando con ello a toda la sociedad chilena:

*“Yo creo que hay otras sociedades, por ejemplo, cuando ven vulnerados sus derechos, se organizan. Yo creo que a nosotros como cultura nos falta eso, ser más organizados. Ser más participativos, ser más fiscalizadores, también ser más “acusetes” con este tipo de cosas...” (Ghislaine, consumidora chilena)*

*“Da lo mismo, no nace de nosotros” (Enrique, consumidor chileno).*

En cualquier caso, sí se es consciente del poder de los consumidores para exigir a las empresas una mayor implicación en prácticas específicas de RSC:

*“Sin el poder del consumidor no hay responsabilidad social” (Stefan, consumidor chileno)*

aunque dicho poder no es utilizado por éstos, reconociéndose el carácter individualista en el comportamiento de compra:

*“¿ Pero juega ese papel el grupo clientes-consumidores? Todos: No, nooooo! No lo jugamos, no hay conciencia...Es súper marginal...” (todos los consumidores chilenos)*

*“Yo como consumidor, a mí lo único que me preocupa es que el producto se me venda bien, mientras que secundariamente hay un problema entre una mala gestión entre proveedores, empresarios, otras cosa, qué me importa mientras que me sirva el producto bien, a mis necesidades” (Ignacio, consumidor español)*

*“Mi sensación es que al final cada uno vela por sus propios intereses: los accionistas, por evidentemente, ganar más plata, nosotros como parte de los que trabajamos en la organización por los intereses individuales y lograr que la organización cumpla con su objetivo para que los accionistas estén contentos y por lo tanto, todos sigamos trabajando. Y el Estado, mientras hagamos la pega, relativamente bien, paguemos nuestros impuestos, cumplamos con las normas, nos deja “tranquilos”, entre comillas, y nuestros clientes están satisfechos con el producto que les entregamos y nuestros proveedores” (Carlota, consumidora chilena)*

En cualquier caso, los consumidores perciben prácticas específicas de RSC por parte de las empresas en temas medioambientales y ligados a la pobreza, aunque dichos proyectos no suponen una identificación por parte de los usuarios, siendo conscientes éstos de que se trata más de prácticas de marketing que de prácticas responsables:

*“Puede que una minera considere que cierta actividad es lo mejor para la comunidad, y la comunidad no, no la considera así” (Ghislaine, consumidora chilena)*

*“Yo creo que la empresa no tiene todavía la visión de invertir bien en general” (Carolina, consumidora chilena)*

Los consumidores muestran en este sentido una actitud madura y formada, demandando a las empresas proyectos más vinculados con la comunidad y la preservación del medioambiente, que supongan prácticas reales de responsabilidad.

*“Entendemos como responsabilidad social con algo que tiene que ver con compromiso con el cambio y no con la filantropía” (Stefan, consumidor chileno)*

*“En general creo que acá confundimos la responsabilidad social con la filantropía, como decía Stefan, y con cumplir las leyes” (Patricio, consumidor chileno)*

*“El problema es que se me confunde con “caridad” (Enrique, consumidor chileno)*

Dichas prácticas además, no pueden ser acciones aisladas, sino que deben suponer una política empresarial de responsabilidad de la empresa:

*“Es entenderlo en su conjunto, como, como esa política empresarial en su conjunto es responsable socialmente con, con la comunidad en que está” (Patricio, consumidor chileno)*

*“Dando, dando ¿cómo se llama? Donaciones, dando, que sé yo, iluminaciones...dando todas las cosas que se hacen, escuelas, todo eso...pero tiene, interiormente, una política empresarial como la que tiene C...esas empresas tienen varias patas cojas. Hay una intervención positiva en la comunidad, pero en términos de management interno es cero” (Stefan, consumidor chileno)*

No se trata, por tanto, de considerar la RSC como una estrategia más de mercadotecnia, sino que los consumidores demandan políticas reales donde quede patente la responsabilidad de la empresa:

*“Podemos estar “comprando” la comunidad con “baratijas” al hacer eso...muchas veces se piensa que la minera van poniendo plata a la comunidad, para que puedan extraer el mineral, cerca de donde están viviendo ellos” (Luis, consumidor chileno)*

Se trata de realizar prácticas responsables que supongan un compromiso de la empresa con su entorno donde se asienta. Se busca la implicación entre el entorno social y la empresa, de realizar prácticas relacionadas con la propia actividad del negocio de la compañía. Por ello, los consumidores consideran que algunas empresas realizan prácticas filantrópicas, no centrándose en el corazón del negocio (*core business*) de la compañía. El consumidor reclama, en este sentido, prácticas en las que vea beneficios tangibles, bien individualmente o bien de manera clara y fehaciente:

*“Recibo un mal servicio muchas veces, nada más..eeehhh, o está derechamente pensado para los estratos más bajos, muchas de sus acciones de responsabilidad social”*

*(Enrique, consumidor chileno)*

*“Creo que con que hagan bien su misión, creo que sería suficiente” (Martín, consumidor chileno)*

*“En la tiendas de café, donde uno puede llevar...te hacen descuentos si llevas la taza propia, en vez de tener que llevar la tacita de cartón. Son pequeñas medidas que si siguen notando el servicio...de responsabilidad social hacia el cliente” (Valentina, consumidora chilena)*

La confianza será, por tanto, un valor apreciado por los consumidores. La RSC no es valorada tanto en prácticas concretas aisladas, sino en cuanto a una política empresarial, en torno a un conjunto de medidas con las que el consumidor se identifique y valore positivamente, en la que se sienta participe de alguna manera:

*“Para que la gente se vea más identificada con las empresas, o con su empresa y que lucha, pues, por el medio ambiente ¿no?, con la parte más social” (Gonzalo, consumidor español)*

*“Con la misión y la visión que tienen las empresas, o sea, alinear a todos los entes participantes, en pro de este bien común” (Carolina, consumidora chilena)*

*“La responsabilidad social es un compromiso con todo, con lo interno, con lo externo” (Stefan, consumidor chileno)*

*“Responsabilidad social es comprometerse con la sociedad en que se vive, con las comunidades” (Patricio, consumidor chileno)*

Analizando los discursos de todos los participantes en ambos grupos a través de la técnica de nube de etiqueta, podemos obtener una representación gráfica muy clara de los principales conceptos importantes para este stakeholder. Dicha figura podemos observarla en el gráfico 3:

Gráfico 3: Nube de etiquetas del grupo de discusión “Consumidores”



#### A. 4 Empresarios

El cuarto grupo de discusión que se llevó a cabo fue el conformado por empresarios, especialmente pequeños emprendedores. El análisis del discurso de este grupo se caracterizó por un fuerte sentido asistencialista de la RSC:

*“Mi proyecto que tengo de contratar por ejemplo personas discapacitadas, que la verdad es que igual me hace sentir bien a mí como persona” (Elizabeth, empresaria chilena)*

*“Me siento muy contenta es haberles regalado el almuerzo, que fue una de las cosas, que me impresionó” (Beatriz, empresaria chilena)*

*“Todas las Pymes además somos amigos de nuestros trabajadores, los podemos invitar un café, los podemos muchos invitar a comer a la casa, tenemos una relación, que no es la relación patriarcal antigua, no creo que en tu empresa, o en tu empresa, no creo que en su empresa” (Rodrigo, empresario chileno)*

Como vemos, la visión de estos empresarios es netamente paternalista, casi maternal (como señalaría una de las participantes):

*“Yo tengo mi responsabilidad social, creo que haciendo tal o cual cosa coopero con un granito de arena, que se lo trato de transmitir por una parte a mis trabajadores y también ...que como mujer que dirijo una empresa soy media maternal en ese sentido, pero trato de transmitirles valores para esto vaya mejorando, esta sociedad” (Elizabeth, empresaria chilena)*

*“La responsabilidad mía es un poco con mis trabajadores, con mi familia, con la gente más cercana” (Anibal, empresario chileno)*

como característica diferenciadora frente a la gran empresa transnacional con la cual compiten en atracción y captación de capital humano, según su visión, en ese trato familiar y cercano:

*“Esa persona que trabajó con uno, se sintió contenta con el trato, con la capacitación, con darle una remuneración digna, no vamos a decir de darle millones de pesos, pero sí una remuneración digna, después ellos cuando se van a otras empresas” (José, empresario chileno)*

*“Todas las Pymes además somos amigos de nuestros trabajadores, los podemos invitar un café, los podemos muchos invitar a comer a la casa, tenemos una relación, que no es la relación patriarcal antigua, no creo que en tu empresa, o en tu empresa, no creo que en su empresa (se dirige a los asistentes) Cómo el Señor de la Querencia, con un látigo, con cosas de esos, no es...Las Pymes en general no son de esa naturaleza” (Rodrigo, empresario chileno)*

Este componente asistencial de la RSC se complementa además con una fuerte ética, de compromiso con los otros grupos implicados (clientes, trabajadores, socios, comunidad, proveedores,...) mayor que en otros stakeholders:

*“Un primer nivel de responsabilidad, tengo una responsabilidad con el entorno en el que estoy, cercano, que es el personal, los socios, tengo que ser responsables con ellos también. Eso es parte de la responsabilidad social. Una empresa que no se hace cargo de sus socios, de sus trabajadores” (Erwin, empresario chileno)*

*“Significa tener una visión de los negocios con principios éticos. Hacia los trabajadores o colaboradores, hacia la comunidad y obviamente, hacia... hacia el partner con el cual hago el negocio” (Fernando, empresario chileno)*

*“Yo creo que uno tiene que tratar de hacer las cosas lo mejor posible, ¿ya?, eeh. Y siempre sobre la base de principios. Principios, eeh, de honestidad, de respeto a las personas, eeehhh, de hacer las cosas bien” (Alberto, empresario chileno)*

*“Es hacer bien las cosas y transmitir, lo que aquí se ha dicho mucho, transmitir los valores a la gente, al personal” (Gustavo, empresario chileno)*

Pero este nivel de responsabilidad y compromiso, lo trasladan los pequeños empresarios de manera recíproca hacia el resto de los demás stakeholder, especialmente trabajadores y clientes, tratando de establecer por tanto un contrato moral con ellos:

*“Es responsabilidad de los trabajadores, ser honestos, ser menos engañosos” (Erwin, empresario chileno)*

*“Cuando un trabajador roba en una empresa, también es un tema que desde el punto de vista de la responsabilidad social, es importante así como cuando un empresario no paga bien los sueldos, que es un tema importante, pero me gustaría darle una visión más integral de la sociedad en su conjunto. Y no solamente desde el punto de vista del empresario” (Alberto, empresario chileno)*

*“Yo les digo a ellos: yo los cuido a ustedes, ustedes también cuidenme a mí, soy una excelente proveedora” (Elizabeth, empresaria chilena)*

Se da en el grupo de pequeños empresarios, por tanto, un énfasis en el componente humano (clientes, trabajadores, proveedores) como elemento constitutivo y esencial de la RSC frente a las grandes organizaciones:

*“Somos más chicos, donde nuestro mayor énfasis, es hacia el cliente, en la cercanía con el cliente” (José, empresario chileno)*

*“Con los trabajadores, con los proveedores, con los clientes, creo hay ahí un tema importante de, de tener esa mirada a largo plazo en una relación, eeh, de desarrollo mutuo y crecimiento mutuo, en donde si mi proveedor crece y mi cliente crece, y mi entorno crece, yo también como empresa voy a crecer” (Alberto, empresario chileno)*

*“Porque al final uno tiene una empresa, pero al final esa empresa vive dentro de un ambiente. Dentro de un medio ambiente que conforman distintas...eeh, sus personas, sus proveedores, sus clientes” (Gustavo, empresario chileno)*

En cualquier caso debemos resaltar que el grupo estaba constituido por pequeños empresarios siendo ellos mismos conscientes de las diferencias que marcan sus propias circunstancias con las de la gran empresa transnacional y cómo estas implantan políticas de RSC por exigencias de éstas:

*“Es lo que pasa: que al final, que sucede, el círculo se envicia. ¿Por qué? ¿Qué es lo que pasa? Una pequeña empresa, por lo general está prestando servicios a las grandes empresas. Las pequeñas empresas, de repente, la parte, la consecuencia dice “no, estás son las reglas del juego”... Y por alguna razón te empiezan a cambiar las reglas del juego...y uno no tiene las espaldas” (Gustavo, empresario chileno)*

*“Somos responsables de construir redes responsables, de armar redes responsables. Así que, si yo trabajo con este proveedor responsable, entonces, voy construyendo alianzas y redes que nos hacen mucho más poderosos también, eeh, como empresas y más responsables como empresas” (Erwin, empresario chileno)*

*“Unas de las prácticas que tomamos, y que a veces nos cuesta más caro es que nosotros compramos, a quienes son partners, todos nuestros proveedores son pymes. De repente, incluso, comprar el papel significa pagar un poco más...a veces, no tanto, pero estoy con un par mío” (Fernando, empresario chileno)*

aunque en algunos otros casos, también, por contagio de las prácticas llevadas a cabo por la gran empresa o por imagen o moda, como se apareció en otros grupos de discusión:

*“La responsabilidad social es una moda, yo creo que sí, hay temas, términos que de repente uno acuña, que se ponen de moda. Pero como la moda a lo mejor, si te acomoda y si te queda bien, la sigues usando. Si le hace bien al resto, no creo que es malo seguirla” (Elizabeth, empresaria chilena)*

Sin embargo, un visión diferente en este grupo fue acerca de la responsabilidad del Estado en el desarrollo de la RSC y la necesidad de implementar más regulación en este tema. La visión de los pequeños empresarios, a diferencia de otros grupos de discusión, es que la intervención del Estado debe ser mínima ya que toda intervención genera disfunciones en el sistema de comercio:

*“Para mí hay un tema, de origen de responsabilidad empresarial, en términos de quienes legislan, legislan mal. Y al final, en qué se traduce eso? Se traduce en menos empleo, menos crecimiento, menos oportunidades...” (Alberto, empresario chileno)*

*“Yo creo que el que realiza la peor práctica social, es el Estado. O sea, por responsabilidad social por lejos” (Rodrigo, empresario chileno)*

*“Un empresario que es responsable, que quiere realmente poder aumentar su, su mano laboral, no lo puede hacer porque se ve limitado de repente por todas estas regulaciones” (Beatriz, empresaria chilena)*

