

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

fundación
abertis

La RSE ante el espejo

Entre el desencanto, la conciencia
de oportunidad y el sentimiento
de urgencia

Sira Abenoza · Josep M. Lozano





Autores

Sira Abenoza. Es investigadora del Instituto de Innovación Social de ESADE (URL). Especializada en el ámbito de la RSE, la ética de la empresa y el emprendimiento social, compagina su labor como docente de RSE en ESADE con la impartición de cursos en las universidades jesuitas de Centroamérica: UCA (Nicaragua), UCA (El Salvador) y URL (Guatemala). Ha trabajado como consultora senior de RSE en PwC, asesorando a empresas multinacionales y a gobiernos en el desarrollo de estrategias y políticas de RSE. En la actualidad trabaja también como consultora independiente de RSE y emprendimiento social, asesorando a administraciones públicas, organismos de cooperación internacional y empresas en España y Centroamérica.

Josep M. Lozano. Es profesor del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE (URL), e investigador senior en RSE en el Instituto de Innovación Social de ESADE (URL). Sus áreas de interés son: la RSE y la ética empresarial; valores y liderazgos en las organizaciones; y espiritualidad, calidad humana y gestión. Ha publicado sus investigaciones académicas en diversos journals. Entre sus libros cabe destacar Ética y empresa; Los gobiernos y la responsabilidad social de la empresa; Tras la RSE. La responsabilidad social de la empresa en España vista por sus actores; Persona, empresa y sociedad; La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible; y El poliedro del liderazgo. En su página web (www.josepmlozano.cat) mantiene activo un blog que lleva por título Persona, Empresa y Sociedad.

La RSE ante el espejo

**Entre el desencanto, la
conciencia de oportunidad y
el sentimiento de urgencia**

Sira Abenoza · Josep M. Lozano

La RSE ante el espejo
Entre el desencanto, la conciencia de oportunidad y el sentimiento de urgencia
© Sira Abenoza · Josep M. Lozano
Octubre 2014
ISBN: 978-84-606-5633-3
Depósito Legal: B. 4091-2015

Diseño: www.cosmic.es
Impresión y encuadernación: El Tinter

El contenido de este documento es propiedad de sus autores
y no pueden ser utilizados con fines comerciales.

Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y sensibilización,
siempre con la referencia a la fuente original y autoría.

Impresión con la colaboración de

DIRSE
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Índice

0	Introducción	04
1	Las mentalidades ante la RSE: creencias y asunciones	08
2	Grandes logros	24
3	Grandes decepciones	28
4	Las funciones de la RSE	38
5	Los profesionales del futuro	50
6	Dos temas de especial relevancia	58
7	Los tópicos de la RSE	66
8	A modo de conclusión	76
9	Anexos	82



Introducción

Han transcurrido prácticamente quince años desde que el Consejo Europeo de Lisboa, en el 2000, marcara el objetivo estratégico de convertir la Unión Europea en “la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, antes del 2010, capaz de un crecimiento económico duradero acompañado por una mejora cuantitativa y cualitativa del empleo y una mayor cohesión social”. Ese mismo año también se publicó la primera versión de la guía GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad y se lanzó el Pacto Mundial de la ONU.

Fue un gran año para la RSE. Un año en el que organismos internacionales hacían apuestas claras y firmes para avanzar hacia una economía sostenible, para promover un modelo de empresas más responsables. Un momento en el que parecía que, a nivel global, se comenzaba a ver la necesidad de aunar esfuerzos para una economía capaz de ver más allá de la cuenta de resultados, más atenta al impacto de sus decisiones, más dispuesta a escuchar a otros actores y más permeable a considerar su contribución global a la sociedad.

Desde entonces, como era de esperar, han ocurrido muchas cosas. Numerosos organismos se han sumado a este movimiento, nuevas instituciones han sido creadas para promover la RSE y, lo que es tal vez más importante, cada vez más empresas la tienen dentro de su agenda e incluso dentro de sus planes estratégicos.

Ahora bien, si tuviéramos que pronunciarnos sobre si la evolución ha sido positiva tras aquel arranque lleno de expectativas, o si nos pidieran que hiciéramos un balance sobre lo ocurrido para saber hasta qué punto se han cumplido y si estamos bien encaminados, si alguien nos preguntara de dónde venimos y a dónde vamos en materia de RSE en España, ¿qué le responderíamos?

Esta investigación tiene precisamente como objetivo contribuir a dar respuesta a este conjunto de preguntas. Mediante este trabajo, queremos ofrecer un balance de la evolución de la RSE en España a lo largo de los últimos 15 años para, de este modo, tener más información sobre lo que presumiblemente nos espera y para que las personas comprometidas con la RSE puedan tener un cierto mapa sobre lo que piensan algunos de sus actores más significativos.

Desde las primeras políticas de RSE iniciadas por algunas empresas españolas a principios de siglo hasta hoy, han ocurrido muchos hechos que han cambiado el panorama de la RSE en España. Las preguntas a las que queremos responder mediante este estudio son, pues, ¿dónde estamos hoy en materia de RSE en España? y ¿qué podemos esperar para los próximos años?

Con este fin, hemos estimado oportuno acercarnos a sus protagonistas¹ e invitarlos a que compartieran abiertamente cuál es su percepción sobre lo ocurrido en los últimos años y, sobre todo, qué perspectiva tienen sobre la RSE hoy.

Por ello, hemos llevado a cabo veintiuna entrevistas en profundidad a personas que, desde distintos ámbitos, empezaron a trabajar en la RSE prácticamente ya en los inicios del movimiento en España y/o que llevan mucho tiempo involucradas en su desarrollo. En ese sentido, cabe señalar que las personas entrevistadas no han sido escogidas por la empresa u organización a la que pertenecen a día de hoy, sino por su larga trayectoria y experiencia en el área —de hecho, en varios casos se trata de personas que han trabajado para varias organizaciones dentro del ámbito de la RSE, incluso para instituciones de distinta índole—.

Entre ellas hay personas vinculadas a la RSE del mundo de la empresa, la consultoría, las ONG, los medios de comunicación, la política y los sindicatos. Pero, por la misma razón, queremos señalar también que el número de entrevistados por cada tipología de organización no obedece a un establecimiento de cuotas previo, sino sencillamente a la identificación de profesionales de largo recorrido en la RSE, independientemente del tipo de organización a la que pertenecen hoy.

A nivel metodológico, cabe añadir que las entrevistas llevadas a cabo tuvieron un carácter muy abierto. Existía un guion o marco de referencia, pero la única estructura definida de antemano fue el marco temporal, es decir, sabíamos que queríamos hablar de pasado, presente y futuro de la RSE. A partir de ahí, cada entrevistado marcó el desarrollo y contenido de la entrevista, en la que se intentó seguir el hilo de la conversación en una actitud de escucha para facilitar que emergieran las intuiciones y los pensamientos de cada persona entrevistada. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y codificadas.²

Los temas que conforman esta investigación reflejan aquellos temas que hoy preocupan a algunos actores significativos de la RSE. Por eso, hablamos de *la RSE ante el espejo*. Nosotros nos hemos limitado a enhebrar un relato que busca reflejar —desplegar, agrupar y dar coherencia— los principales temas, observaciones y conclusiones expuestos por parte de los entrevistados. Y, por supuesto, también proponer algunas claves de interpretación.

Por otro lado, queremos remarcar que las citas y observaciones de los entrevistados se presentarán respetando el anonimato de sus autores, tal y como se acordó con ellos, a fin de permitir que estos hablaran con total libertad de su visión y percepción sobre la RSE. De hecho, más que indicar fuentes, nos interesa poner de manifiesto la visión de conjunto que se puede construir a partir de lo que ellos dijeron.³

Esperamos que sus experiencias puedan servir al conjunto de personas que trabajan, desde

1 Véase anexo 1: lista de personas entrevistadas.

2 Todo lo que aparece entre comillas, pues, corresponde literalmente a lo que dijo alguna de las personas entrevistadas.

3 En este punto, pues, nos apartamos del enfoque que seguimos en la presentación de un trabajo previo: LOZANO, Josep M.; ALBAREDA, Laura y ARENAS, Daniel: *Tras la RSE. La RSE en España vista por sus actores*. Barcelona: Granica, 2007.

distintos ámbitos, en el área de la RSE en España y que ayuden a seguir avanzando en su desarrollo. No nos queda más que agradecer la confianza que todas ellas nos han mostrado y la libertad y sinceridad con la que hablaron. Solo lamentamos no haber sido capaces de transmitir toda la riqueza de lo que dijeron y la pasión y el compromiso que mostraron.

Así pues, pongamos a la RSE ante el espejo.

1

Las mentalidades
ante la RSE:
creencias y
asunciones

Antes de empezar a presentar los diversos temas relevantes actualmente en España en materia de RSE, hemos considerado oportuno hacer emerger algo que nos parece que condiciona la visión o valoración de todas las cuestiones que vendrán a continuación —una aclaración que entendemos que debe servir tanto para la presente investigación como para cualquier otra investigación o reflexión sobre la RSE—.

La mayoría de debates sobre RSE que venimos escuchando hasta hoy son discusiones en torno a las ideas y las prácticas a propósito de esta. Unos y otros dialogamos sobre las ideas que tenemos en referencia a la RSE y sobre las prácticas que se llevan a cabo. Lo que debería —o no— hacerse, a qué podría aspirar, a qué se tendría que limitar o qué debería ser obligatorio en materia de RSE. No hemos caído suficientemente en la cuenta de que, en realidad, hay una cuestión previa y subyacente. Algo implícito que debe ser clarificado antes de que nos pongamos a dialogar en relación con “las ideas que tenemos sobre la RSE”.

Es importante clarificar de antemano las creencias en las que estamos⁴ o las asunciones que sostienen nuestras ideas. Porque estas mentalidades son previas a los discursos o a las ideas que cada uno podamos defender, y a su vez las modulan y colorean. Estas mentalidades o creencias son *a priori* —generalmente inconscientes— y determinan nuestra forma de entender la RSE, nuestros pensamientos e ideas en referencia a esta y, en última instancia, nuestros comportamientos o actividades en relación con ella. Así pues, nuestras creencias sobre la RSE nos hacen acercarnos a ella con una determinada actitud y propósitos.

Consideramos que hoy existen diversas creencias o asunciones en referencia a la RSE, y entendemos que es de suma importancia empezar este relato con semejante aclaración. Cada una de las creencias o asunciones configuran una mentalidad que moldea las ideas, valoraciones y expectativas que cada persona tiene respecto de la RSE. Consiguientemente, para poder tener un debate real sobre estas, conviene antes clarificar cuáles son las creencias y asunciones que se esconden detrás de tales ideas.

No es difícil observar como, a menudo, las discusiones entre ideas parecen diálogos de sordos, debates entre lenguajes distintos que funcionan en paralelo. Es decir, las mismas palabras usadas por distintas personas tienen frecuentemente diferentes significados,

4 En esta distinción entre “ideas” y “creencias” utilizamos libremente la distinción de Ortega y Gasset en *Ideas y creencias*: las ideas son los pensamientos que se nos ocurren acerca de la realidad, las descripciones explícitas que podemos examinar y valorar y que son resultado de nuestro pensar; las creencias, en cambio, no siempre se formulan expresamente, sino que operan desde el fondo de nuestra mente y las damos por supuestas. Las ideas se tienen, en las creencias se está.

sentido y/o connotaciones para cada una de ellas, y, por ende —a no ser que clarifiquemos previamente las creencias y asunciones—, las discusiones pueden llevarnos a un sinfín de malentendidos.

Por eso, nos ha parecido conveniente hacer emerger y clarificar las distintas mentalidades que hemos identificado, para así entender mejor desde dónde estamos hablando cuando hablamos de RSE.

Ahora bien, antes de proceder a presentarlas es importante señalar que estas creencias y asunciones que se agrupan en mentalidades son tipos ideales⁵; no las entendemos, pues, como compartimentos estancos e inamovibles ni como retrato de nadie. Las mentalidades son dinámicas y pueden ser sustituidas por otras. Fruto del contexto y de procesos personales o colectivos, pueden evolucionar y cambiar en consonancia con las variaciones del entorno o bien a raíz de modificaciones en la experiencia de este.

Tres mentalidades

A medida que avanzábamos en las entrevistas, se nos hacía más evidente que la percepción de todo lo que se refiere a la RSE está condicionada por o responde a tres tipologías de mentalidades o enfoques. Es decir, hay tres formas de aproximarse al mundo de la RSE que dan lugar a actitudes o claves interpretativas que condicionan la percepción de todos los temas vinculados a ella.

Estos enfoques o mentalidades son los que en cierta forma configuran la percepción sobre el presente de la RSE, sus éxitos y fracasos, su sentido y funciones, así como sus deberes futuros. Es decir, el balance que se haga hoy sobre la RSE viene condicionado por la mentalidad desde la que se hace el balance. No por la pertenencia a una u otra organización o sector. En ese sentido, en función de la mentalidad en la que nos ubiquemos, veremos el pasado, el presente y el futuro de la RSE con acentos diferenciados.

Tal y como apuntábamos anteriormente, las mentalidades no son estáticas. Son enfoques evolutivos y contingentes que responden al contexto y, por lo tanto, tienen un dinamismo interno. La mentalidad es aquello que configura la mirada, las creencias en las que uno está inconscientemente instalado y que, por ello, será importante clarificar. Sin embargo, esta mentalidad no es un compartimento estanco ni inamovible. Ni es una realidad pura e incontaminada: en cada persona se dan intersecciones y solapamientos entre las tres mentalidades identificadas, pero siempre suele predominar una de ellas.

5 En su obra *Ensayos sobre metodología sociológica*, Max Weber define lo que él llama los “tipos ideales”. Según el sociólogo, un tipo ideal está formado por la acentuación unidimensional de uno o más puntos de vista y por la síntesis de gran cantidad de fenómenos concretos individuales difusos, distintos, más o menos presentes, aunque a veces ausentes, los cuales se colocan según esos puntos de vista enfatizados de manera unilateral en una construcción analítica. Dicha construcción no puede ser encontrada en ningún lugar de la realidad, sino que es un constructo conceptual.

Las tres mentalidades a continuación definidas son, en ese sentido, “tipos ideales” que no constituyen una exposición de la realidad, sino que quieren proporcionar marcos para representarla.

Por la misma razón, queremos aclarar que las tres mentalidades identificadas y que presentamos a continuación no retratan a personas concretas, y, por ese motivo, no cabe en absoluto buscar en ellas a una u otra persona entrevistada, puesto que son el resultado de escucharlas, tanto en lo que dicen de sí mismas como en lo que dicen de los demás. Su intención, pues, es esclarecer una clave interpretativa que nos permitirá entender cómo la RSE puede moverse en tres niveles discursivos distintos.

Esta clasificación nos ayudará a no caer en un malentendido muy común: el de utilizar las mismas palabras referidas a intenciones distintas pensando que, diciendo lo mismo, hablamos de lo mismo. Cuando hablamos de RSE, en general utilizamos los mismos términos: *reporting*, diálogo con los *stakeholder*, sostenibilidad,⁶ impacto, reputación, etc. El problema es que, en función del enfoque o mentalidad desde el que hablemos, el significado, el alcance y el propósito de cada uno de estos términos serán distintos para nosotros.

Asimismo, el hecho de que nos ubiquemos en un tipo de mentalidad no impide que podamos entender las demás. Es más, nuestra percepción es que, para situarse correctamente en relación con la RSE y para ser capaz de promoverla en el seno de una o varias instituciones, es imprescindible entender los tres enfoques. Solo mediante la comprensión de las tres mentalidades podremos dialogar y entender a las otras personas (pertenzcan o no a nuestra organización) y, de esa forma, trazar puentes y estrategias compartidas.

Hemos denominado a las tres mentalidades identificadas como sigue: la mentalidad gestora o centrada en los impactos, la mentalidad profesional o centrada en la estrategia y la mentalidad transformadora o centrada en la visión y el cambio social. Cada una de ellas tiene asociadas, además, un conjunto de creencias que presentaremos a continuación.

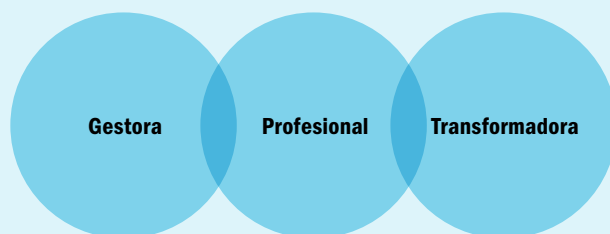
Dicho en boca de las personas entrevistadas: “hay tres tipos de actores”. En primer lugar, “hay buenos directores de RSE con horizontes muy estrechos que actúan igual que lo harían en otro departamento: tratan de hacer bien las cosas para llegar a los objetivos sin preocuparse de nada más”. Esta es la mentalidad que hemos llamado *gestora*.

En segundo lugar, “hay actores que se dan cuenta de que la RSE puede ayudar a mejorar el funcionamiento global de la empresa”. Esta es la mentalidad que llamamos *profesional*.⁷ Y, en tercer lugar, “hay personas a las que les gustaría que las empresas fueran diferentes” y “den respuesta al cambio social”. En este caso, hablamos de una mentalidad *transformadora*.

6 Algunas de las personas entrevistadas usaban RSE y sostenibilidad como equivalentes, otras las diferenciaban y otras incluso las contraponían. Como no era nuestro objetivo una clarificación conceptual, a efectos de lo que pretendemos consideraremos los dos términos como complementarios. Y, por supuesto, cuando se trate de una cita, mantendremos el término usado por la persona citada.

7 Aunque no es el momento de profundizar en esta cuestión, queremos resaltar que desde nuestra perspectiva el término *profesional* incluye el compromiso con los valores intrínsecos al ejercicio de una profesión, y por esa razón hemos optado por el uso de este término. Nos alejamos, pues, de la interpretación, tan habitual en España, que lo reduce a la mera excelencia en la competencia técnica propia de alguna actividad especializada.

Mentalidades ante la RSE



Veamos, pues, algunas de las características de cada mentalidad:

La RSE desde la mentalidad gestora

La mentalidad gestora en referencia a la RSE es aquella que la concibe como la actividad que se lleva a cabo (personalmente o en el departamento empresarial correspondiente) fundamentalmente para medir y reportar los impactos de la empresa a nivel social y ambiental. Como consecuencia, según este enfoque, una de las tareas más importantes del área de RSE es la elaboración de las memorias de sostenibilidad. Esta es la principal tarea que hay que repetir cada año dado que permite a la empresa ejercer un control anual de sus impactos, definir objetivos específicos de mejora, darles seguimiento y, asimismo, comunicar a los grupos de interés qué se está haciendo en materia de RSE. El foco del área es, por lo tanto, medir impactos y contar a la sociedad lo que la empresa hace.

Mediante este ejercicio de seguimiento y control de los impactos, la empresa consigue hacer una mejor identificación y gestión de los riesgos. Cuanto más exhaustiva y detallada sea la información sobre los impactos, mejor se podrán controlar los riesgos asociados a ellos. En ese sentido, la empresa puede iniciar el *reporting* y las actividades de RSE como respuesta a una demanda social y como ejercicio voluntario de transparencia, o bien puede hacerlo porque entiende que este ejercicio mejorará su gestión de riesgos. O ambas cosas a la vez.

Desde esta mentalidad, el área de RSE es un área empresarial más, con unas funciones específicas y delimitadas a las que tiene que dar respuesta. “Se trata de hacer bien las cosas sin preocuparse de nada más”. De ejecutar los mandatos de la dirección de la mejor forma

posible. No hay grandes retos ni discursos grandilocuentes. Simple y llanamente: la empresa debe intentar identificar y gestionar lo mejor que pueda sus riesgos. Para ello, el control de los impactos sociales y ambientales es de gran ayuda. Y, además, dado que la sociedad está pidiendo a las empresas que den cuenta de sus impactos, es oportuno dar respuesta a esta demanda —y el hecho de darle respuesta ya es en sí mismo una gestión del riesgo derivado de la mala percepción por parte de la sociedad por el hecho de no dar cuenta de los impactos—.

La persona que enfoca la RSE con esta mentalidad entiende que el responsable de RSE debe obedecer las órdenes de los departamentos superiores a nivel jerárquico (y más estratégicos a nivel de negocio), ante los que la RSE tiene una función subsidiaria o complementaria. Los niveles superiores serán, por lo tanto, los responsables de asignar y supervisar las actividades y políticas llevadas a cabo por el departamento de RSE y no se esperará que este departamento vaya más allá de las tareas asignadas. Entre las cuales, por cierto, a menudo se añade todo lo que concierne a la acción social (o incluso a la gestión de la fundación corporativa), sin descartar que se dé una confusión conceptual entre RSE y acción social.

Cabe señalar que, por lo general, se considera que esta mentalidad es más común entre aquellos que no se dedican a la RSE que entre los que trabajan directamente en ella desde hace un cierto tiempo. Es decir, podríamos observar que en muchos departamentos empresariales que no son de RSE y en niveles de alta dirección existen personas que entienden la RSE bajo este prisma, lo que puede manifestarse en preguntas irónicas sobre “qué hace exactamente” o “qué aporta a la empresa” el área de RSE.

Ahora bien, también existen algunos actores de la RSE con esta mentalidad. “Hay un segmento de profesionales de la RSE que están ahí por accidente y también hay muchos que se han reciclado del área de calidad o comunicación”. Este perfil tomaría, por lo tanto, la tarea como un encargo específico al que hay que dar respuesta. Algo que a otros actores de la RSE —más cercanos a las otras dos mentalidades que presentaremos a continuación— les resulta muy poco deseable: “Es un fenómeno peligroso porque la RSE no es algo que se le puede ‘añadir’ a nadie a menos que lo sienta y viva”.

Otros entrevistados hablan de los actores con esta mentalidad como “los gestores que solo piensan en cuidar su interés propio”, y que han visto en la RSE una oportunidad “porque es un tema que tiene una visibilidad en la organización muy interesante”. En ese sentido, se les vería como personas centradas en sus “*stakeholders* personales y en explicarles a estos lo que hacen y por qué trabajan”.

Existe también un conjunto de actores que han llegado a la mentalidad gestora después de unas experiencias personales desalentadoras. Provenientes originalmente de un enfoque profesional o transformador, “han ido generando un cierto escepticismo después de darse cuenta de que el cambio empresarial es más largo y costoso de lo que inicialmente creían”. Poco a poco, esta experiencia puede haber provocado que dejen de lado sus aspiraciones iniciales para centrarse en “hacer bien las cosas que les piden, sin preocuparse de más”.

