

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa

Nº 22 2016 Cuatrimestre I



La *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* ha sido incluida en el catálogo del sistema de información LATINDEX, en el ISOC del CSIC y en DICE (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA), Dialnet, CIRC, RESH y EBSCO.

La *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* no se hace responsable de las opiniones vertidas por los autores de los artículos. Asimismo, los autores serán responsables legales de su contenido.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. La Editorial, a los efectos previstos en el art. 32.1 párrafo 2 del vigente TRLPI, se opone expresamente a que cualquier fragmento de esta obra sea utilizado para la realización de resúmenes de prensa. La suscripción a esta publicación tampoco ampara la realización de estos resúmenes. Dicha actividad requiere una licencia específica. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra, o si quiere utilizarla para elaborar resúmenes de prensa (www.conlicencia.com).



Esta revista ha sido impresa siguiendo las normativas:
UNE — EN — ISO — 14001 de gestión ambiental
UNE — EN — ISO — 9001 de gestión de calidad

Impreso en España - Printed in Spain
Producción: Última Línea www.ultimalinea.es
ISSN: 1888-9638
Depósito Legal: M-28036-2013

Fundación Acción contra el Hambre
Duque de Sevilla, 3
28002 Madrid
Tel. 911 840 834
secretaria.rse@luisvives-ces.org

PRECIO DE VENTA

Suscripción anual: 30 euros
Números sueltos: 12 euros

CONSEJO EDITORIAL

Director

Juan José Durán Herrera, Catedrático en la **Universidad Autónoma de Madrid**.

Secretaria de Redacción

Nuria Bajo Davó, Profesora de Finanzas de la **Universidad Autónoma de Madrid**.

Secretaría Técnica

Marisol Benavente, **Fundación Acción contra el Hambre**.

Miembros del Consejo Científico

Óscar Alzaga Villaamil, Catedrático de Derecho Constitucional y Académico de la **Real Academia de Ciencias Morales y Políticas**.

Juan Alberto Aragón Correa, Catedrático de Organización de Empresas de la **Universidad de Granada**.

Fernando Becker Zuazua. Catedrático de Economía Aplicada. **Universidad Rey Juan Carlos**

Marta De la Cuesta González, Profesora titular de Economía Aplicada de la **UNED** y miembro del Consejo **Estatal de RSE**.

Isabel De la Torre, Catedrática de Sociología de la **Universidad Autónoma de Madrid (UAM)**.

Ana Isabel Fernández Álvarez, Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad de la **Universidad de Oviedo** y Consejera de la **Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)**.

Miguel Ángel Galindo Martín, Catedrático de Economía Aplicada de la **Universidad de Castilla La Mancha**.

Domingo García-Maza. Catedrático de Ética de la Empresa. **Universidad Jaime I**.

Joaquín Garralda Ruiz de Velasco, Profesor y Vicedecano de Ordenación Académica. **Instituto de Empresa (IE) de Madrid**.

Fernando Gómez-Bezares Pascual. Catedrático de Finanzas. **Universidad de Deusto**.

Sarianna M. Lundan, Professor of International Management and Governance. **University of Bremen**.

José Mariano Moneva Abadía, Catedrático de Contabilidad y Finanzas de la **Universidad de Zaragoza**.

Luis Montaña Hirose. Profesor de Sociología de las Organizaciones. **Universidad Autónoma Metropolitana de México**.

José Emilio Navas López. Catedrático de Organización de Empresas. **Universidad Complutense**.

Mariano Nieto Antolín. Catedrático de Organización de Empresas. **Universidad de León**.

Lars Oxelheim. Professor. Lund Institute of Economic Research. **Lund University**. The Research Institute of Industrial Economics. Estocolmo.

Vicente Salas Fumás, Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza y Consejero del **Banco de España**.

Francesca Sanna Randaccio. Professor of Economics, Faculty of Engineering, **University of Rome**.

Vitor C. Simoes. Professor ISGE-Instituto Superior de Economia e Gestao. **Universidade Técnica de Lisboa**.

Laura J. Spence, Professor of Business Ethics. School of Management. Director Centre for Research into Sustainability. **University of London**.

Justo Villafañe Gallego, Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad. **Universidad Complutense**.

Elsa del Castillo. Rectora. **Universidad del Pacífico, Perú**.

Miembros del Comité Asesor

Valentín Alfaya, Director de Calidad, Prevención y Medio Ambiente de **Ferrovial**.

María Rosa Alberdi Gamazo. Directora de Responsabilidad Social Corporativa. **Grupo OHL**.

Gonzalo Baretino Coloma, Director de Cumplimiento normativo, RSC y Gobierno Corporativo del **Banco Sabadell**.

Joaquín de Ena Squella, Director de RSC del **Banco Santander**.

Antonio Fuertes Zurita. Director de Responsabilidad Social Corporativa. **Gas Natural-Fenosa**.

Juan Pedro Galiano, Jefe del Departamento de Responsabilidad Social y Reputación. **ADIF**.

Ana Gascón Ramos, Directora de Responsabilidad Corporativa, **Banco Popular Español**.

Germán Granda, Director General. **Forética**.

Silvia Gutiérrez, Directora de la **Fundación Wellington**.

Olivier Longué, Director General de la **Fundación Acción contra el Hambre**.

Alejandro Martínez, Director de **Fundación Eroski**.

Antonio Mayor, Director de Comunicación de **ONCE**.

Antonio Núñez Tovar, Director General de Recursos y Medios de **Mapfre**.

Sara Pons, Directora de Responsabilidad Social de **MRW**.

Alicia Real Pérez, Profesora Titular de Derecho Civil, **Universidad Complutense de Madrid**.

Isabel Roser Hernández, Directora de la **Asociación Española de Directivos RS**.

Ester Uriol, Comunicación y Relaciones Externas de **El Corte Inglés**.

ÍNDICE

Editorial 11-13

Artículos

Equilibrio entre performance social y económica en los mercados de microseguros. Análisis de Colombia, Perú y Brasil
Francisco Javier Garayoa Arruti, Marta de la Cuesta González, Cristina Ruza y Paz Curbera 17-41

Estudio del impacto de la gestión de la responsabilidad social en la reputación corporativa de las empresas en Perú. Casos: BCP, Kimberly Clark y AFP Integra-SURA
Julianna Paola Ramírez Lozano 43-73

Caracterización de empresas que realizan prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en Costa Rica: un estudio exploratorio
José Martínez Villavicencio, Ronald Brenes Sánchez, Ximena Araneda Fornachari 75-89

La Responsabilidad Social Corporativa en los Grados en Administración y Dirección de Empresas
Juan Francisco Martínez, Haydee Calderón, Trinidad Casasús 91-113

La legibilidad del discurso de la estrategia en tiempos turbulentos
José Manuel Rodríguez Carrasco, Nuria Bajo Davó 115-146

Reseñas

Creación de valor en colaboraciones entre empresas
e instituciones sin fines de lucro
Antonio Vives 149-158

La responsabilidad social, motor del cambio empresarial.
Una propuesta española para Europa y América Latina
Ramiro Cea Moure 159-162

Evaluadores163-168

Normas de publicación171-182

E ditorial

El desarrollo de instituciones financieras inclusivas, dirigidas a segmentos de poblaciones en situaciones de pobreza y marginalidad, puede ser entendido como señal de avance y profundización en el sentido social y económico de la Economía y de las Finanzas. En este orden de ideas, cabe situar a los denominados microcréditos y microseguros y, en su extensión de alianzas con otros agentes y de amplitud de actividad, cabría hablar también de la figura de la empresa social, que va ganado espacio y reconocimiento.

Con el objetivo de lograr la autosostenibilidad de la actividad y una rentabilidad suficiente, tras la delimitación del alcance del término 'microseguros', Francisco Javier Garayoa Arruti, Marta de la Cuesta González, Cristina Ruza y Paz Curbera (UNED), analizan en el primer artículo de este número de nuestra Revista, la figura de cobertura de riesgos en mercados concretos. Este artículo, en virtud de los resultados alcanzados y utilizando la metodología del caso sobre los mercados de Colombia, Perú y Brasil, analiza una serie de indicadores de desempeño social y económico aceptados internacionalmente. En ese sentido, señala que el desempeño social queda de alguna manera supeditado a la sostenibilidad económica y, según los autores, tiene sentido al tratarse de programas de microseguros no subsidiados. También indican que el canal de distribución es el elemento clave para la viabilidad económica y que la consecución de un cierto equilibrio entre los aspectos de negocio y los sociales es alcanzable, añadiendo que para ello es necesario un cambio de mentalidad, tal vez de los directivos de las empresas aseguradoras; cuestión ésta sobre la que se podría reflexionar a nivel directivo general.

Siguiendo el estudio de casos, la profesora de la Universidad de Lima, Julianna Paola Ramírez Lozano, analiza el impacto de la gestión de la responsabilidad social en la reputación corporativa de las empresas en Perú. La autora considera que la responsabilidad social debe diseñarse a partir de las propias políticas empresariales que desarrolle la empresa, es decir, se asume que la RSE debe ser estratégica. También se plantea la relevancia de la satisfacción con el trabajo de las personas empleadas en la empresa para alcanzar una buena imagen y una alta reputación interna. Asimismo, se subraya que el uso de la página web y las redes sociales es recomendable para complementar los canales de comunicación directa que la empresa tenga con sus grupos de interés. Se con-

sideran relevantes las alianzas que las empresas realicen con organizaciones del tercer sector y con el gobierno en materia de responsabilidad social.

Un estudio exploratorio sobre la caracterización de empresas que realizan prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en Costa Rica es llevado a cabo por José Martínez Villavicencio, Ronald Brenes Sánchez y Ximena Araneda Fornachiari (Instituto Tecnológico de Costa Rica), a través de una investigación cualitativa sobre la implantación de prácticas responsables y su integración en la estrategia empresarial. Para ello se realizó un análisis documental a partir de las respuestas obtenidas de un cuestionario estructurado. Los resultados alcanzados indican que la mayoría de las empresas que realizan prácticas responsables son de tamaño grande y no tienen un departamento específico dentro de la organización que se responsabiliza de la RSE. La gestión de la RSE en la empresa se desarrolla a través de comités interdepartamentales. Esta realidad conlleva una generación de prácticas de RSE de carácter transversal. Los autores subrayan que tal vez las empresas se preocupan más por generar una buena imagen corporativa que por desencadenar y profundizar realmente un desarrollo sostenible.

Dentro del ámbito de estudio de la responsabilidad social de las universidades, situamos el llevado a cabo por los profesores Juan Francisco Martínez, Haydee Calderón y Trinidad Casasús (Universidad de Valencia) bajo el título 'Responsabilidad Social Corporativa en los Grados en Administración y Dirección de Empresas'. Los autores comienzan señalando la referencia explícita de la regulación sobre el compromiso social ético de las universidades oficiales en España en la formación de los estudiantes y en su futura actuación como profesionales. En este sentido, en el estudio subyace que el grado de Administración y Dirección de Empresas es responsable de la formación de futuros directivos, y por ello se plantean averiguar si se han incorporado estas cuestiones en sus planes de estudio. El campo de análisis se circunscribe a las doce universidades del sistema universitario español que ofrecen más plazas para estudiantes (y que consecuentemente están formando una parte significativa de los futuros graduados en ADE de nuestro país). Concretamente, se analizan las guías docentes de las asignaturas de formación básica y obligatoria de las áreas de Dirección de Empresas y de Marketing. Se observa una presencia claramente insuficiente de la temática de responsabilidad social en las competencias y contenidos de los grados en ADE. Es decir, hay una aparente falta de compromiso de los planes de estudio con el desarrollo de esta temática. Ello puede entenderse por la poca importancia que el mercado de trabajo otorga a que los futuros egresados sobre si adquieren conocimientos y concienciación sobre los temas de responsabilidad social empresarial.

El significado de la estrategia en la carta del presidente en las memorias anuales de empresas cotizadas es el objeto de análisis en el artículo de los pro-

fesores José Manuel Rodríguez Carrasco (UNED) y Nuria Bajo Davó (Universidad Autónoma de Madrid). Concretamente, se analizan las cartas de los presidentes en la memoria anual de cinco grandes bancos españoles por su cifra de activo. El horizonte temporal transcurre desde el inicio de la crisis económico financiera hasta la actualidad. Según los autores, la carta del presidente debe obedecer a los principios de comunicación y transparencia que señala el nuevo Código de buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, indicando a continuación que, aunque en la actualidad la mayoría de las empresas publican una *memoria de responsabilidad social corporativa*, no está de más que en la carta del presidente se declare expresamente la imagen de integridad de la empresa en el cumplimiento de las normas, compromisos sociales y cuidado del entorno. Estos compromisos explícitos del presidente pueden contribuir a la buena imagen de la empresa y a la creación de confianza.

Por último, este número de la Revista incluye dos reseñas bibliográficas. La primera, escrita por Antonio Vives (Profesor consultor, Stanford University) sobre el libro: "Creación de valor en colaboraciones entre empresas e instituciones sin fines de lucro" ("Creating Value in Nonprofit-Business Collaborations: New Thinking and Practice") de James E. Austin y M. May Seitanidi (Jossey-Bass, 2014, 297 págs.).

La segunda está elaborada por Ramiro Cea Moure (Profesor Ayudante Doctor de Organización de Empresas (Universidad Alcalá de Henares) sobre el libro: "La responsabilidad social, motor del cambio empresarial. Una propuesta española para Europa y América Latina" de Aldo Olcese y Juan Alfaro, de la editorial McGraw-Hill /Interamericana de España, 2014.

Artículos

Equilibrio entre performance social y económica en los mercados de microseguros. Análisis de Colombia, Perú y Brasil

Francisco Javier Garayoa Arruti

fjgarayoa@gmail.com

Doctor cum laude en Ciencias del seguro y premio extraordinario de la Universidad Pontificia de Salamanca en 2012, Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y PDG por el IESE. Actualmente, Director del Foro de Inversión Social de España y docente en diversos cursos de postgrado en Responsabilidad Social Corporativa. Ha ejercido su actividad profesional como directivo en el grupo BBVA y Telefónica, colaborando actualmente en grupos de investigación de la UNED y la red CUMES de la Fundación Mapfre, en temas de microseguros. Su investigación se centra en los productos financieros inclusivos, especialmente en los microseguros en América Latina, objeto de su tesis doctoral.

Marta de la Cuesta González

mcuesta@cee.uned.es

Profesora titular de Economía Aplicada de la UNED y directora de la Cátedra Telefónica de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad en la UNED. Ha sido vicerrectora de planificación y asuntos económicos de la UNED desde diciembre de 2005 hasta julio de 2009 y desde julio de 2012 hasta la actualidad.