Bajo esta óptica, las opiniones de los pequeños empresarios girarán en torno al papel que deben jugar las instituciones, mediante la creación de incentivos para promover la RSC más que mediante formulas regulatorias:

*“Si querís llevar a un país realmente a algo, si tú erís parte y por eso digo que el Estado tiene mucho que ver, tú tenís que poner los incentivos adecuados” (Rodrigo, empresario chileno)*

*“Y de alguna forma, también lo que veo, los incentivos, también están bastante mal colocados” (Gustavo, empresario chileno)*

*“Faltan incentivos o reconocimientos a quienes son responsables socialmente” (Fernando, empresario chileno)*

*“En el tema del incentivo, que de una u otra manera debería haber un incentivo que de alguna manera ayuden, en vez de perjudicar a las Pymes” (Beatriz, empresaria chilena)*

Por otra parte, existe la percepción que toda regulación gubernamental se realizará desde la óptica de la gran empresa, adaptándose sólo a la visión de estas organizaciones:

*“Mucha de la legislación está pensada mucho para la gran empresa, que tiene los recursos para solventar, pero la PYME realmente...a veces, yo estoy en un negocio bien particular, que nuestra visión, de alguna forma, cuando partimos fue: “chuta, la tendencia mundial es a que todo va al cumplimiento de normas medioambientales, a*





*creando bienestar” (Ana, miembro de ONG)*

Esta regulación debería llevar aparejada una serie de sanciones, aunque para las ONGs que participaron en el grupo, estas sanciones no deberían ser de carácter económico o judicial, sino de mercado. Es decir, deberían ser los consumidores quienes castigaran las malas praxis o engaños en la RSC de las empresas:

*“Tendría que haber una penalización moral y ética a aquellas que no tienen una Responsabilidad Social” (M<sup>a</sup> José, miembro de ONG)*

por lo que se aboga por la educación e información de los consumidores como herramienta de presión para el cumplimiento y puesta en práctica de políticas responsables por parte de las empresas:

*“Trabajar con los consumidores. Entiendo que es la forma de...de conseguir que las empresas cambien” (Leopoldo, miembro de ONG)*

La ONGs consideran por tanto fundamental el papel de los consumidores en el desarrollo de la RSC. Sin embargo, resulta curioso que la visión acerca de su propia influencia como elementos de la sociedad civil es baja:

*“¿Qué podemos hacer las ONGS? Es que... cae mucho peso ahí encima, ¿no? ¿qué podemos hacer las ONGS?”.... “pero es que ni tenemos esa capacidad ni nadie nos da la capacidad de poder llegar a la gente” (Javier, miembro de ONG)*

*“Nosotros podemos hacer incidencia política, y denuncia política pero si las Universidades siguen estando ahí, y las Administraciones siguen estando ahí, y los Sindicatos siguen estando ahí, apaga y vámonos” (M<sup>a</sup> José, miembro de ONG)*

Se apoya, por tanto, la idea de que en el desarrollo de la RSC deben estar otros actores tales como la Administración o la Universidad, descargando de toda responsabilidad sobre este tema a las propias ONGs:

*“La Administración, creo que eso tiene mucho más poder que nosotros podamos incidir” (Ana, miembro de ONG)*

*“Yo creo que la Universidad tiene un peso importante. La irresponsabilidad también se mira por el espejo a la Universidad, porque han dado lugar a que tengamos esta sociedad que hemos construido” (M<sup>a</sup> José, miembro de ONG)*

Es curioso en este punto, el desencanto hacia la acción que puedan llevar a cabo los sindicatos en el desarrollo de la RSC, siendo considerados más un obstáculo que una ayuda:

*“A los sindicatos hay que apartarlos de la Responsabilidad Social porque molestan más que ayudan” (M<sup>a</sup> José, miembro de ONG)*

Pero para poder llevar a cabo tales prácticas de presión por parte de los consumidores, es necesaria una mayor información veraz de las empresas, transparencia que las ONGs echan en falta y constituye para ellas uno de los principales problemas que impiden un mayor desarrollo de las RSC:

*“La presión social creo que no funciona porque no funciona, porque no hay mucha información” (Javier, miembro de ONG)*

*“Creo que la falta de transparencia es básica” (M<sup>a</sup> José, miembro de ONG)*

*“Lo que pasa es un poco eso, esa transparencia” (Ana, miembro de ONG)*

Por todo ello, existe un cierto desencanto entre las ONGs por el futuro y desarrollo de la RSC, consecuencia de esa falta de transparencia que impide la acción y control de los consumidores sobre las empresas. Se percibe, por tanto, la actual RSC como algo de imagen, desvirtuándose el concepto de responsabilidad:

*“Pues ahora todo el mundo con la RSC, que no es un compromiso real pero que todo el mundo lo va adoptar” (Leopoldo, miembro de ONG)*

*“El problema, que lo tomas como...pues eso, para ser más competitivo, para ganar más, entonces no te lo tomas como un compromiso real” (Ana, miembro de ONG)*

*“Yo el escenario más posible que me planteo es ese, es exactamente ese. Se desvirtuará el término por sí mismo” (Javier, miembro de ONG)*

Una representación gráfica de la nube de etiquetas de este grupo de discusión, podemos ver en el gráfico 5:

Gráfico 5: Nube de etiquetas del grupo de discusión “ONGs”

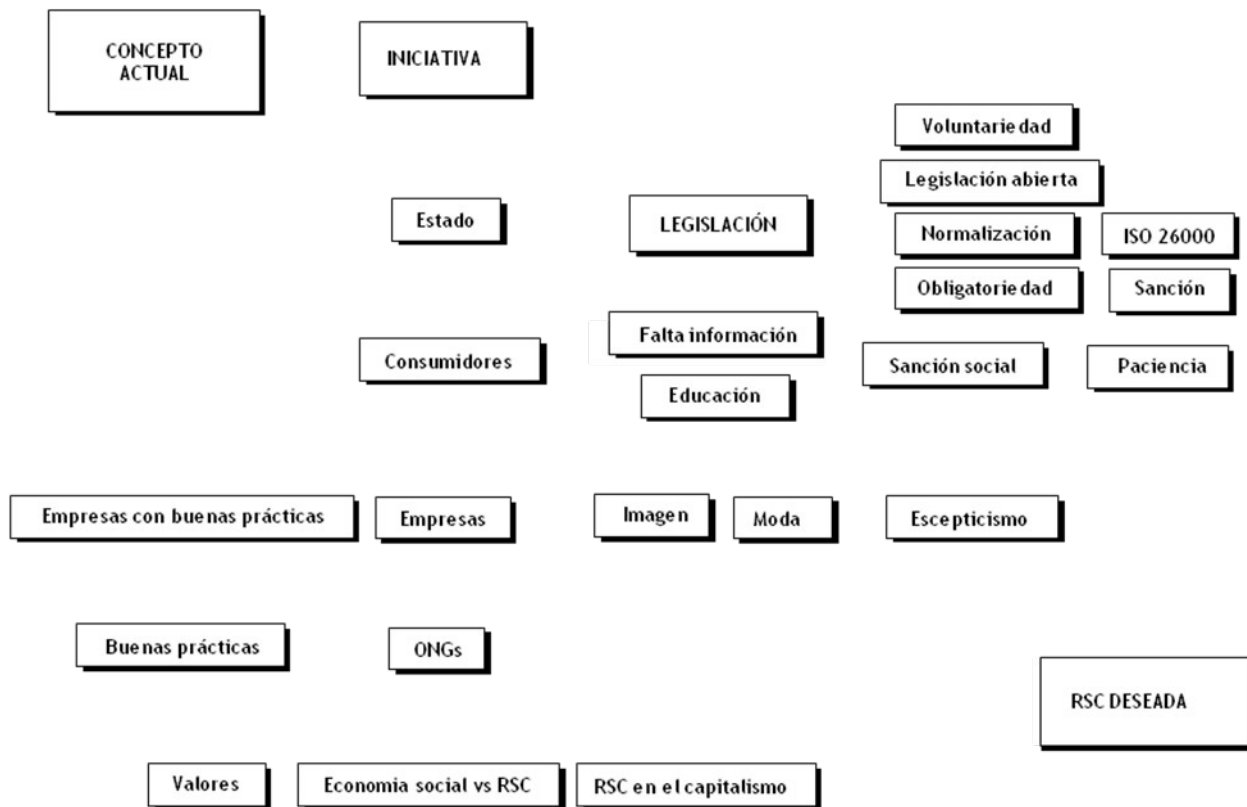
ambiental beneficios bienestar calidad  
capacidad compromiso condiciones consecuencias consumidores crisis cuenta  
desarrollo **empresa** gente dinero  
economico grupo hombre igual impacto interno ley movilizacion  
ong **ong**s papel persona presion proceso **pymes**  
**responsabilidad** responsable rsc  
sector sindicatos **trabajadores** trabajo universidad  
valores verdad entorno **social** **sociedad** realidad

## B. Entrevistas a expertos e informantes clave

En análisis de las entrevistas a expertos e informantes clave en materia de RSC pasa por realizar un análisis del discurso mediante el cual se pretende detectar las variables o códigos más importantes relacionados con el concepto estudiado.

En un primer análisis se detectan la siguientes variables que conforman el siguiente mapa conceptual que tan solo recoge las distintas variables que los expertos identifican claves.

Gráfico 6: Mapa de variables recogidas en las entrevistas a expertos



A continuación presentamos el análisis efectuado sobre las diferentes variables que nos permitirá construir el modelo teórico percibido por el grupo de expertos e informantes clave en RSC.

### B. 1 El asunto en cuestión. El concepto

Los expertos en Responsabilidad Social Corporativa conocen, como no podía ser de otro modo, el concepto en cuestión y lo definen oportunamente.

*“Integración de las preocupaciones medio ambientales, sociales, económicas en el quehacer diario de la empresa, una integración desde una forma totalmente voluntaria y no obligada por la Ley e... intentando integrar todas esas aspiraciones, pero a la vez intentando gestionarlas de forma estratégica para que de alguna forma tengan un impacto positivo en la creación de valor; no solamente para lo que es el conjunto de los Stakeholders externos, sino también que tenga un incremento, una creación de valor también para los Stakeholders internos” (Pablo Esteban)*

*“Es la cultura de hacer las cosas bien mucho más allá de responder por la calidad de un producto, sino entender que en toda la cadena de valor, a parte de los factores de producción existen personas, existen interacciones, existen relaciones y corresponsabilidades con el medio ambiente, con el entorno, con... lo social que es bastante amplio. Es mucho más que pagar impuestos, mucho más allá que no decir mentiras, mucho más allá que, que tratar de pagar bien a los empleados, y es mucho más allá que un maquillaje para darle un, una, una cara menos agresiva a las grandes corporaciones” (Darío Castillo)*

Así, se demuestra que la definición de RSC supera el fenómeno clásico de la filantropía.

*“Se derivan unas responsabilidades hacia grupos que se pueden concretar, ¿no? Trabajadores, em... clientes, proveedores, sociedad en general, administraciones públicas, medios de comunicación, medio ambiente en general, etcétera. Y que esas responsabilidades generan obligaciones que no son opcionales, es decir, que no son mero altruismo, mera filantropía sino que son obligaciones que derivan de la propia definición de la empresa y que tienen, están muy relacionadas con la buena gestión de la empresa, en general” (Pedro Francés)*

## B. 2 Quién la promueve. La iniciativa

Uno de los aspectos más debatidos y a su vez más importante pasa por definir a los responsables de tomar la iniciativa en el desarrollo y la correcta implantación de la RSC. Mencionado asunto pone en el tablero a tres grupos diferentes de actores, así, instituciones públicas, organizaciones privadas y entidades sin ánimo de lucro. O lo que es lo mismo, sector público, sector privado y el denominado tercer sector, que se reparten el protagonismo en el envite.

La UE y otros organismos internacionales como la OCDE han tratado de establecer un marco conceptual y mínimamente normativo que facilite su oportuna aplicación.

*“La Unión Europea y ciertos organismos multilaterales han hecho hincapié, de alguna forma, en decir intercesiones como un marco regulatorio o no, diferentes comunicaciones, han creado grupos de trabajo formados por diferentes estratos de grupos de interés” (Pablo Esteban)*

Los **Gobiernos**, en el nombre de los Estados, son señalados, por aquellos que abogan por una RSC legislada, como los responsables últimos del desarrollo de la RSC.

*“Creo que hay una parte fundamental (responsabilidad) del Estado. El Estado y los políticos, deben, generar conductas que, de una u otra forma, lleven a ser ejemplarizantes, ¿sí? y que por medio de ellos generen leyes y disposiciones para que, de una u otra forma, se controle y se vigile, lo que, lo que depende todo el mundo” (Jesús Mauricio)*

Las **empresas** a través de sus directivos.

*“Yo creo que los primeros los empresarios. Porque al fin y al cabo son los que tienen la*

*empresa y los que la van a gestionar porque por mucho que el Gobierno diga que hay que ser socialmente responsables... como no haya, lo que hemos dicho antes, ninguna ley que lo recoja, a las empresas eso le da igual. Entonces los primeros conscientes deben ser los empresarios” (Cristina Pedrosa)*

*“Las empresas, la política empresarial, la dominan los empresarios, más allá incluso que los accionistas. Son los que tiene que defender una postura ante un accionista” (Armando Nieto)*

*“Es la empresa la que debería tomar la iniciativa porque... es donde... es la que ve qué necesidades también tienen dentro del entorno y también los trabajadores. Ellos son los que pueden potenciar” (Miriam Martínez)*

La **sociedad civil**, representada a través de las ONGs, es otro grupo de presión que no escapa de responsabilidades.

*“Creo que quien debe de tomar la, o sea, debe de tener un papel fundamental en la Responsabilidad Social son las ONG’s, porque son Responsabilidad Social por excelencia (...) Nadie lo toca todo. Nadie, ninguna empresa es capaz de abordar todos los parámetros de la Responsabilidad Social y sin embargo, las entidades sin ánimo de lucro sí” (Elena Tejero)*

Y los **consumidores** y la **sociedad** en general, que deberían asumir su papel en las democracias occidentales (no olvidemos que la RSC nace en el seno de las sociedades capitalistas occidentales), ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones éticas y morales.