Podríamos entonces resumir que, para la mentalidad gestora, la RSE es un área más de la empresa que debe dedicarse a dar respuesta de la mejor manera posible a aquello que se determine y defina desde la dirección (o desde el departamento al que esté adscrita), sin generar conflictos ni cuestionar el statu quo; centrar su atención en el presente, en las tareas de *reporting* que hay que llevar a cabo cada año para poder controlar los impactos sociales y ambientales de la empresa y que permitirán una mejor gestión de riesgos. En otras palabras, la RSE está para recopilar información de impacto y contarla, y para gestionar mejor los riesgos empresariales (y, eventualmente, para impulsar iniciativas *sociales*: acción social, voluntariado corporativo, jornadas...).

La RSE desde la mentalidad profesional

La mentalidad profesional sobre la RSE plantea un enfoque con un acento muy distinto del anterior. Para las personas que ven la RSE desde este prisma, lo más importante es la estrategia empresarial, la eficiencia y la eficacia de la empresa, con una visión a medio y largo plazo, sin tener la cuenta de resultados como criterio exclusivo y excluyente. En ese sentido, la RSE es un enfoque empresarial que nos ayuda a hacer mejores empresas porque permite mejorar los procesos y, por lo tanto, se convierte así en una forma de interpretar la empresa y su estrategia.

A diferencia del enfoque gestor, que ve la RSE como un departamento más dentro de la empresa —con sus metas y objetivos específicos—, la mentalidad profesional entiende la RSE como una actividad que facilita poner en relación a todos los departamentos, tender puentes entre ellos y superar una “estructura de silos”. Puesto que su labor es traducir la estrategia empresarial a términos de sostenibilidad y la sostenibilidad a términos de estrategia empresarial, trabaja para incorporar la RSE en cada uno de los ámbitos de gestión. Es decir, el responsable de la RSE es, según esta mentalidad, una especie de traductor o enlace entre departamentos, siempre bajo el paraguas de la sostenibilidad.

Si el paradigma gestor entiende que el área de RSE se relaciona con los demás departamentos fundamentalmente para solicitarles información y posteriormente reportarla, en este caso se tratará de trazar puentes de forma proactiva entre las distintas áreas empresariales y la RSE. Mediante la incorporación de la RSE en la estrategia empresarial y en todos los departamentos se conseguirá mejorar procesos y promover la diferenciación.

Así pues, la mentalidad profesional “se da cuenta de que el responsable de RSE puede empujarla demostrando que contribuye a mejorar la gestión de todos los departamentos. Así, su labor evangelizadora (o ‘misionera’) consiste en convencer a los demás que hacer bien las cosas ayuda a que los departamentos funcionen mejor a la larga”. En otras palabras, la función es transversal y tiene como misión “romper silos, conectar con varias áreas y conseguir la complicidad para que las cosas pasen”.

Desde esta óptica, la buena RSE será aquella que sea capaz de traducir la estrategia empresarial en una estrategia de sostenibilidad y RSE que mejore la empresa haciéndola más competitiva —entendiendo la competitividad de forma compleja—. “El director de RSE tiene que asegurarse de que cuando se hacen estrategias, ahí estén incluidas las consideraciones sociales y medioambientales de las partes interesadas”.

Por lo tanto, el foco ya no estará en el presente ni en la ejecución de las tareas asignadas, no se tratará de centrarse en el *reporting* anual, sino de aportar la visión de los grupos de interés a las estrategias y así generar propuestas para las distintas áreas empresariales que las hagan más competitivas a medio plazo.

Este enfoque a medio plazo puede implicar en algunos casos renunciar a ganancias inmediatas en aras de mayores ganancias futuras y de apuestas más diferenciadas. Se trata, por lo tanto, de mejorar la competitividad en un sentido complejo, no solo enfocado en lo inmediato o en “las variables de coste y de precio”.

Algunos opinan que la mentalidad profesional sería el primer gran paso adelante de la RSE: “Este es el gran avance. Primero pensar los impactos, luego, a continuación, evolucionar en todo aquello que tiene que ver con los productos y los servicios, pensar cómo pueden ayudar a mejorar la sociedad y el medio ambiente. Este es el gran cambio”.

Un cambio en la concepción de la RSE que, a su vez, ha comportado un cambio en la función: “Esta evolución implica que desde el punto de vista de la función te tienes que ligar más al negocio, te tienes que acercar más a la gente que lleva marketing, a las personas que llevan las unidades de negocio, porque eso es lo que añade valor a tu departamento de RSE y les añade valor a ellos. De repente, la sostenibilidad se convierte en un elemento más de la venta del producto y del servicio para determinados clientes”.

El responsable de RSE, de esta forma, pasaría de ser la persona que se dedica a pedir cuentas de su actividad a los demás departamentos a ser “un aliado de la gente de la unidad de negocio para vender una cualidad adicional del producto que hasta entonces no era vendida”. Dicho de otra forma, “se trata de ser un verso libre pero al mismo tiempo de aportar valor al negocio”. Sin embargo, cuando este enfoque no está claro o no es compartido con el resto de la organización, el riesgo es que el departamento de RSE sea percibido por otros departamentos como “alguien que quiere ocupar mi trabajo o que quiere complicármelo más”.

Puesto que se trata de introducir cambios en los procesos, obviamente “eso lleva su tiempo”. Pero los defensores argumentan que su complejidad no debe frenar la evolución: “Hay que encontrar cuáles son los procesos críticos que es necesario cambiar para que todo el sistema empresarial vaya funcionando. Porque, si no se lleva a cabo ese cambio transversal de perspectiva y valoración de productos o servicios, nunca lanzarás al mercado un nuevo producto con un claro enfoque de RSE, porque no podría competir con el producto tradicional”.

Hay que cambiar la forma de evaluar los productos en toda la compañía. “Pero para ello es necesario el convencimiento de que tienes que aportar algo más como compañía. Eso es lo

que hace que cambies tus procesos internos”. Dicho de otro modo, hay que creer en el valor que aporta la RSE al negocio y en el rol más amplio de la empresa en la sociedad para estar dispuesto a cambiar los enfoques tradicionales de valoración de los productos.

Y es precisamente esta creencia en un rol más importante de la empresa en la sociedad lo que conecta la mentalidad profesional con la transformadora, que presentamos a continuación.

La RSE desde la mentalidad transformadora

Orientada a largo plazo, esta mentalidad sobre la RSE se centra en interpretar la sociedad, los signos y las tendencias que se entrevén en ella para incorporarlos a la empresa en respuesta a las demandas o deseos latentes o identificados. Para la mentalidad transformadora, lo más importante es la visión: proyectar cómo puede ser la empresa en el futuro —o la empresa del futuro—. Y le preocupa también (y a veces principalmente) qué espera la sociedad de la empresa y cuál es la contribución de la empresa a la sociedad. La RSE se convierte así en la clave para la innovación y transformación de la estrategia empresarial, y pasa a ser un componente clave de un proceso más amplio de cambio social.

Ahí reside, según los partidarios de este enfoque, todo el potencial: “El mayor valor de la RSE es precisamente que se trata de una fuente de innovación que sirve para identificar las nuevas necesidades sociales con otra perspectiva. Y este hecho es muy importante porque abre otra manera de pensar para desarrollar propuestas que previamente no habíamos imaginado porque estábamos enfocados hacia una forma más tradicional de hacer negocios”.

Es más, este paso adelante puede significar la garantía de supervivencia de la RSE. Ya no se trata de preocuparse solo de los impactos, “sino de preocuparse sobre qué puede hacer la empresa con sus productos y servicios para mejorar la sociedad y el medio ambiente. Eso es lo que ayuda a que se consolide la RSE. En el momento en el que la compañía ve que innovar desde el punto de vista de la RSE añade nuevos productos y nuevos servicios que hasta entonces no se habían planteado, ahí ya no cabe duda de su importancia”.

Desde este punto de vista, ya no es cuestión de adaptar la estrategia empresarial a la sostenibilidad, sino que la estrategia de toda la empresa debe ser la sostenibilidad. La RSE deviene así un motor de cambio y los otros departamentos empresariales deberán seguir la visión de la RSE y transformarse en línea con esta.

La relación entre el departamento de RSE y los demás departamentos pasa, por lo tanto, a un tercer estadio. En la mentalidad gestora, como veíamos, la dirección es unidireccional: el responsable de RSE recoge la información de los otros departamentos y la sistematiza siguiendo los mandatos de la alta dirección. Según la mentalidad profesional, por otro lado, el departamento de RSE establecerá un diálogo con las demás áreas para traducir la estrategia y los procesos de la empresa a la luz de la RSE. En el caso del enfoque

transformador, el responsable de RSE tendrá como una de sus funciones clave apoyar a los demás directivos sobre el camino a seguir para que la empresa se transforme en una organización innovadora y adaptada a la sociedad emergente.

En ese sentido, la transformación no afecta solo a la empresa. Mediante este cambio empresarial también se está contribuyendo a transformar la sociedad. Gracias a su ejemplo, la empresa que sigue este enfoque está sentando las bases para una sociedad en la que el rol de las organizaciones empresariales se amplía y enriquece porque da respuesta —a través de la actividad empresarial— a necesidades sociales, y así ejerce una función de alto impacto social. Así, la RSE será el nombre que damos a una transformación de la empresa que interactúa de manera más completa e integrada con la sociedad y contribuye a su transformación.

Tal vez para las dos mentalidades anteriores este enfoque pueda resultar muy grandilocuente. Pero, a la vez, se constata que cada vez hay más conciencia de que este es un camino a considerar seriamente: “No se habla de que la RSE va de transformar y de hacer un cambio cultural porque son temas muy fuertes, pero el futuro pasa por ahí”. En otras palabras, “el tema más importante es que estamos hablando de una nueva manera de hacer empresa: estamos diciendo que a la empresa se le ha de exigir un papel, una manera de hacer y unos objetivos diferentes de los tradicionales”.

Según el enfoque transformador, esta es la evolución que deberíamos esperar tanto de la empresa como de la sociedad: “El mundo del futuro tiene que ser un mundo diferente en el que la empresa juega también un papel diferente, una función que claramente no pasa solo por lo económico, sino también por lo social. En el futuro, las empresas serán responsables o no serán”. Lo que la RSE plantea, pues, es “un modelo de capitalismo capaz de pensar en el largo plazo”. Lo que, correlativamente, lleva también a considerar, desde la mentalidad transformadora, que “no hay que olvidar que el verdadero obstáculo para el desarrollo de la RSE es el sistema económico en el que se inserta”.

Pero ¿cómo llegar a ese futuro? Según algunos actores, se trata de ir reduciendo la esquizofrenia entre valores personales, empresariales y de ciudadanía: “Cuando los empresarios y directivos se den cuenta de que no tiene sentido pensar que ‘tengo una empresa y la empresa es para ganar dinero’ y, por otro lado, ‘yo en mi vida privada soy persona’, sino que entiendan que ‘lo que pienso de la vida también lo puedo trabajar desde la empresa’”. Ahí estará la clave del cambio, según aquellos que adoptan esta perspectiva.

Así pues, en esa línea, la empresa se puede convertir en un ente de transformación social que influye en las otras organizaciones con las que interactúa: “Al principio, estábamos controlando los impactos de la empresa: su eficiencia energética, la reducción de emisiones de CO₂, etc. Pero hay un momento en el que uno se da cuenta de que, siendo más o menos importantes esas cantidades de reducción, realmente el gran potencial es otro. El gran potencial era y es: cómo nuestros productos y servicios ayudan a otros sectores a disminuir su contribución al cambio climático”.

La RSE es, por lo tanto, un motor de cambio social en profundidad. Ahora bien, el secreto de su éxito será encontrar el camino que aúne la sostenibilidad económica y la social: “Lo que importa es descubrir los caminos que nos lleven a ser capaces de crear beneficio empresarial y social. En ese momento sí que se hará cierto el eslogan de ‘creación de valor compartido’. Ahí podremos decir: yo soy capaz de crear valor para la sociedad, pero también soy capaz de crear valor para el negocio”.

Lo que tal vez hay que admitir de antemano es que este enfoque, lejos de ser una propuesta “cómoda” para la dirección —como lo puede ser la RSE desde un punto de vista gestor—, es una apuesta “molesta” porque “cuestiona la empresa y su forma tradicional de trabajar”.

“El día que el responsable de RSE va a una reunión del comité de dirección y se encuentra con que todos se están peleando por ver cómo aterrizar sus propuestas a la práctica, ese día es cuando se está haciendo lo que se tiene que hacer”. Dicho de otra manera: “Si los responsables de RSE no tensionan la organización y no rompen las zonas de confort, no están haciendo su trabajo. Están haciendo memorias, programas de becas y voluntariado —que está muy bien—, pero no están transformando la organización. Cuando hay un director del comité que se queja de que ‘el de RSE le está tensionando mucho’, es que todo evoluciona correctamente”.

Ahora bien, ¿cómo se llega a esa mentalidad que en cierta manera cuestiona el statu quo? Parece que los senderos podrían ser principalmente dos. Tal y como hemos visto, para algunos directores de RSE este enfoque transformador ha sido el resultado de una evolución de la empresa o el resultado de su itinerario personal. Para otros, en cambio, este fue su enfoque desde el inicio: “Cuando empezamos a trabajar en RSE teníamos muchas expectativas sobre el recorrido que iba a tener en España. Sobre todo porque la veíamos como un instrumento que de verdad podía convertirse en el eje de la estrategia de las empresas. No en algo más, sino en el eje de la estrategia de las empresas y en la clave de su integración en la sociedad en la que están trabajando”.

Es decir, ha habido quien, desde el inicio, vio a la empresa desde esta clave transformadora: “Es evidente que las empresas no están al margen de la sociedad, sino que están en la sociedad y son parte de la sociedad. Pero esa ligazón entre empresa y sociedad no existía concreta y tangiblemente antes de la RSE. Por eso, muchos teníamos la expectativa de que la RSE serviría para orientar la estrategia de las empresas y para ligarlas con el entorno donde desarrollan sus actividades”.

En otras palabras, “para un grupo de personas que empezaron a trabajar en RSE hace bastantes años ya, desde los inicios fue obvio que la clave era la visión a largo plazo y la gestión del riesgo a largo plazo”.

Podríamos caracterizar los rasgos característicos de cada mentalidad así:

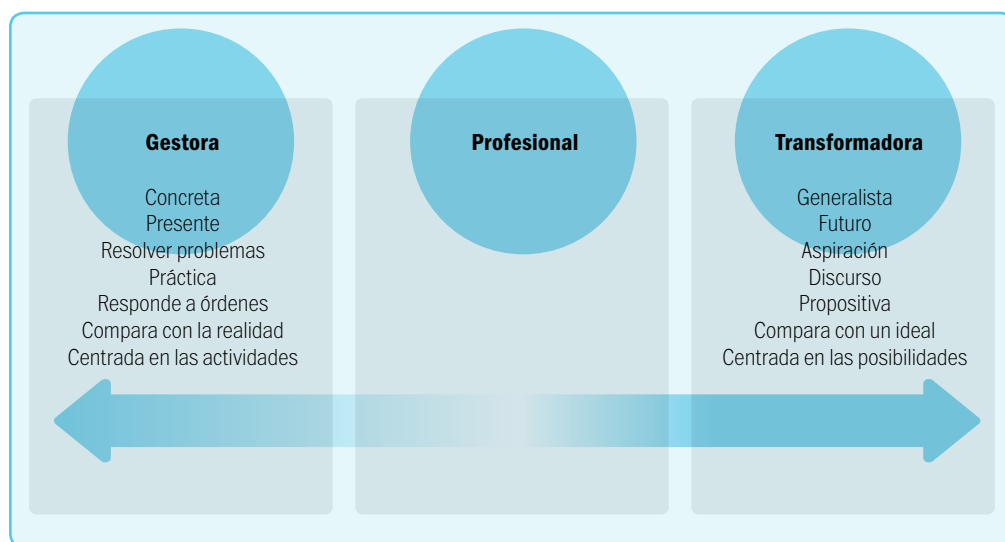
Las tres mentalidades ante la RSE:

Características	Gestora	Profesional	Transformadora
Foco	Lo importante es el IMPACTO y LA TAREA.	Lo importante es la ESTRATEGIA empresarial.	Lo importante es la VISIÓN.
La RSE es...	La RSE tiene que ver con la identificación de riesgos, la gestión de los impactos y el <i>reporting</i> de estos.	La RSE es una estrategia empresarial, una propuesta de valor.	La RSE tiene que ver con un cambio en profundidad y radical en la empresa y, a gran escala, en la sociedad.
	La RSE es una de las actividades que debe llevar a cabo la empresa.	La RSE implica hacer empresas mejores y bien diferenciadas.	La RSE tensiona los límites y las actuaciones de la empresa y propone nuevas formas de entender su actividad.
Objetivo principal	Recopilar información y reportar.	Mejorar la competitividad de la empresa en un sentido amplio y más complejo.	Promover el cambio y la innovación en la empresa mediante una mejor comprensión del cambio social.
El área se dedica a...	Las tareas que hay que hacer cada año como el <i>reporting</i> .	Las relaciones con otros departamentos y la mejora de los procesos.	Ser un motor de cambio para la empresa y, a través de ella, para su entorno social.
Actitud	Hay que ejecutar aquello que se define desde la dirección. Responder a los encargos o responsabilidades asignados por ella.	Buscar la interrelación entre el área de la RSE y las demás áreas de la empresa, con actitud de apoyo, visión estratégica y anticipación de demandas sociales.	Conciencia de la capacidad de transformación social de la empresa mediante su actividad empresarial, y voluntad de impulsarla.
La "buena" RSE	Es aquella que consigue exhaustividad en la identificación de riesgos y en el <i>reporting</i> , el buen control de los impactos y la mejora progresiva de estos.	Es aquella que consigue traducir la estrategia empresarial en una estrategia de sostenibilidad y RSE que mejora la empresa haciéndola más competitiva e innovadora y con un gobierno corporativo adecuado.	Es aquella que consigue transformar la empresa y hacerla más adaptada a las demandas de la sociedad, integrando viabilidad económica, calidad ambiental y justicia social, y mejorando la calidad de la gobernanza.

Características	Gestora	Profesional	Transformadora
Relación con la estrategia empresarial	El departamento de RSE tiene que aplicar la estrategia definida por la dirección traduciéndola en actividades y políticas ceñidas a sus responsabilidades.	El departamento debe vincular y traducir la estrategia de la empresa al enfoque global de RSE o sostenibilidad.	La estrategia y la misión de la empresa se definen desde una visión amplia del propósito y las responsabilidades de esta.
Verbo	Contar.	Mejorar.	Transformar.
Marco temporal	Orientado al presente.	Orientado al medio plazo.	Orientado al largo plazo.

Polos de tensión

Podríamos decir que, en conjunto, las tres mentalidades se encuentran ubicadas entre varios polos y tendencias. Por ejemplo, mientras que la mentalidad gestora puede tender excesivamente a lo concreto (con poco contexto y sentido), la mentalidad transformadora puede tender a hablar en clave de contexto y sentido (con poca concreción). O bien, si el enfoque gestor se encuentra más centrado en el presente, el transformador, en cambio, pone el acento en el futuro. La mentalidad profesional, a su vez, se encontraría, en función de cada situación concreta, ubicada entre los dos polos de tensión o binomios que presentamos a continuación:



Una condición para el diálogo

El hecho de haber esclarecido estas claves interpretativas se plantea como una posible ayuda para el establecimiento de diálogos y discusiones entre los diversos actores de la RSE, así como para la interacción interna entre los distintos departamentos o con los comités de dirección o los consejos de administración. Porque una percepción lúcida de las distintas mentalidades involucradas permitirá entender mejor el significado de sus palabras, ubicar sus discursos y prever sus expectativas.

La evolución y el progreso de la RSE pueden entonces verse beneficiados por una mejor comprensión de sus distintos discursos. Dicho con otras palabras: los mismos hechos, políticas, metodologías o decisiones se valoran con acentos e intensidades distintas (y, a veces, muy distintas) desde cada una de las mentalidades. Estamos hablando de adoptar como punto de partida una intención genuina de comprensión y no el prejuicio de que un enfoque es mejor o peor que el otro. Se trata de entender que estamos ante distintos paradigmas y que lo importante, al menos de entrada, es entenderlos todos.

Es más, según las diversas circunstancias e interlocutores, los diferentes actores de la RSE deberán ser capaces de entenderlos y ponerlos todos en práctica, algo que es especialmente importante para aquellos que ejercen una función directiva. Es decir, el hecho de que él o ella se encuentre ubicado/a, por ejemplo, en una mentalidad transformadora, no debería hacerle olvidar la importancia de los acentos o las áreas que iluminan las mentalidades gestora y profesional, respectivamente. Sin embargo, también es cierto que toda persona comprometida con la RSE debería asumir y explicitar conscientemente la mentalidad desde la que se sitúa, puesto que cada una de ellas expresa en último término un compromiso y una opción.

Recordemos una vez más que, tal y como hemos apuntado anteriormente, las tres mentalidades no dependen de la posición o el cargo del interlocutor —ya sea dentro de la empresa o fuera de ella—, sino de su mirada, que puede cambiar a lo largo del tiempo.

Por ejemplo, en lo que se refiere a los directivos de RSE, se pueden observar muchos casos de evolución en la mentalidad a raíz de su experiencia: “Un 90% de los profesionales de la RSE está ahí porque le tocó y el otro 10% es vocacional. Con el tiempo, los ‘profesionales’ se van haciendo cada vez más ‘vocacionales’ y los ‘vocacionales’, más ‘profesionales’”.

En el caso de los responsables de otras áreas de la empresa, el cambio de mentalidad puede ser alentado por los cambios sociales y de contexto —ya sea por la generalización de otras mentalidades en la sociedad o bien por el cambio de mentalidad a nivel de la empresa—, pero también puede ser resultado del diálogo con las personas de los departamentos de RSE. Si el director de RSE es capaz de entender la mentalidad de los otros departamentos, tendrá más posibilidades de incidir en ella.

Cada mentalidad hace énfasis en unos aspectos u otros y, en ese sentido, tiene unos puntos fuertes que le son propios. La capacidad del directivo de la RSE de entender las

tres mentalidades le permitirá ser capaz de aprovecharlas todas: la mejora en la gestión de riesgos empresariales mediante el control de los impactos sociales y ambientales y su *reporting* —propia de la mentalidad gestora—; la mejora de los procesos en la empresa mediante el énfasis en las relaciones interdepartamentales —propia de la mentalidad profesional—; y la innovación y transformación empresarial mediante la mejor comprensión de la sociedad —propia de la mentalidad transformadora—.