Vocal Experto del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de la Empresa, fue consejera independiente de Banca Cívica y presidió su Comisión de Responsabilidad social. Su investigación se centra en la contribución de las finanzas al desarrollo, las inversiones socialmente responsables y la responsabilidad social corporativa.

Cristina Ruza y Paz Curbera

cruza@cee.uned.es

Profesora contratada, doctora de economía aplicada.

Doctora cum laude en Economía Aplicada y premio extraordinario de la UNED en 2004, accésit del Instituto de Estudios Económicos (2005), Máster in Banking and Finance por la University of North Wales y Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad CEU Luis Vives de Madrid. Ha trabajado como investigadora interna en la Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS) y ha impartido docencia en diferentes universidades. Desde 1999 es profesora en la Facultad de Económicas y Empresariales de la UNED, y en la actualidad combina su labor docente con la dirección del Centro de Orientación Información y Empleo del Vicerrectorado de estudiantes de la UNED.

RESUMEN

El mercado potencial de los microseguros, con 4.000 millones de personas, demanda una respuesta desde el enfoque social, con el objetivo de lograr la “inclusión financiera” de un colectivo marginado, pero al mismo tiempo ha de lograr la autosostenibilidad de la actividad y una rentabilidad suficiente para que el mercado se desarrolle, por lo que es indispensable compatibilizar ambos enfoques, de forma que se alcance el equilibrio necesario.

¿Cómo se logra ese equilibrio entre el desempeño económico y social?

En este artículo buscamos dar respuestas analizando los resultados del trabajo de campo realizado en los mercados de Colombia, Perú y Brasil, utilizando la metodología del caso y aplicando, como elementos de medida, indicadores de desempeño social y económico aceptados internacionalmente.

PALABRAS CLAVE

Inclusión, segmento pobre, mercado potencial, sostenibilidad, riesgos.

ABSTRACT

The potential market for microinsurance, with 4 billion people, demands a response from the social approach, “financial inclusion”, and market approach, “economic business”, and it is indispensable to achieve a balance between them.

How is that balance between social and economic performance?

We seek a response on the results found out of the fieldwork performed in Colombia, Peru and Brazil, using the case methodology and the social and economic performance indicators as measure elements, internationally accepted (Wipf and Garand, 2008).

KEY WORDS

Inclusion, poor segment, potential market, sustainability, risks.

JEL

G22, O16.

1. INTRODUCCIÓN

Los logros alcanzados por los hombres y sus actividades se han visto amenazados por elementos de la naturaleza o por actos generados por el propio hombre, ante los cuales no siempre existe una forma de protegerse.

Las alternativas para afrontar situaciones de riesgo pueden ser, entre otras:

- Mejoras técnicas y de seguridad: se incorporan a las situaciones de riesgo reduciendo las probabilidades de sufrir pérdidas o daños, tanto en las personas como en las propiedades. Por ejemplo, controles de calidad en la construcción, inspecciones técnicas de vehículos, normativa de seguridad e higiene en el trabajo, etc.
- Instrumentos financieros: contemplan el tratamiento del riesgo con soluciones aportadas desde los productos financieros relacionados con el ahorro y la previsión, así como los productos crediticios diseñados para paliar efectos económicos desfavorables.
- Seguros: son los productos específicos para la previsión del riesgo, que contemplan la vulnerabilidad ante determinados siniestros mediante técnicas de valoración y cálculo especializadas, reparando los efectos económicos de los mismos. Cuando los seguros se dirigen al segmento de menores recursos económicos y asumen las características de los productos inclusivos, nos encontramos ante los microseguros, objeto de análisis de este trabajo.

Lo cierto es que los eventos negativos vulneran la situación personal y patrimonial de las personas, siendo su efecto especialmente devastador cuando afectan al segmento de las personas más pobres, dado que los eventos desafortunados como la pérdida de empleo, accidentes y desastres naturales, entre otros, dejan totalmente desamparadas a estas familias, que vuelven de nuevo a aquellas situaciones de máxima pobreza y exclusión de las que estaban saliendo.

Partimos de la premisa de que el rasgo que distingue al microseguro es que nace para dar respuesta a las necesidades del segmento de bajos ingresos y es, por tanto, un producto financiero inclusivo.

Desde la perspectiva mencionada, para que la opción de los microseguros sea viable frente a otras opciones de cobertura de riesgos, es necesario que se den dos condiciones de forma simultánea:

- a) Conciencia sobre la necesidad de cubrirse contra determinados eventos, habiendo valorado el riesgo que supone el no hacerlo, lo cual va relacionado directamente con la manifestación de la demanda.
- B) Un mínimo nivel de ingresos, suficiente como para destinarlo al pago de las primas, lo cual lo relacionamos con el mínimo de riqueza que se pretende preservar, dado que nos referimos al impacto económico del siniestro y a la capacidad de poder asumir un mínimo importe en las primas, suficiente para que la mecánica aseguradora sea viable económicamente.

Cuando se dan ambas condiciones podremos afirmar que los microseguros cumplen el doble objetivo de crear valor económico y social para los pobres. Se trata de transformar el statu quo de exclusión, permitiendo que los más pobres participen en un proceso de generación de valor que les permita mejorar sus condiciones de vida.

2. CARACTERÍSTICAS DE LOS MICROSEGUROS Y SU MERCADO

A. Origen:

El origen de la actividad microaseguradora lo encontramos en los entornos grupales, fruto de tradiciones y ritos culturales de tipo informal. Un ejemplo lo tenemos en las aportaciones económicas de carácter solidario entre vecinos para cubrir los gastos de sepelio de los miembros del grupo.

En estos segmentos de pobreza, el sentimiento de especial vulnerabilidad ante eventos no previstos no es tratado de forma preventiva salvo casos muy excepcionales, sino que, a pesar de sufrir experiencias negativas frecuentes, se contempla dentro de los procesos solidarios de colaboración y apoyo *a posteriori*, bien en círculos de familia o amistad, pero considerablemente lejos de los modelos de los seguros formales¹.

En aquellos entornos sociales donde este tipo de actuaciones preventivas se han manifestado es donde aparecen los primeros microseguros informales. Estos modelos locales tienen importantes limitaciones, dado que tan solo pueden cubrir una parte de las pérdidas, y siempre que no sea alguna catástrofe general.

1 Esta situación se mantiene en gran medida en la actualidad y sigue siendo una asignatura pendiente, aunque se están promoviendo procesos de transformación desde los reguladores locales.

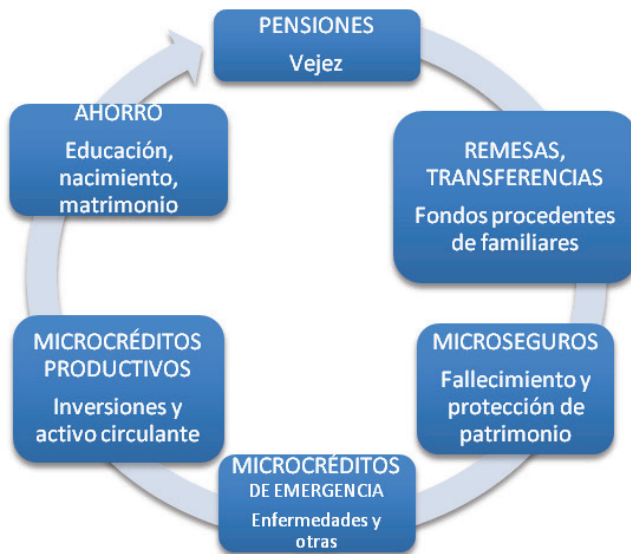
Si buscamos el origen remoto de los microseguros formales lo situamos a principios del siglo XX con los seguros industriales, siendo su exponente el caso de la compañía de seguros Metropolitan Life Insurance Company, que era la compañía de seguros más grande del mundo a esa fecha.

El seguro industrial jugó un papel importante en el desarrollo de la cultura de los seguros, y en ese momento facilitó un desarrollo sostenible de la economía (Microinsurance Centre, 2007: 2).

Si nos acercamos más en el tiempo, nos tenemos que situar en la última década del siglo XX con la creación de las instituciones microfinancieras y el movimiento de los microcréditos, que tiene su reconocimiento internacional en el año 2005, proclamado como el año internacional del microcrédito por la Asamblea General de Naciones Unidas, y el 2006 al ser otorgado el premio Nobel de la paz al Grameen Bank y al profesor Yunus.

Los microseguros, según los conocemos, van ligados en su origen con la actividad microfinanciera, figurando como productos complementarios a los microcréditos. Progresivamente se van convirtiendo en una alternativa diferenciada de gestión de los riesgos para el segmento de bajos recursos, incorporándose como un producto financiero inclusivo.

Figura 1. Cuadro de la inclusión financiera.



Fuente: desarrollo propio, adaptado del artículo de Wright A.N. (Wright A.N., 2005).

En el gráfico se contemplan los diferentes productos inclusivos, donde se incorporan los microseguros, haciendo alusión a los de fallecimiento y protección del patrimonio, dado que son los más habituales y desarrollados.

Este círculo de inclusión financiera se rompe por circunstancias como la muerte u otras que lleven a la ruina a la persona o familia, siendo los microseguros la respuesta a este tipo de situaciones (Albarran, 2007).

B. Definición de los microseguros:

Tomamos como referencia la definición de los microseguros elaborada por el Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres del Banco Mundial, que los define como “aquellos que protegen a la población con bajos ingresos frente a los peligros inciertos, a cambio del pago de primas de forma regular, que son proporcionales a la probabilidad y al coste del riesgo asumido” (Churchill, 2006).

Si analizamos esta definición, podemos concluir que, salvo la particularidad del mercado al que se dirigen los microseguros, el resto de elementos coinciden con el concepto y las características del seguro convencional.

Como ya hemos señalado, el elemento diferenciador es el segmento al que van dirigidos los microseguros, la población con bajos ingresos, incorporando los fundamentos conceptuales de los seguros tradicionales como el peligro incierto, la regularidad del pago de las primas y la proporcionalidad de las mismas con la probabilidad del siniestro.

A esta definición conceptual tenemos que incorporar la definición operacional que incorpora el volumen II del Compendio de Microseguros del 2013 (MacCord 2013), que distingue cuatro aproximaciones:

La que se basa en el segmento: centrada en el concepto de bajos ingresos, lo cual genera problemas operativos en cuanto a la concreción de lo que se entiende por el segmento de bajos ingresos, razón por la que no suele ser utilizada por los reguladores y los aseguradores.

La que toma como base el producto: se toman los parámetros del valor asegurado y la prima pagada, que quedarían limitados a un importe fijo. Este es el criterio más utilizado por los reguladores, pero tiene el inconveniente de inhibir a los aseguradores a incluir innovaciones que mejoren los procesos desde el punto de vista de costes, dado que, de alguna manera, queda limitado el margen de beneficio.

Una tercera posición sería la que toma en cuenta el tipo de proveedor: en estos casos lo que diferencia al microseguro es el tipo de proveedor, siendo un ejemplo el caso de Filipinas. Este criterio tiene el inconveniente de la dificultad de ser aplicado a nivel general, ya que en muchos mercados no hay provee-

dores específicos de microseguros, siendo los mismos del mercado asegurador tradicional.

La cuarta aproximación se centra en el canal de comercialización: tiene en cuenta para diferenciar la actividad microaseguradora el canal de distribución, las instituciones microfinancieras, las tiendas minoristas, etc. En este caso sucede lo mismo que con los proveedores: no hay similitud general en cuanto a los canales de comercialización.

En una línea similar, en cuanto a criterios de definición operativa, se manifiesta el estudio de CENFRI (CENFRI 2010).

Tras esta enumeración de las posibles estrategias, es necesario recalcar que, en realidad, la actividad microaseguradora se identifica en muchos casos de forma mixta, adaptada a las características del mercado donde se desarrolla.

C. Operadores de microseguros:

A continuación analizamos los operadores que intervienen en esta actividad (2):

Las instituciones microfinancieras (IMF). Son los operadores formales más relevantes, básicamente por el volumen que aportan de microseguros de vida relacionados con el microcrédito. Estas IMF pueden operar como microaseguradores, asumiendo el riesgo directamente, o bien como distribuidores y comercializadores del microseguro a través de sus redes comerciales, como canales de distribución.

Lo habitual es que las microfinancieras no asuman el papel del asegurador y participen en el modelo socio agente como canal de distribución, dentro de un convenio general con un operador de seguros, que es quien asume el riesgo.

El producto básico comercializado por las IMF ha sido, tradicionalmente, el microseguro de vida, que nace como un complemento necesario a los microcréditos, con un diseño inicial enfocado a la cobertura del riesgo para la entidad microfinanciera, más que como un producto de protección del titular del microcrédito y su entorno directo. Ambos intereses son compatibles dado que el microseguro aporta la seguridad de cobro para la IMF y también libera a los herederos de las deudas generadas por el microcrédito.

Las mutuas. La mayoría de proveedores de microseguros en el mundo son instituciones mutuales pequeñas, siendo en su mayoría operadores informales, cuyos clientes son a la vez miembros de la mutua, con voz y voto en la misma (Churchill, 2006: 336), y con unas características que las asimilan a las cooperativas, pudiendo centrarse solo en los microseguros o en otro tipo de servicios

2 Pueden actuar como aseguradores y comercializadores, o solo como comercializadores sin asumir los riesgos.

financieros. Un estadio superior serían las asociaciones de mutuas, con estructuras más amplias, que abarcan a colectivos de mayor tamaño.

Las mutuas suelen estar gestionadas profesionalmente, aunque eso no significa que necesariamente estén sometidas a una normativa específica o a las actuaciones de un organismo supervisor de carácter público, siendo los propietarios los propios asegurados, con una regulación interna y la particularidad de su gran cercanía con los segmentos de pobreza.

Las mutuas dan cobertura a 2,5 millones de personas, según los datos facilitados por operadores formales, aunque en su variante informal el volumen de personas atendidas se situaría en cifras mucho más elevadas (Microinsurance Centre, 2007).

Compañías de seguros. Nos estamos refiriendo a los aseguradores comerciales especializados que operan en mercados amplios, tanto a nivel nacional como internacional.

Con los datos del año 2006, éstas generaron microseguros de vida para 38 millones de personas (Microinsurance Centre, 2007).

A la vista del potencial de negocio, con un mercado de 4.000 millones de habitantes y 5.000 millones de ingresos en USD, algunas de las multinacionales del sector asegurador tradicional han incluido en sus planes estratégicos el posicionamiento en estos segmentos de población de bajos ingresos, siguiendo un criterio de rentabilidad a corto y medio plazo.