*“En manos del Estado no funciona en el largo plazo. Tampoco funciona, tampoco funciona si esto queda en manos de los privados capitalistas. Eso, tiene que nacer de una conciencia colectiva, de una cultura por hacer las cosas bien, por la decencia. (...) No puede ser algo de un agente único, tiene que ser algo aceptable en el mundo ciudadano que se habrá de traducir en, en poder de decisión de compra y en iniciativas empresariales de reportes solidarios o no” (Darío Castillo)*

*“En una sociedad democrática como la nuestra, con las imperfecciones que se quiera, pero democrática al fin y al cabo, permite que, que la sociedad si es socialmente responsable influya en las organizaciones que se le deben como pueden ser las entidades de la Administración Pública. Otra cosa, y yo creo que es un ala del fondo que antes apuntaba, es que la sociedad en su conjunto sea responsable” (Jorge Coque)*

Aunque no parece que la sociedad de forma global esté tomando un papel protagonista en el asunto.

*“La sociedad civil pues presiona muy poco. (...) hemos podido esperar muy poco de los consumidores porque aunque no han tenido una actitud negativa pero no, no tenemos el hábito en España o quizá el poder de presionar” (Pedro Francés)*

Para ello la sociedad debería contar con el apoyo de los gobiernos, que vuelve a ser el sector reivindicado como responsable del impulso de la RSC.

*“La iniciativa tiene que ser la propia sociedad, debemos de ser los propios consumidores los que reclamemos que nuestros gobernantes que... fundamentalmente, nuestros gobernantes, que son los que, en definitiva, tienen que establecer ese marco y tienen que establecer pues, lo que se comentaba antes, posibles sanciones o no por incumplimiento de... Entonces, pero al final es una iniciativa que tiene que tener la propia sociedad, ¿no? que sean los consumidores los que vayamos demandando cada vez más información para tomar la decisión de si nos interesa comprar una cosa u otra en función de cómo se está produciendo” (Gustavo Lejarriaga)*

*“La Administración que es quien tiene dinero, quien da las subvenciones y quien aprueba todo” (Elena Tejero)*

En un segundo plano se sitúan los **Consejos de RSC** y las **universidades** que han tratado de regular y divulgar la materia sin ser capaz de posicionarse como un grupo de presión fundamental siquiera en la materia.

Y fuera de esta esfera se encuentran los **sindicatos** que se han mantenido al margen del debate y no han ejercido presión sobre las empresas para aspectos laborales de los trabajadores, o hacia los Gobiernos para su regulación y carácter sancionador.

*“De los sindicatos no hemos podido esperar nada porque sencillamente han tenido una actitud muy negativa hacia la RSE. (...) Los sindicatos pues han estado ausentes de este debate” (Pedro Francés)*

Los **trabajadores** tampoco han conseguido erigirse como grupo de presión, menos aún en tiempos de recesión económica.

Dado son muchas las variables e intereses que recoge la RSC algunas voces defienden que es un asunto demasiado complejo para que sea resuelto con esfuerzos individuales y manifiestan la importancia de entender la RSC como una responsabilidad de todas las partes.

*“Pues deberíamos ser todos, o sea, debería ser todos a la vez que era un poco la idea de la Estrategia de Lisboa, ¿no? Pues la Unión Europea que impulse, los gobiernos que cooperen, las grandes empresas que lideren, sobre todo, las líderes, ¿no? que lideren el avance presionadas por la sociedad, trabajadores, sindicatos, asociaciones, etcétera. Pero eso sería lo ideal” (Pedro Francés)*

### B. 3 Legislación

A través del análisis de las entrevistas a expertos en RSC detectamos una clara corriente que apoya la intervención del Estado y que apuesta por que sean los Gobiernos los últimos responsables de impulsar la implantación de la RSC a través de su legislación.

Algunos manifiestan su deseo a que se establezcan unos mínimos a partir de los cuales se normalicen las buenas prácticas.



*“Entiendo que, que debería de existir una estandarización mínima, una Responsabilidad Social Corporativa mínima. (...) Entiendo que sí sería necesario establecer una regulación, un marco normativo de principios mínimos y a partir, de ahí pues pautas, distintos niveles de...de exigencia e incluso que pudiesen existir, pues, una calificación en función del, del grado de cumplimiento de una serie de, de objetivos y establecer como una Responsabilidad Corporativa cinco estrellas pero que las empresas deberían de saber qué es el ser cinco estrellas” (José Antonio Camacho)*

*“Sería partidario de que unos mínimos, bases, estuviesen reguladas y sean obligatorias, sin ninguna duda” (Darío Castillo)*

Son muchos otros los que desconfían que las empresas privadas puedan liderar lideren el movimiento.

*“Estoy de acuerdo con mecanismos de, de regulación. No pienso que las empresas todas por sí mismas, salvo que sea por una cuestión de imagen, asuman esa Responsabilidad como, como tal, sino más bien como una cuestión de mercado” (José Antonio Camacho)*

*“Sí, porque como digo... como digo muchas organizaciones realmente no se lo creen. Entonces, me temo, me temo que para una parte de ellas habrá que aplicar medidas coercitivas, y para eso está la Legislación” (Jorge Coque)*

*“En la situación actual donde nos encontramos, el proceso donde estamos, ya es claramente contundente que es necesario y obligatorio. (...) Debe ser obligatorio porque yo creo que es la única forma de que, de que las compañías se comporten de una manera más clara, más evidente, y así acabar con un montón de trampillas que le han ido creando a la justicia porque realmente lo que no quieren es control, ni control ni vigilancia, ni mucho menos transparencia” (Jesús Mauricio)*

*“Creo que se debe de construir un instrumento, un nuevo organismo donde, obviamente esté el Estado, sí, (...) y tenga un control el Estado porque la responsabilidad no podemos, ya se ha demostrado que no se puede dejar al, al aire a los empresarios” (Jesús Mauricio)*

*“El día que hubiera una ley que les obligase a decir no solo el gasto global del Consejo, sino cuánto cobra, personalmente, cada miembro del Consejo y que eso sea público. Que eso, que yo creo que es una cosa que los accionistas, yo si fuera accionista de una gran empresa, me gustaría saber. Entonces, sería tan sencillo como hacerlo obligatorio. Entonces, yo creo que en algunos campos sí que es necesaria la legislación aunque las empresas no quieran y en otros pues quizá no” (Pedro Francés)*

*“Pues yo creo que sí habría que regularla, habría que legislarla y habría que hacer un seguimiento. (...). De todo tiene que haber un control y sino hay un control cada uno, vale, que es algo moral, que debería ser algo moral y ético. Pero como todos no somos éticos, ni todos tenemos los mismos valores morales, ni todos somos de la misma manera” (Elena Tejero)*

Se alega que pese a los esfuerzos de los diferentes grupos de presión la ausencia de un marco regulador imposibilita el desarrollo de la RSC.

*“Todos los agentes económicos y sociales a los que has hecho referencia: ONG’s, sindicatos, asociaciones empresariales, y demás. Está bien que, que ellos impulsen o favorezcan, pero si no hay un marco regulador, porque al fin y al cabo, esto es una cuestión de voluntades” (José Antonio Camacho)*

Ya que según los expertos la RSC al final es tan solo una mera cuestión de intereses.

*“Las empresas suelen estar en contra de la legislación (...) porque no les conviene, vamos. Es el... simplemente un interés que las empresas tienen en que no haya legislación” (Pedro Francés)*

Pese a que sea fuertemente demandado, existen reservas a que un hipotético marco regulador sea la solución y no se lleve a cabo una exacta aplicación de las leyes.

*“Legislación en estos momentos de cómo está el patio es posible que sí. Digo que es posible porque si se hace legislación y después no tiene unas consecuencias como es un seguimiento de esa legislación, lo que, por ejemplo, o malas prácticas de la propia legislación” (Luis de Vago)*

Teniendo como punto de partida la percibida necesidad de regulación, los expertos apuestan igualmente por políticas socializadoras, el uso de incentivos y de medidas políticas no coercitivas junto a otro espectro de medidas positivas sujetas a la voluntariedad de las empresas y especialmente a través de la educación.

*“Entonces, hay campos en los que a lo mejor es preferible, más que la legislación, pues el impulso político, mediante incentivos, determinados incentivos. Y en otros campos donde sí que es necesaria la legislación porque se ha demostrado que si no hay una legislación, sino hay una obligación legal, pues no se cumple con normas o con... con políticas que serían manifiestamente deseables” (Pedro Francés)*

*“La RSC es de verdad, es necesaria, es adecuada, yo creo que sí ha de legislarse y me temo que toda la legislación tiene medidas positivas y negativas. Positivas, en el sentido de **incentivos**, por ejemplo, exenciones fiscales u otras, u otras cosas pero también, a quien, a quien se lo salte pues puede que haya, puede que haya que aplicarles medidas de tipo negativas, pues medidas coercitivas. Sanción, sí” (Jorge Coque)*

*“Yo creo más en los castigos y en los incentivos tipo económico, creo más en los premios, creo más en los concursos, creo más en la educación, para que eso se mime” (Darío Castillo)*

*“Sí, pero... pero influyendo en el consumidor para que, para que él, él mismo haga ese castigo o recompensa” (Millán Díaz)*

Incluso están los que llegan un poco más lejos y abogan por una legislación abierta que permita cierta discrecionalidad a los directivos en sus decisiones.

*“Probablemente (legislación) sí, pero, pero yo creo que en un marco muy, muy abierto, ¿no?. Que igual que el exceso de, perdón, que el defecto de legislación puede ser negativo en el sentido que no hay marco de referencia en el que moverse dentro de un ámbito de actuación como puede ser éste, la Responsabilidad Social Cooperativa, una legislación que fuera muy constructiva que entrara demasiado al detalle de qué es lo que tienen que hacer las empresas pues a lo mejor las hace sentir y al final la legislación se queda en nada, ¿no?. (...) Creo que debe haber una legislación pero para definir un marco de actuación y dejando, también, bastante libertad, luego, para que poco a poco, pues vayamos adaptando una realidad que, que para algunas empresas es conocida porque llevan haciéndolo mucho tiempo pero para otras no tanto” (Gustavo Lejarriaga)*

Mientras que otros entrevistados continúan pensando que todo tipo de práctica de RSC debe ser voluntaria.

*“La gente cree que debe ser voluntario pero también hay cierta tendencia a decir “mira si no hacemos algo a nivel legal, ... tal, realmente esto va ir parando muy de poco a poco, ¿no?. Yo, personalmente, opino que tiene que ser voluntario. Creo que legalmente, bueno, tratar de legislar todo este tipo de conceptos, etcétera, cuando estamos hablando de... de mínimos, yo creo que las aspiraciones tienen que haber y tiene que haber un compromiso mucho más ético, y es muy difícil legislarlo” (Pablo Esteban)*

*“Pienso que es ...una responsabilidad voluntaria de las empresas” (Pedro Francés)*

#### B. 4 Voluntariedad vs. Sanción vs. Sanción social

La RSC que nace en el seno de las sociedades capitalistas y es sólo en ellas donde esta alcanza su sentido. El actual entendimiento del término implica la voluntariedad de las acciones por parte de las empresas. Según algunos expertos un proceso de legislación desembocaría en un nuevo concepto de RSC diferente al actualmente existente.

*“Si se legaliza estaría interesante subir los estándares legales pero deja de ser RSC desde mi punto de vista”. (...) Yo creo que la...con la voluntariedad no es suficiente pero... si se legaliza la RSC deja de ser RSC, o sea, si estás cumpliendo los marcos legales que te imponen deja de ser la RSC y luego estás cumpliendo con la Ley. Entonces, existe una, una frontera ambigua de, yo creo que no puede estar, no puede ser legalizada y querer ser voluntaria.” (Millán Díaz)*

*“Tiene que ser gestionado voluntariamente, desde dónde, desde la propia empresa, la empresa tiene mucho que decir en esto, ¿vale?” (Pablo Esteban)*

Por esa razón los que abogan por una RSC voluntaria y no legislada no valoran el carácter coercitivo o punitivo hacia aquellos que no lleven a cabo medidas socialmente responsables.

Aquellas voces que apuestan por un marco regulador de la RSC aceptan lógicamente un marco sancionador para aquellos que se salgan de los límites establecidos por la ley.

*“Pues depende. Yo creo que hay... hay actividades de entidades que sí son muy sancionables. Temas de discriminación racial, discriminación por sexo, el invertir en entidades que explotan a niños. (...) Estas cuestiones sí deberían de estar sancionadas y absolutamente prohibidas” (Armando Nieto)*

*“Si...se regula y se obliga a la empresa a que haya un poco, pues sí que tiene que haber sanción sino lo hace pero...hombre, realmente sí que debería estar obligada la empresa. Un poquito de, igual que el 0,7 famoso, revertir un poquillo de su beneficio siempre que pueda en la región o ...Con lo cual, sí, ¿por qué no?” (Miriam Martínez)*

*“Si hubiera una ley que... obligatoria, pues en ese caso sí, claro” (Pedro Francés)*

Sin embargo, el camino no sería en ningún caso sencillo. Un jurista experto en la materia afirma advierte de la dificultad crear la función sancionadora.

*“Es complicado el tema de sancionar; el principio del derecho sancionador es intervención mínima, por regla general, por lo tanto es muy difícil de introducir elementos nuevos sancionadores estando ya, pues el Código Penal o el Derecho Administrativo que regula y sanciona actividades empresariales contra el medio ambiente, contra los trabajadores, etcétera. Eso es más complicado” (José María Pérez)*

Durante la entrevistas se planteó la cuestión de si existe o no una **sanción social**, si los consumidores están preparados y son capaces de castigar a las empresas por sus malas prácticas y si llevan a cabo sus decisiones de consumo apoyándose en los comportamientos socialmente responsables de las empresas. De ese modo sería la sociedad la que a través de sus elecciones actuase como grupo de presión ante las prácticas socialmente irresponsables.

La sociedad española parece no ser lo suficiente madura para ejercer una presión social a través de sus compras. Aun no está preparada o decide no hacerlo y apelar a razones de precio.