Incluso puede ocurrir tanto que la propia empresa demande a la persona responsable de la RSE la capacidad de poner en práctica los tres enfoques, como que solo espere alguno de ellos, incluso con exclusión de los demás. Por todo ello, nos parece crítica la comprensión lúcida de todas las mentalidades.

2

Grandes logros

Teniendo en cuenta lo anterior, la cuestión clave de todo balance es identificar cuáles son los grandes logros y las grandes decepciones de estos casi quince años de RSE en España. En términos generales, desde una mentalidad gestora (y a menudo también desde una mentalidad profesional, pero con más matices) se tiende a valorar positivamente el camino recorrido y los avances conseguidos, mientras que desde una mentalidad transformadora se transmite una mezcla de desánimo y frustración ante expectativas o ilusiones que han desembocado en la melancolía de lo que pudo haber sido y no fue.

Sin embargo, cuando bajamos más al detalle y hacemos balances más matizados sobre los más y los menos en lo que se refiere a logros y decepciones respecto a la evolución de la RSE, se observa un casi consenso en lo que respecta a los hitos concretos de carácter positivo alcanzados. Básicamente, podríamos decir que, según los actores de la RSE, los grandes logros alcanzados en este ámbito son dos: la aceptación de la RSE como discurso válido por parte de la sociedad; y la consolidación de un conjunto de actores comprometidos con la RSE que se dan apoyo entre sí —y que no deja de captar nuevos adeptos—.

Veamos más en detalle cada uno de ellos.

La RSE como discurso aceptado

Ante la pregunta por los grandes logros de la RSE, una buena parte de respuestas contienen un marcado tono de sorpresa respecto de lo que se ha conseguido. Satisfechos o no, la mayoría hablan de un presente “impensable” hace tan solo quince años.

Algunas opiniones muestran optimismo por el simple hecho de la existencia de la RSE: “El gran logro es que exista, que se haya ganado un hueco en la sociedad y en las empresas. Hace quince años ni nos imaginábamos que hubiera una concepción empresarial en la que los aspectos sociales fueran tan importantes. Si en esos momentos nos llegan a decir que las empresas tendrían políticas de derechos humanos, no nos lo habiéramos creído”.

La RSE ha traído muchos cambios inesperados: “Haber superado el secretismo que había en el mundo de la empresa para someterla al veredicto de la transparencia, a la mirada pública y, por lo tanto, a su relación con los *stakeholders*, era impensable y se ha conseguido”.

Para otros actores de la RSE, lo más impresionante es la rapidez con la que se ha diseminado: “Lo que se ha conseguido en tan poco tiempo era inimaginable: implantar estructuras de RSE en prácticamente todas las grandes empresas españolas; que se haya extendido entre los

sindicatos —que fueron agentes muy reticentes al principio—; que haya sido aceptada por los agentes sociales, en la Administración... Se ha avanzado mucho y muy rápidamente”.

Las empresas han incorporado la RSE en sus agendas. Y muestra de ello es que esta ha entrado a formar parte de los discursos de la alta dirección: “En el ecosistema corporativo, donde el recurso más escaso es el tiempo del CEO y todos los departamentos luchan por captar su atención, el logro principal es que se haya internalizado el discurso de la RSE como una herramienta de buena gestión. Hemos pasado a un estado de madurez en el cual las compañías piensan que esta es una manera ilustrada de cuidar el interés propio. Ese salto es el principal. Se trata de un logro a nivel conceptual muy relevante”.

El viejo paradigma que consistía en que “las empresas se dedicaban a ganar dinero y, en el proceso de ganarlo, provocaban daños colaterales que luego el Estado o las ONG reparaban” se ha puesto en cuestión mediante la RSE: “Se ha empezado a entender que las empresas, como un actor social más, tienen una cuota de responsabilidad en la construcción de una sociedad mejor —algo que debería ser un anhelo de cualquier hombre decente—”.

Además, esta nueva visión no se ha quedado en un círculo reducido, sino que “ha ido más allá de los ambientes en los que se movía hace unos años y, a pesar de la duración de la crisis, cuando algunos pensaban que la RSE se pondría en jaque, vemos que continúa estando presente”. Es decir, ante la constante pregunta de si la RSE era una moda o no, ha quedado claro que “una moda no es porque ha resistido a un impacto tan fuerte como la crisis”. Y parece que el movimiento se va extendiendo sin parar: “Cada vez hay más personas o nuevas iniciativas que no formaban parte de este circuito y que van incorporando la RSE en sus maneras de hacer, de una forma muy natural, sin tener la sensación de que son especialmente pioneros o innovadores, sino entendiendo que forman parte de una tendencia global”.

Incluso personas con formaciones muy distantes de la administración de empresas buscan hoy trabajar en empresas con programas fuertes de RSE porque consideran que van a ser temas cada vez más importantes. Antes se hablaba del “Club de la RSE”. Hoy la mayoría asegura que “este es un club que va creciendo” y que “no hay marcha atrás”. La sostenibilidad, en todos los ámbitos, va a ser, según sus protagonistas, el tema clave de este siglo.

Los profesionales de la RSE

Si, según sus protagonistas, uno de los claros logros ha sido la aceptación del discurso de la RSE por parte de la sociedad, el otro gran logro del que hablan los actores de la RSE es la misma existencia de quienes han hecho de la RSE su actividad profesional, algo que en sí mismo ya se valora como un éxito: “Uno de los elementos positivos de la RSE es que ha nacido una generación de profesionales que antes no existía y que, en la mayoría de los casos, cree firmemente en ella y se esfuerza mucho por llevarla adelante”.

Se trata de personas que trabajan en las empresas, pero también de personas que trabajan en ONG, en la sociedad civil, en la Administración pública, en medios de comunicación y en sindicatos. Todas ellas apuestan por promover la RSE desde sus respectivas esferas.

De esa manera, aunque “siga habiendo un foso muy grande entre lo que las empresas hacen y lo que la sociedad espera de ellas, en ambos lados del foso hay gente que puede servir de puente”. Y estas personas son precisamente las que permiten seguir avanzando.

“Aunque la RSE no haya calado suficiente, ha generado una larga serie de profesionales de la RSE que se lo creen y ellos son un germen de cambio. Son agentes aún poco trascendentes en las empresas, tal vez con poca capacidad de presión; pero el solo hecho de que haya surgido este colectivo en las empresas, en las organizaciones sociales y en los sindicatos ya es un inicio de transformación”.

En ese sentido, está claro que “los mayores logros tienen que ver con los profesionales”. Y no solo eso, sino también con la forma en que se relacionan entre sí: “Los profesionales de la RSE son personas que han encontrado su vocación, su razón de trabajar. Es más, parece que incluso han cambiado su forma de trabajar gracias al corporativismo bien entendido que se ha generado en torno a la RSE en términos de colaboración, solidaridad, etc. Un componente que no existe en otras profesiones”.

Es decir, si los protagonistas de la RSE no hubieran sido este “club” de personas tan convencidas y que han tejido redes de colaboración y cooperación —ejemplificando así la misma filosofía de la RSE—, probablemente el avance hubiera sido más tímido. Por lo tanto, tal vez uno de los secretos de la evolución tan rápida e inesperada de la RSE han sido sus protagonistas y las relaciones de complicidad y colaboración que se han establecido entre ellos, contrapunto al sentimiento de soledad que todos ellos han tenido en algún momento dentro de sus respectivas organizaciones.

El vaso medio lleno...

Ahora bien, la satisfacción o el optimismo con el que se miran estos dos logros dependen, como hemos dicho, de las expectativas y de la mentalidad del que los juzga. “Si queremos que la RSE salve el mundo, lo que se ha logrado es un aporte nimio”, diría la mentalidad transformadora. “Si creemos que la RSE es un elemento de mejora de la gestión, entonces vemos que es un elemento que está siendo incorporado con cierto éxito”, dirían las otras mentalidades.

Podemos ver el vaso medio lleno o medio vacío. Se ha avanzado, pero tal vez no tanto como esperaban algunos: “Se ha perdido una buena oportunidad, una gran oportunidad. Pero en cualquier caso se ha ganado bastante. Estamos mejor que antes de que se hablase de RSE en España. Lo que pasa es que pensamos que se podría haber ido mucho más allá. Se podría haber integrado mucho más en las estrategias de las empresas. Se podría haber aproximado mucho más al *core business*. Se ha avanzado, pero no tanto como lo que se habría podido avanzar”.

Y de ahí llegamos a las decepciones, que exploraremos a continuación.

3

Grandes
decepciones

En lo que se refiere a las grandes decepciones sobre la RSE, la lista es mayor que la de los grandes logros —aunque ello no signifique necesariamente que estemos ante un balance pesimista, puesto que los dos logros alcanzados se consideran muy importantes—. Ahora bien, en este caso hay que señalar que no existe un consenso tan mayoritario como en lo relativo a los logros.

En este caso, la relación entre la mentalidad y la percepción de las decepciones es todavía más fuerte. Por ello, las valoraciones están claramente diferenciadas.

En general, podríamos decir que las críticas en referencia a la evolución de la RSE tienen que ver, por una parte, con la falta de credibilidad de esta, derivada sobre todo de las malas praxis de algunas empresas que practican la RSE como estrategia de comunicación. Empresas que, a la vez que han hecho grandes campañas publicitarias sobre sus políticas de sostenibilidad, han demostrado ser poco responsables —y de esa forma han ido socavando la credibilidad de la RSE por parte de la sociedad—.

Por otra, la dificultad de medir de forma satisfactoria la evolución y los resultados de las políticas y acciones de RSE por parte de las empresas ha ido también en detrimento de su credibilidad; asimismo, no se han dado herramientas suficientes a los consumidores para que estos puedan ser “compradores responsables”.

Sin embargo, también se plantea la pregunta de si, teniendo estos baremos o la información a su disposición, los consumidores españoles serían hoy consumidores responsables.

Es decir, la pregunta de si la sociedad española ha asimilado el discurso de la RSE y, por lo tanto, sería consecuente en sus decisiones de compra en caso de disponer de la información provoca una respuesta escéptica. Pero, dado que en la actualidad la información no parece estar a su alcance, no se puede verificar semejante hipótesis.

A su vez, una situación parecida se refleja dentro de las compañías. Si bien los departamentos de RSE y la mayoría de departamentos de comunicación han entendido la necesidad de desarrollar políticas de sostenibilidad dentro de la empresa, en el resto de departamentos —finanzas, compras, etc.— no está tan claro que el discurso haya calado de verdad.

Pero vayamos paso a paso y analicemos cada decepción por separado.

La falta de credibilidad

Una de las principales decepciones de los actores de la RSE es la sensación de que no se ha conseguido darle credibilidad. Simple y llanamente: “Esto de la RS no tiene credibilidad. Por mucho que un CEO lo diga en un discurso, la sociedad y los clientes en general no se lo creen. Se ve como algo que se tiene que decir, pero que no es real. El gran desafío del futuro es cómo construir esa credibilidad”.

Y ¿por qué no se ha conseguido esa credibilidad? Algunos actores lo tienen bien claro, el problema han sido las malas prácticas de algunas empresas: “El gran inconveniente ha sido que varias empresas han visto la RSE como un ‘marketing con causa’, como una herramienta reputacional que ayudaba a compensar otros aspectos de su actividad. Algunas compañías han lanzado grandes campañas externas, cuando la mayoría sabíamos que internamente sus prácticas no eran un ejemplo de integridad ni responsabilidad”. Este ha sido el problema, la falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

“Se empezó a lanzar una imagen de las empresas como buenas, sensibles, emocionales, que se preocupaban por su entorno, cuando no era verdad”. Los periódicos mostraban páginas enteras de publicidad sobre la sostenibilidad de una empresa, y, por otro lado, “los lectores recordaban que sus directivos habían sido condenados por malas prácticas”.

En algunos casos, esta incoherencia provocó incluso que los responsables de RSE se sintieran utilizados: “La gran decepción es pensar hasta qué punto, con toda nuestra buena intención del mundo, pudimos llegar a ser cómplices de malas prácticas. Hasta qué punto las empresas nos pudieron utilizar para lanzar al mercado una idea falsa”. Para algunos fue inevitable vivirlo mal: “Cuando ves que la RSE está ligada al marketing, vives con inquietud el estar dando la cara por tu empresa”.

Ahora bien, la pregunta que surge entonces es: ¿cómo podríamos mejorar esa situación? Y para ella también hay respuestas directas y claras: “Las empresas deberían hacer una RSE que tuviera que ver con los problemas reales del país como la desigualdad o la poca transparencia”. Porque la sociedad lo que quiere son empresas que se comprometan a “ayudar a solucionar los problemas del mundo desde su negocio, no desde su acción social; eso es lo que las hará más creíbles”.

De nuevo, nos encontramos ante una incoherencia. En este caso, entre la teoría y la práctica: “En teoría, la RSE habla de que hay que entender las expectativas de los grupos de interés. En la práctica, vemos que a la sociedad lo que le preocupa es el desempleo y la corrupción, mientras que la RSE no se ocupa de estas cuestiones”. Es como si “viviéramos en dos mundos: el corporativo y el real. El primero no tiene mucho que ver con el segundo. No se habla de los impactos reales. Nos dedicamos a hacer RSE blanda”.

Una mera estrategia de comunicación

Unos hablan de que se está haciendo RSE blanda, otros dicen que hay una imagen de la RSE “ligada al marketing festivo, cuando la RSE real no es eso”. Auditar a los proveedores o hacer programas sociales tiene un coste y es una complicación: “Hacer operaciones buscando el compromiso con la sociedad cuesta”.

En ese sentido, para algunos “fue decepcionante ver hasta qué punto formaban parte de un entramado donde lo importante quedaba en un segundo plano; donde comunicar al exterior se hacía muy bien, pero ponerse a trabajar duro y hacer sacrificios, no tanto”.

No es de extrañar que la sensación que comparten ciertos actores de la RSE sea que “todo el mundo se apunta a la parte bonita de la RSC: a las charlas, las conferencias..., pero a la hora de aplicar criterios de sostenibilidad en el sentido más estricto a menudo las empresas no están dispuestas”.

Lo más irónico de todo es que algunos profesionales sostienen que la situación no era siempre así al principio: “En varias empresas, la RSE había llegado a estar en el núcleo duro. Cuando no existía departamento de RSC, la aproximación era que todo era RSE. La RSE era un hilo conductor que abarcaba una suma de áreas y directores de primera fila, siempre al nivel del comité de dirección”.

El enfoque parecía puramente estratégico: “Estábamos centrados en uno de los principales *drivers*: los analistas. Y precisamente porque este fue un *driver* muy potente, la orientación de la RSE estaba centrada en el *core business* y en la forma en la que gestionábamos los negocios a largo plazo. Porque esto era lo que interesaba a los analistas”.

Pero, según algunos de los entrevistados, esta situación aparentemente “idílica” desde la perspectiva de la RSE, en un momento dado, se truncó: “Hubo un momento en el que se decidió montar un departamento de RSE en el área de comunicación y, a partir de entonces, todo se mediatizó a través de esta área”.

Y la siguiente pregunta inevitable es: si en ciertos casos el enfoque ya parecía estratégico al inicio, ¿cuál fue la causa de su cambio? Y la respuesta parece que tiene que ver con el miedo: “La RSE supone un compromiso muy duro que transforma una empresa. Cuando se vio en qué consistía, a algunas empresas no les gustó lo que vieron. Pensemos que, al principio de los noventa, las grandes empresas españolas estaban aprendiendo a ser multinacionales. En ese contexto, la RSE dio miedo. Y las personas con poder de decisión pensaron que era mejor enfocar la RSE a la comunicación, que era más inofensiva”.

Por otro lado, “la CEOE vio la RSE como una amenaza y se posicionó de forma reactiva: ‘¿que las ONG nos van a decir lo que tenemos que hacer?’”. Esta idea dio mucho miedo y la CEOE optó por una vía más cómoda: “En el departamento de comunicación la RSE hará menos daño que si la incorporamos en el *core business*”. Cuando, no nos engañemos,

“hoy los temas que deberían ser centrales para la RSE son los que preocupan a los ciudadanos: trabajo digno, corrupción, transparencia...”. Ahí se jugará cada vez más la credibilidad de la RSE.

Un discurso que no ha calado

Y precisamente en esta decisión de ubicar la RSE en el departamento de comunicación podría estar la raíz de otra decepción: la RSE no ha calado en el discurso empresarial. “No hemos conseguido superar la visión reputacional de la RSE y esta no ha penetrado como una filosofía de gestión de las compañías. Ha estado sometida a los imponderables de los resultados, cuando se trata de un intangible difícil de materializar. Por ello, prácticamente ninguna compañía ha integrado de verdad una cultura integral de la RSE en su gestión”.

Algunos opinan que lo que empezó siendo un movimiento razonablemente ilusionante hoy está capturado por la filantropía: “Ha habido un predominio de la acción social que ha acabado confundiendo y absorbiendo la RSE. Por ello, una gran parte de la sociedad la sigue percibiendo como simple acción social”.

Una de las causas que explican esta deriva es que se han querido incluir demasiados conceptos dentro de los departamentos de RSE y que, por ello, al final, “en ese cajón de sastre, lo único que ha quedado para ser gestionado desde la RSE es todo aquello que en las otras áreas de la organización no se hacía. Es decir, los patrocinios y la acción social”.

La idea de que la RSE tenía que ayudar a hacer empresas mejores y más responsables no ha calado: “Se sigue teniendo un concepto de la RSE como algo que ‘está bien tener porque cada vez la sociedad lo pide más’, pero los otros departamentos lo siguen viendo como un tema marginal al negocio”. En otras palabras, “cuando hay una crisis, son pocas las empresas que se plantean que la causa del fracaso o la oportunidad para ser mejor empresa está en integrar la RSE en su *core business*”.

Hay quien sostiene que la culpa ha sido de los mismos directores de RSE por cuanto no han sido capaces de conectar con las otras áreas de las organizaciones para “hacer que hagan”: “Los responsables de RSE solo deberían ser catalizadores de cambio. Pero esto no ha llegado. Nos hemos dedicado mucho tiempo a hablar sobre la importancia del diálogo con la sociedad cuando lo difícil es el diálogo interno, en la empresa”.

El gran desencanto viene de la impresión de que las empresas no han cambiado prácticamente en nada, que en esencia los comportamientos son los mismos: “A pesar de tener departamentos y áreas de RSE, no se han transformado los modelos de las organizaciones. Y esta es la gran decepción. Hablamos mucho, pero hacemos poco”. Y eso que, en los momentos del empuje inicial, incluso se “creía que España tenía algo que aportar en el desarrollo global de la RSE”.

Ciertos directores de RSE sienten que sigue habiendo muchas dificultades internas en las empresas para desarrollar la RSE: “Segue sin entenderse que ese es un modelo de empresa. Sigue concibiéndose como parches o lazos que se ponen a la acción de final de línea de la empresa, no de principio de línea”.

Se evidencia de este modo que la RSE es muy transversal y holística en el discurso, pero en la práctica real lo es mucho menos: “Los directivos siguen trabajando donde pueden porque la RSE sigue sin entrar en la agenda estratégica del CEO. No se ha hecho un ejercicio profundo y colectivo de reflexión con el comité de dirección. No se ha entendido dónde se puede ubicar la RSE para que realmente produzca un cambio significativo”.

La impresión es que muchas de las empresas del Ibex 35 han tenido una visión muy superficial de lo que podía haber sido la RSE en España: “Muy superficial en el sentido de que se han volcado en hacer informes y han olvidado la esencia de la RSE. Es decir, el diálogo con los grupos de interés para anticipar riesgos a largo plazo, para marcar la estrategia de la empresa a futuro”. En la medida que el dinamismo intrínseco a la RSE es “hacer empresas diferentes, no nos engañemos, en eso en el fondo no ha habido cambios”.

Y esta oportunidad se ha perdido porque, “al ubicar la RSE en los departamentos de comunicación, todos los esfuerzos se han volcado en contar lo que se hace”. Muchas empresas centran sus esfuerzos en la redacción del informe de RSE y “miden 300 indicadores solo pensando en que hay que escribir una memoria para contárselo a la sociedad, cuando estos indicadores deberían servir para mejorar la gestión”.

La (no) medición de resultados

Hablando de indicadores, llegamos a otra cuestión que es percibida como decepcionante: la falta de medición de los resultados de la RSE. “Hemos hecho muy poco en lo que se refiere a la medición de impactos, y el hecho de no medir bien cuál es el impacto ha hecho que no haya habido avances suficientemente significativos”.

Los actores de la RSE lamentan que todavía no sea posible medir si una acción de RSE tiene más retorno que otra, medir cómo se está llegando a los clientes, cómo se impacta en la cuenta de explotación, cómo se traduce el impacto a medio plazo o cómo se incide en la sociedad. Porque esta falta de medición es una traba al avance de la RSE tanto a nivel interno de la empresa como a nivel externo de la sociedad.

Para la mayoría resulta obvio que no será algo fácil. Sin embargo, ciertos actores ven el paralelismo con las políticas medioambientales: “Lo que estamos viviendo en la RSE se vivió en el tema medioambiental en los años ochenta y noventa. Al cabo de unos años de surgir el movimiento, cuando hubo la sensibilidad ambiental generalizada y el convencimiento y los medios, surgieron la ISO 14000 y otros certificados. Desde entonces, nadie compra nada sin certificación”.

En ese sentido, entienden que, si la RSE no toma un camino un poco similar, será difícil avanzar más: “Hay que encontrar la manera de medir ese mínimo al que hay que llegar para que podamos poner el sello de responsable a las empresas”.

Por ahora, algunos tienen la impresión de que “la información que se transmite no es material, relevante o comparable, y en muchos casos no es fiable”. Y, por ese motivo, sostienen que “no hay información suficiente para evaluar a las empresas. Ni siquiera a aquellas que están haciendo más esfuerzos por publicar informes de RSE”.

Un consumidor inerte

Tal y como se comentaba anteriormente, uno de los grandes logros de la RSE ha sido la aceptación de este discurso por parte de la sociedad. La sociedad es hoy más consciente de lo que puede o tiene que exigir a las empresas. Ahora bien, lo que todavía falta, según algunos actores de la RSE, “es que el consumidor final premie el mejor comportamiento”.

Y ahí volvemos al punto anterior: “Ese salto es muy difícil de dar porque significa que el consumidor final debería tener mucha información y eso es complicado”. Y ello por varios motivos: “Porque hay muchísimas fuentes de información, porque hay muchas empresas que intentan trasladar ese mensaje y porque la información que se puede suministrar desde las propias empresas a menudo no es creíble”.