Para impulsar el mercado de los microseguros, en algunos casos el regulador ha obligado a las compañías de seguros que quisieran operar en el mercado tradicional de seguros a que apuesten por el segmento de los microseguros con carácter obligatorio, como es el caso de India. A los aspectos de obligatoriedad se le suman las posibles subvenciones directas o tratamientos fiscales más favorables, como es el caso de Brasil y México.

Otros operadores informales. En esta categoría se encuentra una amplia tipología de operadores que, asumiendo los riesgos y la comercialización de los productos o bien solo la comercialización, actúan sin estar sometidos a la regulación específica exigida para ejercer la actividad aseguradora formal.

Su funcionamiento consiste en dar la cobertura mínima ante situaciones de riesgo en un entorno local, teniendo su origen en los gremios profesionales locales, los familiares y las amistades más cercanas.

En este apartado podemos incluir organizaciones de base comunitaria (CBO, *Community Based Organizations*), que dan cobertura a 0,7 millones de

personas; las ONGs, que atienden a 9,8 millones de asegurados, y los grupos de autoayuda (SHG, *Self Help Groups*)³.

El aspecto positivo de estos operadores informales es la cercanía y el conocimiento, tanto de los asegurados como de los riesgos y siniestros específicos que asumen, siendo la parte negativa la referida a la limitada capacidad de asumir los riesgos, la falta de profesionalidad en la tramitación de las pólizas, el cálculo de las primas y la falta de garantías al no estar sometido al control del regulador y supervisor público. Estos aspectos negativos pueden llegar a generar inseguridad e indefensión, lo cual ha dañado la imagen de los microseguros.

D. Características del mercado:

Tomando como referencia a Churchill (Churchill, 2006), el microseguro tiene dos vertientes: por un lado se encuentra la visión del mercado potencial, el cual representa a miles de millones de personas y, por otro, la protección social de los trabajadores que se mueven en la economía informal.

En razón del componente económico, distinguimos dos tipos de actividad microaseguradora: la sostenible y rentable y la subsidiada, complementaria de la asistencia pública.

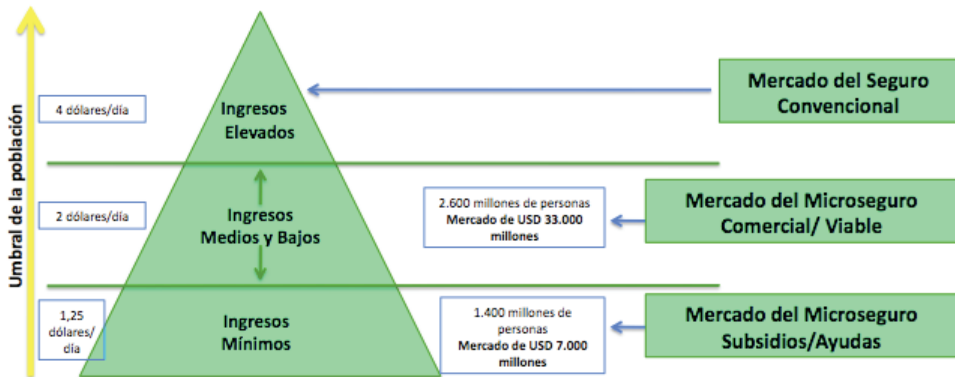
En este trabajo nos referiremos siempre al microseguro sostenible y a su mercado potencial.

Quedaría, por lo tanto, fuera del análisis la demanda del segmento de ingresos mínimos, que figura como el mercado de microseguros con subsidios y ayudas, que atiende los servicios de primera necesidad como es la atención sanitaria básica, donde los programas de microseguros juegan un papel complementario al desempeñado por los organismos públicos estatales, dentro de sus programas sociales y de salud.

La figura 2 recoge información sobre la segmentación del mercado de los microseguros por estratos.

3 Aquí incluiríamos cualquier otro operador local, específico, que pueda dar un servicio de micro aseguramiento atípico, siendo muy difícil hacer una cuantificación de personas a las que dan cobertura.

Figura 2. El mercado de los microseguros en cifras.



Fuente: adaptación según cuadro de Swiss Re (Swiss Re, 2010).

Estos datos, que cuantifican el mercado potencial en 4.000 millones de personas, son coincidentes con los facilitados en los estudios previos sobre la pirámide de pobreza de Prahalab (Prahalab, 2004), los contenidos en el informe del Banco Mundial (Banco Mundial, 2006), y los facilitados por Microinsurance Centre, (Microinsurance Centre, 2007), ajustando en 2.600 millones de habitantes el mercado del microseguro comercial.

En cuanto a las singularidades de este mercado, las barreras con las que chocan los operadores tradicionales coinciden con las del resto de negocios inclusivos, entre las que destacamos:

- Problemas en las especificaciones técnicas del producto: falta de conocimiento del colectivo y de su siniestralidad, siendo difícilmente aplicables las tablas actuariales tradicionales, lo cual afecta directamente a la prima de riesgo.
- Dificultades en la identificación de la demanda: dificultades para configurar una demanda clara, dada la falta de cultura financiera del colectivo y la complejidad del microseguro como producto, lo cual obliga a estudios de mercado previos y al desarrollo de planes de educación financiera.
- Necesidad de promover e implantar programas de información y educación financiera.
- Escasa percepción del valor del producto. Ello viene íntimamente ligado con la demanda, tanto a nivel individual como en relación al colectivo (Márquez et al., 2009).
- Escasa o mínima regulación, en muchos casos.
- Heterogeneidad en los colectivos, que requiere la elaboración de progra-

mas específicos de microseguros.

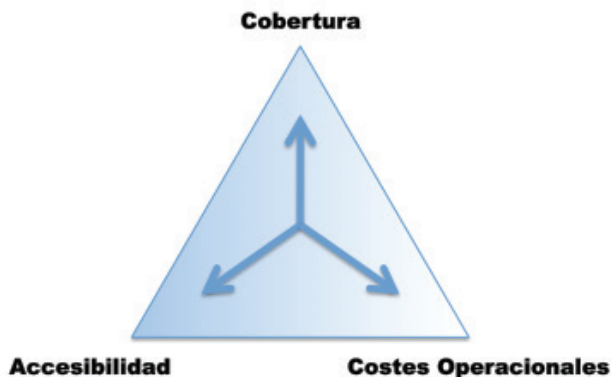
- Dificil acceso físico a los colectivos que se van a atender.
- Predominio del modelo socio agente como forma de comercialización, lo cual supone llegar a alianzas con grupos, organizaciones, personas y administraciones a nivel local (London y Hart, 2004) (Pralhab and Stuart, 2002).
- Carencia de canales de distribución propios: la necesaria cercanía y confianza con los colectivos obliga a innovar en los procesos de distribución de los microseguros, ajustando el impacto en costes de los mismos.
- Necesidad de crear modelos de negocio de bajo coste y aplicación de iniciativas innovadoras y soportes tecnológicos que faciliten la sostenibilidad de los programas de microseguros.
- Prima accesible: la prima ha de ser accesible para los colectivos de bajas rentas, permitiendo la inclusión financiera de los mismos.

Como un aspecto especialmente relevante, subrayamos el denominado "reto de los microseguros", que consiste en la necesidad de alcanzar el equilibrio entre una cobertura suficiente (en respuesta a la demanda) y una prima accesible que permita mantener la sostenibilidad del programa.

El análisis de los programas de microseguros del trabajo de campo de este artículo trata de comprobar si se alcanza el equilibrio en el binomio sostenibilidad económica e inclusión social, y cómo se resuelven los problemas para lograrlo.

Una representación gráfica de ese equilibrio lo tenemos en la figura 3 (Churchill, 2006).

Figura 3. El reto del equilibrio de los microseguros.



Fuentes: adaptado del "Strategies for Sustainability" de Churchill (Churchill, 2006).

3. ANALISIS DE ALGUNOS PROGRAMAS DE MICROSEGUROS EN PERÚ, COLOMBIA Y BRASIL

La hipótesis de partida del estudio es la de la viabilidad del equilibrio entre los objetivos sociales, inclusión financiera y los económicos de rentabilidad de negocio, por lo que hemos desarrollado un trabajo de campo para confirmar o refutar esta afirmación.

Para estudiar cómo se alcanza la sostenibilidad financiera y a la vez la inclusión social mediante los microseguros, hemos seguido la metodología del caso (Yin, 1994), analizando los fenómenos en su propio contexto, en un momento y una realidad concreta.

Centrados en los mercados emergentes de los países en desarrollo, donde el segmento de menores rentas es mayoritario, hemos seleccionado dentro de América Latina los tres mercados nacionales más representativos por su potencial de mercado y la actividad microaseguradora: Perú, Colombia y Brasil.

En cuanto a la información del mercado potencial de microseguros en los países seleccionados, se tomaron como referencias diferentes trabajos (Bejarano 2008) (Manuel Peña 2007) (PNAD 2006).

En el caso de Perú y Colombia, el criterio ha sido su relevante aportación, con un 86% del total de microasegurados de los países más pobres de América Latina (Microinsurance Centre, 2007). En el caso de Perú con 5,3 millones de personas con coberturas y en el de Colombia con 8 millones (MacCord (2013).

El mercado de Brasil ha sido seleccionado en términos del potencial, que sólo en primas de seguro tradicional representa más del 60% del total de América Latina (Fundación Mapfre, 2009), alcanzando el segmento de los microseguros la cifra de 100 millones de habitantes.

Según los datos del 2013, Brasil cifraba en 10,4 millones las personas con cobertura (MacCord, 2013), con un desarrollo relevante de los canales de comercialización no convencionales, de los que destacan las cadenas de distribución minoristas (CENFRI, 2010).

Para medir el desempeño de los programas del estudio hemos optado por el modelo de Wipf y Garand (Wipf y Garand, 2008), que sirve como punto de referencia en este tipo de análisis. La versión utilizada es la del 2008, vigente en el momento del estudio.

Este modelo de medición ha contado con el apoyo de ADA y BRS en colaboración con Cerise, y es de libre acceso para quien esté interesado www.microfact.org.

La aplicación de este modelo se realiza mediante el denominado MFI Factsheet, que es una herramienta soportada por una base de excel que calcula

la evolución de determinados indicadores de desarrollo financiero y social, expresados mediante gráficos y tablas. La primera versión se lanzó el año 2006 y más de 600 instituciones la utilizan habitualmente.

En las siguientes figuras se recogen los indicadores aplicados a los programas de estudio seleccionados.

Figura 4. Indicadores de desempeño económico.

INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO	
Indicador	Fórmula básica
1. Índice de Ingreso Neto	$\text{Índice de Ingreso Neto} = \text{Ingreso neto} / \text{Prima Ganada}$
2. Índice de Gastos Incurridos	$\text{Índice de Gastos Incurridos} = \text{Gastos Incurridos} / \text{Primas Ganadas}$
3. Índice de Siniestralidad	$\text{Índice de Siniestralidad} = \text{Siniestralidad} / \text{Primas Ganadas}$
4. Índice de Renovaciones	$\text{Índice de Renovaciones} = \text{Cantidad de Renovaciones} / \text{Cantidad de Renovaciones Potenciales}$
5. Puntualidad en la Liquidación de Siniestros	Siniestros que hayan sido procesados y liquidados de entre un conjunto entero de siniestros para un determinado periodo. Prorrate en términos de cantidad de días que demandó el pago de cada siniestro.
6. Índice de Rechazo de Reclamos	$\text{Índice de Rechazo de Reclamos} = \text{Cantidad de Siniestros Rechazados} / \text{Todos los Siniestros Informados}$
7. Índice de Crecimiento	$\text{Índice de Crecimiento} = (\text{Cantidad de Asegurados } n - \text{Cantidad de Asegurados } n-1) / \text{Cantidad de asegurados } n-1$
8. Índice de Cobertura	$\text{Índice de Cobertura} = \text{Cantidad de Asegurados } n / \text{Población Abortada}$
9. Índice de Solvencia	$\text{Índice de Solvencia} = \text{Activos Admitidos} / \text{Pasivos}$
10. Índice de Liquidez	$\text{Índice de Liquidez} = \text{Disponibilidad en Efectivo o Equivalentes en Efectivo} / \text{Pagadero en el Corto Plazo (3 meses)}$

Fuente: elaboración propia con datos de Wipf y Garand (Wipf y Garand, 2008).

Figura 5. Indicadores de desempeño social.

INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL	
Indicador	Fórmula básica
1. Índice de Inversión Social	$\text{Gasto total en formación, educación y comunicación} / \text{Total gastos del programa}$
2. Porcentaje de asegurados por debajo de la línea de pobreza	$\text{Cantidad de asegurados por debajo de la línea de pobreza} / \text{Total de asegurados del programa}$
3. Valor de las reclamaciones incurridas en relación con los ingresos anuales	Según cálculos anuales de cada colectivo

Fuente: elaboración propia con los datos de Wipf y Garand (Wipf y Garand, 2008).

El trabajo de campo al que nos referimos en el presente artículo se inicia con la selección de 19 operadores formales de seguros en los tres mercados mencionados, quienes han aportado información básica de 38 programas de microseguros, pudiendo acceder al estudio completo en los textos editados por la Fundación Mapfre (J. Garayoa, M. Cuesta C. Ruza 2012).

En el anexo 1 se incluyen los operadores, las asociaciones de seguros y los reguladores consultados en cada mercado.

El criterio seguido para seleccionar a los operadores de la muestra atiende a la relevancia de los mismos en la actividad microaseguradora de cada mercado, habiendo recibido respuestas en los 19 que relacionamos. La base de información utilizada para esta selección fue suministrada a través de distintas fuentes: los reguladores locales en el caso de Brasil y Perú, las asociaciones de aseguradores en el caso de Colombia y el complemento y contraste de la aportada por la compañía aseguradora Mapfre en cada uno de los tres países. Las entrevistas fueron coordinadas con el apoyo de la aseguradora Mapfre en cada país, desde donde se facilitó el desarrollo de las mismas.

El trabajo de campo se realizó durante los meses de Junio, Noviembre y Diciembre del 2010, visitando operadores de microseguros en los tres mercados⁴, de acuerdo con la siguiente metodología:

1. La entrevista personal, con los operadores e instituciones seleccionados y con las personas clave en los mismos.
2. La presentación y cumplimiento de un formulario general de actividad, encuesta estructurada, que incorpora los datos básicos del operador de microseguros; inicio de la actividad, experiencia, mercado que atiende, peso sobre el total de negocio y los datos sobre los programas específicos, seleccionados en razón de la experiencia adquirida y la aportación como referentes exitosos.
3. La remisión de la tabla de indicadores, figuras 4 y 5, para trasladar los datos de los programas vigentes de cada asegurador siguiendo el modelo general, al que añadiremos aportaciones propias.