*“No creo que haya ni un, ni un castigo a aquellas que no lo cumplen, ni un, ni algo positivo a aquellas que, aquellas que lo, que lo utilizan. (...) No creo que los consumidores realmente valoren eso y... sino que es más una imagen de limpieza de la marca y ya está, pero no, no es casualidad directa” (Millán Díaz)*

*“No, no creo que la sociedad en su conjunto esté mirando esto en un entorno tan competitivo muchas veces, se está mirando más la cuestión de, del precio, como el marketing es capaz de anular todo la capacidad de... decisión del consumidor, no sé, que creo que está de forma limitada” (José Antonio Camacho)*

*“Al final las organizaciones públicas o privadas son un reflejo de lo que es la sociedad. Si las, si las empresas y otras entidades no aplican de verdad la RSC, pues tal vez es porque la sociedad no se lo estaba mandando de manera... mayoritaria” (Jorge Coque)*

*“Todavía no hay, no hay un compromiso social, tampoco hay una... un conocimiento social, en absoluto, no hay un arraigo social de lo que son estas prácticas” (José María Pérez)*

*“No la hay, no la hay. (...) Al final, las personas de a pie, y... posiblemente nos tengamos que incluir todos, cuando tienes una oferta encima de la mesa, o en tu casa, eliges la que mejores sensaciones a menor precio te dé y no miras más allá. Ahí es donde está el punto real de la legislación. Si nosotros no somos capaces de mirar más allá, se niega a hacerlo el procurador. Pero no hay sanción social” (Armando Nieto)*

*“Si efectivamente viviésemos en una sociedad que sancionase a las malas, entre comillas, empresas y premiase con su consumo, con su adhesión y tal a las, entre comillas, buenas empresas pues ese sería un motor suficiente para que las empresas, ellas solas, en ese contexto social y de mercado fuesen en la dirección de una mayor Responsabilidad” (Pedro Francés)*

Podemos hablar de medidas positivas más que de una sanción social por parte de los consumidores.

*“Creo que... sí, que sí que se conocen algunas prácticas y sí que quizás haya ciertos consumidores que, que vayan a, a por, esos, esas marcas que utilizan más la RSC” (Millán Díaz)*

*“Creo que más que... sanción social, creo que comienza a existir premio social. (...) En algunos determinados sectores por parte, por ejemplo, de inversores que siguen criterios de inversión socialmente responsable, pues puede haber cierta, no le denomino sanción social, pero cierta discriminación positiva”. (Pablo Esteban).*

Tan solo algunos afirman sancionar a aquellas empresas conocidas por sus malas prácticas.

*“Hay una serie de empresas, que tenemos una lista, que se nos recomienda no trabajar con ellas por explotación infantil, por, en fin, por un montón de cosas, o porque están contaminando o son sistemáticas, me entiende, entonces nos alejamos” (Luís de Vago)*

## B. 5 Hablemos de las empresas. Quién la pone en práctica

Los entrevistados perciben que son principalmente las grandes corporaciones transnacionales las que llevan a cabo acciones y prácticas de RSC, especialmente en el sector financiero, así, bancos y cajas.

*“Las transnacionales, las... o las empresas, las, las grandes empresas del sector de la construcción, las, las grandes empresas en general de... financieras. Pues todas están haciendo, intentando hacer esa labor de... Responsabilidad Social Corporativa” (José Antonio Camacho)*

*“Hay prácticas por parte de alguna entidad financiera en la cual ha intentado democratizar de alguna forma la selección de ciertas acciones de Responsabilidad Social” (Pablo Esteban)*

*“La banca por ejemplo, está alardeando ante sus trabajadores, hay empresas alimentarias que por las mismas razones también, y otras sobre todo textil o calzados, etc” (Luís de Vago)*

*“Para mí, buenas prácticas, trasladaría, las de quizás las de Diputación, me parecen*

*las más positivas, y las de Caja Granada. Que creo que son los que están más preparados en Responsabilidad Social” (Elena Tejero)*

Esto muestra cierta confusión respecto al concepto de la RSC y trae a debate el asunto de la obligatoriedad y la voluntariedad de la RSC. Incluso los expertos en la materia consideran las aportaciones de las Cajas de Ahorro como RSC, obviando de ese modo la Ley de Cajas que obliga a que estas entidades aporten parte de sus beneficios a fines sociales.

Sin embargo, atendiendo al criterio del tamaño de la empresa, observamos que algunos expertos perciben que son las organizaciones pequeñas las que mejores prácticas socialmente responsables llevan a cabo, ensalzando así el valor de lo local frente a lo global y transnacional.

*“En general, la muy pequeña, la microempresa, la pequeña empresa, la empresa familiar incluso la empresa mediana, en general, como la relación entre todos los que están, entre la dirección, la propiedad y los trabajadores es muy cercana, por lo general, cumplen más con las políticas de Responsabilidad Social que las grandes empresas” (Pedro Francés)*

Estas empresas, por sus dimensiones y mayor cercanía a los diferentes stakeholders, trabajadores, clientes y proveedores, alcanzan un alto nivel de compromiso hacia ellos.

*“Ese compromiso existe en la dimensión de la pequeña y mediana empresa aunque obviamente esto no es tan conocido, como tampoco conocemos la pequeña, la pequeña empresa, o las empresas de tamaño pequeño no se conocen todas porque son muchas, porque están muy diversificadas en la producción” (José Antonio Camacho)*

## B. 6 Los que ya la practican. La economía social

Mención especial debe hacerse al campo y a las redes de la **economía social, la economía solidaria y la economía alternativa**. Asumiendo la dificultad que ha existido hasta hoy día en la definición y propia delimitación de la RSC, no se puede obviar que el fin último de estas ramas de la economía y los principios en los que se apoya son similares, por no decir idénticos, a los de la RSC.

*“Yo creo que la Economía Social, está realmente emparentada, y no solo por la intersección de la palabra Social, en ambos términos, con la RSC” (Jorge Coque)*

*“La Responsabilidad Social Empresarial, en el contexto capitalista no tiene mucho que aportarnos al modelo solidario debido a que, justamente, nosotros somos los que en la práctica la hemos hecho realidad” (Darío Castillo)*

Otro aspecto es la posterior utilización del término y su aplicación a través de las prácticas por parte de las empresas eminentemente capitalistas.

Las propias empresas de economía social reniegan de la RSC al considerarla una práctica de las empresas con ánimo de lucro y al aceptar que sólo en sociedades donde el capitalismo esté muy extendido podrán existir y habitar las prácticas de RSC.

*“Si nuestro modelo capitalista, o sea, regulase y fuese más social la Responsabilidad Social Corporativa perdería fuerza” (José Antonio Camacho)*

*“Conozco algunas empresas que están entre las redes de economía solidaria, economía alternativa y solidaria que ellos no lo llaman RSC porque es venderse al lado capitalista”. (...) Creo que las (empresas de economía social) asumen porque les obligan a su, porque no quieren perder el terreno, pero no es una... un concepto que les, que les atraiga demasiado, ¿no? o sea, es lo que siempre han hecho y eso sobre todo” (Millán Díaz)*

Estas organizaciones con fines últimos sociales y todos aquellos que creen en el concepto de Responsabilidad Social Empresarial apelan a la necesidad de la sociedad de recuperar los **valores**.

*“Tratar de implementar si las normas y valores que debe de tener una sociedad en el siglo XXI. Y es ahí donde yo creo que éticamente y moralmente debe haber una sanción, una sanción de los ciudadanos y del Estado” (Jesús Mauricio)*

*“Los consumidores no presionamos lo suficiente porque no tenemos el poder adquisitivo como para hacerlo, pero este es un tema que yo no me creo porque los consumidores tendemos a tener poder adquisitivo para lo que queremos, es decir, es una cuestión de valores” (Pedro Francés)*

Se apela a la **justicia**.

*“Ahora, un paso más que ya, que es donde uno no sabe muy bien si desearlo, yo creo que un paso más desde el punto de vista teórico, la Responsabilidad Social si se toma uno en serio la definición de empresa, a lo que debería llevar es a una gestión que tuviera como algunos, como uno de sus valores principales la Justicia, nada menos” (Pedro Francés)*

A la **educación**.

*“Yo creo como investigador y como cooperativista y como, digamos, persona enamorada de la causa solidaria y la revolución de las pequeñas cosas, que este tema será si los ciudadanos conscientes, uno a uno de su poder de compra, deciden a quién le compran y a quién no” (Darío Castillo)*

Y por supuesto, a la consecuente **demanda por parte de los consumidores** hacia las buenas prácticas de las corporaciones y las organizaciones en general.

*“Claramente una empresa que contamina o que tenga ISO 14000, claramente una empresa que, que explota a los niños de un país del mundo, claramente una empresa que tienen grandes cuestionamientos por asesinato de sus sindicalistas, pues no debería ser aclamada por los consumidores. Pero eso no lo hace la legislación ni lo hace la política pública de la RSC, lo hace la educación y la conciencia” (Darío Castillo)*

Todos ellos coinciden en señalar la **escasez de información** con la que cuentan los consumidores

dificultándose así el proceso de toma de decisiones y la posible sanción social.

*“Al ciudadano no se le da la información oportuna, no se le está dando la información”*  
(Jesús Mauricio)

*“Los inversores necesitan **información**, la prensa requiere información, la sociedad como un todo requiere información”* (Pedro Francés)

Y la **falta de preparación** por parte de la sociedad para afrontar los cambios de comportamiento, de actitud, de modo de pensar, de planificar, interiorizar y llevar a la práctica que la RSC requiere.

*“No creo que la gente esté preparada para eso, todavía. No. No lo creo. Yo, por la experiencia, o sea, y mira que me centro en un tema muy puntual, pero es que no creo que la gente esté preparada”* (Elena Tejero)

### B. 7 La difícil aplicación global

Los expertos aceptan la dificultad por parte de las empresas de cumplir ante todos los estándares de responsabilidad social que dictan las diferentes normas y teorías generalmente aceptadas.

*“Casi todas tienen actividades de buenas prácticas y casi todas tienen malas prácticas”*  
(Pedro Francés)

Mientras tanto, se valoran aquellas decisiones internas de fortalecimiento de equipos a través de la creación y formación de expertos en la materia.

*“Para mí buenas prácticas es primero, la apuesta por contratar a una persona de Responsabilidad Social, por darle la preparación para que sepa trabajar el tema, por darle el apoyo, la comunicación interna que se le tiene que dar a la empresa en materia de Responsabilidad Social”* (Elena Tejero)

Destacar la aportación por parte de algunas instituciones públicas que trabajan a nivel local dotando de recursos a las empresas y realizando tareas de sensibilización entre los empresarios y directivos, responsables, según muchos entrevistados de las decisiones finales en cuanto a las políticas y prácticas empresariales.

*“Para mí, buenas prácticas, trasladaría (...) las de Diputación, las Jornadas tan buenas que preparan con gente que traen de fuera, con buenos ponentes para formar a los empresarios y a las empresarias en materia de Responsabilidad Social. Y sobre todo trabajan muchísimo a nivel del entorno local de la Administración Pública”* (Elena Tejero)

### B. 8 Cuestión de imagen. Una moda

Por la mencionada dificultad de actuar en todos los frentes o por razones puramente económicas, la RSC se ha convertido para muchos en una cuestión de Marketing. Se observa que la mayoría de los entrevistados le otorgan una gran importancia a la función comunicadora de la empresa



reduciéndose las prácticas socialmente responsables a una simple cuestión de imagen. Es quizás la crítica más feroz y generalizada que recae sobre el concepto de la RSC, la que reduce las actuaciones de las empresas en esta materia a meras acciones de marketing que mejoren su imagen ante la sociedad y los consumidores.

*“En España concretamente, creo que ha estado más en la mano de, de un boom de imagen pública, de intentar transmitir que las empresas se comprometen, y... esto pues que es como un elemento, un rasgo de, de su, de su capacidad de competitividad” (José Antonio Camacho)*

*“Yo creo que la inmensa mayoría de las... empresas incluso algunas entidades públicas como pueden ser ayuntamientos, universidades, departamentos de universidades, lo que están haciendo es...de alguna forma mártir y con causa, están poniéndose una máscara bonita cara para, para sus clientes, ¿no? en su sentido más amplio de la palabra clientes” (Jorge Coque)*

Según los expertos, algunas empresas se limitan tan solo a otorgar dichas funciones a departamentos existentes, especialmente del área comercial, por lo que se puede cuestionar la implicación en todas las áreas de la empresa y como valor intrínseco de la misma.

*“Yo destacaría otro aspecto, que quizás está preponderando y es el menos valioso, y es que es una, una herramienta pura de marketing. (...) La mayoría son acciones de carácter de puro marketing” (José María Pérez)*

*“La RSC que vemos en... España, habitualmente, tiene que ver mucho con el marketing, se hacen campañas que tienen mucho componente político y mucho componente mediático” (Armando Nieto)*

El concepto de RSC llega a entenderse como una **moda en la gestión empresarial**, un movimiento que las empresas deben abrazar, así como hicieron en la segunda mitad del siglo XX con la “Gestión de la calidad”, o unas décadas antes con el “Marketing”. De ese modo, las organizaciones pretenden no perder posiciones frente a aquellas empresas que realmente llevan a cabo prácticas socialmente responsables, y a su vez, mostrar la imagen de una preocupación social más allá del máximo beneficio para sus accionistas.

*“En general muy propia, muy poca gente, muy pocas organizaciones se la creen. La Responsabilidad Social no es más, no es más que la última o la penúltima moda de gestión, igual que antes había que tener, hace años se puso de moda, y uno como que quedaba mal no teniendo una certificación de calidad, pues ahora parece que, que quedas mal no teniendo un plan de RSC. Entonces, eso es lo que está sucediendo en general” (Jorge Coque)*

*“Qué sería lo más importante que destacaría? “Pues me parece que está muy de moda” (Cristina Pedrosa)*

*“Y el empresario que realmente quiere optar por la Responsabilidad Social que lo haga, pero de verdad, que sea honesta, que no sea una Responsabilidad Social por moda, o porque ahora mismo es lo que se está vendiendo a las empresas...” (Elena Tejero)*

## B. 9 Informe / memorias anuales de RSC

En esta línea de comunicación e imagen las empresas han encontrado en los Informes y Memorias Anuales de Responsabilidad Social la vía idónea para comunicar a la sociedad sus buenas prácticas y para lanzar mensajes de participación social activa ante sus stakeholders.