“Cuando una empresa hace una comunicación sobre sus acciones de RSE, lo normal es que el consumidor final sea escéptico”, porque el mercado no tiene herramientas para poder diferenciar entre una empresa y otra. “Hay empresas que han integrado la RSE de forma mucho más consistente que otras, pero el mercado no es consciente de ello. Hay demasiados sellos desorganizados y no hay una información clara. Todo esto genera confusión”.

Y los directivos de RSE son los primeros que se lamentan de esta situación porque la falta de presión por parte del consumidor les resta fuerza a sus argumentos cuando intentan defender la RSE a nivel interno en la empresa. Porque para que la RSE tenga éxito está claro que, además de necesitarse empresas que la quieran implantar y el apoyo de la Administración, también hace falta una sociedad que la valore y la premie.

“El discurso de la RSE solo podrá tener más fuerza si lo asume la sociedad civil y se lo exige a las empresas. Cuando la sociedad civil sea capaz de penalizar de tal modo que las empresas no responsables empiecen a tener pérdidas y solo las empresas responsables puedan tener beneficios, entonces la RSE habrá triunfado”.

Y es un pez que se muerde la cola: “No hay ningún alto directivo que se haya creído de verdad que hacer una empresa diferente pueda funcionar y posiblemente tengan razón a día de hoy. Porque una empresa sola no puede funcionar como dicen los preceptos de la RSC, tienen que cambiar muchas otras cosas al mismo tiempo. Una de ellas es precisamente la valoración por parte de los consumidores”.

“Las sociedades en las que se valora más la RSC valoran también mucho más los costes de la irresponsabilidad”. Actualmente, en España parece que los incentivos del mercado y la presión social son insuficientes como para que esto cale de verdad en los comportamientos empresariales.

En general, hay la sensación de que la sociedad no ha entendido bien el concepto o no se ha creado esta cultura. ¿Será eso posible en el futuro? “En los últimos 30 años, los valores que han compuesto la sociedad tienen que ver con más individualismo y menos Estado y colectividad, con una esperanza en un desarrollo infinito y con el consumo casi como base de felicidad. Esto configura una sociedad ajena a los valores que reclamamos desde la RSE”.

Es decir, tal vez pecamos de ingenuos y hay que aceptar que “cuando apelamos a una sociedad mejor, nos topamos con una realidad con factores antagónicos a la sociedad que pretendemos”. Ahora bien, si no hay una sociedad interesada en evaluar los comportamientos socialmente responsables y en castigar los que no lo son, no hay mucha más tela que cortar.

O, quizás, el planteamiento debe ser otro: “La falta de presión social no debería ser una excusa para las empresas. Podríamos también esperar que fueran las empresas las que influyeran en las personas y en el consumo que están fomentando”.

En otras palabras, “las empresas tienen que hacer cosas y no excusarse en que los consumidores no están demandando RSE. Porque, por ejemplo, la sociedad sí que pide equidad y transparencia en temas como las retribuciones en las grandes empresas y, en cambio, es una información vetada”.

El vaso medio vacío...

En cualquier caso, tal y como señalábamos anteriormente, el balance de las grandes decepciones está muy relacionado con el de las expectativas. Las “ilusiones perdidas” son propias sobre todo de dos perfiles de actores. Por una parte, aquellos que veían la RSE como herramienta de transformación social: “Para la gente que pensaba que la RSE era uno de los instrumentos para cambiar el mundo, se han roto ilusiones”. En otras palabras, “quien pensaba que las prácticas de RSE de las empresas resolverían las contradicciones del sistema capitalista evidentemente está frustrado”.

Por otra, aquellos que la vieron como una palanca de transformación empresarial también han visto sus expectativas rotas: “En países como EE. UU., la revolución que hubo en algunas grandes compañías con la RSE se derivó de problemas reales en el *core business* de las compañías. Pero eso en España no se ha producido”.

Ahora bien, más allá de si a día de hoy el vaso está más lleno que vacío, tal vez lo relevante es ver si la evolución es positiva o no. Es decir, si estamos bien encaminados. Y hay actores que creen que sí, que es cuestión de tiempo: “Hasta este momento no tenemos grandes decepciones. El proyecto va bien, a la velocidad que puede ir un proyecto como este. La RSE

son cambios de cultura de la empresa que implican aplicar mucha energía y requieren tiempo de maduración. No puede ocurrir de la noche a la mañana”.

Es más, si lo ponemos en perspectiva: ¿cuántos años hace que existen las empresas y cuántos años la RSE? “La RSE lleva solo diez o doce años en el mercado. Integrarla de verdad dentro de la gestión empresarial exigirá un análisis de todos los procesos y el hacernos la pregunta, para cada uno de los procesos de la empresa, ¿cómo puede intervenir el componente de la RSE? Eso no se hace de un día para otro”.

En este conjunto de valoraciones sobre logros y decepciones, podríamos decir que parecen estar reflejadas las distintas mentalidades sobre la RSE. Por una parte, la mentalidad gestora, que está satisfecha porque las empresas avanzan, están creando sus departamentos de RSE y están calculando los impactos. Por otra, la mentalidad profesional, que asume que este proceso lleva tiempo, pero también lamenta la falta de penetración de la RSE en los otros departamentos empresariales y a nivel más estratégico.

Por último, la mentalidad transformadora, que ha visto sus ilusiones rotas y ahora le queda esperar que la sociedad empiece a presionar a las empresas —o bien las empresas dejen de excusarse en la sociedad—.

4

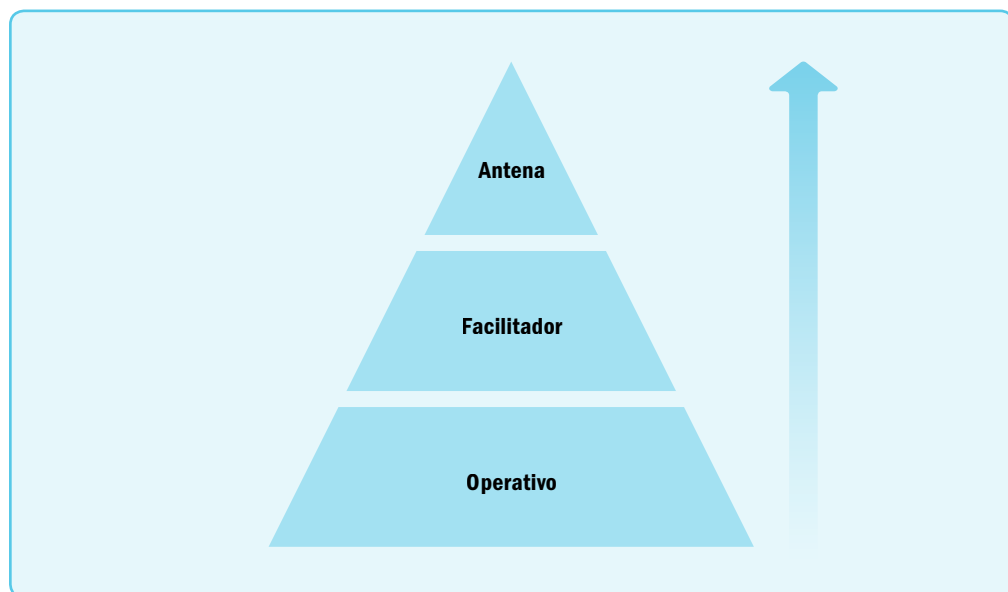
Las funciones de la RSE

Hemos iniciado este trabajo presentando las tres mentalidades o enfoques sobre la RSE que explican las distintas formas de entenderla por parte de cualquier persona que esté involucrada en la RSE o que reflexione sobre ella.

El presente apartado tiene como objetivo presentar una ordenación de las distintas maneras de definir las funciones propias de la gestión de la RSE. Es decir, se trata de una sistematización de los diferentes ámbitos de acción y las formas de institucionalización en que se puede centrar la RSE. Por lo tanto, a diferencia de las mentalidades, en este caso la ordenación es relevante en la medida que refleja modelos de gestión y su aplicabilidad para los responsables del área y para los altos directivos de empresa.

El hecho de clarificar y definir el tipo de actividades y focos de cada uno de los modelos puede ayudar a los responsables de RSE y a los directivos de las empresas a decidir o replantear qué tipo de RSE quieren llevar a cabo y, por lo tanto, qué funciones y responsabilidades deberán asumir el área y sus responsables.

A partir del análisis de las entrevistas, hemos identificado tres posibles modelos para situar la gestión de la RSE en la empresa que implican tres tipos de actividades y responsabilidades distintas para el área de la RSE. Estos modelos tienen una cierta analogía con las mentalidades anteriormente explicadas, pero no se corresponden mecánicamente con ellas. Hemos denominado a estos tres modelos: operativo, facilitador y antena.



En el caso de las funciones de la RSE, podríamos hablar de un proceso mayoritariamente evolutivo. Es decir, generalmente las empresas empiezan por la función operativa, ubicada en la base de la pirámide, y progresivamente van sumando las otras dos funciones. Sin embargo, también se detectan casos de involución. Esto es, hay empresas que pasan de llevar a cabo varias funciones a quedarse solo con la primera.

Por otro lado, también cabe señalar que existen empresas que, desde los inicios, plantean la RSE como una actividad que incluye más de una función y se mantienen en esa multiplicidad —por lo menos, hasta el día de hoy—.

Veamos en qué consiste cada una de ellas:

El modelo operativo

Las áreas o departamentos de RSE centrados en la función operativa son aquellos que han sido concebidos como un departamento diferenciado de los demás y que tiene unas actividades y objetivos específicos que ninguna otra área lleva a cabo. Esto es, son departamentos generalmente centrados en la elaboración de las memorias de sostenibilidad y en la gestión de la acción social.

En este sentido, sus funciones son fundamentalmente repetitivas y están bien delimitadas: la RSE debe dedicarse a recopilar la información sobre los impactos sociales, económicos y ambientales de la empresa para poder reportarlos a la sociedad mediante un informe de RSE.

La relación o el diálogo con los grupos de interés es relativamente superficial y sirve principalmente para definir la materialidad del informe de RSE y los temas a tratar en este. El proceso de diálogo no implica un cuestionamiento en profundidad de la estrategia o actividades de la empresa, sino más bien una guía sobre “qué información tenemos que recopilar”. Aunque sea cierto que, progresivamente, se trabajará para mejorar los indicadores reportados, el objetivo último es el reporte en sí. El reporte se convierte así a la vez en el producto y el símbolo de la RSE.

Por otro lado, el departamento también se dedicará a gestionar la acción social de la empresa⁸. Esto es, el responsable de RSE podrá decidir a qué proyectos o entidades sociales se les dan recursos, o bien será el responsable de gestionar la relación con estas organizaciones beneficiarias.

Para algunos responsables de RSE que consideran que el área ha tenido varias fases, esta función operativa se correspondería con la primera: “En esa primera fase

⁸ No tratamos aquí un tema que no ha aparecido y que, sorprendentemente, casi nunca se plantea en los debates y los estudios de la RSE: la relación entre los departamentos de RSE y las fundaciones de empresa (y la alineación y coherencia de sus respectivas orientaciones). Se diría que es uno de los tabús de la RSE en España, pero esto es una opinión personal que no se desprende de las entrevistas.

estábamos muy enfocados en los impactos que las empresas podíamos tener, ya fueran positivos o negativos. Llevábamos a cabo actuaciones relacionadas con el cliente, con el medio ambiente o con los proveedores, y nos preocupaba qué decían de nosotros los grupos de interés. Sin embargo, nuestra preocupación estaba centrada en extraer conclusiones sobre qué actuaciones debía llevar a cabo la compañía para reducir los impactos negativos o para potenciar los buenos”.

Más que introducir nuevas líneas o cambios significativos en la actividad, la función de la RSE, en ese sentido, sería servir de paraguas para las actividades que ya se llevan a cabo y que pueden ser consideradas como positivas o relevantes por parte de los grupos de interés —y, por lo tanto, susceptibles de ser incluidas en la memoria de RSE—.

Este planteamiento, según muchos actores, no aporta un valor añadido a la empresa, no da un salto cualitativo ni es una mejora sustantiva, sino que “es un planteamiento básicamente vegetativo”. Por ese motivo, algunos muestran sus dudas sobre si “el GRI ha sido algo virtuoso o bien algo perverso”. Porque observan que “muchos departamentos de RSE son en realidad departamentos de gestión dedicados a recopilar indicadores por toda la compañía para hacer la memoria”. Y su pregunta es: ¿con esta actividad estamos haciendo evolucionar la RSE de las empresas?

La sensación mayoritaria es que “en un momento inicial, sí”. Es decir, cuando una empresa empieza a hacer RSE, los indicadores le dan una visión panorámica sobre el estado de la cuestión. Ahora bien, la trampa es que los indicadores sirvan solo para reportar y no como herramienta de mejora de la gestión. Por dos motivos: porque el informe de RSE “no le sirve a la sociedad como herramienta para valorar si una empresa es responsable, porque nadie lee los informes de RSE” —y, por lo tanto, hacer memorias solo para reportar pierde sentido—; y porque todo el esfuerzo de recopilación de la información podría servir como potente herramienta de mejora de la gestión.

Hay quien retrata al responsable de RSE que solo desempeña esta función como un “cantante callejero”. Es decir, alguien que “tiene que pasearse por la empresa tocando la flauta, el tambor o el trombón y pidiendo limosna”. O, traducido en términos de la disciplina, alguien que tiene que ir de departamento en departamento diciendo “reportadme alguna acción que pueda ser incluida en la memoria de sostenibilidad y así conseguiremos que nuestra empresa parezca fantástica”.

Este es el fenómeno de algunas empresas donde, “pasada la moda en la que el director de comunicación se apropiaba él mismo de la RSE, se empieza a crear un equipo de personas bajo la supervisión de un director de RSE que ya no está sentado en el comité de dirección, sino que depende del director de comunicación”. Así es como el director de RSE se vuelve ese “cantante callejero” o bien “aquel que nadie ha presentado a nadie del resto de las áreas”.

El resultado de este cambio es que el responsable de RSE no tiene el mismo nivel de interlocución que las demás áreas y, por ello, lo único que puede hacer es dedicarse a hacer el *reporting* y a perseguir a los demás departamentos pidiéndoles información. En esa línea, la reubicación de la RSE dentro del organigrama empresarial y el descenso del nivel de interlocución amenazan con un retroceso de su importancia e influencia dentro de la empresa.

Es así como se llega a ese “estado vegetativo” en el que la empresa parece que “no llega a afrontar los grandes retos”. Porque, según los responsables de RSE, hay un momento en el que la empresa debe ser coherente con lo que dice en sus informes: “En ese momento, es cuando llega el abismo. Y en el abismo se puede estar años. De hecho, hay muchas empresas que se dedican a hacer lo básico: la memoria, algunos proyectos con ONG, el voluntariado corporativo, etc. Pero no abordan el abismo: el que tiene que ver con la coherencia, con la toma de decisiones y con las implicaciones económicas para la empresa”.

El que se queda ahí, al borde del abismo, sin afrontarlo, “ese es el gestor de la RSE”. Y, según opinan algunos actores, muchos se quedan ahí para siempre. O, por lo menos, llevan sin avanzar desde hace años.

El modelo facilitador

Para dejar de ser un “cantante callejero”, el director de RSE tiene que salir del “estado vegetativo” e incorporar nuevas metas a su rol. La función de “gestión”, según algunos responsables de RSE, tiene sentido y es útil durante un tiempo. Es más, no hay que olvidarla, pues no se trata de dejar de reportar los impactos o de abandonar o eliminar la acción social. La cuestión es dar un paso más allá e incorporar un nuevo abanico de actividades y responsabilidades. En este caso, nos referimos a la función de facilitación, de transversalidad u horizontalidad del área de RSE.

Volviendo a las metáforas, en este caso la que ilustraría la función facilitadora sería la del virus. El responsable de RSE, que era antes un “cantante callejero”, pasa a ser una especie de “virus positivo” que debe contagiar a todo su entorno: “Esa labor de contagio que sin darse cuenta las empresas han generado creando los invernaderos de RSC y que es muy positiva”.

La incorporación de esta función al área de RSE, por lo tanto, implica un cambio en la empresa a nivel general. La facilitación tiene que ver con utilizar la RSE como paraguas que pone en conexión a todos los departamentos y que genera una permeabilidad en dos sentidos. Por una parte, promueve la permeabilidad de la RSE en los demás departamentos. Por otra, facilita que las preocupaciones de los otros departamentos permeen el área de RSE.

En ese sentido, la RSE incorpora un nuevo reto organizativo: dentro de sus responsabilidades, incluye la de impactar a toda la empresa trasladando el discurso

de sostenibilidad y RSE del Consejo de Administración y de la Dirección General a las distintas áreas funcionales. Es decir, una de sus funciones es la de “asegurarse de que, cuando se elaboran estrategias, en ellas estén incluidas las consideraciones sociales y medioambientales de las partes interesadas”.

Antes de incorporar esta función de transversalidad, “cada departamento tenía tendencia a ir por su cuenta: el de medio ambiente se ocupaba de medio ambiente, el de seguridad y salud laboral se cuidaba de la seguridad y salud laboral, los de reclutamiento de personal hacían sus procesos de selección, etc. Y todo estaba muy deslavazado y desconectado”.

Lo que ha incorporado esta segunda fase o función de la RSE es una especie de paraguas o hilo conductor que orienta las distintas estrategias de la empresa en una única dirección de manera coherente y sinérgica. Y esta es una de las fortalezas de la RSE según sus protagonistas. “No es tanto que la RSE haya traído nada radicalmente nuevo a la empresa, sino que ha proporcionado un marco bajo el que desarrollar una serie de políticas que anteriormente estaban dispersas”.

En otras palabras, “el departamento de RSE lo que ha hecho es añadir una capa de coordinación a lo que la compañía ya venía haciendo en el ámbito de los proveedores y contratistas, en la protección ambiental, en la formación o en la seguridad de los empleados”. Y esa coordinación es una consecuencia de la extensión de la propia naturaleza de la función de la RSE.

Es decir, si la RSE tiene que velar por la introducción de las preocupaciones y expectativas de los grupos de interés en todas las estrategias de la empresa, para conseguirlo será necesaria una labor transversal. Porque “si una empresa funciona por silos, las distintas áreas de la compañía no pueden ver la interrelación entre las expectativas de unos y otros, ni tampoco cómo eso afecta al comportamiento global de la organización”.

El responsable de RSE es la persona que puede tener la visión global y panorámica de las preocupaciones de los grupos de interés gracias a la labor de *reporting* —una visión que, por lo tanto, debería ser resultado de la función de gestión que acabamos de presentar—. Y, con esta visión panorámica, es una persona muy capacitada para entender cómo las expectativas de las partes interesadas se relacionan entre sí y cómo afectan a unos y otros departamentos simultáneamente.

Es decir, el responsable de RSE es quien debería ser capaz de ver cómo una decisión del departamento de compras puede afectar a las expectativas de las partes interesadas, por ejemplo, en lo que se refiere al área de ventas. O bien ser capaz de ver cómo esta decisión puede afectar a los otros departamentos de compras de las distintas áreas geográficas. Es decir, ver en todo momento cómo una decisión de un departamento incide en el proyecto global de sostenibilidad de la empresa.

“La persona de compras, que trabaja en el silo de su departamento, probablemente no dispondrá de una visión panorámica de la compañía en cuanto a cómo su actividad impacta a las expectativas de los grupos de interés”. En ese sentido, la función de la RSE es introducir

estas expectativas tanto en las estrategias empresariales como en los procesos de toma de decisiones de negocio de la compañía.

Esto es, de alguna manera, “la obligación del departamento sería conseguir la permeabilidad en todos los departamentos para influir en sus comportamientos”. Es decir, el responsable de RSE se instituiría como el encargado de concienciar a toda la empresa de los beneficios de la RSE.

Ahora bien, como es obvio, semejante influencia no es siempre fácil: “En algunos casos se consigue porque hay personas con sensibilidad y se dan cuenta de que pueden hacer las cosas de otra manera. Pero en otras áreas es más difícil”. La concienciación implica un cambio cultural o de *mindset* de las otras áreas, que “tienen que llegar a entender que su trabajo genera un impacto en la vida de otras personas”.

En algunas empresas ha sido fácil porque sus presidentes y consejeros delegados han sido muy permeables a la RSE, aunque en algunos casos solo sea porque han entendido que también les beneficia en términos de imagen. Tanto en lo que se refiere a la empresa como, a veces, especialmente capitalizado a nivel personal: “De hecho, se están dando casos de una utilización descaradamente personal de las políticas de RSE para fomentar una imagen de bonhomía y ‘social’ de la persona que las impulsa al más alto nivel”.

Un director de compras o uno financiero, en cambio, no tienen tiempo para estas cuestiones. Por eso, ahí hay que utilizar otro tipo de argumentos. Porque el éxito de la RSE se juega en la demolición de las resistencias internas en todos los niveles: “Si el consejo de administración se lo creyera de verdad, no habría problema porque es un órgano con la capacidad de imponer”. Pero esa circunstancia no se da en todas las empresas.

De ahí la gran ventaja de las empresas que cuentan con el apoyo de la alta dirección y que han hecho una labor de definición formal de las responsabilidades y funciones del área de la RSE. Porque uno de los grandes problemas para los responsables de RSE se produce cuando la compañía no le ha asignado unas funciones formalmente descritas.

Puesto que las funciones de la RSE hacen frontera con el resto de departamentos y funciones de la compañía, si no hay el respaldo de la alta dirección especificando qué hace cada departamento, es difícil que las otras áreas acepten los cambios que solicite el responsable de RSE: “Si estás en una empresa donde no tienes funciones formalmente asignadas ni un mandato claro de tu compañía, ¿cómo vas a ir a llamar a una puerta a decirle a otro director de departamento lo que tiene que hacer?”.

En ese sentido, todos los responsables de la empresa deberían tener especificada entre sus roles la obligación de tener en cuenta la RSE e, idealmente, deberían tener incentivos asociados a su cumplimiento: “Cuando esa formalización se da, el responsable de RSE se convierte en un aliado para entender mejor cómo cumplir con estos objetivos y, por lo tanto, para conseguir los incentivos; porque él o ella tienen una visión panorámica de todos los grupos implicados que no tiene nadie más en la compañía”.

Ahora bien, cuando se trata de una empresa donde el consejo de administración no asume la RSE o no cree en ella, el responsable del área tiene que luchar por su cuenta. Y es una tarea bien complicada porque, “aunque algunos altos directivos se lo crean, a menudo tendrán problemas para asumir estos criterios porque están educados de otra forma”.