Del total de índices del estudio de base para este artículo hemos seleccionado tres, especialmente significativos por su incidencia en la parte financiera, sostenibilidad y en el impacto de sus coberturas para el segmento que atienden.

Subrayar que los tres índices que analizamos entran en el grupo de indicadores de desempeño económicos de la figura 4 y que no hemos tomado

4 Agradeciendo la colaboración prestada por Mapfre en cada país, el Regulador en Brasil, SUSEP y Perú, Superintendencia de Banca y Seguros, así como la Federación de Aseguradores Colombianos, FASECOLDA.

ninguno de los índices del grupo de indicadores de desempeño social de la figura 5, debido a la falta de homogeneidad de los criterios de cada mercado y las dificultades para hacer una comparativa referida a los tres índices del grupo de desempeño social, índice de inversión social, porcentaje de asegurados por debajo de la línea de pobreza y valor de las reclamaciones incurridas en relación con los ingresos anuales.

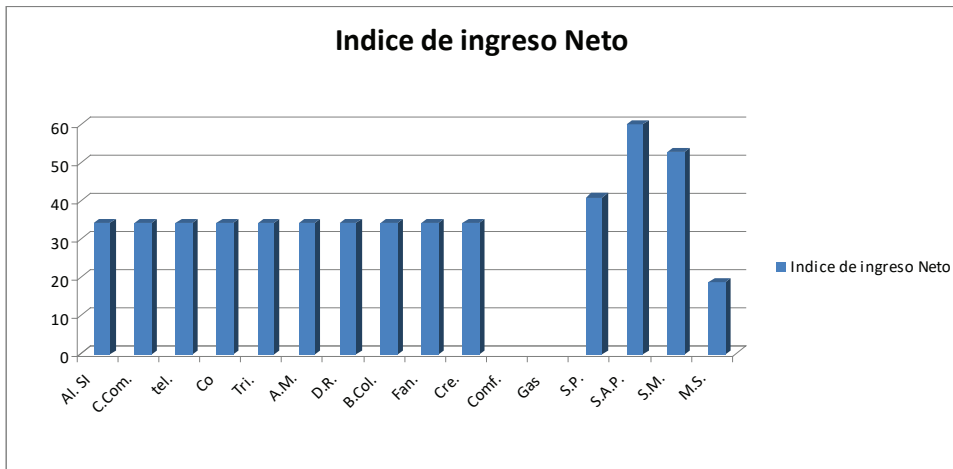
Consideramos que el índice de siniestralidad, aunque figure en el grupo de desempeño económico, aporta un dato de respuesta claro y comparable de la aportación del microseguro al segmento de bajos ingresos.

No hemos incluido más referencias de indicadores de desempeño económico, dado que con el índice de ingreso neto y el de gasto incurrido, ya damos una respuesta clara al aspecto de sostenibilidad y rentabilidad de los programas analizados, remitiéndonos al estudio ampliado publicado por Mapfre (J. Garayoa, M. Cuesta C. Ruza 2012), para una mayor información sobre las valoraciones del resto de indicadores.

Cada uno de los programas de microseguros que hemos podido evaluar lo hemos identificado con unas siglas, sus iniciales, preservando así la confidencialidad y disponiendo para este análisis de los datos de 14 programas.

1) Índice de ingreso neto:

Figura 6. Índice de ingreso Neto (Índice de Ingreso Neto= Ingreso Neto/Prima ganada).



Fuente: desarrollo propio con los datos del trabajo de campo.

El índice de ingreso neto representa la rentabilidad del programa de microseguros, siendo el indicador que refleja el resultado financiero neto.

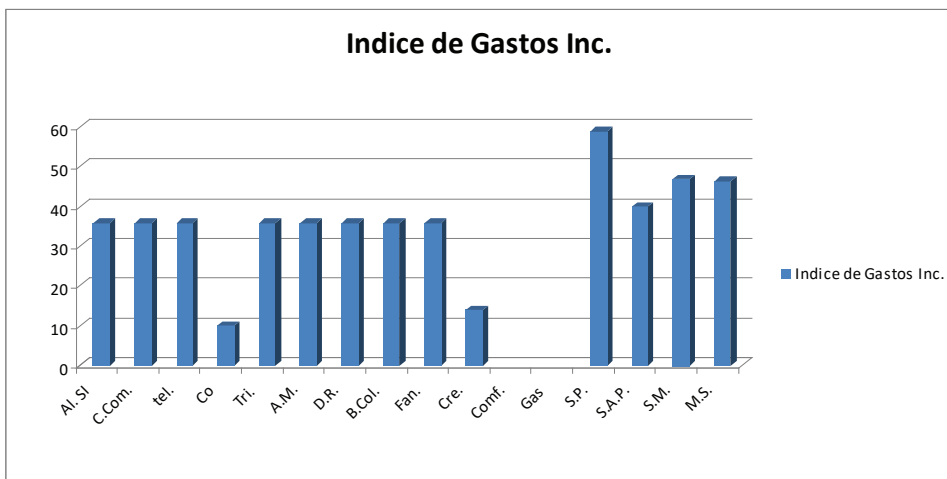
Como regla general, y siguiendo a Wipf y Garand (Wipf y Garand, 2008), el índice neto positivo refleja la sostenibilidad del programa, pero si el programa supera el rango del 10% el valor para el cliente es escaso, quedando en un segundo plano el objetivo de la inclusión financiera (posibilidad de entrada de nuevos operadores, dado el margen de negocio).

Del análisis de este indicador podemos extraer tres conclusiones:

1. En todos los casos estamos ante programas de microseguros sostenibles, con un índice de ingreso neto positivo.
2. Las diferencias entre programas son importantes, con un pico de casi el 60% en uno de los programas, S.A.P, comercializado por una caja rural con amplia base de clientela e inferior al 20% en el caso del menor margen, comercializado por una ONG. Ello es reflejo de las distintas políticas de negocio que se siguen.
3. La media se sitúa por encima del 30%, por lo que ha primado la rentabilidad de mercado sobre la pura sostenibilidad en todos los casos, superando la referencia máxima del 10% (reseñar que un grupo asegurador aporta los datos globales, sin diferenciar por programas).

2) Índice de gastos incurridos:

Figura 7. Índice de gastos incurridos (Índice de Gastos incurridos = Gastos incurridos/Prima ganada).



Fuente: desarrollo propio con los datos del trabajo de campo.

Este indicador nos ofrece información sobre la eficiencia del programa en relación con los costes, de forma que sólo será viable una cuota accesible si se logra un índice de gastos bajo (Wipf y Garand, 2008).

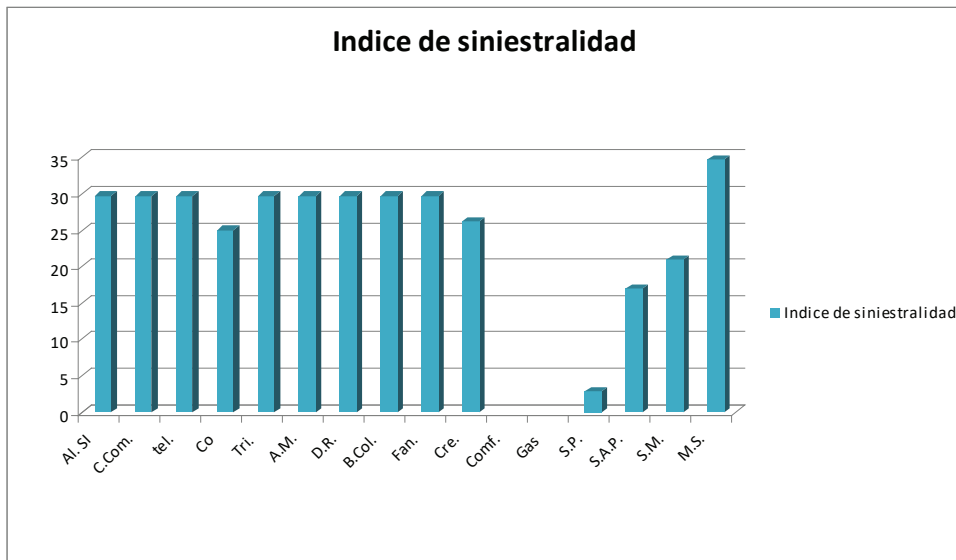
El índice de gastos es la parte de la prima que se necesita para cubrir todos los gastos: administración, control, comercialización y distribución.

El programa “Co” destaca por un índice de gasto incurrido inferior al 10%, lo cual supone un ejemplo de eficiencia y ajuste de costes, con un canal de comercialización de bajo coste, muy operativo, la compañía distribuidora de servicios de electricidad y un soporte tecnológico que optimiza los procesos.

En cuanto al segundo programa con menor índice de gasto, “Cre”, es un acuerdo entre el asegurador y una Institución Microfinanciera, que aprovecha la base de clientela propia y su infraestructura para hacer llegar el producto al segmento, con un mínimo coste de comercialización.

3) Índice de siniestralidad:

Figura 8: Índice de siniestralidad (Índice de siniestralidad = siniestralidad/ primas ganadas).



Fuente: desarrollo propio con los datos del trabajo de campo.

El sentido de este indicador, desde la visión social, parte de que el objetivo del seguro es brindar beneficios para compensar las pérdidas, de forma que

si el índice de siniestralidad es elevado significa que los clientes están obteniendo un alto valor por el pago de sus primas.

En cuanto a las situaciones en las que el índice de siniestralidad es muy bajo, puede interpretarse como una falta de información y conocimiento de los clientes, que es considerada como una situación de explotación de su condición social (procede analizar cada programa de forma individual).

En esta línea, se considera que aquellos programas con siniestralidad inferior al 60% han de revisar los aspectos de beneficios ofrecidos por la prima que se cobra, a efectos de los ajustes en su estructura de imputaciones (Wipf y Garand, 2008).

Según la referencia anterior, todos los programas analizados se encuentran por debajo del 60% de siniestralidad, lo cual supone un valor escaso para los asegurados.

4. CONCLUSIONES

Como aportaciones de este estudio, con la información de los distintos indicadores y teniendo en cuenta tanto las limitaciones inherentes a la muestra como su carácter no generalizable, podemos afirmar que:

1) Como factores de éxito:

- > **Los aspectos de eficiencia y bajos costes son críticos y es indispensable partir de las técnicas y experiencia de la actividad aseguradora tradicional.**

Tomando como referencia el modelo de seguro tradicional, la aportación de las técnicas propias del mismo resulta fundamental, tanto en los aspectos relacionados con la gestión de riesgos como en el propio diseño de la actividad. Se siguen utilizando los criterios de negocio en los cálculos de rentabilidad, costes y retorno de la inversión de los programas de microseguros.

Aún no existen estándares operativos, económicos y sociales para los microseguros, por lo que se parte de la utilización de los criterios generales de la actividad aseguradora tradicional.

Los indicadores específicos de sostenibilidad de los microseguros del modelo de Wipf y Garand (Wipf y Garand, 2008) aportan un esquema de medición de la actividad basado en referencias teóricas y análisis *a posteriori*, muy útil para la valoración y comparación de los programas de microseguros por parte de los investigadores, pero poco prácticas para la gestión interna de los programas, según el análisis de los casos de la muestra.

Destacamos que en la muestra analizada, este modelo no era utilizado por los operadores como herramienta de diseño y seguimiento de los programas, recurriendo a los métodos del análisis financiero convencional.

- > **El canal de distribución es el elemento clave para la viabilidad económica de los programas, afectando directamente a la accesibilidad y a los costes.**

El modelo que mejor encaja con la realidad de los microseguros es el “modelo socio-agente” en sus diferentes variantes, separando la gestión del riesgo, que es asumida por el asegurador, de la distribución y comercialización del producto, que le corresponde al canal.

En este contexto se han utilizado diversos canales no tradicionales, en algunos casos informales, como son los distribuidores de servicios públicos, asociaciones, redes comerciales, grandes superficies y tiendas minoristas, entre otros.

Una constante en los programas estudiados en este trabajo de campo son los aspectos de innovación en los canales de distribución, que incorporan novedades funcionales ajustadas a las particularidades del programa, así como a los medios tecnológicos disponibles para garantizar la eficiencia del mismo.

El modelo socio agente permite llevar los microseguros al segmento de menores recursos, utilizando comercializadores locales que no asumen el riesgo, cercanos al microasegurado, de forma que los aseguradores formales, que asumen el riesgo, rompan una de las principales barreras para implantar los microseguros, la falta de confianza y la escasa percepción de aportación de valor de los mismos.

A la accesibilidad que permite el modelo socio agente hay que añadir la eficiencia que aporta, de forma que permite la viabilidad económica, rebajando los costes de un modelo en el que el asegurador, a falta de redes comerciales, tendría que crearlas con un coste elevado.

2) En cuanto a la hipótesis de trabajo:

Una vez valorados los datos del trabajo de campo, podemos confirmar la viabilidad de compatibilizar los objetivos sociales y los de negocio, aunque la realidad de la muestra nos aporta un claro desequilibrio a favor de la rentabilidad y los márgenes de negocio, poniendo en duda el cumplimiento de los objetivos sociales y la inclusión financiera, concluyendo que:

- > **Se alcanza la sostenibilidad y un adecuado nivel de rentabilidad de mercado en la generalidad de los programas de la muestra, sacrificando los aspectos sociales de inclusión financiera.**

Como hemos podido apreciar, según los datos del índice de ingresos netos, los programas estudiados en el trabajo de campo logran la sostenibilidad desde el primer momento, con una tasa positiva en todos los casos superior al rango del 10%, lo cual indica que el margen de negocio ha sido el objetivo prioritario.

Respecto al resultado de la muestra, la duda surge si el margen de negocio que se pretendía no solo buscaba la sostenibilidad sino que trataba de competir con los márgenes de mercado, sacrificando el objetivo de la inclusión financiera, que es el que singulariza a esta actividad.

Si seguimos un orden de objetivos, primero ha de lograrse el margen de negocio mínimo para que el programa de microseguros sea sostenible, y seguidamente poner el foco en los aspectos sociales, la inclusión financiera del segmento que se atiende, poniendo a su disposición las coberturas suficientes a un coste asumible y generando la accesibilidad al microseguro.

Como resultado de lo que señalamos, podemos concluir que el criterio de inclusión financiera se limita cuando peligra la sostenibilidad o el margen mínimo fijado para el programa concreto, que no es el caso de los programas analizados.