*“Casi todas las grandes empresas tienen alguna política presentable en el sentido que se puede poner en el Informe anual como política de Acción Social o de Responsabilidad Social. (...) Las grandes empresas del IBEX, todas tienen alguna... algo que poner en su Informe anual como buena práctica” (Pedro Francés)*

Sin embargo, no todos confían en la credibilidad de las memorias anuales y muestran su incredulidad ante los mismos.

*“La credibilidad de las comunicaciones en de los reportes de Responsabilidad Social, pues bueno, pues, cómo auditar de alguna forma que lo que se cuenta ahí es cierto, no es cierto, en qué medida, no es que sea falso pero bueno en qué medida está adornado o está contado” (Pablo Esteban)*

## B. 10 Escepticismo vs. Optimismo vs. Realismo.

Fruto de la creciente percepción de la RSC como una moda o una cuestión de imagen, ha crecido el **escepticismo** ante la materia.

*“Cuando se dice sobre prácticas, yo estoy escéptico total y mucho cuidado con, con lo que se vende como Responsabilidad Social. Hay mucho por hacer” (Darío Castillo)*

*“En las páginas webs queda todo muy bonito, y se supone que todas las empresas grandes de, de cierta emisión, aplica la Responsabilidad Social. Pero luego realmente yo no sé si de verdad lo están aplicando o no. Entonces, considero que si hubiera un imperativo legal, una norma que la recogiese, una cierta obligatoriedad pues se aplicaría mejor” (Luis de Vago)*

Una línea de **pensamiento más optimista** señala que las empresas están asumiendo el concepto poco a poco y que debido la corta vida de la RSC aún es pronto para que se haya interiorizado en las organizaciones y en sus miembros para que tenga un efecto en sus acciones. Por esas razones piden paciencia.

*“Debemos de ser pacientes ¿no? en este sentido. O sea, en el sentido del avance en la Responsabilidad Social Cooperativa, y debemos de ser pacientes porque, porque es un asunto que los últimos años ha tenido, bueno ha sido muy discutido y parece que se han hecho avances relativamente importantes” (Gustavo Lejarriaga)*

*“Lo más importante de la RSE creo que es verla como un elemento... en una redefinición de las empresas y con un poco de fortuna pues... en años, porque esto es un proceso lento, pero iremos viendo como la idea de una gran empresa, de una gran corporación, pues va cambiando nuestra relación con ella, la relación de las grandes empresas con la sociedad... la estructura de las relaciones de trabajo... Todo esto, yo*

*creo que va a cambiar y uno de los motores de ese cambio es la RSE” (Pedro Francés)*

Pero el camino no estará ajeno de problemas y vicisitudes. La realidad demuestra que existen razones contextuales y situacionales como las recesiones económicas que pueden retrasar el avance de unas prácticas que no tienen un retorno directo de la inversión. Esto muestra su exposición a la estacionalidad y a los ciclos económicos.

*“Hay que ir esperando a que la situación económica, pues, vaya mejorando para poder luego ser más exigentes en este ámbito (...) yo creo que la situación actual requiere un poco de paciencia” (Gustavo Lejarriaga)*

*“Cuando llegan las épocas de crisis económicas pues igual estas cuestiones de la Responsabilidad Social puede caer en desuso o pueden quedar en un segundo nivel” (José Antonio Camacho)*

## B. 11 ISO 26000

Unido y ajeno a su vez al debate de legislación o voluntariedad, la ISO 26000 ha surgido en los últimos años como un nuevo elemento en el mapa de la RSC. La aplicación en su día de las normas de gestión de la calidad, de medioambiente o de las relaciones laborales marcan sin duda el camino que le espera a esta nueva norma que surge sin carácter vinculante ni sancionador, si no, en línea al propio concepto de la RSC, con un carácter orientativo, informativo y voluntario.

A través de las entrevistas observamos que los expertos prefieren la intervención de la administración a la intermediación de las agencias de calificación. Se percibe cierto temor en la sociedad tras lo ocurrido en otros ámbitos como la calificación de la deuda pública por parte de las Agencias en la crisis financiera mundial de los últimos años.

*“Soy más partidario de que exista una legislación que regule antes de que exista, pues algunas agencias que califiquen. Estoy pensando ahora mismo en la gente de calificación de Rating de los títulos de deuda pública, y obviamente, pues, con ese ejemplo, en la crisis económica y financiera actual pues dejan que desear” (José Antonio Camacho)*

Pese a que esta norma no tiene carácter vinculante y si voluntario, existe cierto desconocimiento y escepticismo en cuanto a la mejora del desempeño por parte de las empresas.

*“No sale con unas... con una filosofía de normalización, sino que es una filosofía de orientación, ¿vale? con lo cual no podemos comparar la ISO 26000 con otras ISO” (Pablo Esteban)*

*“Eso es como todo. Depende del grado de cumplimiento por un lado, del lado de... rigor de los... de las entidades que den los... que...se encargan de medirlos, de dar las ISOS de re... En fin, en eso soy muy escéptico” (Darío Castillo)*

Aun así, se las sigue relacionando con las normas de calidad y destacando su exceso de burocracia y ineficacia.

*“Va a ser un trámite más que van a tener que cumplir como otras ISO,s y que no va a cumplir su función de, de hacer que las empresas vayan más allá de, de su, de lo que es realmente, de la actividad que realmente hacen” (Millán Díaz)*

*“Porque las organizaciones, siguiendo un poco con el tema de la calidad, la verdad se considera por parte del, del personal como una, una molestia, un papeleo más que uno tiene que rellenar. Mucho me temo que si no se hace bien, esto significa incorporar medidas, medidas formativas en, en los planes de implantación” (Jorge Coque)*

Pese a ello, hay quien considera que de esta norma puede germinar un marco normativo que origine un posterior desarrollo de las buenas prácticas.

*“La ISO 26000. Sí puede funcionar. Vamos, puede funcionar a este nivel, o sea, convertirse un poco en el estándar, que se vaya implantando” (Pedro Francés)*

## B. 12 Nuevo concepto de las empresas

Antes comentamos que según algunos expertos la RSC se encuentra aun en un proceso lento que nos llevará a un **nuevo concepto de RSC en la empresa**. Una RSC efectiva solo existirá si nos apoyamos en grandes dosis de ingenio, creatividad, inteligencia e innovación.

*“La RSC es la cultura de hacer las cosas con inteligencia y con lógica, es la cultura de entender que estamos en un mercado, estamos en un sistema económico holístico, es un sistema que interactúa donde tú no puedes estar, el equilibrio entre una o dos variables porque sino todo el sistema se te derrumba” (Darío Castillo)*

*“Esto es un modelo de gestión que como todo tenemos que trabajar, y tenemos que innovar, y tenemos que ser realmente creativos y tener los oídos bien abiertos y los ojos bien abiertos para precisamente captar qué es lo que se necesita, qué cosas podemos hacer”. “Y realmente por, no creo que se deba hacer este tipo como una reacción ante la presión, etcétera, sino desde un... con un papel muy proactivo, ¿vale? y no reaccionar ante la presión, etcétera, esta vez, sino adelantarte y de alguna forma, gestionarlo bien, ser creativo y... intentar, sobre todo, realizar acciones y comunicarlas bien. Intentar que lo que haces sea reconocido y que sea creíble” (Pablo Esteban)*

Esa RSC puede proporcionarnos un futuro mejor.

*“La RSE yo creo que es un factor muy importante en la redefinición de lo que es una empresa y esa redefinición yo creo que es, es que es un hecho, es un hecho histórico” (Pedro Francés)*

## B. 13 RSC deseada

La RSC deseada por los expertos debe partir de un modelo participativo, que conjugue la formación y la información hacia el consumidor para que permita distinguir entre aquellos que la hacen suya de aquellos que no la respetan, y de ese modo satisfaga a consumidores, trabajadores y accionistas. Se parecía una clara voluntad a que sean las empresas asuman sus responsabilidad hacia la sociedad

en su conjunto.

*“Para hacerlo de verdad: uno, habría que entender qué es la RSC, dos habría que creérselo, tres habría que hacer partícipes de la RSC a todos los Stakeholders, lo que significa no solo integrarse unidireccionalmente de que es lo que quieres, sino preguntarles y diseñar la RSC en colaboración con ellos mediante técnicas que hay de gestión participativa” (Jorge Coque)*

*“Pues empezar por la formación de las personas, de todas las personas en los conceptos de Responsabilidad Social y de aquellas personas que van a trabajar más de cerca la Responsabilidad Social formarla más, de una manera más completa” (Elena Tejero)*

*“El reto es potenciar aquellos que lo hagan así y avanzar hacia técnicas y también normativa que permita diferenciar a los que apliquen de verdad ese aspecto frente a los que no lo apliquen, y beneficiar, de manera importante, a quienes lo hagan bien” (Jorge Coque)*

*“Pues yo creo, que las entidades, todas, deberían destinar por lo menos, una parte de sus dividendos o de sus beneficios a acciones de carácter social, a acciones donde todos sabemos que en el sector públi..., en el sector privado llega de forma natural. A veces, el sector público pensamos que lo tiene que resolver todo, y no es capaz de resolverlo todo” (Armando Nieto)*

*“El fomentar que la formación en los, en la gente joven, preparada, pienso...eso está muy bien y por otra...colaborar más de cerca con la comunidad que tengan cerca las empresas, tanto...pues...nivel cultural sobre todo, alfabetización o...no solo a nivel económico sino en lo que es alfabetizar...el entorno, hacerle entender el trabajo de la empresa en la región” (Miriam Martínez)*

*“El consenso teórico, digamos, en este momento, desde luego es que las empresas deberían avanzar; las grandes empresas, deberían avanzar en, en... en abandonar el enfoque demasiado centrado en las relaciones públicas y en la imagen, incluso en la reputación que tienen hacia la RSE que ha sido como una especie de capítulo más de su política de imagen. Deberían dar algunos pasos más adelante y hacerlo, digamos, simplemente cambiar su manera de gestión, cambiar su modelo de empresa, en general” (Pedro Francés)*

*“La empresa idealmente Responsable sería aquella que fuera capaz de satisfacer la demanda de los consumidores, que es una demanda de precios bajos, calidad pero también de producción eficiente de internalización de costes ecológicos, de internalización de costes sociales, de contribución al... a la sociedad, etcétera, y que pudiera satisfacer eso en todo lo posible. Que pudiera satisfacer la demanda de los trabajadores, que no son solos demandas salariales, también son demandas de conciliación, de emigrar, de proyecto vital, de comunidad, (...) y que pudiera satisfacer eso hasta el máximo posible, que a lo mejor no será el tope de demandas pero si el máximo que fuera compatible y también la demanda de los accionistas que tampoco es solo una demanda de beneficio, o de retorno sobre la inversión” (Pedro Francés)*

*“Quizás la legislación lo que tiene que hacer es que, de alguna manera, obligara a que se transmita una información clara al consumidor de qué es lo que está comprando y en qué condiciones eso se está produciendo. Entonces, ahí la sanción puede ser social,*

*es decir, los consumidores somos los que tenemos la capacidad de comprar o no comprar un producto en función de si, si efectivamente se está produciendo en unas condiciones o en otras, ¿no? Entonces, si la información es clara para el consumidor; la sanción va a estar entre los delitos que son elaborados por empresas que tienen una Responsabilidad Social Cooperativa, pues más arraigada y que la hacen mejor, pues, pues se compran esos frente a otros. Siempre, primero que el consumidor tiene que estar informado, y luego también es cierto que tiene que estar sensibilizado” (Gustavo Lejarriaga)*

## B. 14 RSC en el actual sistema capitalista

¿Es suficiente la RSC para reducir el impacto negativo que producen las empresas en la sociedad?  
¿Es una alternativa viable a este modelo que no funciona? Los expertos anuncian la necesidad de un cambio en el modelo actual en el que las empresas disfrutaban de un exceso de libertad frente a los Estados y a los propios ciudadanos.

*“Esta, esta cuestión es importante, ¿no? Es como, nadie duda de la función social que hacen las ONG’s, es indudable, es indudable la función social que hacen las ONG’s pero también igual es indudable que parte de esa función debe ir en función de los Estados, estamos ante ese cambio de modelo capitalista” (José Antonio Camacho)*

*“El papel fundamental yo creo que tiene, en estos momentos importantes el Estado a nivel mundial es muy relevante. Y muy importante, hasta hay unos teóricos que dicen que hay que cambiar el modelo, ¿sí? algunos teóricos que están apuntando que este modelo apocalíptico, ha fracasado, ¿no? y que describe el, el modelo capital se ha venido abajo, y que hay que hablar de otro concepto y otro, y otro modelo que algunos apuntan al socialismo del siglo XXI, o sea, algunos autores” (Jesús Mauricio)*