“Cada disciplina tiene su medicina”

“La clave está en elaborar una estrategia de *stakeholder engagement* a nivel de los departamentos”. O, en otras palabras, en iniciar un proceso de venta interna en toda regla. Y, como para cualquier venta, no existen recetas universales: “Cada disciplina tiene su medicina”. Es necesario comprender la agenda de cada departamento y de cada nivel jerárquico para ver dónde y cómo se puede tensionar y qué argumentos hay que utilizar en cada caso. Será interesante, por lo tanto, ver varias propuestas de argumentos de venta utilizados por responsables de RSE.

“Por ejemplo, tanto los de arriba como los de abajo compran un argumento sólido que es: ‘queremos hacer las cosas bien’. Esta idea la compra casi todo el mundo. Y otra propuesta que casi todo el mundo compra es: ‘no estamos aflorando el valor que generamos’. Porque una de las quejas o problemas clásicos de una empresa es que el mercado no reconoce el valor de la empresa. Y ahí el responsable de RSE puede ayudar a ver que no se reconoce el valor porque falta apreciación social”. Y la apreciación social se consigue con una buena estrategia de RSE.

Es decir, la parte que todas las personas compran es la de la maximización de los impactos positivos: “Los de abajo se enganchan porque son proyectos de ilusión y los de arriba, porque quieren dejar un legado o su huella en la posteridad”.

En cambio, uno de los puntos más espinosos es cómo abordar la cuestión de los impactos negativos, porque ese es un lenguaje que a la alta dirección no le gusta: “Es difícil que alguien en la empresa asuma que ‘hace algo mal’. El hablar de la minimización de impactos negativos solo funciona para cierto público de la organización. Para otro tipo de público, el argumento tiene que ser de coste-beneficio o bien de gestión de riesgo”.

Esto es, antes que el de las malas prácticas, el principal argumento que hay que dar según los directores de RSE es el del riesgo reputacional. Demostrar que, “si la empresa sigue así, nos va a explotar una bomba en las manos; y, si nos explota en las manos, tendremos más problemas y pérdidas de lo que habremos ganado por esta vía”. Este es un argumento que parece que se entiende muy bien en todos los departamentos, especialmente cuando se intenta hablar con las áreas gestoras, que están basadas en el trimestre y en el año y normalmente no miran más allá en el tiempo: “Con ellos hay que poner encima de la mesa lo que les va a pasar a medio plazo si no llevan a cabo determinadas prácticas de RSE. Cuando se dan cuenta de que algo puede explotar si no se anticipan, ahí ya no dudan más”.

Porque un gestor de área está basado en el corto plazo y, si el enfoque de la RSE le permite situarse en el medio plazo y ver que si no avanza por una determinada vía puede tener

problemas, entonces entiende la importancia de la gestión de los impactos negativos y ve la RSE como una ayuda para anticipar riesgos a medio plazo.

Otra “venta” difícil es la que hay que hacer con las personas que están trabajando en países de riesgo a nivel de derechos humanos, medio ambiente, etc. En esos casos, hay muchas dificultades porque la RSE a veces se entiende como una dificultad o traba para el desarrollo de su función y que pone en riesgo su trabajo. Para convencerles, hay que hacerles ver que la empresa puede conseguir ventajas. Hay que conseguir dar la vuelta al argumento y que vean los beneficios: “Si ven el beneficio, la demolición de su reticencia es más rápida y puedes conseguir que estén a tu lado”.

Al final, se trata de “iniciar una especie de revolución interna mediante la creación de una red informal con capacidad de influencia para conseguir que las cosas vayan cambiando”. Hay que buscar a aquellas personas dentro de la organización que sean más proclives a estos temas. Identificar dentro de la organización a los aliados y hacer frente común para ir convenciendo a aquellos que puedan ser más reticentes: “Si se intenta involucrar a los más reticentes de entrada, se pierde toda la energía y no se consigue nada. La gente que es difícil de convencer hay que dejarla para el final”.

A partir de este primer paso hay que intentar construir el *business case*. Demostrar que hay ventas que se hacen, en parte, gracias a la incorporación de enfoques de RSE: “El *business case* es difícil de hacer a priori. Por eso, es necesario el convencimiento previo de la alta dirección. Una vez que te permiten introducir elementos de RSE en los productos y puedes demostrar que funciona, entonces ya tienes argumento de venta interna”.

También hay que resaltar la importancia de los referentes. Para que las otras áreas integren la RSE en sus procesos, es fundamental conseguir que conozcan de boca de sus homólogos experiencias de éxito y formas de trabajo distintas: “Es importante que tengan ejemplos a seguir dentro de sus propias disciplinas. Es decir, que el responsable de RR. HH. se pueda sentar a hablar con otra persona de RR. HH. que ya haya introducido la RSE en sus procesos y que le demuestre que se puede hacer y que merece la pena”.

Asimismo, una cuestión muy importante es la construcción de una buena narrativa: “Un problema grave que tenemos en la RSE es el de la narrativa. Es fundamental conseguir construir una narrativa que conecte y que provoque el cambio. Una narrativa con un *story telling* potente para que el equipo directivo entienda que esto no va de programas sociales o voluntariado, sino del negocio”.

“Un aliado, no una amenaza”

Todas las estrategias de venta interna presentadas por los responsables de RSE de varias empresas son muy importantes no solo para poder desempeñar la función facilitadora, sino también para la propia supervivencia en el puesto: “Hay responsables de RSE que han conseguido entrar en el interior de las empresas, tejer redes en el conjunto de los departamentos y ser apreciados como alguien que no viene a quitar el puesto a nadie, sino que trabaja para coordinar políticas que ayudan a todo el mundo”.

Pero eso no es siempre así. Hay casos en los que “cuando el responsable de RSE va a ver al de compras diciéndole que se deberían cambiar los criterios de compra, este último se siente amenazado”. Es decir, hay empresas en las que internamente la RSE se vive como una amenaza. Es más, algunos directores sostienen que, “hacia lo externo, en lo que se refiere por ejemplo a las alianzas entre empresa y ONG, se ha avanzado más que en las alianzas internas”. Algo que requiere pasar de percibir al departamento de RSE como alguien que te da más trabajo a percibirlo como alguien que te ayuda a mejorar tu trabajo.

En resumen, “el directivo de RSE debería ser un catalizador interno de la agenda de desafíos globales. Pero, para ello, el CEO tiene que reconocerle ese rol de catalizador. Y, en estos momentos, en muchos casos no es así”. Por ese motivo, podríamos decir que “la esencia de la sostenibilidad es la transversalidad, y el problema de la sostenibilidad es esa transversalidad”.

El modelo antena

La función de antena es la tercera de las funciones y tal vez podría entenderse como la más evolucionada respecto de las dos anteriores. Sobre todo porque, en la mayoría de los casos, esta función solo se da una vez que ya se cumplen las dos anteriores. Asimismo, se trata de la función más externa de las tres por cuanto su foco se ubica en la interpretación de la sociedad y de sus tendencias y en la posterior traducción de los cambios sociológicos al lenguaje y la estrategia empresariales.

Cabría decir que, mediante la función de antena, la RSE se vuelve una especie de termómetro social que ayuda a leer el entorno. Y, ante esa función, podemos hablar de dos tipos de actitudes por parte de la empresa. Por una parte, hay actores que entienden que lo importante es leer las tendencias presentes y reaccionar ante ellas. Por otra, se encuentran los que proponen que lo interesante es leer las tendencias futuras para anticipar una respuesta por parte de la empresa. Es decir, traducir el futuro en términos de estrategia empresarial.

Hay determinados directores que ya han asimilado esta función y entienden que “los directivos de RSE tienen la responsabilidad última de ser como un radar que traduce lo que está pasando alrededor en relación con los grupos de interés, y de traducirlo a un lenguaje que los equipos de dirección entiendan para que tomen mejores de decisiones”. En síntesis, “la función es ser un radar que traduce al lenguaje empresarial las tendencias sociales”. Por ello, “en el discurso de la RSE cada vez más deberían tener un lugar las macro-tendencias: envejecimiento de la población, competencia, equidad, el binomio ocupación-tecnología, el cambio climático...”.

Volviendo a las metáforas, “el director de RSE sería una personita que se eleva a los hombros de un gigante y es capaz de mirar más lejos. De analizar y establecer escenarios”. Y ese gigante, a su vez, debería ser el director de planificación estratégica. Es decir, el director de

RSE tendría que ser los ojos del responsable de la estrategia empresarial, “la estrategia más allá de la estrategia”. “Eso sí que sería de verdad aportar valor”, observan algunos responsables de RSE.

Probablemente, si les hubiéramos preguntado hace un tiempo, la respuesta habría sido distinta. Porque hace años no se concebía la RSE en ese sentido. Hoy, en cambio, cada vez más se entiende que “los profesionales que mejor pueden comprender la agenda global son los directores de RSE”.

Para algunos, ya no es ni tan siquiera cuestión de competitividad, sino de la existencia misma de la compañía: “Porque el mundo está cambiando y el que más sabe de estos cambios es el que está en el departamento de RSE”. Dicho de otro modo, “no es que las empresas o el desarrollo sostenible vayan a cambiar el mundo, es que la RSE ayuda a entender cómo el mundo está cambiando”. Es algo muy distinto.

“Los responsables de RSE tienen unas perlas de información valiosas que pueden ayudar a generar un cambio en las organizaciones. No porque vayan a hacer un mundo mejor, sino porque no nos queda más remedio. No es cuestión de ‘buenismo’ o de querer devolver algo a la sociedad. Es cuestión de hacer empresas más robustas, es progreso. Con 9.000 millones de personas en el planeta vamos a tener que organizarnos de otra manera”. En otras palabras, “el cambio de mentalidad será lo que va a distinguir las empresas ganadoras de las perdedoras”.

La importancia de esta función —o incluso su urgencia— es, por lo tanto, doble. Por una parte, es relevante porque es obvio que toda empresa funcionará mejor si tiene una mejor comprensión de su entorno. Es decir, esta comprensión le generará oportunidades estratégicas. Por otra, los cambios sociales que estamos experimentando hoy en lo que se refiere al mundo de la información y de las relaciones hacen que esta función ya no sea optativa.

Porque es obvio que “nos tenemos que adaptar a una realidad mucho más compleja donde las interconexiones entre los nervios de las compañías y los de la sociedad van a ser mucho más sensibles”. Es decir, “los elementos que se están produciendo en la configuración del nuevo mundo señalan un tiempo en el que las empresas no van a poder dejar de mirar a los ojos a la sociedad, y eso las va a hacer corresponsables”.

Todos estos cambios van a forzar que las empresas cambien su papel en la sociedad y, en ese sentido, el tiempo juega en contra de las grandes empresas: “Porque si tienes un transatlántico de organización, solo la podrás hacer virar en un transcurso mucho mayor de tiempo”.

Por ello, los transatlánticos necesitan líderes visionarios: “Líderes que entiendan cuál va a ser la evolución y cuáles los retos de su organización durante los próximos años para garantizar la supervivencia de la empresa”. Porque, de nuevo, no hay opción: “Si no se entiende que hay un contexto donde el cambio climático, los cambios demográficos o la transparencia juegan un papel muy importante, el barco se hundirá”.

Ya no es cuestión de esperar a que exista una demanda clara. Es cuestión de anticiparse para sobrevivir, porque los cambios internos son lentos y llevan tiempo. Y esta es una de las ventajas de tener un buen departamento de RSE: “Puedes dar esos pasos antes. No tienes que esperar a la demanda social porque el adelantarse y escanear qué está pasando en el mundo es una de las funciones de la RSE”.

Dicho de otro modo, “las empresas más avanzadas serán las que utilicen inteligentemente la RSE para hacer una mejor gestión de los riesgos y para tener una mejor percepción de lo que opinan los grupos de interés y la sociedad”. Así es como la RSE podrá ser fuente de innovación, ayudará a identificar las nuevas necesidades con otra perspectiva y, a partir de ahí, permitirá ofrecer nuevos productos o servicios.

Recordemos, para finalizar, algo muy importante: concebir la función RSE desde el modelo antena no supone hacerlo desde una mentalidad transformadora. No se da una equiparación automática entre mentalidades y modelos de institucionalización de la RSE. Una mentalidad profesional puede apostar por un modelo antena; una mentalidad transformadora, en determinados contextos, puede apostar por un modelo operativo. Y así sucesivamente.

5

Los profesionales
del futuro

Como consecuencia de todo lo anterior, un tema crítico en lo que concierne a la futura evolución de la RSE es el que se refiere al factor humano. Lo que se refiere tanto a los profesionales con responsabilidad directa sobre la RSE como a aquellos profesionales de otros departamentos. Porque la visión de la empresa y la mentalidad de estos últimos sobre la RSE —gestora, profesional o transformadora— serán las que determinarán si la RSE se enfoca desde funciones como la de facilitadora o antena, o bien si se focaliza exclusivamente en el ámbito operativo y de la gestión.

Para garantizar el éxito y progreso de la RSE, el avance en el desarrollo de sus actividades y políticas, hay una serie de competencias claras que todo profesional del área debería tener. Pero serán igualmente decisivos la mentalidad y el perfil de los responsables de los demás departamentos empresariales, que son quienes a medio plazo podrán contribuir al éxito o fracaso de las políticas de RSE. Es más, creemos que este podría ser incluso el punto más crítico o determinante para la evolución de la RSE.

En ese sentido, es imprescindible dilucidar el marco competencial que será necesario, tanto por parte de los profesionales del departamento de RSE como por parte de los de otros departamentos, para seguir evolucionando en la incorporación de la RSE en la empresa.

Los profesionales del departamento de RSE

En la actualidad nos encontramos ante una situación un tanto paradójica en lo que se refiere a los directores de RSE. En resumen, “lo que se le pedía al responsable de RSE hace 10 años no tiene nada que ver con lo que se le demanda hoy”. Es decir, el rol del director de RSE ha cambiado por completo en este tiempo y su evolución implica que las capacidades y aptitudes necesarias para el buen desempeño de las nuevas funciones también sean distintas.

Hasta aquí la evolución es, en teoría, positiva. El problema aparece cuando “los perfiles de personas que se designaron en su momento para llevar los departamentos de RSE ahora no están preparados para hacer la transformación”. Y ese puede ser uno de los grandes retos del futuro. Si hoy se espera que un departamento de RSE incorpore las funciones de facilitador y antena pero se tiene al frente a una persona que se contrató para ejercer labores de gestión, tal vez no sea fácil llevar a cabo el cambio.

En lo que se refiere a las aptitudes, las habilidades y los conocimientos de un director de RSE para el futuro del área, hay un conjunto de características que parecen bastante consensuadas. Por una parte, es deseable que sean personas visionarias, “con una antena más alta que el resto de personas para poder ver a 10 años”.

Por otra, deben ser personas versátiles que sean capaces de situarse en ambos lados de la mesa. Este es un tema absolutamente clave: los responsables de RSE deben tener la capacidad de sentarse con los sindicatos, con las ONG, con el consumidor, etc., y entender cuál es su posición y cuál es su objeto. Es más, algunos opinan que el responsable de RSE “tiene que ser casi como un profesional de una ONG, aunque esté dentro de la empresa. En el sentido de que mover la RSE hacia delante es muy importante que sus líderes se crean plenamente lo que están haciendo”.

Incluso hay quien sostiene que habría sido positivo que en España hubiera habido una mayor transferencia del tercer sector hacia la empresa —algo común en los países anglosajones—: “Porque su forma de ver las cosas, su manera de aproximarse a los problemas, es completamente distinta y enriquece a la empresa”. Por ello, sostienen que es una pena que este intercambio no se haya producido más en este país, “donde lo que está sucediendo es que en un lado del mostrador están los que no entienden a la empresa y en el otro lado los que no entienden al tercer sector”.

Esa desconexión o falta de comprensión mutua es justamente lo que los actores consideran que hay que romper. El responsable de RSE tiene que ser alguien capaz de establecer complicidades. Si la RSE es transversal, su director debe ser alguien que no busque el protagonismo, sino que sea capaz de darlo a cada una de las áreas con las que trabaja, haciéndoles ver las ventajas que pueden aportar la transparencia y la sostenibilidad a su sector, empezando por el CEO.

Es más, el responsable de RSE del futuro tiene que cautivar a su audiencia. Debe ser un seductor capaz de elaborar una buena estrategia de *stakeholder engagement* a nivel interno. Y, para ello, es útil que combine en su persona dos habilidades diferenciadas. Por una parte, “tendrá que ser un emprendedor provocativo y disruptivo para conseguir que los demás directivos de su compañía cambien de mentalidad”. Tendrá que saber “nadar a contracorriente, como un salmón”. Por otra, deberá tener capacidad de conexión, delicadeza o mano izquierda para detectar las sensibilidades de cada uno. Tal vez por ese motivo hay quien opina que “las mujeres son mejores directoras de RSE que los hombres”.

En lo que se refiere a su formación universitaria, no parece haber ningún requisito específico. El directivo de RSE puede provenir de Derecho, Económicas, Psicología u otras carreras, y contar con formación específica en la materia. En cambio, desde muy diversas perspectivas se coincide en que la persona que vaya a llevar un departamento de RSE tiene que conocer la empresa en profundidad.

“Es importante tener un conocimiento profundo de la realidad del negocio de la compañía: de las limitaciones del día a día derivadas del trato con los clientes, el tipo de dilemas más comunes, etc. Si el responsable no conoce bien el negocio, es difícil que haga sugerencias adecuadas, que tengan credibilidad. Para que los mensajes de sostenibilidad permeen el resto de la organización, los otros departamentos los tienen que percibir como propuestas que tienen autoridad y que vienen de personas que son conocedoras de las dificultades que puedan tener ciertas propuestas”.

Hay casos de profesionales que entraron a dirigir la RSE de una empresa sin haber trabajado antes en la organización y se sintieron como “paracaidistas que llegan y tienen que convencer a los demás para que incorporen los discursos sobre RSE cuando, de entrada, es difícil sencillamente que te escuchen”. Las personas que ya gozan del reconocimiento de su profesionalidad, en cambio, lo tienen más fácil para ser respetadas y escuchadas cuando hablan de RSE —y más si están en el comité de dirección, un requisito que muchos entienden como indispensable para tener una influencia real—.

Ahora bien, también hay quien sostiene que, si dentro de la empresa no se encuentra a la persona adecuada para llevar la RSE, es mejor buscarla fuera: “Pues las personas que llegan a la RSE por accidente pueden ser peligrosas porque no la viven, y la RSE hay que sentirla y vivirla”.

Los otros profesionales

Enumeradas las habilidades, las actitudes y los conocimientos que deberían tener los directivos de RSE del futuro, veamos qué perfil sería el más adecuado por parte de sus compañeros: los otros directivos y profesionales de las empresas.

Por una parte, según los entrevistados, “sería importante que los directivos tuvieran una actitud humilde, que no se creyeran en posesión de la verdad y estuvieran abiertos a otros enfoques e interpretaciones sobre la realidad empresarial. Esa humildad, a su vez, iría acompañada de otro rasgo favorable para la evolución de la RSE: la capacidad o disposición de perder el control”. El no creerse infalibles les facilitaría a estos directivos la apertura necesaria para apostar por nuevos enfoques empresariales que necesariamente implican una pérdida de control momentánea por su parte.

Por otra, semejantes características hay quien las entiende incluso como resultado de una condición previa: la cultura o el humanismo. El interés por la lectura, el humanismo o la curiosidad por aprender podrían ser, a su vez, un detonante de la apertura mental y de la capacidad de incorporar nuevos discursos como el de la RSE, así como de la disposición a perder el control para poder innovar.

Una tercera condición sine qua non, según los actores de la RSE, sería la conciencia social: “Hay profesionales que no solo quieren ganar dinero, sino que quieren hacerlo

de forma honesta. Personas que tienen conciencia social y quieren incorporarla en su trabajo”. Este es el perfil de directivos que pueden ser aliados naturales de los departamentos de RSE, porque están deseando llevar a cabo su trabajo de forma responsable con el entorno.

Asimismo, si a propósito del directivo de RSE decíamos que sería importante que tuviera la capacidad de ser antena o visionario, en este caso también se habla de la importancia de rodearse de “profesionales que tengan la capacidad de proyectar, de construir escenarios realistas, de analizar variables a largo plazo”. Solo así podrán ver que los hábitos del pasado no tienen por qué ser válidos para el futuro. Solo así podrán hacer análisis estratégicos de largo alcance para la empresa.

Y esta es precisamente una característica que, según varios de los entrevistados, brilla por su ausencia en la actualidad: “Cada vez hay más directivos con una visión ‘mono-interés’. A los que solo les preocupa lo que tienen que hacer en su unidad para alcanzar sus objetivos”. Un hecho que puede ser muy problemático para las empresas, donde la visión de los empleados debería estar alineada con la visión general de la compañía: “Porque, si no hay una alineación, ¿qué proyectos estamos construyendo, proyectos personales o empresariales?”.

Ahora bien, la causa de esta disfunción parece que no es solo intrínseca: “La visión macro y a futuro que puedan tener los trabajadores ha desaparecido porque no tienen incentivos para trabajar para una misma empresa durante toda su vida”. Si los planes de carrera estuvieran diseñados más a largo plazo, sería tal vez más fácil que los intereses de los trabajadores incorporaran un marco temporal más amplio. En ese sentido, la capacidad de proyectar a futuro dependerá también en parte de los planes de carrera que diseñe la empresa.

Aunque hay quien opina que, si queremos involucrar en la RSE a los directivos que están en primera línea de negocio, es tan sencillo como buscar a verdaderos profesionales: “Porque un buen profesional se da cuenta de que es mucho más caro ser irresponsable. Mientras que un mal profesional solo se fija en el precio actual”. Una larga trayectoria puede ser en ese sentido una ventaja porque “los directivos con suficiente experiencia ven más allá de lo que ‘tienen delante de las narices’ y es más fácil convencerlos. Ni siquiera hace falta que sean unos firmes creyentes en la RSE”.

En lo que concierne a la formación, existe también un conjunto importante de requisitos que pueden favorecer el empuje de la RSE por parte de los demás directivos de empresa. Por una parte, se considera que una educación más interdisciplinaria —que, de hecho, suele ser más habitual entre los directores de RSE— sería de gran ayuda: “Los directivos que tienen dos carreras en materias distintas son más capaces de ver más allá porque tienen un pensamiento horizontal”.

Dicho en otras palabras: “Hacen falta profesionales con una formación más transversal y con la sensibilidad suficiente como para darse cuenta de aquello que sí están viendo

los directores de RSE: que satisfacer de verdad las necesidades de los grupos de interés es bueno, que el diálogo es positivo y la transparencia, también”.