El problema radica en fijar lo que se entiende por margen mínimo, con tres posibles opciones:

1. Considerar solo la sostenibilidad pura, entendida como viabilidad económica en el tiempo. Los márgenes de la actividad se alinean con la sostenibilidad, sin buscar competir con rentabilidades de mercado, primando la accesibilidad al microseguro (cuotas mínimas que garanticen la continuidad del programa).
2. Atender al margen de negocio necesario para promover un mercado de microseguro inclusivo, atractivo para los operadores formales, lo cual sacrificaría parte del margen de negocio de la actividad aseguradora en aras de la inclusión financiera del microseguro (márgenes interesantes y cuotas suficientes para un acceso mínimo).
3. Mantener la referencia de rentabilidad de la actividad tradicional como una parte más de su actividad de negocio, primando ésta sobre el objetivo de hacer accesibles las primas.

En los programas que hemos analizado, siempre que el operador sea un asegurador convencional, apenas se daban situaciones límite que cuestionaran la sostenibilidad de los programas, de forma que el programa era sostenible y aportaba una rentabilidad mínima desde un inicio o se suspendía.

Como hemos apreciado en los casos analizados, es evidente que el desempeño social quedaba supeditado a la sostenibilidad económica, algo que tiene sentido al tratarse de programas de microseguros no subsidiados.

La duda que se nos presenta es si las rentabilidades están en línea de mercado y si, en ese caso, estamos ante programas de seguros de contratación masiva y no microseguros, al no sacrificar los márgenes de negocio para lograr rebajar las primas y hacerlas más accesibles.

Esta realidad es entendible si lo contextualizamos dentro del proceso evolutivo que se está dando en el mercado de América Latina, donde se llega al microseguro desde el modelo del seguro tradicional, con zonas grises donde no se aprecia claramente la frontera entre el microseguro y el seguro.

> El equilibrio entre los aspectos de negocio y los sociales es alcanzable, pero es necesario un cambio de mentalidad en los operadores formales de seguros.

En las valoraciones del trabajo de campo destaca la necesidad de un cambio de enfoque por parte de los aseguradores tradicionales, entendiendo que la actividad microaseguradora es una parte de su actividad de negocio y que no supone sacrificar márgenes de rentabilidad en el medio y largo plazo.

Los márgenes de rentabilidad de mercado han de ser alcanzados de otra manera, propiciando la contratación masiva y los elevados volúmenes, de forma que juegue la escalabilidad y se logre compatibilizar el performance económico, incremento de cuota de mercado y el social, la inclusión financiera a medio y largo plazo.

Este cambio de enfoque no es fácil, sobre todo cuando el operador es un asegurador tradicional que se inicia en la actividad microaseguradora, ya que el cambio de mentalidad al que obliga genera tensiones entre los objetivos de inclusión financiera y maximización de beneficios a corto plazo, que no siempre se resuelven, como hemos visto en los casos de la muestra, alcanzando el necesario equilibrio.

La situación es distinta cuando el operador es una cooperativa o una mutua, primando los intereses de los miembros sobre los márgenes de negocio, aunque en ningún caso hay que olvidar que el programa ha de ser sostenible.

ANEXO 1:

ASEGURADORAS DE LA MUESTRA, REGULADORES Y ASOCIACIONES DE ASEGURADORES CONSULTADAS (EL % DE LA CABECERA REFLEJA EL PESO DEL SECTOR DE LOS MICROSEGUROS).

Colombia +50%	Perú 86,5%	Brasil +50%
MAPFRE	MAPFRE	MAPFRE
FASECOLDA	Superint. Bca y Seguros.	SINAF
Seguros Liberty	Pacifico	CNSeg
Aseguradora Solidaria	La Positiva	SUSEP
Seguros Colpatria	Invita	Chubb
Aseg. Colseguros	Caja Nuestra Gente	Classic.
		Marítima Seguros
		Sul América
		Bradesco
		Cardiff
		ACE

BIBLIOGRAFÍA

- ALBARRAN, Irene (2007) "Microseguros: Fundamentos técnicos y ámbito de aplicación de un producto en expansión". R. E. S., nº 131 –AIDA. Julio-Septiembre Págs. 297-310 <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2526681> (fecha de acceso, el 10-08-2014).
- BANCO MUNDIAL (2006) "Informe sobre el desarrollo Mundial 2006. –Equidad y desarrollo". Documento disponible en www.worldbank.org/wdr2006 (fecha de acceso, el 12-12-2012).
- CENFRI (2010), Hennie Bester, Doubell Camberlain, C.Hougard and H. Sinit, "Micro Insurance in Brazil, towards a strategy for market development. 2010". The Centre for Financial Regulation & Inclusion and the Escola Nacional de Seguros, FUNENSEG, www.cenfri.org http://www.microinsurancecentre.org/resources/documents/doc_details/805-microinsurance-in-brazil-towards-a-strategy-for-market-development.html (Fecha de acceso del 6 de octubre del 2014).
- CHURCHILL, Craig. (2006), *Protecting the Poor. A Microinsurance compendium*. International Labour Office, CH -1211, Geneva, Switzerland. ILO in association with Munich Re Foundation 80791 Munchen, Germany. <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m//template.rc/1.9.29231> (Fecha de acceso el 12-12-2012).
- CHURCHILL, Craig (2012), Craig Churchill and Michal Matul. *Protecting the Poor. A Microinsurance compendium, volum II, chapter 1, Emerging Issues, current*

- trends in microinsurancepags. Págs. 2, 3 y 4). ILO and Munich Re Foundation, Publishers. http://www.munichre-foundation.org/home/Microinsurance/MicroinsuranceCompendium/Microinsurance_Compndium-Vol-2.html Págs. 3 y 4. (Fecha de acceso el 8 de octubre del 2014).
- F.J. GARAYOA, M.CUESTA Y C. RUZA Y PAZ CURBERA (2012). Experiencias de microseguros en Colombia, Perú y Brasil. Modelo socio agente. Instituto de Ciencias del seguro, Fundación MAPFRE, cuadernos de la fundación nº 179.
- FUNDACION MAPFRE (2009) "El mercado asegurador latinoamericano 2008-2009". Instituto de Ciencias del Seguro, Fundación MAPFRE. http://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/images/El-mercado-asegurador-latinoamericano-2008-2009_tcm164-3751.pdf (Fecha de acceso el 12-12-2012).
- LONDON, T. y HART S. (2004), "Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model". *Journal of international Business Studies*, 35, pages. 350-370. <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v35/n5/abs/8400099a.html> (Fecha de acceso el 11-08-2014).
- MacCord (2013), Michael J. MacCord, Molly Ingram, Clemence Tatin Jalerán et al, "The Landscape of Microinsurance in Latin America and the Caribbean". Microinsurance Centre 2013, <http://www5.iadb.org/mif/en-us/home/knowledge.aspx?idPublication=90486> (Fecha de acceso el 11-08-2014).
- MARQUEZ, Patricia, REFICCO, Ezequiel y BERGER Gabriel. (2009), "Negocios inclusivos en América Latina", *Harvard Business Review*, págs. 28-38. http://www.expoknews.com/wp-content/uploads/2009/06/marquez-reficco-berger_hbr.pdf (Fecha de acceso el 10-09-2014).
- MICROINSURANCE CENTRE Jim Roth, Michael J. Mc Cord, and Dominic Liber (2007). "*The Landscape of Microinsurance in the World's 100 Poorest Countries*". 1045 N. Lynndale Dr., Ste 2E Appleton, WI54914. <http://www.microseguros.info/documentos/the-landscape-of-microinsurance-in-the-world-s-100-poorest-countries/> (Fecha de acceso el 20-12-2012).
- PRAHALAD, C.K. (2004), Book, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Eradicating poverty through profits*. Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NJ. Accesibilidad <http://www.whartonsp.com/bookstore/product.asp?isbn=0131467506> (Fecha de acceso el 10-09-2014).
- PRAHALAD, C.K. and STUART L. (2002) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Low income markets presents a prodigious opportunity for the world's wealthiest company*. *Harvard Business Review*, Reprint N° 02106. <http://www.strategy-business.com/article/11518?gko=9a4ba> (Fecha de acceso el 9-09-2014).
- SWISS RE, Karba, Almit, (2010), "Protección contra el riesgo para 4000 millones de

personas” Estudios de Swiss Re, Sigma report 2010 nº6. www.swissre.com/sigma (Fecha de acceso el 8-09-2014).

WRIGHT, A.N. (2005) “Understanding and Assessing the Demand of Microfinance. Nairobi.” MicroSave article, http://www.portalmicrofinanzas.org/gm/document-1.9.27645/26557_file_1.pdf (Fecha de acceso el 26-12-2012).

WIPF J. y GARAND D. (2008), *Indicadores de Microseguros. Un manual para practicantes en microseguros*. ADA, microinsurance expertise, BRS, Fundación Raifferssen, Belgica, CGAP Working Group in Microinsurance. <http://www.microfinanzas.org/centro-de-informacion/documentos/indicadores-de-desempeno-para-microseguros-un-manual-para-practicantes-en-microseguros/> (Fecha de acceso el 26-12-2012).

YIN, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. <http://catalogue.nla.gov.au/Record/317077> (Fecha de acceso el 10-09-2014).

Estudio del impacto de la gestión de la responsabilidad social en la reputación corporativa de las empresas en Perú. Casos: BCP, Kimberly Clark y AFP Integra-SURA

Julianna Paola Ramírez Lozano

jramirez@ulima.edu.pe

Doctora y Master en Gestión de Empresas de Comunicación por la Universidad de Navarra, España. Magister en Gerencia Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Diplomado en Comunicación Corporativa por Esan y Licenciada en Comunicación por la Universidad de Lima, Perú.

Docente universitaria e investigadora del Instituto de Investigación Científica de la Universidad de Lima-IDIC. Docente de post grado en ESAN y Universidad del Pacífico. Ex coordinadora de Proyectos de Responsabilidad social del Grupo RPP entre 2006 y 2011. Autora del libro Responsabilidad social en los medios de comunicación, editado por el Fondo editorial de la Universidad de Lima en 2014.

Miembro del Comité espejo en Perú de la ISO 2600. Redactora de las revistas peruanas "Comunicación e Imagen" y "Stakeholders". Tiene el reconocimiento del premio internacional "Who is Who in the World" en 2015.

RESUMEN

La responsabilidad social (RS) es una manifestación voluntaria y ética que debe entenderse como una filosofía de trabajo y un modelo de actuar que las organizaciones deciden adoptar en relación con los grupos de interés. Sin embargo la adecuada gestión de la responsabilidad social también genera beneficios en la empresa que lo realiza, entre ellas, la mejora o fortalecimiento de la buena reputación corporativa.

El artículo describe el estudio de tres empresas: Banco de Crédito del Perú (BCP), Kimberly Clark Perú y AFP Integra-SURA que ocupan los primeros lugares en el ranking Merco-Perú en el año 2013. En el análisis realizado se ha buscado conocer de qué manera la gestión de la responsabilidad social es un elemento que contribuye en la creación de la reputación corporativa, puesto que se trata de uno de los pilares de la reputación, no el único pero sí uno de los más visibles desde la mirada de los grupos de interés.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social, empresas privadas, reputación corporativa, grupos de interés, comunicación.

ABSTRACT

The social responsibility (SR) is a voluntary and ethical manifestation must be understood as a philosophy of work and a model act that organizations decide to take in relation to interest groups. However the proper management of social responsibility also generates benefits the company that makes, among one, is improving or strengthening good corporate reputation.

The article is based on a study of three companies: Banco de Credito del Peru (BCP), Kimberly Clark Peru and AFP Integra-SURA occupying the top places in the ranking Merco-Perú 2013. In the analysis it has been sought to know how the management of social responsibility is an element that contributes to the creation of corporate reputation, since it is one of the pillars of reputation, not the only but one of the most visible from the look interest groups.

KEYWORDS

Social responsibility, private businesses, corporate reputation, stakeholders, communication.

JEL

M 14

1. INTRODUCCIÓN

La investigación realizada es un estudio que se origina en base al interés de conocer en qué medida las políticas y prácticas de responsabilidad social realizadas por las empresas generan un impacto en la creación de su reputación corporativa. Para ello el estudio describe el caso de tres empresas ubicadas en los primeros 20 puestos del ranking MERCO PERÚ.

El objetivo del estudio fue describir el conocimiento que tienen los grupos de interés sobre el concepto de responsabilidad social y su aplicación directa en las políticas, prácticas y programas realizados por las empresas. Así mismo, el estudio buscó comprender el impacto que generan las acciones y programas de responsabilidad social en la reputación corporativa originada en los grupos de interés de la organización. Finalmente, la investigación presenta un conjunto de indicadores desde los cuales se hace posible evaluar la relación entre la responsabilidad social que desarrolla una empresa y su impacto en la reputación corporativa, entendida como un conjunto de percepciones, opiniones y comentarios creados en las mentes de los diversos *stakeholders* de una empresa.

Para todo ello, la investigación presenta un marco teórico sobre el estudio de la responsabilidad social en las empresas y su impacto en la reputación corporativa. Además se hace referencia a la metodología y herramientas de la investigación cuantitativas y cualitativas implementadas para el estudio de las tres empresas: BCP, Kimberly Clark y AFP Integra-SURA.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se inicia con una revisión bibliográfica de los conceptos de responsabilidad social y reputación corporativa con la finalidad de conocer su significado e implicancia en la gestión empresarial. Además se ha realizado una investigación de campo en tres empresas utilizando dos tipos de herramientas: cuantitativas y cualitativas. En total se han realizado 23 entrevistas a los directivos de las empresas investigadas y 11 entrevistas a stakeholders externos. También se han realizado tres grupos focales a los clientes de las tres empresas investigadas. (Anexos 1 al 9). Ambos estudios fueron complementarios pues buscaron conocer el impacto y relevancia de las acciones de responsabilidad social en la generación de la reputación corporativa.

2.1. Criterios de selección de las empresas investigadas

Las empresas investigadas fueron seleccionadas siguiendo los siguientes criterios:

- Poseer un área o responsable de responsabilidad social.
- Poseer por lo menos un reporte de sostenibilidad de las labores realizadas en materia de responsabilidad social.
- Estar entre los 20 primeros lugares del ranking Merco Perú 2012.
- Apertura de parte de la empresa para acceder a la realización de entrevistas en profundidad a directivos, encuesta a colaboradores y grupos focales a grupos de interés.

2.2. Matriz de consistencia de la investigación

La investigación, como se ha indicado anteriormente, tiene como objetivo explorar sobre el nivel de importancia que tienen las acciones de responsabilidad social en la creación o impacto de la reputación corporativa de la empresa. En la tabla n° 1 se presenta el planteamiento de la investigación, los objetivos, hipótesis, metodología y las variables de análisis.