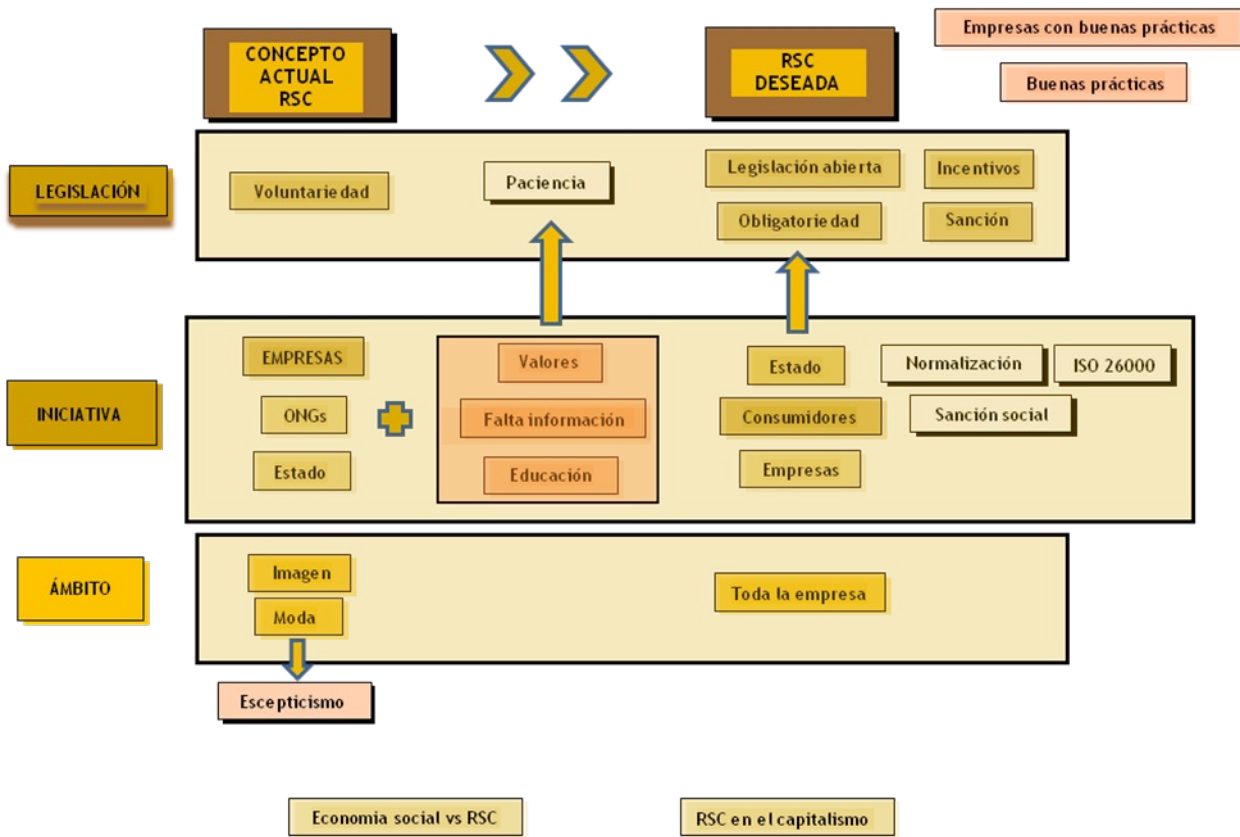
*“Lo más importante es que al estudiar el tema de la Responsabilidad Social Empresarial pareciera ser como si individuos que de cerca se están llegando a ella, a conciencia, son seres evolucionales, pertenecen a una nueva raza que es la que está llamada a manejar este planeta” (Darío Castillo)*

*“Las empresas antes de obtener un dividendo, y hablo de las entidades de...capitalistas (...) tienen que ser conscientes de que nacen para cumplir un principio social. Y ese principio social con el que nacen, evidentemente, tiene que remunerar el riesgo de hacer una inversión. Pero lo primero es el principio social, no vale destruir una sociedad para hacerme yo rico. Eso es algo absolutamente inconcebible. Por lo tanto, yo creo que la prioridad en una entidad es el principio social, el porqué de esta entidad y por supuesto, como he dicho al principio de la entrevista, para conseguir ese rendimiento tiene que haber una serie de reglas, no vale cualquier cosa” (Armando Nieto)*

*“Yo no estoy hablando que se acabe el capitalismo porque igual en la definición de capitalismo es que los medios de producción están más a mano de los particulares, estamos hablando de que seguimos en esa misma lógica. Critico sí la, la acumulación capitalista, la, la explotación de factores de producción sin la reinversión de esa ganancia y se lo queden, es esa la crítica” (Darío Castillo)*

Este análisis nos permite configurar un nuevo mapa conceptual en el que se recogen el actual concepto de RSC y la RSC deseada por los expertos.

Gráfico 7: Propuesta de modelo de mapa conceptual de RSC deseada



### C. Análisis documental de premios de RSC

En esta sección se describen brevemente cada uno de los premios analizados en términos de sus objetivos y entidad patrocinadora, así mismo se presentan las evaluaciones que el equipo evaluador ha determinado asignar a cada uno de los premios, considerando los factores ya mencionados.

Los premios analizados son presentados en la tabla 2 para los premios analizados para Chile y en la tabla 3 para los premios analizados para España. En cada tabla, se especifica el nombre de cada premio, la entidad patrocinante, los objetivos que busca el premio y una breve descripción de la entidad que es patrocinadora.

Tabla 2: Listado de premios RSC en Chile

<b>Nombre del Premio</b>	<b>Institución Organizadora</b>	<b>Objetivos del Premio</b>	<b>Descripción de la Institución Organizadora</b>
Mejor Reporte de Sustentabilidad	Acción RSE	Reconocer y divulgar los mejores reportes de RSE en Chile	Fundación sin fines de lucro que busca promover las buenas prácticas empresariales.
Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan	Chile Unido	Conocer las prácticas pro-familia de las empresas en Chile	Fundación sin fines de lucro que difunde valores sociales y culturales para el progreso humano del país
Premio al Buen Ciudadano AMCHAM	Cámara Chileno Norteamericana de Comercio	Reconocer las mejores iniciativas de RSE con las comunidades	Fundación que promueve el libre comercio y la inversión entre los Estados Unidos y Chile
Premio Carlos Vial Espantoso	Fundación Carlos Vial Espantoso	Destacar el valor del trabajo y las buenas prácticas laborales.	Fundación que tiene como misión fortalecer los vínculos de los trabajadores con sus empresas
Premio Nacional a la Calidad	Centro Nacional de Productividad y Calidad.	Promueve la calidad y la productividad para la competitividad	Institución del Estado perteneciente al Ministerio de Economía.
Premio Nacional Satisfacción Consumidores	Procacidad	No declara	Institución sin fines de lucro que tiene por objetivo el fortalecimiento en las empresas chilenas con foco al cliente.
Premio RSE Asiva	Asociación de Empresas de la V Región	Promover e incentivar en el sector empresarial la RSE.	Asociación gremial multisectorial, agrupa empresas del sector industrial, productivo y de servicios de la V Región
Premio RSE Cámara Chilena de la Construcción	Cámara Chilena de la Construcción	Distinguir a un socio destacado en temas de RSE.	Conglomerado que representa los intereses de las empresas constructoras frente al gobierno y la comunidad
Premio SOFOFA Responsabilidad Empresarial	Sociedad de Fomento Fabril	Promover y difundir las prácticas en RSE de empresas socias	Asociación gremial, sin fines de lucro, que reúne a empresas y gremios vinculados al sector industrial chileno
Ranking RSE PROhumana	Prehumana	Evaluar de manera integral la RSE dentro de las empresas.	Fundación sin fines de lucro que desarrolla su trabajo en el área de la RSE
Great Place to Work	The Great Place to Work Institute	Promover la generación de Buenos lugares para trabajar.	Institución dedicada a ayudar a las organizaciones a practicar valores que les llevan a ser grandes lugares para trabajar,



Tabla 3: Listado de premios RSC en España

<b>Nombre del Premio</b>	<b>Institución Organizadora</b>	<b>Objetivos del Premio</b>	<b>Descripción de la Institución Organizadora</b>
Premio Forética-MSD a la investigación en ética empresarial	Organización Forética y Fundación Carolina	Promover la investigación y difusión de modelos, estudios, iniciativas que muestren los beneficios de una conducta ética.	
Premio Cybermax	Fundación Cibervoluntarios	Difundir el papel de la RSC como promotora de la innovación social a través de la creación, uso y adaptación de recursos tecnológicos.	Institución sin fines de lucro, que busca reducir la brecha digital, empoderando al ciudadano para aumentar sus oportunidades y capacidades dentro de su entorno, por el uso de herramientas y aplicaciones tecnológicas que estén a su alcance.
Premio “mejores Soluciones RSE 2010”	Forética y CSR Europe	Ofrecer una oportunidad para compartir, aprender y fomentar la RSC entre empresas y distintos grupos de interés.	
Premio Memorias de Sostenibilidad de Empresas Españolas	ICJCE (Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España) y AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas)		El ICJCE es una organización de derecho público, vinculada al Ministerio de Economía, con personalidad jurídica propia, agrupa a la mayoría de los auditores españoles y representa a España en los organismos internacionales de la materia. AECA agrupa a profesionales, empresarios y académicos del ámbito contable y de gestión en España, siendo la única institución emisora de Principios y Normas de Contabilidad.
Premio Empresa Flexible 2010	Comunidad de Valor Añadido S.L.	Promueve la difusión de políticas de flexibilidad laboral en empresas españolas.	Organización privado con fines de lucro, especializada en el desarrollo de planes de comunicación para impulsar los objetivos estratégicos de sus clientes.
Premio Cámara de Comercio de Granada	Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Granada	Fomentan la creación de trabajo y riqueza por medio de la gestión, investigación y desarrollo tecnológico, mejorando los niveles socioeconómicos de Granada.	
Premio día del Empresario (Categoría RSC)	Cámara de Comercio e Industria de Ávila	En su categoría de RSC, busca reconocer a empresas y personas que acrediten en su gestión una preocupación y compromiso con la responsabilidad social	ES una Corporación de Derecho Privado que busca representar, promover y defender los intereses de La economía de Ávila, a través de la actividad comercial e industrial

En cuanto a los resultados del puntaje obtenido para los premios chilenos y españoles, se presentan en la tabla 4 y 5, lo que permite obtener un puntaje total para cada uno de los premios.

	Mej or Reporte de	Mej ores Empresas para	Premi o al Buen	Premi o Carlos Vial	Premi o Nacional a la	Premi o Nacional	Premi o RSE Asi va	Premi o RSE Cá mara	Premi o SOFOFA	PROhumana	Great Pl ace to Work
Nombre y su relación con las variables medidas	5	5	2	0	5	5	4	4	4	4	5
Justificación los sistemas de evaluación	4	5	5	4	5	0	0	3	3	4	3
Existencia de criterios de exclusión de los postulantes y su justificación	5	3	1	0	5	0	1	2	4	5	0
Definición de diferentes categorías	5	0	5	0	5	4	5	4	0	0	0
Mecanismos de Acceso al premio	5	5	0	0	5	0	0	0	0	4	0
Método de recolección de información	3	5	0	5	5	0	1	1	1	3	0
Difusión y justificación de los resultados.	5	3	4	3	5	3	3	3	3	5	5
Claridad y disponibilidad de la información	5	5	3	0	5	1	0	5	3	5	3
Puntaje Total	37	31	20	12	40	13	14	22	18	30	16

Tabla 4: Evaluación de premios de RSC en Chile

	Premio día del Empresario (Categoría)	Premio Cámara de Comercio de Granada	Premio Empresa Flexible 2010	Sostenibilidad de Empresas Españolas	Premio "mejores prácticas"	Premio Cybermax	Premio Forética-MSD
Nombre y su relación con las variables medidas	4	3	4	5	4	0	5
Justificación los sistemas de evaluación	3	2	2	2	5	5	5
Existencia de criterios de exclusión de los postulantes y su justificación	3	0	0	0	3	3	4
Definición de diferentes categorías	5	5	5	3	5	5	5
Mecanismos de Acceso al Premio	5	0	5	5	5	5	5
Método de recolección de información	5	5	5	5	5	5	5
Difusión y justificación de los resultados.	3	4	3	4	4	3	4
Claridad y disponibilidad de la información	2	3	3	3	3	3	4
Puntaje Total	30	22	22	27	34	29	37

Tabla 5: Evaluación de premios de RSC en España

A partir del análisis realizado y dividiendo los premios en parciales y globales, según los ejes y variables que cada uno mide, se pueden ordenar los diferentes instrumentos según el nivel de cumplimiento de los criterios planteados en las tablas 4 y 5, de modo de generar dos grupos de premios.

Los gráficos 8 y 9, muestran los resultados del ordenamiento de los premios de mirada parcial, para Chile y España respectivamente, donde destacan el Premio Nacional a la Calidad y el Premio a Cybermax para España.

Gráfico 8: Premios de mirada parcial para Chile



Gráfico 9: Premios de mirada parcial para España



De igual forma, los gráficos 10 y 11 muestran el ordenamiento para los premios de mirada global, donde destacan el Premio al Mejor Reporte de Sustentabilidad y el Ranking Prohumana de RSE.

Gráfico 10: Premios de Mirada Global para Chile

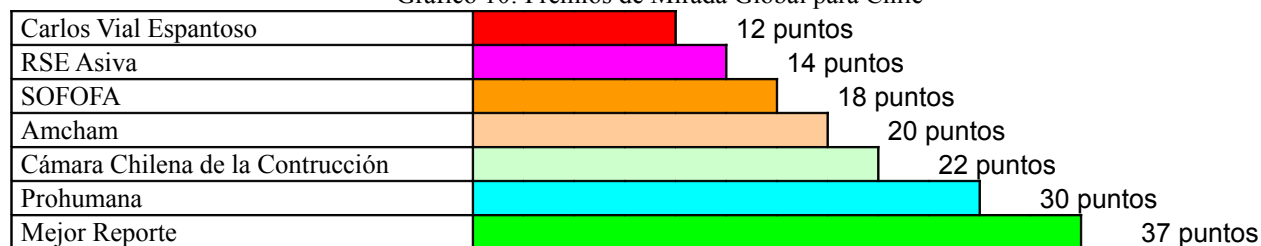


Gráfico 11 Premios de Mirada Global para España



Se puede observar que en general todas las instituciones organizadoras han definido objetivos claros y explicativos, la mayoría intenta reconocer, destacar y divulgar las buenas prácticas de las empresas en algún aspecto del comportamiento responsable con los grupos de interés, la mayoría de las instituciones organizadoras de premios utilizan los criterios de nominación para separar las empresas por tamaño, como PYMES y grandes empresas.

Por otra parte, sus definiciones de “buen comportamiento” son muy vagas, siendo el Premio Nacional a la Calidad de Chile de Chile el único premio que lo logra entregar una clara definición de ello, con el fin de establecer imposibilidad de participar en el premio si la empresa ha tenido un “mal comportamiento”, es decir si ha sido multada, por temas laborales o tributarios. En este sentido, llama la atención que premios que apuntan a temas laborales, como Great Place to Work, no inhabilita de participar a empresas que tienen multas laborales, lo que deja expuesta a la organización a importantes riesgos reputacionales, pues se puede premiar como un buen lugar para trabajar a empresas que presentan multas, infracciones laborales o prácticas antisindicales

sistemáticamente.

En relación a los procesos de recolección de la información que realizan las instituciones organizadoras, la mayor parte de ellas sólo busca información desde fuentes favorable al participante. De esta manera, quienes se quedan con los premios son las empresas que muestran buenas prácticas, sin ser consideradas las malas prácticas, de modo de que llegar a un neto en el comportamiento.

Es importante destacar lo difícil que resultó recoger información en algunos casos, sin que se disponga de información clara en las páginas WEB, en algunas situaciones la información que se intentó recoger por diversos medios nunca estuvo disponible.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del análisis de los grupos de discusión, podemos sacar algunas conclusiones del estudio.