Asimismo, no hay que olvidar que también es muy importante formar a todos los directivos en materia de RSE: “En los planes de formación organizacionales hay que inscribir la RSE como una asignatura necesaria”. Pues uno de los errores más comunes, según los entrevistados, ha sido que “a los directivos se les ha dicho, ‘vamos a hacer RSE y lo vamos a hacer así’. En lugar de explicarles los conceptos y el porqué se lleva a cabo una determinada estrategia de RSE en concreto”. Se ha intentado convencer a todos los departamentos mediante el discurso del director de RSE en lugar de formar a todos los directivos y hacerles partícipes del proceso de reflexión y del diseño de la estrategia.

Y, hablando de formación, tampoco hay que olvidar el importante papel que juegan las escuelas de negocios. En este caso, de forma prácticamente unánime, los actores de la RSE entienden que la materia debería permear toda la formación de las *business schools*: “Cuando se les explica a los estudiantes cómo se hace un plan de negocios, se les tendría que contar qué variables externas a la cuenta de resultados deben tener en cuenta para asegurarse el éxito”. Transmitir a los futuros directivos que el valor de las cosas no es solo económico. Dar visiones distintas del *business as usual* ayudaría, según los entrevistados, a formar a futuros directivos mucho más proclives a la RSE.

En resumen, “no se trata de formar a economistas, ingenieros o biólogos, se trata de educar para formar a buenos ciudadanos que sean economistas, ingenieros o biólogos”. Esta debería ser, según opinan algunos actores de la RSE, la función de la universidad: “Un espacio donde se enseñe deontología, donde se enseñe a los jóvenes a dialogar, a escuchar, a hacer una exposición en público, a liderar en un sentido amplio, a tener inteligencia emocional o a gestionar personas”. No se trata de formar a profesionales para los departamentos de RSE, se trata de formar a profesionales que tengan interiorizada la RSE para todos los departamentos.

La pregunta de algunos es si las empresas querrán a directivos con este perfil: “Los directores de RSE todavía son la excepción, son ‘bichos raros’, y las empresas quieren ‘bichos raros’ en ese departamento, pero en los demás sitios quieren directivos competentes y sometidos a un sistema de presión e incentivos muy duro”. Es decir, para los departamentos de RSE está muy bien tener directivos que, como decíamos, sean humildes, abiertos de mente, cultos, con una formación transversal, etc. En cambio, para los otros departamentos las empresas no buscan ese tipo de perfil.

La aparente paradoja puede ser un gran problema y, en cualquier caso, es un reto para la RSE. Se admite que “es difícil que se generalice este tipo de perfil, sobre todo en departamentos que tienen objetivos muy duros y a muy corto plazo. Porque implicar con criterios de responsabilidad a un alto directivo de compras o a un financiero es muy duro ya que los objetivos de RSC van en contra de sus objetivos y de su carrera personal.

Por mucho que en algunas empresas se establezcan criterios éticos en los *bonus*, todavía son una minucia. A estos departamentos lo que se les pide es que maximicen el beneficio a corto plazo”.

Por lo tanto, para no ir en contra de la RSE, deberá haber directivos con una predisposición clara a anteponerla a los objetivos inmediatos. Y, en ese sentido, de nuevo una mayor transferencia entre profesionales de la empresa y del tercer sector sería muy positiva: “La cultura o el carácter mediterráneo, en ese sentido, es claramente un problema. En el mundo anglosajón hay una mayor fluidez entre sectores, se percibe como algo normal. Y ese mayor intercambio hace que, al final, las posturas se vayan aproximando, que es precisamente lo que busca la RSE”.

Ahora bien, a pesar de que las empresas sean todavía reacias a contratar a profesionales con semejante perfil para los departamentos “más duros”, aunque la falta de transferencia entre el tercer sector y la empresa siga perpetuando la falta de comprensión mutua, hay quien no pierde la esperanza. Y la esperanza, en su caso, lleva el nombre de “juventud”: “A la gente joven la RSE les preocupa mucho más y no tienen miedo ni vergüenza de manifestar que les importa más. Ya no se esconden”. Estos jóvenes que ya tienen la RSE mucho más presente y aceptada tal vez sean capaces de resistir a la presión de los objetivos cortoplacistas para anteponer la visión a largo plazo de la RSE.

Dicho de otro modo, “si queremos encarrilar el futuro de la RSE, tendremos que empezar a hablar de la RS individual como base y fundamento de cualquier movimiento”. Y tal vez estas nuevas generaciones tienen la “responsabilidad individual” mucho más presente. Aunque todo eso, obviamente, está todavía por ver.

6

Dos temas de
especial relevancia

Las entrevistas realizadas para la investigación han evidenciado que existen dos temas recurrentes que podríamos decir que son muy importantes a ojos de la mayoría de los actores de la RSE en España. Nos referimos, por una parte, a la cuestión de lo que algunos llaman “establecer las líneas rojas”. Es decir, los límites que una empresa se debe autoimponer para llevar a cabo sus actividades dentro del marco de la responsabilidad social. En otras palabras, no hay RSE sin líneas rojas claramente establecidas.

Por otra, el segundo tema común entre los actores es la constatación de que la RSE ha experimentado en los últimos años una transición “de lo externo a lo interno”. Si en sus orígenes las empresas estaban mayoritariamente preocupadas por la imagen y por la presión exterior, hoy los líderes de la RSE aseguran que lo más importante, lo que de verdad es un cambio de paradigma positivo para la empresa, se ubica en el interior.

Veamos, por separado y en mayor profundidad, cuáles son las percepciones sobre estos temas.

Las líneas rojas

La RSE tiene que ver, en gran medida, con la definición de líneas rojas o de límites voluntarios y autoimpuestos por parte de cada empresa. Es decir, el llevar a cabo una política de RSE significa delimitar aquel espacio o ámbito de acción que cada compañía considera aceptable y aquel que se concibe como no permisible. Este ejercicio es el que permite alinear a todos los trabajadores y proveedores bajo una misma guía o código de conducta y que evita muchos riesgos innecesarios —más, si cabe, desde la reforma del Código Penal en 2010—⁹.

No hay lugar a dudas, la empresa que asume el compromiso de la RSE lo primero que tiene que hacer es prohibir determinados tipos de actividades. Hasta tal punto que algunos opinan que, “si la RSE en 15 años no ha conseguido limitar comportamientos de tipo financiero y humano en las empresas y las organizaciones, habrá fracasado”.

Según los actores de la RSE, los proyectos de cooperación que ha generado la RSE han sido un éxito, pero, si no van acompañados de un mensaje muy claro de que “aquí no

⁹ La reforma del Código Penal de diciembre de 2010 introdujo, por primera vez en España, la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Desde entonces, los administradores de hecho o de derecho que no han establecido un adecuado sistema de control interno destinado a prevenir la comisión de delitos por las personas que están bajo su autoridad pueden ser responsables a nivel penal de los delitos cometidos por sus trabajadores.

todo vale”, habrán fracasado: “No puede haber empresas que anuncien beneficios y a la vez despidan a parte de la plantilla, o compañías que hacen un expediente de regulación a la vez que comunican el *bonus* de sus directivos. Estas prácticas no son coherentes en empresas que se supone que practican la RSE”.

Para conseguir coherencia a todos los niveles, las empresas tendrán que definir unos principios de actuación y, posteriormente, comunicar a sus colaboradores y proveedores cómo deben actuar para trabajar para la compañía: “Si no se ponen límites, cada persona usará los suyos. Y si estamos ante una empresa con trescientos mil empleados, nos encontraremos con trescientas mil formas distintas de poner límites”. Un escenario que es, obviamente, del todo inmanejable.

En ese sentido, los límites se consideran en realidad marcos de libertad que nos indican que, si nos movemos dentro de una determinada zona de actuación, no tendremos problemas. Por el contrario, no definirlos es arriesgarse a que las interpretaciones personales de lo “correcto” se giren en contra de la empresa: “Porque cuando estallan determinados escándalos por ausencia de límites, es la empresa en su globalidad la que se ve afectada. Ya que traspasar determinados límites puede conllevar una alarma social, seguida de una intervención política y de mayor regulación —algo que generalmente se traduce en pérdidas económicas—”.

Bajo este prisma, por lo tanto, los límites serían una herramienta de prerregulación: “Dejar que un problema llegue a la opinión pública es lo más arriesgado. Por ello, es crítico que se comprenda que la función de la RSE está ligada a la legitimidad social y que nos puede ayudar a evitar una regulación no deseada”. En otras palabras, si las empresas son capaces de gestionar aguas arriba los límites, no generarán alarma social y, de esa forma, se ahorrarán la intervención de la política y del regulador: “Es como un paracetamol preventivo”.

El problema es que, según los actores de la RSE, hay pocas empresas que lo hayan entendido. E incluso, una vez aceptada la necesidad de delimitar “líneas rojas”, el interrogante que les surge es inevitable: ¿cómo, cuándo y dónde poner límites? Y esa es una pregunta difícil de responder. Porque los límites tolerados por la opinión pública son absolutamente variables. En momentos de bonanza, el entorno es muy permisivo, mientras que, en momentos de crisis, la opinión pública es mucho menos tolerante. Por ello, la tentación es hacer depender los límites de cada país y de cada contexto.

Sigue pendiente el debate sobre el papel de los poderes públicos en el desarrollo de la RSE, debate que se ha diluido por incomparecencia de una de las partes: las administraciones públicas y los partidos políticos prácticamente han desaparecido como tales del debate de la RSE. “En los inicios de la RSE en España fue muy importante el impulso que le dio la Administración pública. Creó y movilizó muchas conciencias. Pero esta promoción, en los últimos años, ha bajado mucho su nivel de intensidad. Es muy decepcionante. Años atrás había unas expectativas en las

políticas públicas que al final se han concretado en muy poco. Hoy falta una idea clara, un impulso político concreto”. Impulso que no se limite a la regulación (ni al debate sobre ella).

En cualquier caso, cada empresa tendrá la libertad de establecer los límites que considere oportunos. En ese sentido, algunos actores hablan de tres tipos de empresas: “Hay compañías que dicen atenerse a la ley. Otras que se atienen a la ley y, además, a sus propios principios. Y un tercer tipo de empresas que tienen la capacidad de ver lo que está pasando y lo que pasará y, a partir de ahí, establecen sus límites”. Las empresas más hábiles, desde este punto de vista, serían las terceras. Las que son capaces de anticipar aquello que hoy es tolerado y que en unos años ya no lo será.

Se trata, por lo tanto, de ir más allá de la ley. Y, para ello, el análisis tiene que ser interno: “En la definición de límites, hay que hacer como en el fútbol: encontrar el equilibrio entre atacar y defender”. Pero ¿dónde está el equilibrio perfecto?: “En aquel sitio donde lo que dejo de ganar me compensa para seguir ganando. Hay que poner límites cuando veamos que lo que ganamos se puede volver en nuestra contra y nos puede hacer perder”.

En esa línea, los criterios sociales y medioambientales derivados de las políticas de RSE y del establecimiento de límites autoimpuestos pueden provocar que una empresa no entre en ciertas operaciones que otras compañías, menos exigentes en materia de RSE, no tengan reparos en llevar a cabo. Y estas situaciones de autolimitación de las operaciones comerciales pueden implicar, a nivel inmediato, conflictos de intereses entre departamentos o entre profesionales.

Hay casos que lo muestran de forma muy clara: “nosotros nos hemos auto-limitado imponiéndonos unas líneas rojas de respeto a los derechos de los colectivos indígenas, y eso es complicado de explicar a algunos stakeholders. A veces es difícil hacer entender que crecer fuera de los límites de la responsabilidad de respetar los derechos humanos no puede ser nunca un buen negocio. Asumir la responsabilidad de respetar los derechos humanos es ir más allá de cumplir la ley, alineándose con un estándar internacional ahí donde la ley es menos restrictiva. Pero el argumento del respeto no lo entienden todos y, hoy por hoy, los mercados todavía no están recompensando a las empresas que más se esfuerzan por respetar los derechos humanos”.

Sin embargo, afortunadamente, hay compañías que están tomando decisiones en las que aceptan limitarse en áreas en las que otras empresas no ponen límites, incluso aunque no tengan una recompensa inmediata del mercado. En ese sentido, el informe Ruggie de las Naciones Unidas puede ser un gran avance: “Configurar un suelo universal de ley mínima que tenga incluso una instrumentación jurídica que permita recurrir y denunciar a tribunales nacionales los comportamientos de las compañías en terceros países en base a una ley universal es una propuesta revolucionaria y una especie de cielo protector para muchos países”. Y no solo eso, puede convertirse también en un

cielo protector para los directivos de RSE que tienen un firme compromiso deontológico con su profesión y que trabajan para conseguir que sus empresas también lo tengan.

Tal vez el conseguir convencer a todos los directivos es solo cuestión de tiempo. Según algunos actores de la RSE, a largo plazo, los límites o “líneas rojas” son un ahorro de los costes derivados de accidentes y escándalos, y acaban superando el beneficio potencial de la operación. Las áreas de control de riesgos y de cumplimiento normativo, en ese sentido, son grandes aliados en los procesos de definición de límites tanto por el hecho de ser los primeros interesados en evitar escándalos como porque su actividad promueve una cultura empresarial afín al respeto de los límites.

Ahora bien, en lo que concierne a la puesta en práctica de una cultura que respete los límites, no es suficiente con tener departamentos de control que aseguren que, en casos extremos, se cumpla la norma. Lo más relevante es crear una cultura empresarial en la que toda la organización se crea los límites establecidos y los valores que los sustentan. Por ello, el compromiso de la alta dirección será importante para transmitir la importancia de estos valores. Haciendo un símil, podría decirse que “las leyes no se cumplen porque haya policía, sino porque la gente las quiere cumplir”. Y es que, cuando no se desarrolla la cultura ni están interiorizados los límites, el responsable de RSE se convierte en una especie de dispensador de “pastillas contra el Alzheimer en la toma de decisiones: no te olvides de los derechos humanos, no te olvides del impacto ambiental, no te olvides de...”.

A fin de cuentas, tal y como apuntan algunos directores de RSE, la cuestión es llevar la teoría a la práctica: “Una vez que la empresa ha definido sus valores y sus principios de conducta, su responsabilidad es actuar de acuerdo con los valores a los que se ha comprometido públicamente. Puede haber ciertas diferencias en función de los países, pero la matriz de conducta debe ser la misma”.

Y, en todo esto, hay un punto delicado porque, a veces, la cuestión del compromiso público puede ser un arma de doble filo. Según ciertos actores, se da la paradoja de que las empresas que más aparecen en la escena pública y más se pronuncian sobre sus “líneas rojas”, más sujetas están al escrutinio social y más vulnerables son al escándalo.

Según algunos expertos, en una economía de mercado donde parece que todo vale y que el dinero todo lo puede comprar, “la RSE es un contrapunto político que nos recuerda que hay límites, que no todo tiene un precio, que nuestras decisiones tienen un impacto en la sociedad”. Para aquellos que creen en la función política de la RSE, “lo importante es la discusión sobre la responsabilidad y la conciencia de que las empresas no viven solas en el mundo”. La RSE, en ese sentido, nos abriría a la constatación de que estamos en una comunidad y de que todas las acciones que llevamos a cabo influyen en la vida en comunidad. Desde este punto de vista, lo que está en juego en la RSE no es la RSE, sino “la legitimidad empresarial”.

Por ello, la pregunta que sigue es: ante el riesgo de mayor injerencia pública, ¿cuál debería ser la estrategia empresarial? ¿Dejar de definir límites? ¿O bien definirlos en clave interna como herramienta de mejora de la gestión? Y esta encrucijada es la que nos lleva a hablar del segundo gran tema: el paso de la RSE externa a la RSE en clave interna de la empresa.

Del exterior al interior

Durante la primera década de este siglo, se hizo mucho énfasis en la vertiente externa de la RSE en varios sentidos. Por una parte, se entendía que las ONG tenían un papel clave en la promoción de la RSE. Por otra, se hablaba también del rol de los medios de comunicación o de la importancia de comunicar las políticas de RSE a la sociedad como estrategia de marketing.

En estos últimos años, en cambio, se ha visto que las empresas más avanzadas en el desarrollo de la RSE están apostando por ella por otro motivo y con un objetivo distinto: “Los directores de RSE hemos pasado de la euforia de estar siempre en foros y conferencias contando excelencias a actuar de una manera más tímida. Hemos dejado de ser una herramienta de marketing dedicada a contar hacia fuera nuestras buenas prácticas y nos hemos dado cuenta de que el verdadero trabajo está dentro de la empresa, generando políticas que aseguren que estamos haciendo las cosas bien”.

Según los propios directivos de RSE, durante los últimos años se han destinado demasiados esfuerzos al diálogo hacia afuera cuando lo complejo y relevante está dentro de la empresa: “La verdadera estrategia de *stakeholder engagement* tiene que ser interna. Se ha hablado mucho sobre los grupos de interés externos, sobre cómo dialogar con ellos, cuando es dentro de la casa donde se tiene que trabajar”. Porque el director de RSE tiene que ser un catalizador de cambio interno que conecte con las otras disciplinas de la empresa para conseguir que se alineen con la RSE. Y esto, según parece, todavía no se ha conseguido.

La transición no ha sido ni está siendo fácil. Los directores de RSE que ya han asumido este cambio de enfoque confiesan que, dentro de la empresa, es difícil que se entienda que su función no es la de comunicar ni la de defender siempre a la compañía, sino a veces también la de destapar la verdad sobre las malas prácticas empresariales y comunicarlas a nivel interno para que de este modo se establezcan mecanismos de corrección.

Para los directivos que ya están convencidos, los argumentos son claros y diáfanos. Las buenas prácticas en la dirección y las dinámicas de confianza, transparencia y participación son un gran elemento movilizador: “Cuando los trabajadores ven que su empresa se ‘porta bien’ y tiene prácticas de RSE, cuando sienten que ellos pueden desarrollar sus capacidades dentro de la compañía y desarrollar sus proyectos, están mejor, confían más en la organización y, por ende, se comprometen con ella”.

Y el compromiso de los trabajadores es la clave para que una empresa sea más competitiva: “Porque para ser más competitivos dependemos de nuestros trabajadores y, por tanto, su mayor compromiso será el mejor camino hacia la mejora de la competitividad”. En otras palabras, el plano interior es clave y la empresa del siglo XXI va a requerir que las políticas de RR. HH. y las condiciones de trabajo estén bien diseñadas tanto como factor de competitividad como rasgo identificador de la RSE. La dimensión interna de la RSE será cada vez más una cuestión clave de su desarrollo.

En conjunto, por lo tanto, podemos ver como a día de hoy la RSE está sirviendo, en primera instancia, para reforzar la adhesión y la fidelidad de los trabajadores: “Gracias a la RSE los empleados sienten que la empresa se preocupa de sus demandas y les da libertad. Sienten que pueden desarrollarse y hacer proyectos. Esto genera un clima de confianza que es el paso previo para que la gente se comprometa. Es un elemento movilizador tremendo”.

Es decir, mediante el desarrollo de políticas de RSE hacia dentro —y, por lo tanto, no puramente comunicativas—, se ha visto que la empresa ha ganado credibilidad respecto a sus trabajadores y, gracias a su compromiso, ellos mismos son los que posteriormente se están convirtiendo en embajadores de la compañía y están fortaleciendo la empresa, su identidad y su competitividad.

Otro motivo claro de desarrollo de la RSE en clave interna es la búsqueda de una mejor estrategia empresarial, entendiendo por mejor estrategia aquella que es más acorde con los retos actuales. Esto es, estar más atento al exterior, pero con el fin de mejorar el interior de la empresa; elaborar una estrategia que responda a las demandas de la sociedad y que, por lo tanto, dé una respuesta más adecuada a tendencias incipientes que en el futuro pueden ser la clave de la diferenciación y la competitividad de la empresa. Un enfoque absolutamente diferenciado del que solo entiende el exterior como un recipiente de los mensajes y las comunicaciones empresariales, de forma unidireccional.

“El mayor valor que nos puede aportar la RSE es la capacidad de identificar nuevas necesidades de mercado gracias a la perspectiva que nos ofrece”. La nueva forma de mirar o entender la sociedad y la incorporación de esta mirada a todos los procesos empresariales es una gran fuente de innovación y, de nuevo, una gran fuente de mejora de la competitividad.

En resumen, se observa que de un enfoque centrado en las “apariencias” se ha pasado a un enfoque mucho más centrado en las “realidades”. Las empresas más avanzadas han dejado de preocuparse por el “qué dirán” para centrarse en “hacer las cosas”. Y este cambio de paradigma ha sido posible porque previamente se ha percibido que la estrategia interna es mucho más rentable y efectiva que la exterior.

Pero eso comporta asumir que, vista globalmente, la RSE es un discurso o una narración que dota de sentido a la empresa. Y, desde esa perspectiva, su paradoja tiene que ver

justamente con el hecho de que, mientras que el directivo de RSE —en su mentalidad profesional y transformadora— está preocupado por la globalidad y por la perspectiva de futuro de la empresa en su contexto social, los demás departamentos le dan poca importancia dado que muy a menudo la ven como una simple área funcional —es decir, tienen una mentalidad gestora sobre la RSE—.

Puesto que la mayoría de departamentos ven la RSE a nivel meramente funcional, uno de los retos de los directivos de RSE es hacer ver a los demás directivos que la RSE es mucho más que un conjunto de tareas específicas, que tiene que ver con una nueva forma de entender la empresa y que implica otro paradigma de estrategia empresarial. Es decir, tienen que romper su mentalidad gestora sobre la RSE y hacerles ver que esta puede incorporar más funciones —como la de facilitadora o antena—.



Los tópicos de la RSE

La RSE, desde sus inicios, ha estado enormemente cargada de tópicos y lugares comunes. Prácticamente todos los actores coinciden en que así es, pero, a la vez, ellos mismos no consiguen dejar de repetirlos.

Dado el grado de penetración de estos tópicos en cualquier debate, charla o discusión sobre la RSE, el presente apartado tiene como objetivo intentar explicitar algunos de los “mantras” que tanto se repiten para intentar ver qué hay detrás de ellos.

El diálogo con los grupos de interés

El primer tópico es tal vez uno de los más manidos dentro de la RSE. A saber, el que sostiene que una empresa responsable es aquella que se preocupa por dialogar con sus grupos de interés. Nuestra pregunta sería: ¿es de verdad así? Y la respuesta que encontramos es un “sí” con una larga lista de matices.