Tabla n° 1. Matriz de consistencia de la investigación

Planteamiento de la investigación	Objetivos	Hipótesis	Metodología	Variables de análisis
Análisis del impacto de la gestión de la responsabilidad social en la reputación corporativa de las tres empresas estudiadas con altos niveles de reputación corporativa según el informe MERCOSUR.	Conocer y evaluar el impacto de las acciones de responsabilidad social en la creación y mantenimiento de la reputación corporativa.	Las acciones de responsabilidad social y la gestión de responsabilidad social representan para las empresas un impacto positivo en la creación de su reputación corporativa.	Investigación cualitativa y cuantitativa. Realización de entrevistas en profundidad a los principales gerentes y gestores de la responsabilidad social de las tres empresas estudiadas. Grupos focales a clientes de las tres empresas. Encuestas a los trabajadores o colaboradores de las tres empresas.	Impacto de las acciones o proyectos de responsabilidad social en la generación de responsabilidad social. Las percepciones positivas o favorables que originan las acciones de responsabilidad social. El impacto en los beneficiarios. El impacto positivo en la reputación de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

2.3. Herramientas de investigación

Las herramientas utilizadas fueron seleccionadas en base a la experiencia previa de otros estudios similares. Se realizaron entrevistas en profundidad a los principales directivos de las tres empresas seleccionadas. En el BCP a 9 directivos, en Kimberly Clark a 7 directivos y en AFP Integra-Sura a 9 directivos. También se hicieron entrevistas a *stakeholders* externos. En total se realizaron 44 entrevistas a profundidad. Además se realizaron tres grupos focales a clientes o consumidores de cada una de las tres empresas. También se realizaron encuestas a los colaboradores de las tres empresas (anexo 10), con una muestra de 200 encuestas a los colaboradores de cada empresa, con un margen de error y confianza de +/- 5.5%.

2.4. Variables para el análisis comparativo de los tres proyectos

Las variables seleccionadas para el estudio fueron elaboradas tomando en consideración la relación que existe entre la gestión de la responsabilidad social y la construcción de la reputación corporativa desde la mirada de sus principales grupos de interés: colaboradores y clientes. La base estas variables se tomó de la metodología utilizada por los estudios MERCO.

1. Liderazgo y ética de los directivos/accionistas de la empresa.
2. Calidad laboral y cultura corporativa.
3. Calidad e innovación en productos y servicios.
4. Cuidado del medio ambiente.
5. Programas y proyectos con la comunidad.
6. Comunicación adecuada con los grupos de interés.
7. Capacidad de gestión de alianzas público-privado.
8. Resultados económicos y financieros.

2.5. Perfil de las empresas estudiadas:

A. Banco de Crédito del Perú – BCP: primer banco peruano, fundado el 1 de febrero de 1942. Tiene como misión: “promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país”. Y como visión: “ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrece”. Sus principios son: “satisfacción del cliente, pasión por las metas, eficiencia, gestión al riesgo, transparencia, disposición al cambio, disciplina”. El BCP tiene como concepto de responsabilidad social: “modelo de gestión que incluye y administra al interior de la organización, pro-

moviendo la comunicación efectiva entre cada área del Banco y sus respectivos grupos de interés"; y hacia afuera, "ejecutando proyectos que promueven el desarrollo y el éxito".

Principales programas y proyectos de responsabilidad social

- a. **"Contigo en las finanzas"**: enfocado en la creación de capacidades de la población no bancarizada. De esta manera se busca contribuir con la inclusión financiera en el Perú.
- b. **Empresarios de éxito BCP**: busca fortalecer la competitividad y el desarrollo de las Pymes, apoyando su crecimiento e impulsándolas al éxito. En Perú las pequeñas y medianas empresas (PYME) representan más del 99% del total de empresas del país y son responsables de casi el 50% del Producto Bruto Interno nacional (PBI).
- c. **Obras por impuestos**: fomenta la alianza público privada para focalizar el esfuerzo por el desarrollo del país. El BCP fue la primera entidad financiera que se acoge al mecanismo que permite contribuir a disminuir la brecha de infraestructura que existe en Perú. Se priorizan obras de acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento.
- d. **"Matemáticas para todos"**: ofrece un conjunto de herramientas a los escolares de colegios públicos en zonas de escasos recursos, con la finalidad de mejorar la calidad de la educación en matemáticas.
- e. **Becas BCP**: tiene la finalidad de beneficiar a miles de jóvenes con alto potencial académico y de liderazgo, y que cuenten con recursos económicos limitados para financiar sus estudios universitarios.
- f. **Voluntarios**: promover la cultura de trabajo voluntario entre los colaboradores del BCP para formar agentes de cambio en favor de la sociedad, a través de acciones en beneficio de la comunidad.

B. Kimberly Clark Perú. Es una empresa productora de productos de cuidado personal para la familia. La misión: "mejorar la salud, el bienestar y la higiene de las personas, cada día y en cada lugar" y su visión: "guiar al mundo en lo esencial para una vida mejor". Los valores de la empresa son: "autenticidad, responsabilidad, innovación y dedicación". Su concepto de responsabilidad social busca cómo hacer las cosas bien. Esto implica que su modelo de gestión busca alcanzar una actuación de excelencia, teniendo en cuenta los aspectos económicos, sociales y ambientales para lograr resultados sostenibles que generen valor a toda la organización.

Principales programas y proyectos de responsabilidad social

- a. **“Recíclame, cumple tu papel”**: busca crear conciencia social sobre la necesidad del reciclaje del papel y la conservación del medio ambiente. A través de esta iniciativa, la empresa busca también generar fondos para la financiación de becas para niños de Fundades, y ayuda para Aldeas Infantiles SOS.
- b. **Bienestar**: ofrecer las condiciones laborales más óptimas, puesto que otorgan a sus colaboradores un seguro de vida desde el primer momento de ingreso a la organización.
- c. **“Kultura” de sueños**: la gestión de la cultura organizacional es un pilar de la estrategia del negocio. Su cultura se construye sobre una serie de creencias compartidas que refleja lo que son. Se caracteriza por un ambiente de trabajo donde prima el respeto mutuo, la credibilidad y empleabilidad.

C. AFP Integra-SURA es una administradora de fondos de pensiones (AFP) fundada en 1993 con la misión de liderar la industria, establecer el estándar en la administración de pensiones y otorgar el mejor servicio en el mercado. La compañía tiene un papel importante dentro del mercado de inversiones y operaciones, ya que constituye uno de los principales inversionistas dentro del mercado local. En dicho sentido destaca su aporte en la adopción y cumplimiento de estándares de Buen Gobierno Corporativo, así como prácticas y políticas internas. Los principios esta empresa son: “equidad, transparencia, respeto y responsabilidad”. Su concepto de responsabilidad social es “estar comprometido con el desarrollo sostenible del país, fomentando el progreso de sus grupos de interés, mediante el apoyo a la educación, el cuidado del medio ambiente y desarrollo de nuestras comunidades”.

Principales programas y proyectos de responsabilidad social

- a. **“Emprendiendo”**: programa de educación social y financiera, dirigido a alumnos de 1º, 2º y 3º de secundaria, el cual tiene como objetivo empoderar a la niñez a través de la enseñanza y práctica de sus “derechos y deberes”, el fomento de una “cultura de ahorro”, y la ejecución de emprendimientos.
- b. **“Escuelas sostenibles”**: tiene como objetivo apoyar la educación de niños de comunidades vulnerables, mediante la mejora de infraestructura escolar, capacitación en valores, implementación y capacitación en centros de cómputo y bibliotecas, así como la implementación de un negocio que permita la sostenibilidad de la escuela.
- c. **Intégrate**: con el objetivo de aportar al desarrollo de la calidad de vida de nuestros pensionistas y promover el rol activo del adulto mayor en

nuestra sociedad. Las actividades que se realizan son: las Charlas Educativas, Cineclubs, Seminarios de Negocios, Despistajes Médicos, Talleres de Baile, Relajación y Teatro, y Noche de Talentos.

- d. **“Integrándonos”**: los colaboradores participan activamente en iniciativas a favor de las comunidades en estado vulnerable, apoyando iniciativas de educación, salud y el cuidado del medio ambiente.

3. LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SU IMPACTO EN LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

La preocupación de la investigación fue analizar la relación que existe entre la gestión de la responsabilidad social en las empresas y su impacto en la reputación corporativa. Por ello se aborda el presente marco teórico.

3.1. La responsabilidad social

El concepto de responsabilidad social (RS) se expresa como una preocupación que existe por parte de las empresas en demostrar un comportamiento responsable con su entorno y en particular con sus grupos de interés. Existen algunos paradigmas y enfoques que explican los intereses de las empresas por ser socialmente responsables. Sin embargo, lo más importante es demostrar un ejercicio sólido, sostenido en el tiempo, coherente entre el discurso y las acciones que realiza la empresa. La responsabilidad social genera compromisos con el entorno, la sociedad y el medio ambiente, pero ante todo es un comportamiento ético y transparente con los grupos de interés.

La responsabilidad social es un tema que está tomando mayor preponderancia y se discute en los ámbitos empresariales, académicos y políticos. En las últimas décadas, se ha convertido en una referencia permanente que progresivamente está siendo aplicada por las organizaciones de todo tipo, es decir, de las compañías públicas, privadas y del tercer sector. Según Arredondo, la responsabilidad social corporativa tiene una dimensión transcendental en el ejercicio de una organización o empresa.

“La RS permite establecer con claridad la interrelación empresa – sociedad en dos dimensiones: la empresa respecto al entorno y el entorno respecto a la empresa respectivamente. En el primer caso es retribuir a la sociedad por lo recibido en un horizonte a largo plazo y en el segundo caso es el reconocimiento de la sociedad sobre la importancia, que para ella tiene, el contar con una organización capaz de brindarle bienes y servicios de calidad, ade-

más de soporte en iniciativas de desarrollo, de acuerdo a sus requerimientos y posibilidades”¹

En décadas anteriores, los directivos de las organizaciones se centraban exclusivamente en producir bienes y servicios, sin tomar en cuenta que una empresa es una comunidad de seres humanos que está en el mundo de los negocios para crear valor compartido, tal como señala el nuevo concepto de responsabilidad social. Este nuevo enfoque de creación de valor compartido en donde la organización y sus diversos grupos de interés ganan, dentro de la premisa del “ganar-ganar”, resulta ser la explicación más acertada para comprender la trascendencia e importancia de la responsabilidad social como un modelo de gestión que genera valor compartido.

Navarro García expresa que *la responsabilidad social implica, en primer lugar, libertad de elección y compromiso voluntario con los stakeholders o grupos de interés*². En consecuencia, la responsabilidad social es un nuevo paradigma organizacional que está integrado voluntariamente, sin ninguna imposición legal, en las estrategias de las empresas. Su implementación y ejecución se inicia en las manos de los directivos y accionistas y debe trascender a cada una de las áreas de la empresa u organización.

Es importante anotar que las empresas también han experimentado los efectos de su comportamiento responsable en la sociedad, sobre todo en el impacto que tiene en la reputación corporativa. Una empresa, gracias a su comportamiento de forma responsable, consigue perdurar en el tiempo. Sin embargo, el ejercicio socialmente responsable es sólo uno de los pilares de la reputación. En algunos casos puede ser el más visible pero no necesariamente es el más importante o es el que recibe la mayor atención del público.

La responsabilidad social inicialmente estaba compuesta por tres esferas o marcos: económico, social y medioambiental o también conocida como el triple *bottom line*. Mientras que hoy en día el nuevo triple balance ha insertado un nuevo componente que es el gobierno corporativo, desfasando el elemento económico como la base de la pirámide y colocando el aspecto ético y de gobierno corporativo como lo más importante de la pirámide.

El enfoque socialmente responsable asumido por las empresas y difundido en las nuevas tecnologías de la información como en las redes sociales, están contribuyendo a cambiar la imagen de muchas empresas y sobre todo, a empezar a mirar a las organizaciones en general como portadoras y generadoras de bienestar social y colectivo, pues muchas de ellas están generando políticas éticas y además están desarrollando diversos proyectos o programas

1 ARREDONDO, 2009: 5.

2 NAVARRO, 2008: 33.

dirigidos a sus grupos de interés. Lo cual engloba un comportamiento socialmente responsable.

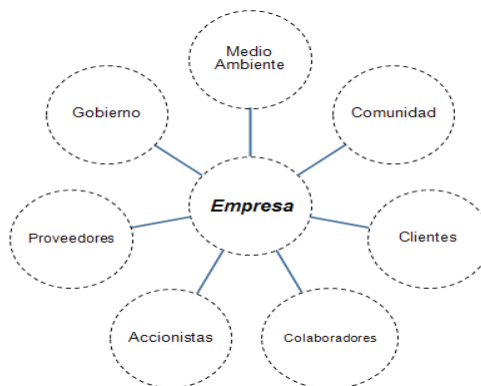
En consecuencia, la RS está orientada a mejorar la gestión organizacional e interés por contribuir con el bienestar de su entorno, es decir, de sus grupos de interés. Las nuevas tecnologías también han incrementado las posibilidades de interrelación y comunicación entre la sociedad civil y las empresas. Por lo tanto, puede afirmarse que este explosivo crecimiento de las tecnologías de la información y de las comunicaciones está cambiando el mundo. *La visión de la RSC implica no sólo cumplir con la responsabilidad empresarial propia, sino también extender tal visión y prácticas a aquellos stakeholders con los cuales se relaciona la empresa.*³

3.2. Mapeo de stakeholders

Son aquellos grupos de personas, individuos u otras empresas que interactúan con la empresa u organización, que se ven afectados negativamente por las acciones que la compañía realiza. La relación con los grupos de interés constituye una oportunidad para demostrar el comportamiento y sobre todo el compromiso de la empresa. El principal medio es ganar la confianza de los grupos de interés siendo coherentes entre las acciones y la comunicación o discurso que el medio ofrece.

La forma de concretar un comportamiento socialmente responsable es manteniendo un diálogo auténtico con los diferentes grupos de interés. Esta interacción implica tener una visión sistémica para contemplar y entender la realidad de cada *stakeholder*, además de tener un conocimiento profundo de las necesidades y requerimientos del entorno. Según Peru2021, son 7 los grupos de interés primordiales de toda empresa/organización:

Gráfico n° 1. Mapeo de grupos de interés



Fuente: Perú2021.