En primer lugar, aunque existe cierta indefinición sobre el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), todos los stakeholder que participaron en el estudio incluyeron la perspectiva del *triple bottom* (social, medioambiental y económica) aunque obviamente existen diferencias entre cada uno ellos. En cualquier caso, se da una especial importancia a las prácticas de RSC de las empresas internas dirigidas hacia sus propios trabajadores y hacia las comunidades locales donde se instalan éstas. Los consumidores además reclaman un mayor protagonismo en la decisión de tales prácticas de manera que haya una mayor implicación entre su acción de compra y las políticas de RSC que va a desarrollar la empresa.

En este sentido, no existe consenso sobre cuáles son las prácticas concretas de RSC mejor valoradas por los stakeholders aunque, en general, las prácticas filantrópicas desvinculadas del objeto principal de negocio de la empresa (*core business*) son percibidas por los distintos stakeholders como una mera herramienta de marketing e imagen, sin que sea percibida con dicha práctica una implicación social de la empresa. En este sentido, éstas pueden tener un efecto nulo o incluso contraproducente en la imagen y prestigio de la empresa que lo promueve.

Esta percepción de la RSC como algo propio de los departamentos de marketing, es más acusado en los grupos de discusión integrados por sindicalistas (aunque éste es el grupo con peor valoración por el resto de los stakeholders). Desde esta visión, la RSC para algunos stakeholder es percibida como algo vinculado exclusivamente a la maximización de beneficios, como algo instrumental, careciendo de todo contenido ético.

Este hecho hace que para algunos de los grupos de discusión, la RSC sea percibida como algo de la gran empresa, por lo que sería conveniente el impulsar medidas o incentivos que supongan tanto una mayor atracción de las PYMES como sobre todos, una mayor visibilidad de las acciones que ya muchas de ellas llevan a cabo. Dichas acciones de incentivación no deben estar exclusivamente en manos del Gobierno, sino que pueden venir de otros agentes (los bancos, por ejemplo, citará uno de los empresarios participantes, realizando acciones de RSC que supongan el fomento de la RSC en PYMES, por ejemplo). La creación de redes de empresas socialmente responsables puede ser una manera de incentivar esta actividad, especialmente entre este nicho de empresas.

Otro de los elementos que hemos observado en los grupos de discusión es la existencia de diferencias culturales en las percepciones sobre la RSC entre ambos países, por lo que las prácticas concretas de las empresas deberían adaptarse a los entornos locales a los que vaya dirigido (con una subestimación en el caso chileno hacia las propias empresas nacionales y sus directivos). Todo ello obligará a las empresas transnacionales a llevar a cabo prácticas distintas en función del país donde se instalen.

Todo ello conlleva a reconsiderar las prácticas de RSC que las empresas vayan a llevar a cabo, escogiendo aquellas que estén más vinculadas con su línea de negocio y en las que además los distintos stakeholder puedan participar, sino en su gestión, sí al menos en la toma de decisiones en los diferentes niveles: creando canales de participación para los consumidores, comités específicos de RSC para los trabajadores, voluntariado corporativo, incorporando la RSC en las Juntas de personal, etc.

Así, hemos observado un deseo por parte de los distintos stakeholders en vincularse más

emocionalmente con la actividad de la organización. En el caso de los clientes, estos no solo buscan la satisfacción de un producto o servicio, sino que demandan a las empresas una identificación ética con la misma, una vinculación afectiva. En el caso de los trabajadores también sucede, de ahí que los pequeños empresarios utilicen estrategias “afectivas” como medida de retención de capital humano y mejora del clima laboral para poder “competir” frente a las grandes empresas.

Todo ello lleva a que la empresa debería incorporar nuevos elementos de fidelización de su clientela. En este aspecto, la RSC puede un papel importante. En cuanto a los trabajadores, las empresas deberían incorporar nuevas estrategias de gestión de los recursos humanos que permitan una mayor implicación y compromiso del trabajador.

Otro tema en el que hemos podido observar un gran consenso en todos los stakeholders (a excepción de empresarios) es en el de la regulación y participación de los Gobiernos mediante el desarrollo de normas de control y verificación. Existe una percepción generalizada de desconfianza e incluso de mala praxis de RSC dada la ausencia de mecanismos de control. No existe consenso si estos mecanismos deberían contemplar acciones sancionadoras, o deben ser los consumidores los que premien/castiguen a las empresas por sus políticas de responsabilidad. En cualquier caso, los consumidores reclaman una mayor transparencia e información por parte de las empresas así como de los sistemas de verificación que se han utilizado.

De todas formas, este deseo de mayor regulación es común a todos los grupos participantes en el estudio a excepción del integrado por pequeños y medianos empresarios. Éstos, consideran que cualquier regulación es perjudicial. Sin embargo, sí consideran que los Gobiernos deberían intervenir aunque solo exclusivamente impulsando políticas incentivadoras para las empresas.

Por último, algunos de los stakeholder participantes ha expresado el deseo de una mayor implicación de la Universidad en el formación y divulgación de la RSC, aunque se reconoce el fracaso de ésta institución, hasta ahora, en este proceso de sensibilización, divulgación y capacitación.

En cuanto al análisis de las entrevistas, éste nos muestra una serie de aspectos clave para los expertos que configuran el marco actual y futuro de la RSC.

En primer lugar encontramos que existe consenso en cuanto a la definición del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Empresarial (RSE). El hecho que todos los entrevistados sean expertos o informantes clave en la materia facilita este aspecto y nos permite establecer unos mínimos claros no cuestionables. Tras observar las opiniones de los expertos podemos definir la RSC como el conjunto de acciones voluntarias que llevan a cabo las empresas en el ámbito económico, medioambiental y social que tienen como fin mejorar su relación con los diferentes grupos de interés o stakeholders relacionados con la organización y que deben ser integradas en la estrategia de las organizaciones. Este concepto es compartido también por los stakeholder participantes en los grupos de discusión. Esta visión de la RSC supera la idea de filantropía y por supuesto la de la simple obligación del cumplimiento de las leyes.

Otra cuestión distinta es la designación de los responsables de tomar la iniciativa y asumir el liderazgo respecto a la RSC. Según los entrevistados las responsabilidades se reparten entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil. Son los Estados a través de los Gobiernos los responsables de impulsar, desde su propia actuación y a través de la normalización, la oportuna aplicación. Particularmente en el mundo de la empresa privada los directivos, son más que los accionistas, quienes deben tomar las decisiones oportunas para que, respetando el objetivo del beneficio empresarial, se tengan en cuenta los diferentes intereses de la sociedad. El tercer grupo

sobre el que recaen tareas es la sociedad civil y los consumidores en general, que deberían ejercer su derecho democrático y mostrar su preocupación ante la situación actual a sus gobernantes, si ésta fuera una preocupación real. El resto de actores, así Universidades, Consejos de RSC, sindicatos y trabajadores parecen haber desempeñado un papel secundario en este sentido, idea que también aparece en los grupos de discusión.

El proceso de designar responsables determina el discurso posterior sobre cuál debe ser el camino para la implantación de la RSC, si la obligatoriedad o la voluntariedad. Los expertos en RSC se declinan claramente por la intervención por parte del Estado, que debería definir un marco regulador, ya sea estableciendo unos mínimos sobre los que se sustente el resto de medidas, o estableciendo un marco normativo claro por el que se sancione a los irresponsables.

Esta visión no escapa a las críticas de algunos de los expertos, por el grado de dificultad que implica regular aspectos tan dispares y diversos como la singularidad de cada empresas (tamaño, geografía, sector de actividades), porque una regulación acabaría con el término actual de RSC o porque dicha intervención podría complicar el marco normativo en exceso dificultando a su vez su aplicación.

Pese a eso, existe una opinión casi unánime por parte de los expertos sobre la actual ineficacia de las medidas que las empresas están llevando, que no alcanzan de lejos los mínimos objetivos perseguidos por la sociedad. De igual modo, opinan que el exceso de libertad que disfrutaban las empresas para determinar sus acciones socialmente responsables no está teniendo un efecto suficiente que cura las expectativas planteadas.

Los expertos apuestan por un marco regulador que otorgue cierto margen de actuación a las empresas y que fomente el uso de incentivos hacia aquellos que lleven a cabo buenas prácticas de RSC, evitando así el reducir las medidas solo a la sanción hacia los que no la lleven bien a la práctica.

De este modo, se concede un espacio a la voluntariedad por parte de las corporaciones y se propone trabajar en la educación de todas las partes, empresarios, trabajadores y consumidores.

La creación o no de un marco legislativo suscita el debate sobre la actuación de las empresas en países en desarrollo, donde las leyes son diferentes a las de los países donde se encuentran las casas matrices, normalmente en países desarrollados. Se observa que los expertos definen claramente aspectos como el trabajo infantil, discriminación por sexo o por raza que deben ser sancionables aunque no puedan serlo en dichos países.

La ISO 26000 aparece en este caso como simple espectador desde el marco normativo, debido al carácter no vinculante con el que ha sido concebida y a que ha heredado las consecuencias no tan transformadores como esperadas de otras normas como similares como las de calidad, medioambiente o de las relaciones laborales.

Otro aspecto que se obtiene del análisis a las entrevistas es la percepción de la inmadurez de la sociedad en general y de los consumidores en particular para posicionarse como un grupo de presión válido ante los Gobiernos o ante las empresas. Por esa razón no existe aún una sanción social que influya en los comportamientos de las compañías. Existe en todo caso un premio social por parte de algunos consumidores que a la vez de tratar de estar bien informados tienen en cuenta las prácticas socialmente responsables en sus criterios de decisión de compra.

Los expertos analizan también el tipo de empresas que más han asumido la RSC como parte de su estrategia y lo traducen así en buenas prácticas. Existe una opinión generalizada que destaca el papel de las grandes transnacionales, especialmente en el sector financiero, que principalmente a



través de sus memorias e informes finales comunican sus acciones a la sociedad. Las pequeñas y medianas empresas, aunque en menor medida, también son referidas positivamente, por su cercanía y comunicación directa con los stakeholders, pudiendo de ese modo apoyarse en el carácter local de sus relaciones para tenerlo en cuenta en sus actuaciones.

El proceso de entrevista abierta semiestructurada permite que los entrevistados saquen a la luz otros aspectos de interés o preocupación personal relacionados con el tema. De ese modo, descubrimos la importancia del sector de la economía social, solidaria y alternativa en el debate de las prácticas socialmente responsables. La RSC habita tan solo en sociedades y economías capitalistas, para las que ha sido creado este concepto. Las entidades de economía social albergan entre sus fines el respeto y la preocupación social, por lo que confluyen con algunos de los principios en los que se apoya la RSC. Por esa razón, incluso tienden a rechazar el propio concepto, aunque no reniegan de él totalmente por ser una variable generalmente aceptada y un activo estratégico de las organizaciones de hoy en día.

El pesar recogido a través de las entrevistas es el malestar general ante la situación actual y el desempeño existente de la RSC. Los expertos señalan algunos aspectos que deberían ser fortalecidos para el oportuno uso de la RSC, así, ensalzar valores como la justicia, el respeto y la responsabilidad de todas las partes y fortalecer la educación y la sensibilización hacia empresas y ciudadanos con el fin de mejorar su escasa preparación ante la materia.

Otro punto destacado en el que los expertos coinciden es la importancia que la publicidad y el fortalecimiento de la imagen de las compañías ha tomado en el desarrollo y aplicación de la RSC. Señalan las actuaciones de RSC como meras acciones de marketing que tratan de mejorar su imagen ante la sociedad y los consumidores.

Junto a ello, argumentan que la RSC se ha convertido en un fenómeno de moda por el que las empresas están maquillando su imagen para no situarse en una posición desaventajada respecto a los que la practican.

Por esa razón, cunde el pesimismo entre algunos de los expertos que no ven en la RSC la solución de los problemas generados por las empresas en su comportamiento diario.

Grandes dosis de ingenio, creatividad e inteligencia son los ingredientes que los expertos recomiendan para que se pueda generar un nuevo concepto de la RSC adaptado a nuevas realidades en un entorno siempre cambiante como es el mundo empresarial.

Es necesario entender el papel de la RSC en la sociedad por parte de todos los que en ella habitan a través de un proceso participativo que depare en un modelo en el que los consumidores posean información real sobre los comportamientos empresariales, en el que se cree un marco regulador aplicable a cada caso y donde las empresas, a través de sus accionistas y directivos muestren una disposición y actuación acorde a las exigencias de la sociedad.

Según los expertos, este modelo no puede existir con las reglas del juego actuales en las que los criterios de rentabilidad de accionistas y propietarios priman sobre los intereses colectivos, por los que solo un cambio en aspectos de peso pueden modificar el futuro más cercano de nuestras sociedades.

Por último, en cuanto a los premios de Responsabilidad Social Corporativa, éstos son un elemento importante para la implementación de prácticas de RSC ya que, sin duda, inducen al comportamiento en las empresas que postulan a ellos, de ahí nuestro interés en incluir un análisis de

los mismo, lo que ratifica la necesidad de mejorar la calidad en el diseño de muchos premios.

Todos los premios, con excepción del Premio Nacional a la Calidad, miran sólo los aspectos positivos de las empresas, sin realizar un balance entre los aspectos positivos y negativos de ellas, lo que genera una distorsión en el entendimiento que la comunidad hace de los premios, le quita rigurosidad y credibilidad al mismo y al concepto de RSC.

La gran mayoría de los premios, tienen algún mecanismo de vínculo con las empresas participantes, ya sea por el pago de un derecho a participar o la pertenencia a la institución patrocinadora, siendo el Premio Nacional a la Calidad el único que muestra absoluta independencia y objetividad. Se puede concluir que es necesario el desarrollo de un mayor número de premios que recojan la información desde fuentes públicas y objetivas, que permita mantener absoluta independencia en los criterios de evaluación.

Es fácil observar que la gran mayoría de los premios está sometido a un elevado nivel de riesgo, pues no consideran cláusulas de exclusión estrictas y solicitud de información que verifique el cumplimiento de los niveles mínimos que se exijan para postular a ellos. Del mismo modo, en varios casos no existe una verificación del poder de manipulación de información que puede tener la empresa cuando la información se genera directamente desde ella, lo que puede ocurrir por ejemplo, cuando la información proviene desde los trabajadores de la empresa postulante, pudiendo la empresa generar incentivos a los trabajadores que entregan la información mediante formularios, con el fin de mejorar su posición en el ranking.