De entrada, hay quien afirma que el diálogo con los grupos de interés se ha sobrevalorado: “Hay que conversar y escuchar, pero lo fundamental es centrarse en los temas que son realmente materiales, no en dialogar por dialogar”. La responsabilidad última del director de RSE sería la de traducir lo que está ocurriendo en el entorno en relación con los grupos de interés, pero centrándose solo en los temas clave. El diálogo, por lo tanto, tiene sentido si está dirigido al *core business*, si mejora la gestión de riesgos, si genera un muro de contención que abre una vía de resolución de problemas reputacionales o si permite visualizar nuevas oportunidades de negocio. En caso contrario, pierde su finalidad.

Dicho de otra manera, “la clave de la RSE es el diálogo con los grupos de interés, pero el diálogo no consiste en una relación unívoca basada en entregar el informe de sostenibilidad para que lo comenten. Ni tampoco consiste en sentarse una vez al año con los sindicatos y algunos representantes de la sociedad civil para explicarles las políticas de RSE que lleva a cabo la empresa. Dialogar es llegar a acuerdos; buscar proyectos de interés común; trabajar conjuntamente”.

El problema es que, en general, este diálogo real no existe: “Incluso las empresas que sostienen que ya tienen políticas de diálogo con grupos de interés lo que hacen es una encuesta de clima a sus empleados, una reunión anual con las ONG y poco más”. Hay quien asegura que es absurdo creer que sentarse una vez al año con un panel *multistakeholder* es suficiente para llevar a cabo un diálogo con los grupos de interés. Es más, algunos actores de la RSE se han sentido incluso ofendidos por asistir a reuniones en las que solo se les preguntaba su opinión sobre la memoria de sostenibilidad.

Estas prácticas, según comentan los actores de la RSE, no pueden ser llamadas “diálogo” porque no implican una voluntad de llegar a un acuerdo. Ni tan siquiera cumplen la condición básica del diálogo: el intercambio de opiniones bidireccional. Dialogar tiene un componente de complejidad

en la medida que incluye un trabajo de escucha y de comprensión de expectativas por ambas partes. Y, es más, a veces el diálogo ni tan siquiera es suficiente para identificar todas las expectativas de las contrapartes porque algunas no son conscientes todavía de ellas.

Los directivos más comprometidos con el diálogo proponen que lo que hay que hacer es ir conociendo las expectativas en profundidad para, a partir de ellas y gracias a un esfuerzo de diálogo constante, elaborar nuevas políticas empresariales y replantearse los marcos de actuación de la compañía a nivel global. El objetivo último es, por lo tanto, llegar a ser coherentes con las expectativas identificadas.

Ahora bien, para llevar a cabo ese diálogo real es necesario tener la capacidad de ponerse en el lugar de la parte interesada y de empatizar con ella. Es necesario perder el miedo a escuchar críticas que pueden ser desagradables sobre la empresa y entender que estas son en realidad buenas oportunidades para mejorar.

Por todo ello, si bien todos los actores de la RSE opinan que el diálogo es algo importante, también coinciden en la necesidad de desenmascarar los malentendidos y las malas praxis que se esconden bajo el título de “diálogo con los grupos de interés”. El error está ya presente desde el inicio, según algunos entrevistados, puesto que hay muchas empresas que ni tan siquiera han sabido identificar bien sus grupos de interés —por no hablar de entender la conexión que tienen con ellos—. Es obvio que, sin una buena identificación, todo mecanismo de diálogo será baladí.

El siguiente paso, una vez identificados los grupos, consistiría en entender qué tipo de interés tienen las partes implicadas en relación con la empresa. Porque hay muchos tipos de grupos: “Hay partes interesadas, desinteresadas y mal interesadas; y hay que aprender a identificar quién es quién”. Es decir, más allá de identificar un “grupo”, hay que comprender también la naturaleza de su “interés”.

En general, los actores definen a las partes interesadas como aquellas personas o colectivos que tienen un interés legítimo en la compañía. Sin embargo, algunas partes interesadas, además de tener un interés en el comportamiento de la compañía, tienen también una agenda propia, y es importante que la empresa entienda el contenido de esa agenda.

Entendido de esta forma, se trata de un trabajo que se centra en la esencia de la RSE: “Porque la RSE busca generar relaciones honestas y valiosas con todos los grupos de interés, siendo consciente que ello hará mejores empresas”. El director de RSE, por lo tanto, deberá velar para que todas las personas en la empresa entiendan cuál es su parcela de responsabilidad en relación con los grupos de interés.

En otras palabras, “la esencia de la RSE consiste en introducir las expectativas y preocupaciones sociales y ambientales de las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones de negocio de toda la compañía”. Así las cosas, el director de RSE deberá asegurarse de que, cuando se planteen estrategias, se incluyan en ellas las consideraciones sociales y medioambientales de las partes interesadas.

Ahora bien, ¿cómo se introducen sistemáticamente las preocupaciones y expectativas del conjunto de las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones para asegurar que la decisión que toma cualquier área de negocio haya tenido estos aspectos también en cuenta? En primera instancia, como se comentaba anteriormente, hay que conocer cuáles son las expectativas de las partes interesadas; y es clave que se entiendan a nivel internacional y no solo a nivel local (y viceversa).

Semejante proceso de comprensión de las expectativas implica desarrollar una metodología que es muy compleja. Porque una buena identificación de las expectativas implica detectar tanto las expectativas explícitas —que resultan de hablar con las partes interesadas— como las expectativas tácitas, que son mucho más difíciles de detectar y de comprender.

A partir de todas ellas, será necesario determinar cuáles son las más importantes y llevar a cabo un análisis de riesgos mediante el cual se visualice la distancia entre el desempeño de la empresa y las expectativas de las partes interesadas: “El análisis de riesgos es lo que permitirá distribuir los recursos de una manera eficiente e invertir más en aquellos ámbitos donde se dé una mayor disminución del riesgo; en primer lugar, para las personas y el medio ambiente, y, en segundo lugar, para la compañía”.

Las empresas que sí han llevado a cabo estos procesos de diálogo en profundidad han podido captar más información por parte de grupos de interés con los que normalmente no se relacionaban. La información obtenida es la que les ha permitido entender y gestionar mejor sus riesgos de negocio —más allá de los riesgos financieros o de calidad que la mayoría de empresas ya conoce—.

La mejora de la gestión es, por lo tanto, uno de los objetivos últimos del diálogo. Una empresa habla con los grupos de interés para identificar qué riesgos puede correr en la relación con ellos y qué influencia pueden tener estos en la compañía. Mediante su comprensión, la empresa puede intentar anticiparse a los riesgos de tal manera que, a la vez que contribuye a mejorar la relación con los grupos de interés y a su bienestar, está mejorando la gestión del negocio.

Ahora bien, dentro del paradigma del diálogo como herramienta de mejora de la gestión, hay quien le da un enfoque todavía más utilitarista. Es decir, según algunos expertos, la cuestión no es tener en cuenta a todos los grupos de interés, sino solo a los que cumplen ciertos requisitos: “No tiene sentido considerar como *stakeholder* a nadie que no nos pueda ‘hacer un roto’ de más de un millón de euros. Una ONG se encadena a la puerta de la empresa y el roto que nos hace es el de cambiar la cerradura, limpiar el suelo y sacar las pancartas. Quien deja de comprar a raíz de la campaña de la ONG es el cliente, no la ONG. Por lo tanto, la ONG no es el grupo de interés, el grupo de interés es el cliente”.

Según este enfoque, hablar de diálogo con grupos de interés sería, única y exclusivamente, hablar de riesgos ligados a las expectativas de transacciones comerciales: “Si mediante el diálogo estás disminuyendo el coste de transacción con el cliente o con el proveedor, el diálogo con los grupos de interés entonces sí que tiene un valor increíble”. En ese sentido, hay quien propone desmontar

el mantra del diálogo con los grupos de interés y luego volver a empezar: “Porque el diálogo no tiene que consistir en hacer entrevistas a activistas y ONG para asustar a la compañía, que es algo anecdótico y no estratégico, sino en disminuir los costes”.

El diálogo con los grupos de interés, como vemos, es un ejemplo claro en el que se pone de manifiesto el impacto determinante que tiene en su enfoque la mentalidad desde la que se aborda. Más allá de si el enfoque correcto es el de entender el diálogo como una herramienta de mejora de las relaciones y el bienestar del entorno que, a su vez, mejora el funcionamiento de la empresa, o bien si lo pertinente es ponerse a dialogar solo con aquellos que estratégicamente puedan afectar a la empresa, en lo que todos los actores coinciden es en que el “diálogo sí es valioso, pero cuando es de verdad, porque de lo contrario no sirve para nada”.

Las memorias de RSE

Puestos a hablar de lo que se hace “de verdad” y de aquello que se lleva a cabo de forma superficial, llegamos al tópico de las memorias de RSE. Un fenómeno sobre cuya utilidad muchos actores tienen ciertas dudas: “El GRI no sabemos si ha sido algo virtuoso o bien perverso. Muchos departamentos de RSE son áreas de gestión dedicadas solamente a recopilar indicadores para hacer la memoria. El problema es que los indicadores deberían ser un reflejo de lo que se hace y no ‘todo lo que hace el departamento de RSE’”.

En el otro extremo están las empresas que, en lugar de dedicar sus departamentos de RSE solo a elaborar las memorias, optan por subcontratar la redacción de estos informes a empresas consultoras: “Y, en ambos casos, se trata de una muestra evidente del descrédito de la RSE”. Según muchos actores, ni tiene sentido que el departamento de RSE se dedique solo a recopilar información —cuando debería estar desarrollando políticas de RSE—, ni tampoco tiene sentido que algo como la memoria de RSE se subcontrate a una empresa externa: “La memoria de RSE debería reflejar las características únicas de la empresa sobre la que habla y por ello tendría que ser un ejercicio hecho por la propia empresa. Es un contrasentido que la escriba un ‘negro’”. Las memorias son un terreno abonado para los “mercenarios” de la RSE.

Asimismo, otra de las críticas que reciben las memorias de sostenibilidad es que “no dicen nada” y que no le sirven al consumidor para poder ejercer un consumo responsable: “Porque es inviable pensar que el consumidor vaya a leer la memoria de RSE, junto con el informe financiero y el individual de las empresas de un grupo, para poder hacer cálculos sobre su grado de responsabilidad”.

En conjunto, podría decirse que muchos actores de la RSE lamentan que, a día de hoy, las memorias no ofrecen una información clara para los grupos de interés y que los ciudadanos en general no las pueden entender. Por ese motivo, las partes implicadas no leen los informes y es así como pierden todo su sentido y razón de ser.

Una percepción extendida, por otro lado, es la de que las memorias no dicen nada relevante, que solo hablan de las “buenas acciones de las empresas” y omiten “aquello que

afecta a la sociedad”. Por ello, a título de ejemplo, ciertos actores proponen que “el CERSE¹⁰ debería llegar a un acuerdo sobre unos 30 indicadores fundamentales para evaluar las empresas, tal y como propuso la Ley de Economía Sostenible, y se debería crear un observatorio independiente dedicado a verificar los indicadores estipulados”.

Con todo, hay que decir que los entrevistados también encuentran diversos lados positivos a los informes de sostenibilidad. Vayamos por partes. En primer lugar, las memorias tienen principalmente la utilidad de ofrecer un diagnóstico a la empresa: “Detrás de un indicador hay algo que se está haciendo. Y, si no existe el indicador, es porque no se está actuando”. Por ejemplo, si una empresa no reporta el porcentaje de mujeres en puestos de dirección es porque no se ha preocupado por esta cuestión, de forma que la misma ausencia del indicador le indica el camino a seguir.

En ese sentido, lo importante será la evolución de la foto que ofrece la memoria. Es decir, el informe adquirirá más valor cuando se haya publicado durante varios ejercicios seguidos y permita ver los avances. Además, la información sobre los progresos de la empresa puede ser muy relevante para determinados grupos de interés —aunque el reto consista obviamente en que hagan el esfuerzo por leerla y estudiarla—.

En cualquier caso, la mayoría de expertos ven como un gran logro el paso de un tiempo en el que las empresas solo proporcionaban aquella información a la que se veían obligados por la legislación o por imperativo de sus accionistas, a una era en la que ya se ha normalizado el hecho de desvelar de manera voluntaria información que, en ciertas ocasiones, incluso puede resultar sensible para la compañía.

Pese a todas las reticencias, algunos directivos admiten que en las memorias de RSE actuales ya hay mucha información sobre cuestiones que “hacen daño”: “La primera vez que se publican determinados indicadores es duro, porque reflejan situaciones que dejan mucho que desear: las diferencias salariales, las cifras de rotación, la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad, etc. Pero esa es la manera de movilizar a la empresa y de conseguir que la realidad cambie y mejore”.

Y este cambio de paradigma tan positivo, según los expertos, se ha dado gracias a la RSE, que, mediante la popularización del reporte voluntario, ha provocado que, en momentos en los que algunas empresas han estado muy en entredicho ante la opinión pública, se hayan sentido presionadas a dar más información de la que hubieran dado en otros tiempos.

En lo que se refiere a sus efectos a nivel interno de las empresas, hay también ciertas virtudes que los actores de la RSE atribuyen a las memorias: “Los informes sirven para ordenar el trabajo que está llevando a cabo una compañía, para marcarse objetivos y buscar coherencia en las políticas”. A su vez, tienen una labor educativa y formativa importante porque dan a todos los departamentos la oportunidad de reflejar cómo han trabajado y evolucionado en materia de RSE.

¹⁰ El Consejo Estatal de la Responsabilidad Social Empresarial fue aprobado por el RD 221/2008, de 15 de febrero, y adscrito al Ministerio de Trabajo e Inmigración. Su objetivo es el de constituir un foro de debate permanente y un marco de referencia para el desarrollo de la RSE en España. Está formado por representantes de organizaciones empresariales y sindicales, Administración pública, expertos y organizaciones representativas en el ámbito de la RSE en España.

Asimismo, hay un tercer beneficio muy importante del que tal vez pocas empresas se hayan percatado: “Las memorias de RSE son probablemente el único ejercicio que prácticamente todos los departamentos de la compañía hacen a la vez; que los pone a todos a trabajar por un proyecto común”. La visión de conjunto que ofrece y la relación interdepartamental ya son, por lo tanto, un gran beneficio para la empresa en cuanto a unir la plantilla.

Pero eso no es todo, incorporar el *reporting* voluntario obliga a las empresas a tener un sistema de información no financiera que de otra manera no tendrían, y la información siempre es positiva. Además, más allá de si el GRI podría ser mejorable, hay quien sostiene que “la memoria de RSE tiene un valor instrumental para el movimiento de la RSE que ya justifica su elaboración”. Y, ante la crítica de que nadie lee las memorias, algunos responden: “¿Y quién lee un informe anual?”.

Lo que va a pasar en el futuro —como en todos los ámbitos— es incierto. Algunos actores sostienen que las memorias serán integradas “porque no tiene sentido que haya un informe económico por un lado y uno de RSE por otro”; y también que serán reportes más breves, con lo que se facilitará que el consumidor y los grupos de interés en general los lean.

Más en concreto, hablando de cómo promover que las partes implicadas lean las memorias, hay algunas propuestas sobre la estructura del informe muy específicas: “La memoria de RSE será como una pirámide. En la parte superior se informará de la parte corporativa, que irá dirigida solamente a dos grupos de interés: los inversores y los empleados. En el segundo escalón se hablará sobre las divisiones de negocio, e irá dirigido a los clientes. En la base se reportará sobre lo local, pensando en grupos de interés como los empleados locales, los vecinos y las administraciones públicas”.

Según este pronóstico, la base de la pirámide se elaboraría siguiendo el GRI y, además, incluiría una versión para cada país o incluso para cada planta: “Porque esa información al detalle, por país o por sede, es la que les puede interesar a los grupos de interés. Ahí es donde está la clave del *reporting*: en hacerlo descender y en darnos cuenta de que el auténtico valor está abajo”.

Por último, algunos actores esperan también que todas aquellas empresas que ni hacen memorias ni, a día de hoy, se las presiona para que hagan RSE porque no tienen contacto con el público empiecen también a informar sobre sus impactos en la sociedad —aunque muchos sospechan que eso solo pasará cuando el informe sea de obligado cumplimiento—.

La RSE y la competitividad

El tercer tópico que ha aparecido es el que propone que “la RSE mejora la competitividad de la empresa”. Y, de nuevo, se trata de un mantra que se repite en múltiples foros y que a menudo puede resultar difícil de contrastar. Veamos, por lo tanto, qué opinan los expertos cuando se les pregunta si, efectivamente, esta ecuación es real.

La respuesta no es monolítica, sino que tiene varios matices y condicionantes. En este sentido, depende de cómo se enfoque la RSE. Para aquellas empresas que, tal y como comentábamos,

entienden la RSE como el proceso de volcado de los indicadores del GRI en un informe o como un ejercicio de comunicación superficial, es difícil que la RSE mejore su competitividad.

Es más, para las empresas que caen bajo esta categoría, su manera de abordar la RSE no solo no les genera una mayor competitividad, sino que les puede implicar más riesgos: “Si la política de RSE consiste en contar las excelencias de la empresa y luego las reacciones en contextos de crisis están completamente en contra de lo que están escribiendo en el informe, la falta de coherencia puede destrozar su reputación”. Es decir, una herramienta que podía servir para mejorar la competitividad se puede convertir en un elemento de pérdida de competitividad a causa de un problema de credibilidad o reputación —no solo para la empresa, sino incluso para el sector, sobre todo en determinados mercados como el anglosajón, donde la confianza en la empresa es un factor crítico—.

En cambio, para las empresas que tienen una estrategia de RSE dirigida al *core business* que les ayuda a gestionar aquellos riesgos intangibles a largo plazo que solo se pueden manejar mediante la RSE, para aquellas empresas que integran las expectativas de sus grupos de interés relevantes y, con ello, anticipan lo que puede ocurrir y buscan oportunidades de negocio, para estas empresas la RSE sí es una herramienta de competitividad.

Ahora bien, hay otra cuestión que no se puede obviar: en algunos casos la RSE implica renunciar a ingresos a corto plazo. Renunciar con la idea de que, a largo plazo, la apuesta será rentable porque implicará mayores ingresos. Pero ¿cómo podemos estar seguros de ello? “Estos beneficios a largo plazo nadie los ha demostrado con la simplicidad que demandan muchos directivos. Nos faltan evidencias empíricas y, además, los supuestos beneficios están bastante lejos. Bajo estas circunstancias, ¿qué consejero delegado se puede permitir el lujo de decir que en ‘seis años la empresa será mejor’ si igual ni siquiera él estará en la compañía?”.

En ese sentido, los expertos sostienen que la RSE está vinculada a la competitividad, si bien a otro tipo de competitividad: “La competitividad es muy subjetiva. Puede consistir, por ejemplo, en eliminar al competidor rebajando los precios. En cambio, cuando hablamos de RSE no hablamos de este tipo de competitividad vinculada a la rentabilidad a corto plazo”. No se trata de una competitividad en coste, como se ha entendido tradicionalmente, sino de otra aproximación.

En este caso, lo importante es entender la ecuación responsabilidad-competitividad. Es decir, ver la relación entre la responsabilidad y la mejora en la capacidad de captar personas de alto nivel, la mejora en el clima de trabajo, la innovación en productos como resultado de una mayor colaboración entre los empleados, etc.: “El problema es convencer a todos los directivos de esta ecuación entre responsabilidad y competitividad”.

Para algunos expertos, la cuestión va incluso más allá de la competitividad y tiene que ver con la existencia misma de la compañía: “Si estoy vendiendo cambio climático embotellado porque soy una compañía petrolera y no estoy viendo que el mundo va a cambiar, puedo pensar ‘que me quiten lo bailado’; pero si quiero sobrevivir a largo plazo, tendré que incorporar

los cambios sociales en mi estrategia”. Es también una cuestión de supervivencia. Porque la RSE ayuda a entender cómo está cambiando el mundo.

En esa línea, si en el futuro, tal y como sostienen muchos de los expertos en RSE, la sociedad va a exigir ser escuchada por las empresas y va a querer productos y servicios con menos impactos ambientales y sociales negativos, entonces es obvio que las organizaciones que tengan esa sensibilidad ciudadana, dinamismo y apertura de mente serán más competitivas. Sencillamente porque tendrán productos más innovadores y se posicionarán mejor dentro del mercado.

El apoyo de la alta dirección

“La RSE solo puede avanzar si tiene el apoyo de la alta dirección”, se escucha a menudo en muchos auditorios. En cambio, cuando preguntamos qué hay detrás de esta afirmación, nos encontramos con una realidad mucho más compleja.

Son numerosos los expertos que consideran que el escenario ideal para la RSE es que dependa del CEO o bien del primer ejecutivo de la compañía. Porque solo así puede tener un carácter holístico. Dicho de otra manera, “las políticas de RSE tienen que venir desde la cabeza y bajar como una mancha de aceite por el conjunto de la empresa porque solo de esta forma se consigue que sea un proyecto común llevado a cabo por todas las personas de la organización”.

Para que la RSE forme parte de la estrategia empresarial, la alta dirección la tiene que promover. En caso contrario, el resto de la cadena de mando no hará ninguna estrategia de RSE ni tampoco la podrá aplicar. Sin el impulso inicial de la alta dirección, la RSE como discurso quedará totalmente fuera de contexto.

Uno de los motivos por los cuales es difícil que la cadena de mando implemente la RSE sin el compromiso de la alta dirección es que a menudo es muy difícil tangibilizar los beneficios que genera. En otras palabras, el *business case* para los directivos medios que no creen en la RSE es difícil de hacer a priori. De ahí precisamente la importancia de que la alta dirección esté convencida e imponga esa dirección a los siguientes eslabones.

A ese compromiso real por parte de la alta dirección hay quien sostiene que se puede llegar por dos caminos distintos, de forma proactiva o de forma reactiva: “De forma reactiva cuando los clientes lo piden o porque lo está haciendo la competencia. De forma proactiva por otras dos posibles razones: porque genera beneficios o por convencimiento”. Lo ideal, según los expertos, es llegar a la RSE de forma proactiva y por los dos argumentos: por los beneficios que genera y, al mismo tiempo, por convencimiento. Porque hay una parte de las actividades de la RSE que no generan beneficios obvios a corto plazo y, en esos casos, solo el convencimiento permite avanzar.

En ese sentido, uno de los retos que se encuentra hoy la RSE en su camino de desarrollo es la edad de las personas que forman los consejos de administración: “Hay CEO que ven la oportunidad e incluso llegan a entusiasmarse con la RSE, pero los miembros del consejo, que llegaron a esa posición por otro tipo de méritos, que tienen otra edad y una formación en la que no se les habló de la RSE, a menudo no lo ven”.