3 Loc. Cit. p.33.

- a) **Accionistas:** son aquellos que aportan capital a la empresa. Asimismo, sus acciones y decisiones que se designen dentro de la organización afectarán a sus inversiones positiva o negativamente, repercutiendo en la toma de decisiones. De los accionistas depende el ejercicio del gobierno corporativo de la empresa u organización.
- b) **Colaboradores:** son los trabajadores/empleados de la empresa, también llamados clientes internos. Las acciones y decisiones que la organización lleve a cabo afectarán a la vida laboral y personal de los colaboradores y ello se manifestará en el desempeño y/o rendimiento de éstos dentro de la compañía.
- c) **Proveedores:** es aquella persona u organización que se encarga de proveer de bienes y servicios a la empresa u organización. Su rol principal es abastecer y proporcionar diversos materiales, insumos o productos a la compañía. No obstante, las acciones y decisiones que la compañía realice de manera positiva o negativa, repercutirán en el comportamiento, desempeño y calidad de los productos y servicios que brindan los proveedores a la organización.
- d) **Comunidad:** se compone por las personas que viven alrededor del lugar donde la organización opera y distribuye sus productos o servicios. Por lo tanto, las acciones y decisiones que asuma la organización tendrán un impacto considerable en la vida cotidiana dentro de esta comunidad, puesto que puede afectar positiva o negativamente en la reputación de la compañía.
- e) **Clientes/consumidores:** son aquellos individuos o empresas que compran y utilizan los productos o servicios que produce la empresa.
- f) **Gobierno:** está compuesto por el regional y local. El rol del Estado es de fiscalizador y regulador. Por lo tanto, las reglas que impone normarán la forma en que las organizaciones operan y por tanto en algunos casos pueden afectar positivamente o negativamente el accionar de las empresas.
- g) **Medioambiente:** es aquel entorno directo donde la organización opera y distribuye sus productos o servicios. Además, las acciones que la compañía desarrolle impactarán de forma negativa o positiva, repercutiendo en su conservación o deterioro. En consecuencia, al dañarlo se corre el riesgo que los recursos naturales que utilizan las empresas desaparezcan. El medio ambiente está compuesto por los recursos del agua, aire, recursos naturales, etc.

Entre otros grupos de interés que una empresa u organización pueden tener, se encuentran: los líderes de opinión, los medios de comunicación, las ONG, la

sociedad civil, etc. Todo depende del nivel de relación que tenga la empresa con diversos grupos de interés.

3.3 La construcción de la reputación corporativa

La reputación corporativa es un elemento muy importante, pues supone la suma de una realidad corporativa digna de ser reconocida como el resultado de un buen comportamiento, de la excelencia empresarial y de buena calidad en sus productos, además del reconocimiento de sus *stakeholders* o grupos de interés más importantes de la empresa/organización. Como lo señala Marín Calhorro:

*“La reputación es un intangible que las empresas gestionan estratégicamente y es consecuencia de los buenos resultados económicos y de un buen comportamiento socialmente responsable”.*⁴

Hoy en día, la reputación es sumamente importante para las empresas debido a que es el valor intangible que éstas no pueden modificar con dinero, sino más bien se modifican con políticas dentro y fuera de la empresa, que hacen que esta funcione mejor, tanto para sus colaboradores como para sus clientes y grupos externos.

Existen variadas definiciones de la reputación corporativa y empresarial que se han ido acuñando a lo largo del tiempo. Para Marín, por ejemplo, la reputación corporativa está relacionada directamente con las expectativas de los grupos de interés.

*“Se entiende la reputación como una representación cognoscitiva de la habilidad de la compañía para satisfacer las expectativas de sus stakeholders. Además, la reputación es la unión racional (comportamiento comparativo) y emocional (naturaleza intangible) que los stakeholders tienen con una compañía. En términos visibles, es la imagen neta de una empresa para cada uno de sus públicos”.*⁵

La reputación es importante porque en el tiempo construye la historia de la empresa y a medida que esto sucede, se van incrementando los grupos de interés y las opiniones a favor de la empresa. Para Villafañe, la reputación es el conjunto de buenas percepciones de los grupos de interés hacia una empresa, lo cual también se traduce en lealtad y recomendación (2013):

“Otra definición hace referencia al resultado de una imagen positiva de la empresa cuando esta encierra valores como la autenticidad, la honestidad,

4 MARIN CALHORRO, 2009:78.

5 Ídem.

la responsabilidad y la integridad, es decir, valores que apelan al compromiso con los stakeholders y al grado de cumplimiento de dichos compromisos”.⁶

Es importante mantener un compromiso permanente con los diferentes grupos de interés para que estos perciban una buena reputación y esto ayude a crear un clima de confianza. Este concepto permite una diferenciación sostenida en el tiempo, pues ayuda a responder a las expectativas de los públicos, prevenir y estar más protegidos frente a eventuales crisis.

Con respecto a mantener una diferenciación en tiempo, esto resulta ser clave, pues es la única forma de posesionarse en la mente de los grupos de interés, especialmente colaboradores y clientes. Villafañe hace referencia a la creación de la reputación a través del trabajo de la imagen en el tiempo.

“La reputación es también la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos. Ese proceso de cristalización se da con el tiempo, generando confianza y buena reputación entre los inversores, clientes, empleados y la sociedad”.⁷

Así como la reputación de marca hace referencia a la percepción buena o mala que los consumidores pueden tener sobre un producto o servicio, sucede lo mismo con las empresas/ organizaciones y su marca empresa. Si una compañía tiene buena reputación, es muy probable que sus índices económicos y financieros se eleven. El boca a boca es un elemento muy importante que crea la buena reputación, la cual básicamente está compuesta por un conjunto de características de experiencias vividas de cerca o comentadas por los diferentes grupos de interés. Villafañe lo explica de la siguiente manera:

“Se ha definido como “La construcción social alrededor de la credibilidad, fiabilidad, moralidad y coherencia que se tiene de una persona, ente, organismo, institución, empresa, etc. Esto es, la reputación sólo es parcialmente controlable, ya que se crea y recrea a partir de las percepciones que conforman un estado de opinión, consideración y valoración de otros, a partir de las decisiones y comportamientos ético-morales y/o profesionales”.⁸

6 VILLAFANE, 2013: 40.

7 *Op. cit*, p.41

8 *Op. cit*, p.53

3.4. Impactos y beneficios de la responsabilidad social en las empresas

La responsabilidad social exige un liderazgo de parte de las empresas, sobre todo pensar en las empresas y tener una visión de creación de valor no sólo financiero, prosperando a costa del resto de la comunidad, sino también social y medio ambiental. En este sentido, el primer impacto de la responsabilidad social es la creación de empresas sostenibles, con miradas de futuro.

Además, hay tres causas subyacentes e íntimamente relacionadas con el impacto que produce la responsabilidad social en las organizaciones: el medioambiente, el crecimiento de la población y los valores compartidos por la sociedad respectivamente. Estos valores están íntimamente relacionados, y tienen su raíz en una determinada visión de un mundo mejor.

El primer punto es el medioambiental, los colapsos, la deforestación, la pérdida de fertilidad de la tierra y la mala gestión del agua, que están causando un consumo de los recursos naturales a un ritmo no sostenible. En consecuencia, el impacto en el medio ambiente de una sociedad depende de su número de componentes. Como último punto están los valores culturales, que son la base sobre la cual las sociedades toman sus decisiones y construyen su presente y futuro. No obstante, las empresas no pueden crecer ni desarrollarse en entornos y zonas donde la mayoría de su entorno vive en condiciones infrahumanas y por debajo de los niveles mínimos de dignidad humana.

Por lo tanto, las organizaciones con enfoque socialmente responsable están interesadas en fomentar un desarrollo positivo que contribuya a las comunidades que se encuentran a su alrededor, de manera que se beneficien de los frutos de la globalización sin que se genere una situación de desigualdad acentuada. Para ello, las empresas/organizaciones necesitan trabajar a través de alianzas para el desarrollo, generando sinergias con los grupos estratégicos de interés. Como señala Porter, el primer paso de la responsabilidad social es generar un valor compartido.

“El valor compartido es una nueva forma de éxito económico que reconoce que las necesidades sociales, y no las necesidades económicas convencionales, sino en expandir la torta del valor económico y social. También reconocen que los males o las debilidades de la sociedad suelen crear costos internos para las empresas.”⁹

El principio de creación de valor compartido involucra crear valor económico pero también crear valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso

9 PORTER *et al.*, 2001: 5.

social. Por lo tanto, las empresas/organizaciones pueden beneficiarse de su implicación en el desarrollo a través de los beneficios derivados de utilizar la Responsabilidad social empresarial o corporativa como herramienta de gestión.

3.5. Sostenibilidad de la reputación corporativa

La sostenibilidad de la reputación es muy importante porque es necesario que esta se mantenga en el tiempo y en la mente de los grupos de interés, sobre todo de los consumidores y de los grupos más vulnerables. En la actualidad, las corporaciones trabajan dos vertientes que atañen a la reputación: una plataforma de oportunidades y una plataforma de riesgos. Estas dos plataformas les permiten tomar la mejor decisión a la hora de comunicar algo a sus grupos de interés. Navarro (2008) nos explica:

*“Las gestiones de la RSC y de la reputación tienen mucho que ver con el compromiso de la empresa en su sostenibilidad a largo plazo: anticipación, inversión continuada en los campos tecnológico, humano y de creación de confianza que faciliten la innovación permanente y poder estar muy atento a lo que pide el consumidor en cada uno de los mercados locales donde la empresa desarrolla su negocio”.*¹⁰

Las empresas que mantengan un comportamiento sostenible en el tiempo, serán reconocidas por su posicionamiento reputacional. Esta es la idea que mejor sintetiza la meta aspiracional de una compañía con relación a sus *stakeholders* y aquello por lo que espera ser reconocida. Calhorro (2009) lo explica de la siguiente manera: “Los tres requisitos de un buen posicionamiento reputacional es que sea declinable, diferenciador y con un significado extensible”.¹¹

El posicionamiento reputacional debe ser único para todos los públicos, pero debe ser declinable para cada uno de ellos, es decir, debe tener un significado específico para cada grupo de interés. Este significado sólo será reconocido en la medida de cubrir las expectativas de los diversos grupos de interés. Sin embargo, cada *stakeholder* tiene diversas necesidades de la empresa. La sostenibilidad reputacional está asociada a los elementos del triple balance, tal como lo explica Joan Costa (2003):

“La sostenibilidad puede ser entendida como un concepto macroeconómico y se asocia a desarrollo que significa asignación eficiente de los recursos que facilite, a nivel de toda la sociedad, niveles estables de crecimiento, de ocupación y utilización prudente de los recursos

10 NAVARRO, 2008: 51.

11 MARIN CALHORRO, 2009: 90.

medioambientales. Sin embargo, sostenibilidad asociada a reputación invita a focalizar el análisis al nivel más microeconómico, de empresa. En este segundo escenario, sostenibilidad, entendida desde el triple enfoque financiero, social y medioambiental, se considera que es resultado de una gestión socialmente responsable (RSC).¹²

Según lo analizado, una empresa tiene que ser coherente con lo que dice y con lo que hace. Esto se refiere a la calidad de sus productos y servicios que ofrece a lo largo del tiempo y a las otras variables descritas anteriormente. En este sentido, la comunicación tiene que ser sostenible y coherente en el tiempo en relación a sus grupos de interés. El posicionamiento de una “buena reputación” ayuda a que la imagen que tienen los grupos internos y externos sea de manera positiva. Para que la reputación sea sostenible en el tiempo, se deben tomar acciones destinadas al público. Por ejemplo, para el público interno (entiéndanse colaboradores, socios, gerentes, accionistas, etc.) se debe:

- a. Dar a conocer las prácticas de responsabilidad social.
- b. Entregar la información elaborada en forma de folletos y catálogos, conocida como la memoria anual.
- c. Invitar a colaboradores y familiares a asistir a eventos relacionados con la responsabilidad social.
- d. Solicitar su opinión sobre los resultados en los programas de responsabilidad social.

Para una empresa u organización, es imprescindible mantener buena armonía con su público interno, puesto que en él se forma la sostenibilidad de reputación interna de la empresa y, por ende, la cultura corporativa. En ese sentido, gracias al buen clima que exista en la empresa, los trabajadores podrán sentirse contentos y comprometidos con la organización y ello repercutirá no sólo en los clientes, sino también en las referencias con sus conocidos. La reputación tarda muchos años en construirse mediante buenas acciones, pero puede ser fácilmente destruida mediante una mala acción, debido a que las personas se acuerdan y se quejan más de lo malo que de lo bueno. Al respecto, Villafañe señala:

“Los empresarios están integrando a su ADN la sostenibilidad, y han entendido que la ciudadanía —no sólo clientes que son consumidores— se molesta frente a formas de actuar que reflejan irresponsabilidad frente a la sociedad... Las encuestas lo demuestran: la Reputación Corporativa es uno de los mejores activos de una empresa u organización, y se debe cuidar de forma muy cuidadosa y perseverante, ya que además de ser uno

12 COSTA, 2003: 22.

de los atributos más preciados, es, sin duda, el más vulnerable”¹³.

El concepto de sostenibilidad permite una diferenciación sostenida en el tiempo, que implica responder a las expectativas de los *stakeholders*, prevenir y estar más protegidos frente a eventuales crisis. Quizá en este punto es donde realmente cobre importancia la buena gestión de la reputación corporativa de la empresa.

4. INDICADORES PARA MEDIR EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

En el estudio realizado se ha abordado la necesidad de conocer la importancia de la gestión de la responsabilidad social en las empresas. En este sentido, los directivos de las tres empresas señalan la necesidad de trabajar diariamente en una gestión socialmente responsable mientras que los colaboradores de las tres empresas analizadas no están del todo comunicados acerca de las políticas y prácticas de responsabilidad social en las empresas. Sin embargo, manifiestan tener un gran interés por conocer lo que hace la empresa y sobre todo por las acciones que corresponden a las políticas de la empresa con los colaboradores. Por otro lado, los clientes tampoco tienen un amplio conocimiento de las políticas y prácticas de RS de la empresa, y en los tres casos demandaron una mayor comunicación de las acciones de responsabilidad que las empresas tienen. En este sentido, la imagen y reputación que tienen los clientes de estas empresas están basadas en la calidad del producto básicamente.

Podemos indicar que las políticas y acciones de responsabilidad social de las tres empresas estudiadas son pilares importantes que influyen en la generación de la imagen y reputación corporativa de las empresas. En el caso de las tres empresas se aprecia la preocupación que existe por los directivos del buen manejo de las políticas de responsabilidad social, sobre todo a nivel interno. Lo cual es el punto de partida para generar una buena reputación interna, debido a que los colaboradores son el primer grupo de interés en el cual se forma la imagen y reputación de la empresa. De esta manera, es preciso anotar que la preocupación de las tres empresas investigadas por hacer responsabilidad social tiene como base la perdurabilidad en el tiempo, la sostenibilidad, el cuidado del medio ambiente, el entorno social y no en el sentido más práctico y pragmático de generar o buscar únicamente una imagen. En los tres casos, las empresas han manifestado su preocupación por el largo plazo, por mantener buenas relaciones y un buen comportamiento con sus grupos de interés.