Además se deben mejorar los sistemas de transparencia publicando toda la información en medios accesibles (páginas webs, etc.).

El estudio de los Premios, debe ser profundizado tanto en Chile y España de modo de identificar de manera más precisa los aspectos que deberían ser mejorados por las instituciones que los promueven, de modo de lograr disponer de premios de alta calidad en el diseño, mecanismos de recolección de información transparentes y procesos de evaluación que no puedan ser influenciados desde ningún punto de vista.

En la medida que existan mejores análisis a los premios, se podrá contribuir a que las empresas generen prácticas de calidad y la sociedad pueda comprender de mejor manera los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa.

En resumen, con este estudio hemos pretendido conocer la visión de la sociedad sobre las prácticas de RSC que llevan a cabo las empresas, tomando como referencia dos países (Chile y España). Para lograr este objetivo, hemos llevado a cabo un estudio de campo cualitativo desde tres aproximaciones: manteniendo reuniones con los distintos stakeholders, entrevistando a expertos en la materia y analizando los premios de RSC existentes actualmente en Chile y España.

Tras el análisis de los resultados obtenidos podemos concluir que existe bastante consenso en considerar la RSC como aquellas acciones voluntarias que llevan a cabo las empresas en el ámbito económico, medioambiental y social (triple bottom) que tienen como fin mejorar su relación con los diferentes grupos de interés o stakeholders, especialmente con las comunidades locales donde se insertan. Este concepto va más allá de la filantropía el cual es percibido más como un tema de marketing o imagen y muy ligado a la gran empresa.

Sin embargo, a pesar del carácter voluntario que lo define, existe una demanda por parte tanto de

los distintos stakeholder como de los expertos en la materia, en crear mecanismos de regulación y control. Estos deberían venir tanto de los propios Gobiernos, mediante normativas legales que penalicen la irresponsabilidad social, como de los propios consumidores, ejerciendo su derecho de elección de compra. En este último caso, será necesario mejorar y hacer más accesibles y transparentes los sistemas de información sobre la actividad de RSC que desarrolla la empresa. Uno de las herramientas para conseguir tal fin podrían ser implementando y mejorando los sistemas de certificación confiables e independientes.

Sin embargo, a pesar del consenso en mejorar los sistemas de control implementando normas obligatorias, existe cierta disputa sobre como llevarlo a cabo, dado que su implantación cambiaría radicalmente el concepto actual de RSC.

Pero junto con estas medidas coercitivas, existe también consenso por parte de los stakeholders y los expertos en incentivar las buenas prácticas de RSC. Una de las herramientas que deberían mejorarse sería la de los premios. Del análisis de premios sobre RSC hemos podido comprobar la heterogeneidad de criterios de unos y otros, así como la falta de rigurosidad y transparencia de los mismos. Todo ello debe llevarnos a mejorar los sistemas de premios, unificando criterios y potenciando su carácter incentivador sobre las empresas en general, más allá de quién se lleve el premio así como generando mayor confianza en el resto de los stakeholders.

Se deben potenciar premios que expliciten perfectamente las variables a medir mediante sistemas de verificación confiables y accesibles, por lo que debe evitarse la auto-evaluación en la medida de lo posible, o minimizar su peso en el proceso de valoración. Los procedimientos de postulación deben ser lo más abiertos posibles. Las malas prácticas en firme de las empresas (sanciones, multas, etc.) deben ser penalizadas con criterios de exclusión en los premios.

Todas estas medidas deben estar impulsadas por todos los stakeholders implicados, aunque existe consenso en señalar que son básicamente los consumidores, el Estado y las empresas quienes deben llevarlas a cabo. El resto de stakeholders (sindicatos, ONGs, trabajadores, Universidad, proveedores, etc.) tienen actualmente un papel muy secundario. Ello no impide que deban tomar cada vez un mayor protagonismo en esta tarea.

Finalmente, quisiéramos señalar una serie de recomendaciones dirigidas a los distintos actores involucrados que permitan implementar prácticas socialmente responsables en las empresas de nuestro entorno.

## **RECOMENDACIONES**

- 1.- Crear mecanismos de participación de los consumidores en la gestión y decisión de las prácticas de RSC de las empresas
- 2.- Mejorar los canales de información hacia el consumidor sobre las empresas que llevan a cabo practicas socialmente responsables e irresponsables.
- 3.- Implementar sistemas de verificación reconocibles, independientes y confiables para la población
- 4.- Crear un marco regulatorio que sancione a las empresas que acometan practicas socialmente irresponsables.

- 5.- Orientar las prácticas de RSC hacia aquellas actividades relacionadas con el negocio. Las actividades filantrópicas deben tener un carácter complementario.
- 6.- Considerar la prestación del propio servicio comercial como una práctica de RSC, aportando beneficios extras a los usuarios de la comunidad donde se asienta la empresa.
- 7.- Adaptar las prácticas de RSC a los entornos culturales concretos donde vayan a llevarse a cabo. Vinculación de los stakeholder locales con prácticas en su entorno local.
- 8.- Incrementar la participación real y efectiva de los trabajadores a través de comités específicos en la política de RSC de la empresa como elemento de satisfacción, incrementando el compromiso de éstos y la retención de capital humano.
- 9.- Fomentar la creación de incentivos hacia aquellas empresas que actúen de una manera socialmente responsable.
- 10.- Reformular las bases de premios de RSC, haciendo convocatorias abiertas con criterios de medición explícitos, que conlleven sistemas de verificación externos y transparentes e incluyan criterios de exclusión.
- 11.- Fomentar el uso de redes de empresas socialmente responsables como medio de incentivo, especialmente entre la pequeña y mediana empresa.
- 12.- Involucrar a la Universidad en procesos de sensibilización, divulgación y formación en temas de RSC, incentivando aun más la organización de eventos (seminarios, cursos, etc.), investigación y cátedras Universidad-Empresa específicas en temas de RSC.
- 13.- Fomentar la sensibilización hacia la RSC en todas las partes implicadas, así, accionistas, directivos, trabajadores y consumidores.
- 14.- Implicar a todos los grupos de interés y generar un debate social de importancia vital para el desarrollo de nuestras sociedades.

Finalmente, quisiéramos agradecer a la Fundación Carolina el apoyo financiero prestado sin el cuál no hubiera sido posible la realización de este estudio. También a la Facultad de Ciencias del Trabajo de la Universidad de Granada y a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, por la cesión de sus instalaciones para la realización de los grupos de discusión. Pero sobre todo queremos agradecer a los hombres y mujeres (trabajadores, empresarios, sindicalistas y ciudadanos en general) que han participado activa y desinteresadamente en los grupos de discusión y entrevistas llevados a cabo. Sin su valiosa colaboración nada de esto hubiera sido posible. Ahora esperamos y deseamos que todo este esfuerzo humano, logístico y financiero tenga la utilidad esperada.

Granada/Santiago de Chile, febrero de 2011.

## BIBLIOGRAFIA

- Annan, K. (1999). UN Global Compact. *World Economic Forum*. Davos (Suiza). UN Press Release SG/SM/6881.
- Bretones, F. D. (2005). Gestión de la responsabilidad social corporativa. *Sociedad Cooperativa*, 14, 29-31.
- Bretones, F.D. y Mañas, M.A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín y F. D. Bretones *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Cancino, C., Morales, M. y Bonilla, C. (2008). Gestión Responsable del Negocio. *Revista Estudios de Información y Control de Gestión*, 14,
- Carneiro, M. (2009). *Guía de Responsabilidad Social Empresarial Interna y Recursos Humanos*. Sevilla: Consejería de Empleo. Junta de Andalucía.
- 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*, July/August, 39-48.
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100 (1), 1-7.
- Casado, F. y Roser, I. (2009). *La RSE de la empresa española en América Latina*. Madrid: Fundación Carolina. Documentos de Trabajo nº 34
- Chomali, F. y Majluf, N. (2007). *Ética y Responsabilidad Social en la Empresa*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore corporate social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2000). *The handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Donaldson, T. y Dunfee, T. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19, 252-284.
- Freeman, R. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25 (3), 88-106.
- Friedman, C. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, (September 13), 32-33, 122-126.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51-71.
- Gjolber, M. (2009). Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 10-12.
- Hine, J. A. y Preuss, L. (2009). “Society is Out There, Organisation is in Here”: On the Perceptions of Corporate Social Responsibility Held by Different Managerial Groups. *Journal of Business Ethics*, 88, 381-393.
- Jones, T. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Kaku, R. (1997). The path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75(4), 55-66.
- Lantos, G. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.
- Litz, R. (1996). A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1355-1363.
- Murray, K., y Montanari, J. (1986). Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *The Academy of Management Review*, 11(4), 815-827.
- Moreno, M.J. y Vargas, A. (2004). La visión de la empresa basada en el conocimiento: Análisis de un caso en la Administración Pública española, Actas del XVIII Congreso Anual-XIV Hispano

*Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, pp. 835-847.

- Nash, J. (1951). Non-Cooperative Games. *The Annals of Mathematics*, 54 (2), 286-295.
- Norman, W., et al. (2009). Recognizing Business Ethics: Practical and Ethical Challenges in Awarding Prizes for Good Corporate Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 86, 257-271.
- North, D. (1990). *Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- Pomering, A. y Dolincar, S. (2009). Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives? *Journal of Business Ethics*, 85, 285-301.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. y Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, Diciembre, 56-68
- Porter, M. y Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Diciembre, 78-92.
- Robertson, D. (2009). Corporate Social Responsibility and Different Stages of Economic Development: Singapore, Turkey, and Ethiopia. *Journal of Business Ethics*, 88, 617-633.
- Ronen, S. y Shenkar, O. (1985): Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10, 435-454.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Silva, F., Majluf, N. y Paredes, R. (2006). Family ties, interlocking directors and performance of business groups in emerging countries: The case of Chile. *Journal of Business Research*, 59(3), 315-321.
- Tamayo, I. (2009). Guía Creativa del emprendedor socialmente responsable. Granada. Universidad de Granada. pp. 89-108
- Vogel, D. (1986). The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal. *California Management Review*, 28(2), 142-152
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- World Commission on Environment and Development WBCSD (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

## ANEXOS

### Anexo I. Carta de invitación a participar en grupo de discusión



Estimado/a compañero/a:

Las Universidades de Granada y Chile están realizando un estudio sobre las prácticas y percepciones sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a distintos grupos de interés. En este sentido estamos especialmente interesados en mantener una reunión con sindicalistas de distintas secciones y afiliaciones.

En este sentido, quería solicitar tu participación en una reunión con expertos de RSC la cual se llevará a cabo en la Facultad de Ciencias del Trabajo de la Universidad de Granada. La duración de la reunión será de 60 minutos. Más adelante te concretaré el día y hora que se llevará a cabo.

Para cualquier duda o pregunta sobre el proyecto, puedes contactar con el coordinador del proyecto en la Universidad de Granada: Francisco Díaz Bretones, teléfono 958-249545; correo: [fdiazb@ugr.es](mailto:fdiazb@ugr.es).

Agradeciendo tu colaboración, recibe un cordial saludo.

Fdo. Francisco Díaz Bretones

## **Anexo II. Guión grupos focales sobre la RSC**

A modo introductorio:

- Presentación propia
- Presentación observador
- Objetivo muy general del estudio
- Autorización grabación
- Poner en marcha grabación
- Presentación de los participantes
- Experiencia personal de cada participante en relación con el tema
- Definición de la RSC
- Clase de RSC que queremos

Centrándose en aspectos más concretos:

- Principales prácticas de RSC
  - “¿Qué organizaciones podrían citar que realizan buenas prácticas de RSC?”
  - “¿Qué cosas concretas de esas organizaciones piensan ustedes son un buen ejemplo en términos de RSC?”
- Principales problemas
  - De la organizaciones que practican RSC
  - “Si no hay organizaciones que practican RSC ¿qué barreras existen?”
  - “¿Qué no hacen las empresas y deberían hacer?”
- Papel de los stakeholder
  - “¿Qué papel desempeña nuestro stakeholder?”
  - “¿Cuál podría desempeñar?”
  - ¿”Que papel desempeñan y podrían desempeñar los otros stakeholders?”
  - De todas las cuestiones mencionadas, cuáles considerarían como más importante o influyentes.

Para finalizar:

- Valoración general / global que realizan sobre la temática analizada
- Dudas, sugerencias, cuestiones no tratadas que se desean comentar
- Agradecimientos
- Descripción más detallada del proyecto
- Correo y teléfono de contacto / Despedida



## **Anexo III**

### **Check-list grupo de discusión**

1. Comprobar el nivel de carga de la grabadora
2. Hacer una prueba de grabación previa
3. Designar quién hará el papel de moderador y el de observador
4. Interiorizar mentalmente el guión
5. Llegar a la sala antes de la hora prevista
6. Disponer las sillas en círculo
7. Reservar el espacio que ocupará el moderador y el observador
8. Transcribir la notas tomadas durante la sesión
9. Realizar copia de la grabación
10. Transcribir literalmente la grabación

## **Anexo IV**

### **Check-list entrevista**

1. Comprobar el nivel de carga de la grabadora
2. Hacer una prueba de grabación previa
3. Contactar previamente con el entrevistado
4. Interiorizar mentalmente el guión
5. Realizar copia de la grabación
6. Transcribir literalmente la grabación

Bajo el título «Avances de Investigación», se editan en formato electrónico, para su acceso libre desde la página web de la Fundación, los resultados iniciales de los proyectos que han sido objeto de financiación a través de la Convocatoria de Ayudas a la Investigación, Becas de Estancias Cortas o informes realizados por encargo directo de la Fundación y de su Centro de Estudios.

**Fundación Carolina**

C/ General Rodrigo, 6, cuerpo alto, 4º piso  
Edif. Germania  
28003 Madrid  
[informacion@fundacioncarolina.es](mailto:informacion@fundacioncarolina.es)

**CeALCI**

General Rodrigo, 6, c. alto, 1º  
Edif. Germania  
28003 Madrid  
[cealci@fundacioncarolina.es](mailto:cealci@fundacioncarolina.es)