Se trata de una generación que creció en un entorno en el que los negocios no tenían en cuenta la RSE y a quienes les resulta difícil aceptar la realidad actual y las tendencias de futuro. Es decir, hoy en día hay más CEO partidarios de la RSE que miembros de los consejos que la apoyen. Y, hasta que los consejos de administración no hayan evolucionado e incorporado esta mentalidad, será difícil que la RSE avance con facilidad.

Ciertos expertos sostienen incluso que el supuesto apoyo de la alta dirección es fácil de conseguir porque, a día de hoy, la mayoría de CEO introduce en sus discursos los conceptos de la sostenibilidad y la RSE: “El concepto de la RSE ya está en la agenda de las compañías. En el ecosistema corporativo, donde todo el mundo está luchando por el recurso más escaso, la atención del patrón, el logro principal es que ya hay una cierta escucha y tiempo del CEO dedicados a esta cuestión”.

La dificultad y el verdadero reto están, según ellos, en otro lado. Esto es, en conseguir que el conjunto de directivos de niveles medios incorporen el discurso en su trabajo. Porque “el CEO habla de RSE, pero también habla de eficiencia, de reducir costes, de innovar, de vender más, etc. Y cada directivo escoge la parte del mensaje que más le conviene o más le encaja en su trabajo”. Una parte que, de entrada, puede parecer contradictoria o difícil de compatibilizar con la RSE.

En otras palabras, que se lo crea la alta dirección es una condición necesaria pero no suficiente: “Porque la alta dirección se lo cree todo. Unos días se cree más unas cosas y otros días, otras”. En cambio, si el equipo directivo medio no cree en la RSE, el director del departamento no puede hacer nada.

En conclusión, por lo tanto, podríamos decir que una empresa necesita tanto el compromiso de la alta dirección como un consejo de administración sensible a la RSE, y, asimismo, un equipo técnico que sea capaz de dejarse permeable y tenga la voluntad de implementarla. Porque en las resistencias internas de los directivos altos y medios se pone en juego el resultado final.

Si los consejos y la alta dirección ya hubieran llegado a tener un firme compromiso con la RSE y sus mensajes en los discursos estuvieran respaldados por comportamientos firmes — especialmente en momentos de crisis o ante dilemas entre ganancias a corto o a largo plazo—, se vencerían todas las resistencias internas mediante la imposición de políticas firmes. Mientras este compromiso no sea firme, la resistencia interna seguirá vigente y el fracaso podrá llegar por la falta de compromiso de los mandos intermedios.

Por último, un enfoque completamente distinto es el que ubica la responsabilidad en la dirección de la RSE: “El problema es que al CEO no le damos nada que sea creíble. Si le planteáramos proyectos bien definidos entendiendo que la RSE es un área de gestión como cualquier otra, su recepción cambiaría. Si planteamos proyectos evanescentes o nos dedicamos a consolidar el desempeño ambiental o social, a hacer un informe anual y a llevar la web, entonces el CEO nos dirá: ‘Te doy tal presupuesto y haz acción social!’”.

La clave, según este enfoque, sería plantear proyectos de RSE coherentes que añadan una capa de coordinación a todo aquello que la compañía ya está llevando a cabo y permita que las preocupaciones y expectativas de las partes implicadas estén incluidas en todas las funciones empresariales.

8

A modo de
conclusión

Más que concluir, queremos cerrar esta investigación con un conjunto de observaciones relativas a la sociedad y a la empresa y que consideramos relevantes para el presente y futuro de la RSE.

Hablando de la sociedad

Se trata de un cambio...

La RSE es un nuevo estándar de comportamiento por parte de la empresa, resultado de una evolución de la sociedad: “Del mismo modo que ha cambiado el rol de padre y que lo que era ser buen padre en los años sesenta ya no lo es ahora, lo mismo ha pasado con las empresas. A los que fueron padres en los sesenta les resultaría difícil adoptar un comportamiento que se considere hoy adecuado. De la misma manera, a ciertas personas y empresas les cuesta entender y practicar la RSE porque siguen pensando que lo correcto hoy es lo que era correcto hace 30 años”.

Dentro de este contexto de cambio, hay que profundizar más en el sentido último de una empresa. Del mismo modo que la sociedad se está “reseteando”, las empresas deberían hacer lo propio: “No puede ser que una institución que nació hace tanto tiempo siga siendo la misma. Igual que hay que repensar la Administración pública o las ONG, tenemos que repensar la empresa”.

Este enfoque propone la necesidad de que la empresa entienda la sociedad del futuro y, por lo tanto, se adapte a ella como resultado del cambio social. Podríamos decir que estamos ante una dinámica bidireccional que atiende a los dos sentidos: el cambio social que viene derivado del cambio en las empresas; y el cambio en las empresas resultado del cambio social.

Todavía hay esperanza

Los parámetros que configuran los nuevos tiempos, pese a todo, se sigue creyendo que favorecen el futuro de la RSE: los poderes se fracturan y las demandas de ordenación de las empresas son cada vez mayores. Los poderes públicos se han debilitado. El poder de las empresas ha crecido. En este contexto, la falta de regulación coloca a la empresa en un marco de responsabilidad, guste o no. Este nuevo marco reclama una ordenación de la economía para evitar que fenómenos como la crisis financiera vuelvan a ocurrir.

“Las empresas en el futuro van a estar más sometidas a la transparencia y a la observación, ya sea por un capitalismo popularizado o por los intereses de la ciudadanía en sus impactos. Por otro lado, la revolución tecnológica nos está situando en un ámbito de participación. La empresa no puede permanecer ajena a esta evolución. Los elementos que se están produciendo en la configuración de un nuevo mundo señalan un tiempo en el que las empresas no van a poder dejar de mirar a los ojos, y eso las va a hacer corresponsables”.

La individualidad

La RS no debería estar circunscrita a la empresa porque la propia idea que lanza interpela al conjunto de la sociedad y a cualquier Administración pública u ONG. El mensaje es claro: tenemos que responsabilizarnos de las consecuencias de nuestras acciones. Y es un mensaje para todos. Se trata, en definitiva, de un progreso moral en la sociedad porque no hay leyes que lo amparen. Es una conciencia general que se está estableciendo: somos responsables de aquello que generamos y seremos juzgados por ello.

“Si de alguna forma queremos encarrilar el futuro de la RSE, tendremos que empezar a hablar de la RS individual como base y fundamento de cualquier movimiento de RS en el futuro”. Cada uno de nosotros tiene que cambiar a nivel individual, porque solo así cambiaremos como sociedad —y porque, a fin de cuentas, las empresas son fruto o resultado del conjunto de personas individuales que las forman—.

Hablando de la empresa

El futuro está fuera del área

La RSE en el futuro tendrá que ver con aquellos que hoy no hablan de la RSE. Esto es, la evolución de la RSE se está jugando en la interlocución entre los departamentos de RSE y los demás departamentos de la empresa. En ese sentido, será clave desplazar la RSE hacia aquellos departamentos que no la tienen como tema o eje de trabajo. Porque el mañana de la RSE pasará por tener un departamento de compras responsable, unas finanzas responsables, un marketing responsable, etc. Por una integración de la RSE en cada una de las funciones empresariales.

Una empresa, diversas claves de lectura

Hablando con los actores de la RSE en España, se llega a la conclusión de que todavía hay una distancia muy importante entre cómo ellos conciben la RSE y cómo la conciben sus empresas. Si entre los directivos de RSE podría decirse que, en términos generales, predomina una mentalidad profesional o transformadora, el resto de directivos dentro del mundo de la empresa siguen en gran medida instalados en verla desde una mentalidad gestora.

Este sesgo o divergencia es un polo de tensión y problemas en las empresas. Por ahora, la falta de encaje es obvia. A medida que avance el tiempo está por ver si el desenlace consistirá en un cúmulo de directores de RSE desilusionados y resignados a un contexto “gestor” o si, por el contrario, las empresas cambiarán su manera de ser y se contagiarán de una mentalidad transformadora, hasta cierto punto, y visionaria.

En cualquier caso, el proceso de clarificación de las mentalidades en las que se ubica cada directivo y cada empresa, la conciencia sobre nuestra propia mirada, es un proceso que puede ser muy beneficioso para todos. Saber dónde estamos es lo que nos puede permitir decidir hacia dónde queremos ir —ya sea dentro o fuera de la empresa—.

Dos varas de medir

Hablando de las mentalidades que coexisten, cabe añadir otra paradoja bien significativa. Se trata de la paradoja que tiene que ver con la doble vara de medir. En breve: nuestra forma de evaluar a los demás es distinta de la que usamos para evaluarnos a nosotros mismos. Habitualmente, tendemos a evaluarnos a nosotros mismos sobre la base de nuestras intenciones y a los demás sobre la base de sus acciones (algo que, en ambos casos, habitualmente hacemos tomando como referencia los mismos valores). Este mecanismo valorativo no deja de estar presente también entre los actores de la RSE. Entre el juicio externo sobre una empresa y el juicio interno que se hace a sí misma hay una clara asimetría.

La forma en que nosotros evaluamos nuestra política de RSE es siempre muy distinta de la forma en que los demás la evalúan. Es decir, cuando hablamos de nosotros mismos o de nuestra empresa es muy probable que nos asignemos una mentalidad transformadora, que consideremos que estamos aplicando las tres grandes funciones de la RSE y que nuestras propuestas son estratégicas y de impacto.

Desde fuera, en cambio, es muy probable que se nos juzgue por el excesivo foco en la acción social (o se ponga el foco solo en ella, algo muy habitual en la mayoría de medios de comunicación) y que se critique que solo nos preocupamos por la comunicación. O, simplemente, que no se otorgue ninguna credibilidad a nuestras intenciones de cambio.

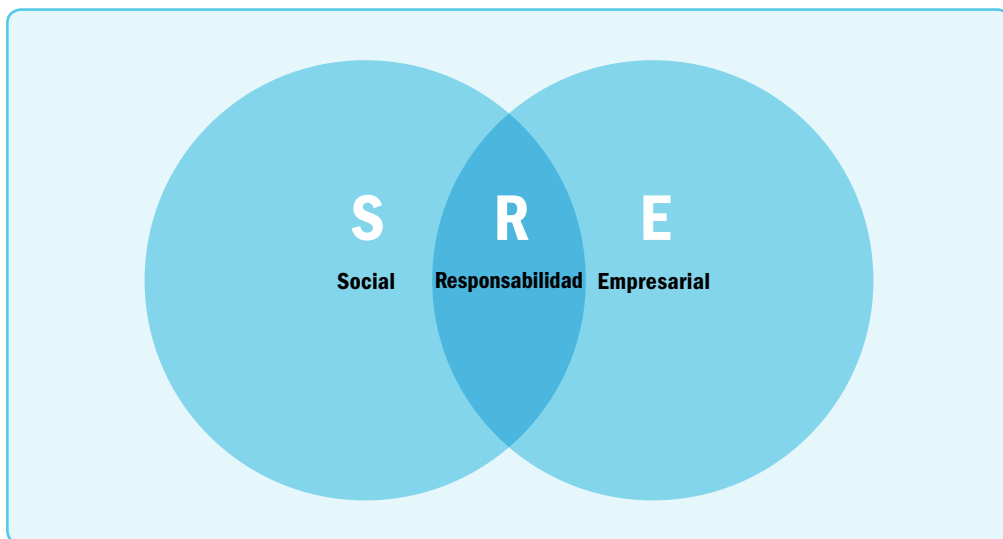
En ese sentido, el mismo sesgo que puede haber entre la percepción interna y la externa es el mismo en el que puede caer el consumidor. Es decir, no es fácil que el consumidor nos vea tal y como nos vemos. Lo más probable es que nos juzgue de una forma distinta de como nos juzgamos nosotros y que tal vez no tenga en cuenta todas nuestras políticas de RSE.

Por otro lado, resulta también paradójico que, mientras que cada vez más las empresas creen que uno de los principales valores de la RSE es su impacto a nivel interno —en los empleados y en la cultura organizativa— y, por lo tanto, tienden a reforzar sus políticas en esa línea, simultáneamente solo se les pide que tengan un impacto externo positivo y, además, se las evalúa en función de este.

Un doble momentum

Sobre la base de todo lo visto, cabe hablar de dos *momentum* de la RSE: el externo y el interno, en ese orden. A nivel externo y en primera instancia, nos permite hacer un diagnóstico del entorno, de las demandas de la sociedad en general —y de los grupos de interés en concreto—; en segunda instancia, la RSE permite elaborar una estrategia empresarial que dé respuesta a la realidad histórica, cultural y sectorial analizada. Es decir, en un primer momento la RSE tiene una función de vigía, y en un segundo momento su función es de traducción de lo social a lo empresarial.

Tres letras



Hay tres tipos de actitud ante la RSE: la que se centra en la S, que es la RSE bonita y fácil; la que se centra en la E, que plantea una visión muy limitada e implica el riesgo de caer en el puro pragmatismo; y la tercera, la más exigente, la que se centra en la R y que pone el acento en las responsabilidades concretas de la empresa. Todas las responsabilidades, porque la clave es el sustantivo *responsabilidad* y no la prioridad de cualquiera de sus posibles adjetivos. Una RSE que es más compleja, que puede resultar incómoda, pero que es también una gran oportunidad.

Cada empresa puede escoger su actitud. Porque el énfasis en cada una de las tres letras materializa tres formas de entender la RSE.

En cualquier caso, si algo nos parece claro tras este recorrido es que resulta necesario que cada actor enseñe sus cartas (o, al menos, tenga conciencia de ellas) en lo que se refiere a los dos componentes clave de la RSE que hemos identificado. Por una parte, la mentalidad desde la que se aborda preferentemente (gestora, profesional, transformadora) y, por otra, el modelo institucional por el que se apuesta preferentemente (operativo, facilitador o antena). Ambos componentes deberían dejar de ser algo que simplemente está ahí, pero implícito e inconsciente, para pasar a ser una opción, una posición y un compromiso.

Más allá de “el nombre de la cosa”

En general, podemos decir que al hablar de RSE los diversos actores se han centrado en el intento de definirla en cuanto actividad independiente o autónoma, casi “en sí misma”. El ejercicio de escucha que hemos intentado realizar nos ha llevado a la conclusión de que tal

vez sería interesante cambiar el enfoque y pasar a hablar partiendo de los problemas que queremos enfrentar y resolver al tratar de la RSE.

Es decir, la empresa se encuentra hoy ante retos que le presenta la sociedad; y la RSE, más allá de como queramos definirla, puede ser una aproximación que nos ayude a resolver estos problemas. Desplacemos, por lo tanto, el debate desde nomenclaturas y definiciones aisladas, y pasemos a centrarlo un poco más en los interrogantes que nos plantea la realidad, en los problemas que se nos presentan y en cómo una empresa más responsable puede ser una respuesta más adecuada para algunos de ellos.

¿Qué nos queda después de poner a la RSE ante el espejo? El resultado es una sensación agri dulce. Entre el desencanto, la conciencia de oportunidad y el sentimiento de urgencia. Tras quince años de esfuerzo, innovación, compromiso, ilusiones, decepciones, fracasos, rodeos y trabajo —¡mucho trabajo!—, quizás ha llegado el momento de una cierta refundación por la que el movimiento de la RSE se reagrupe, recobre fuerzas y tome un nuevo impulso.

El fin de la inocencia no desemboca necesariamente en el recuento melancólico de las ilusiones perdidas. La conciencia del futuro que nos estamos jugando en las encrucijadas del presente no desemboca necesariamente en una retórica biempensante que se sostiene solo sobre sí misma y que solo sabe decir que todo va mal y que nada de lo que se logra es suficiente. El compromiso activo para ampliar los límites de lo posible no desemboca necesariamente en una concepción de lo posible cómoda, confortable, chata, mediocre y de vuelo gallináceo. Ampliar y fortalecer el movimiento de la RSE requiere toda la crítica que sea necesaria, pero, sobre todo, mucha autoestima y el reconocimiento de los avances que se van produciendo. Y para las tres cosas (crítica, autoestima y reconocimiento) se requiere forjar complicidades que hagan más porosas las paredes institucionales e incorporen, en grados diversos, a más personas, organizaciones e instituciones al movimiento de la RSE.

Porque hablar de RSE no responde a una preocupación gremial. Responde a la necesidad de contestar, desde la práctica concreta, a dos preguntas: ¿qué empresas necesita hoy nuestra sociedad? y ¿qué sociedad contribuyen hoy a construir nuestras empresas?

9

Anexos

Anexo 1: Listado de personas entrevistadas

Persona entrevistada	Organización en la que trabaja en la actualidad
Valentin Alfaya	Ferrovial
Juan J. Almagro	Mapfre
Alberto Andreu	Telefónica
Toni Ballabriga	BBVA
José L. Blasco	KPMG
Carles Campuzano	CiU
Antonio Fuertes	Gas Natural Fenosa
Eduardo García Moreno	Repsol
José C. González	CC. OO.
Germán Granda	Forética
Jordi Jaumà	Diario Responsable
Ramón Jáuregui	PSOE
José A. Moreno	Economistas sin Fronteras
Àngel Pes	CaixaBank
Juan F. Puerta	Iberdrola
Isabel Roser	DIRSE
Josep Santacreu	DKV
José M. Sedes	Vodafone
Esther Trujillo	PlanBET
Orencio Vázquez	Obervatorio RSC
Victor Viñuales	ECODES

Anexo 2: Hitos históricos de la RSE¹¹

1999

- Nace el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), primer índice bursátil que incluye criterios sociales y medioambientales.
- Nace la Norma SA 8000 de Social Accountability International (SAI). Certifica procesos de producción ética con especial atención en las prácticas de derechos humanos y las condiciones de trabajo a lo largo de toda la cadena de valor.
- Nace la Norma SGE 21 de Forética, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Constituye la primera norma europea que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la responsabilidad social.

2000

- El Consejo Europeo de Lisboa se marca el objetivo estratégico de convertir la Unión Europea en “la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, antes del 2010, capaz de un crecimiento económico duradero acompañado por una mejora cuantitativa y cualitativa del empleo y una mayor cohesión social”.
- Se publica la primera versión de la guía de GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad.
- Lanzamiento del Pacto Mundial de la ONU y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

2001

- Libro Verde sobre RSE
- FTSE crea la serie de índices sostenibles FTSE4Good.

2002

- Primera Comunicación de la Comisión Europea sobre RSE bajo el título “RSE: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”, que dio lugar a la creación en octubre de ese año del Foro Europeo Multistakeholder sobre RSE.

2004

- El Foro Europeo Multistakeholder incluye en el informe final de sus reuniones la llamada a un marco legal más estricto en materia de RSE.

2005

- La Comisión Europea aprueba la estrategia para el crecimiento, el empleo y el desarrollo sostenible.
- CSR Europe publica la Hoja de Ruta de la Responsabilidad Social en Europa.
- Nace el Foro de Expertos de RSE del Ministerio de Trabajo.

¹¹ Adaptación del cronograma publicado por Forética: <http://www.foretica.org>.

2006

- Nueva Comunicación de la Comisión Europea sobre RSE bajo el título “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la RSE”, en la que se anuncia la creación en marzo de la Alianza Europea para la RSE.
- El Congreso de los Diputados crea una subcomisión dedicada a tratar temas de responsabilidad social en España, que publica el Informe de la Subcomisión Parlamentaria para promover y potenciar la RSE.

2007

- La Mesa de Diálogo Social sobre RSE, constituida por el Gobierno, empresas y sindicatos, publica el documento “La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Diálogo Social”.
- Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2007, sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación.

2008

- Se aprueba la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.
- Empieza a cotizar en España el índice sostenible FTSE4Good Ibex.

2009

- Se constituye SpainSIF, el Foro Español de Inversión Socialmente Responsable.

2010

- El Consejo de Ministros aprueba el Proyecto de Ley de Economía Sostenible.

2011

- Se aprueba la Ley de Economía Sostenible.
- La Comisión Europea lanza una nueva estrategia de RSE con una nueva comunicación.

2012

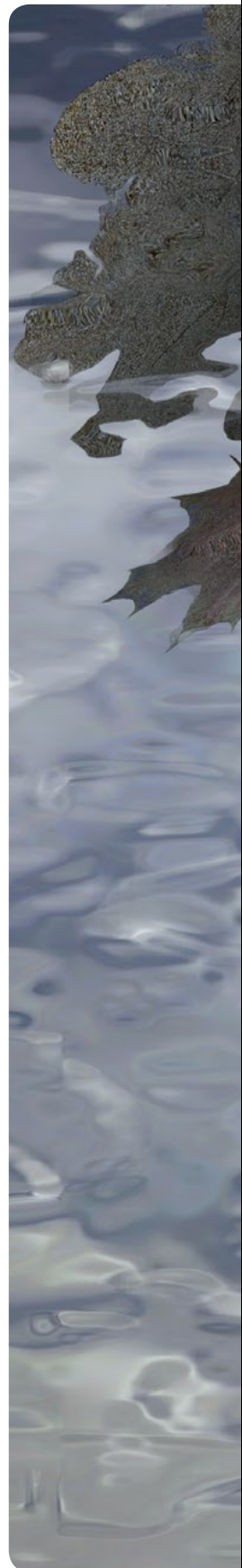
- Se celebra la Cumbre Río+20.
- Se aprueba el Anteproyecto de Ley de Transparencia.

2013

- Se publica la propuesta de Directiva europea sobre divulgación de la información no financiera.
- Se publica el Proyecto de Ley de Transparencia.
- El Gobierno británico lanza el Plan de Acción sobre Empresa y Derechos Humanos.

Instituto de Innovación Social

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG y los emprendimientos sociales.



ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

fundación
abertis

Campus Barcelona · Sant Cugat

Av. Torrelblanca, 59
08172 Sant Cugat del Vallès
Barcelona (España)
T. (+34) 93 280 61 62
innovacionsocial@esade.edu
www.innovacionsocial.esade.edu

www.esade.edu

Con la colaboración del promotor del Instituto
de Innovación Social de ESADE:

Fundación Abertis

Castillo de Castellet
08729, Castellet i la Gornal
Barcelona (España)

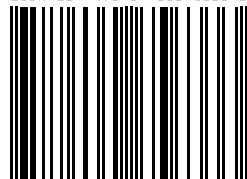
www.fundacioabertis.org

Impresión con la colaboración de:

DIRSE
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

ISBN: 978-84-606-5633-3

ISBN-13: 978-84-606-5633-3



9 788460 656333