13 VILLAFANE, 2013: 41.

Por otro lado, los grupos de interés externos, es decir los clientes, reconocen y valoran las acciones de responsabilidad social desarrolladas por las empresas analizadas y felicitan los esfuerzos que estas empresas realizan en beneficio de la comunidad, en su preocupación por tener un buen producto o servicio, en la calidad de atención de sus trabajadores o colaboradores, etc.

Luego del análisis realizado, podemos indicar que los indicadores de la gestión de la responsabilidad social a tener en cuenta para lograr un impacto positivo en la reputación corporativa son 6 y están dirigidos a la gestión de la empresa con sus grupos de interés.

Tabla n° 2. Indicadores para la gestión de la responsabilidad social que impactan de manera positiva en la reputación corporativa

Aspectos	Indicadores
Responsabilidad social que nace de las políticas empresariales se manifiesta en la preocupación de sus directivos	Número de políticas empresariales de RS descritas por la empresa
	Número de códigos de ética, normas de gobierno corporativo y otros comportamientos éticos
	Número de directivos/gerentes preocupados y alineados con la gestión de la RS de la empresa
Acciones de responsabilidad social que tienen como punto de partida la preocupación por sus colaboradores	Número de prácticas/programas desarrollados con sus colaboradores
	Número de políticas para la mejora de la cultura corporativa
	Número de colaboradores que sienten orgullo y pertenencia a la empresa
	Número de colaboradores que tienen una opinión favorable de la empresa donde trabajan
Prácticas de responsabilidad social desarrolladas con los grupos de interés externos.	Número de prácticas de RS desarrolladas con los grupos de interés
	Número de grupos de interés involucrados en las acciones de RS de la empresa
	Número de años en las cuales se realizan las acciones de RS
	Número de personas impactadas por las acciones de RS de la empresa

Aspectos	Indicadores
Prácticas de responsabilidad social alineadas al negocio de la empresa con la comunidad y otros grupos de interés externos	Número de acciones de RS que realiza la empresa en beneficio de sus grupos de interés externos
	Número de personas impactadas favorablemente por las acciones dirigidas a la comunidad
	Número de personas pertenecientes a la comunidad que tienen una buena opinión de la empresa
Estructura organizada para desarrollar la gestión adecuada de la responsabilidad social al interior de la empresa	Número de personas responsables de llevar a cabo las acciones de RS de la empresa
	Número de directores y gerentes que contribuyen en la gestión de la RS en la empresa
	Número de alianzas con organismos públicos, privados y del tercer sector con los cuales la empresa realiza o puede realizar proyectos o programas de manera conjunta
Comunicación de la empresa con sus grupos de interés	Número de colaboradores que conocen las acciones de RS de la empresa
	Número de herramientas de comunicación que la empresa elabora para comunicar su RS a sus grupos de interés externos
	Número de reportes de sostenibilidad desarrollados por la empresa
	Número de personas en el interior de la empresa responsables de comunicar las acciones de RS de la empresa

Fuente: elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

1. La gestión de la responsabilidad social tiene un impacto directo en la reputación corporativa de la empresa. Ello se evidencia en el reconocimiento que realizan los grupos de interés acerca de las buenas acciones de responsabilidad social que genera la empresa, sobre todo en los clientes.

2. Las acciones de responsabilidad social deben partir de las propias políticas empresariales que desarrolle la empresa, ello en un marco de ética, coherencia y transparencia entre el discurso de la empresa y las acciones que realiza la empresa. Ello se manifiesta en las declaraciones de los principales directivos.
3. Las primeras acciones de responsabilidad social que las empresas realizan deben estar enfocadas en sus colaboradores, pues si ellos se sienten satisfechos y contentos con su trabajo, la empresa tendrá una buena imagen y reputación interna y ello se demostrará no sólo en sus comentarios sino también en sus acciones de los colaboradores en la atención al cliente, servicio de post venta, etc.
4. Para que las acciones de responsabilidad social tengan un impacto directo y positivo en la reputación de la empresa es preciso que la empresa desarrolle acciones que estén alineadas al negocio de la empresa. Es decir, las acciones deben estar vinculadas al ejercicio diario de la empresa.
5. La buena implementación de la responsabilidad social y su futuro impacto en la reputación corporativa nacen de la buena estructuración del área de responsabilidad social y sobre todo del compromiso e involucramiento de cada uno de los gerentes o directores responsables de la empresa, pues con ellos se logrará materializar y engranar la gestión de la responsabilidad social, puesto que cada área tiene relación directa con alguno de los grupos de interés de la empresa.
6. Los colaboradores son los primeros en reconocer el interés y preocupación de sus empresas por las acciones de responsabilidad social y de manifestarlo o comunicarlo al exterior. Los colaboradores son los principales voceros de la reputación de la organización.
7. La comunicación de las acciones realizadas es muy importante. Por ello, la empresa debe tener buenos canales y herramientas de comunicación directos y especialmente diseñados para llegar a cada grupo de interés. Los clientes son el grupo de interés más importante a quien se debe comunicar lo realizado, después de los colaboradores.
8. El uso de la página web y las redes sociales es recomendable para complementar los canales de comunicación directa que la empresa tenga con sus grupos de interés. Es importante que la empresa reconozca el valor de la construcción de la reputación *online*, que a su vez es complementaria con los otros canales de comunicación creados por la empresa para comunicarse con sus grupos de interés.
9. Las alianzas que las empresas realicen, sea a nivel público, del tercer sector o con el gobierno en materia de responsabilidad social, no sólo

ayudarán a desarrollar las acciones con mayor sostenibilidad y a largo plazo, sino también darán mayor visibilidad y por ende mayor reputación a la empresa.

10. El reporte de sostenibilidad o balance social es una herramienta fundamental para la comunicación de la responsabilidad social a nivel general. Su importancia radica en la posibilidad de comunicar a todos los grupos de interés las acciones realizadas por la empresa en un periodo que puede ser uno o dos años.
11. La comunidad es el grupo de interés más visible y por ello la empresa debe determinar previamente su composición y nivel de impacto. Así mismo debe desarrollar acciones que sean a largo plazo, sostenibles y coherentes con las políticas empresariales propuestas o implementadas por la empresa.
12. La empresa debe buscar tener presencia en los medios de comunicación masivos como radio, prensa escrita o televisión. Ello debe formar parte de las estrategias de difusión de las acciones de responsabilidad social, siempre en cuando los espacios se consigan mediante relaciones públicas y no con espacios publicitarios. Es importante convencer a los periodistas del valor y aporte social de los proyectos que la empresa realiza hacia la comunidad y el país.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARREDONDO, Alberto (2009). *La responsabilidad social empresarial: Una síntesis de ideas y casos*.

CARRERAS, Enrique y otros (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID editorial empresarial.

CARRIÓ, Marta (2010). *Gestión de la reputación corporativa*. Madrid: Libros de Cabecera.

COSTA, Joan. (2003). *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Barcelona: La Crujía Editores.

GARCÍA, José (2004). *Las cuentas de la economía social: El tercer sector en España*. Madrid: Civitas Ediciones.

HERRERA ECHENIQUE, Raúl (2009). *El valor de la reputación corporativa en el siglo XXI*. Madrid: ESIC.

LEIVA, Javier (2013). *Gestión de la reputación on line*. Editorial UOC.

MARIN CALHORRO, Francisco (2009). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: ESIC.

MARTINEZ, Juan; CARBONEL, María y AGÜERO, Ana. (2006). *Los stakeholders y la acción social de la empresa*. 1.ª edición. Madrid: Fundación Rafael Del Pino.

MARTINEZ, Horacio (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

NAVARRO, Fernando, (2008): *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.

OLCESE, Aldo, (2008): *Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

PINTADO, Teresa, SÁNCHEZ, Joaquín (2013). *Imagen Corporativa, Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.

VILLAFÁÑE, Justo (2013). *La buena empresa*. Madrid: Civitas Ediciones.

b. Revistas

PORTER, Michael y KRAMER, Mark. *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review, Enero 2011, págs. 03- 17.

c. Páginas web

<http://www.business.dk/karriere/ledelse>

<http://www.compromisorse.com/opinion/director/foro-de-reputacioncorporativa/juan-cardona-soriano/el-reto-es-recuperar-la-confianza/>

<https://ipa.org.au/library/IPABackgrounder15-2.pdf>

<http://www.managementtoday.co.uk/go/bmac>

<http://www.merco.info>

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/>

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/globalmostadmired/top50/>

<http://www.reputationinstitute.es/>

<http://www.responsabilidadsocialempresarial.com/?p=211>

http://www.villafane.com/files/Reputacion_Gijon_020709.pdf

http://www.wsj-asia.com/pdf/2006_A200_Final_Report.pdf

d. Documentos revisados de la página web de las empresas investigadas

AFP Integra. "Manual del buen gobierno corporativo"

<<http://www.integra.com.pe/wps/wcm/connect/www.integra>.

com.pe12298/f8d48a85-5cab-4d37-b83d-35eccc75fcd7/ManualdeBuenGobiernoCorporativo.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=f8d48a85-5cab-4d37-b83d-35eccc75fcd7Kimberly – Clark Perú. “Reporte de Sostenibilidad 2012”. <<http://kimberly-clark.com.pe/>>, [Fecha de consulta 20 de abril de 2014].

AFP Integra. “Manual de Directorio”

<http://www.integra.com.pe/wps/wcm/connect/www.integra.com.pe12298/57137ad5-91af-4561-80e8-969bd2a663a9/ManualdeDirectorio.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=57137ad5-91af-4561-80e8-969bd2a663a9>, [Fecha de consulta 20 de mayo 2014].

AFP Integra. “Memoria Anual 2012” <http://www.integra.com.pe/wps/wcm/connect/www.integra.com.pe12298/648a791c-3e6c-40e8-9b17-7b4f29443d16/MemoriaAnual2012.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=648a791c-3e6c-40e8-9b17-7b4f29443d16>, [Fecha de consulta 20 de mayo de 2014].

AFP Integra. “Memoria Anual 2011”. <http://www.integra.com.pe/wps/wcm/connect/www.integra.com.pe12298/dcad03c3-67ec-467a-98b3-1ce0a99d013a/MemoriaAnual2011.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=dcad03c3-67ec-467a-98b3-1ce0a99d013a>, [Fecha de consulta 20 de mayo de 2014].

AFP Integra “Comunicación de Progreso: COP 2012, En: Reporte Global de las Naciones Unidas”. <http://www.integra.com.pe/wps/wcm/connect/www.integra.com.pe12298/9035ceba-475d-4c9d-9bb7-af981b7a3370/ReportePactoGlobal.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=9035ceba-475d-4c9d-9bb7-af981b7a3370>, [Fecha de consulta 20 de mayo 2014 Perú 2021. “Primer portal de Responsabilidad Social del Perú”. <<http://peru2021.org/principal>>, [Fecha de consulta 23 de abril de 2014]>, [Fecha de consulta 20 de mayo 2014].

BCP “Reporte de Sostenibilidad 2012”

<http://www.responsabilidadsocialbcp.com/pdf/memoria_2012.pdf>, [Fecha de consulta 20 de mayo 2014].

ANEXOS

Anexo 1: Listado de *stakeholders* internos entrevistados en el BCP

CARGO	NOMBRE
Gerente General	Walter Bayly
Gerente de División Asuntos Corporativos	Pablo de la Flor
Gerente Adjunto de Responsabilidad Social	Eduardo Rubio
Gerente de Relaciones con el Gobierno	Jorge Silva
Gerente de Área de Relaciones e Imagen Institucional	Álvaro Carulla
Gerente de Prensa	Paola Maurtua
Gerente de Investigación de Mercados /Área de Marketing	Anna Lenka Jáuregui
Gerente de División Gestión y Desarrollo Humano	Bernardo Sombra
Gerente de División Banca Comercial	Lionel Derteano

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2: Listado de *stakeholders* externos entrevistados en el BCP

CARGO Y EMPRESA	NOMBRE
Responsable de Asuntos Corporativos- Cien Pies (Proveedor)	Ana María Vidal
Responsable de Asuntos Corporativos- TGC&W Consultores (Proveedor)	Walter Eyzaguirre
Jefe de departamento de educación e inclusión financiera- Superintendencia Banca y Seguros (Gobierno)	Juan Carlos Chong
Alcalde – Municipalidad de Chinchero- Cusco (Gobierno)	Juan Carlos Gómez
Coordinadora de educación e inclusión financiera ASBANC (Comunidad)	Hans Landolt
Director de la Fundación Teletón (Comunidad)	Hermano Isidro Vásquez
Gerente General- Techo Perú	Cheska Patow

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3: Listado de participantes del grupo focal realizado a los clientes BCP

CARGO	NOMBRE
Cliente BCP	Diego Dávila
Cliente BCP	Gabriela Vernal
Cliente BCP	Rocío Rodas
Cliente BCP	Roberto Arriaga
Cliente BCP	Carolina Flores
Cliente BCP	Daniella Ramírez
Cliente BCP	Marielena Agnini

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4: Listado de colaboradores entrevistados en AFP Integra-SURA

CARGO	NOMBRE
Gerente General	Jorge Ramos
Gerente de Responsabilidad corporativa	Ofelia Rodríguez Larraín
Gerente de Servicios Internos	Alejandro Sánchez Salazar
Gerente de marketing	Diego Caro
Vicepresidente de Recursos Humanos	Alberto García
Vice Presidente Comercial	Marcel Fort
Ejecutiva de control de recaudación	Margaret Aragonés
Sub Gerente de contabilidad	Ana Lourdes Ferreyra
Ejecutivo Senior de Auditoría Interna	Pedro Solis

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5: Listado de *stakeholders* externos entrevistados de AFP-Integra SURA

CARGO Y EMPRESA	NOMBRE
Gerente de cuentas- Telefónica del Perú (Proveedor)	Vanessa Matheus
Comunicador social del área de Participación ciudadana- Ministerio de Educación (Gobierno)	Humberto Jacobo
Responsable de convenios y relaciones públicas- Dirección Regional de Educación de Lima (Gobierno)	Gina Boggio

CARGO Y EMPRESA	NOMBRE
Director del Colegio- I.E. Sol Naciente de Carabayllo- 8190 (Comunidad)	Joaquín Mejía
Directora de proyecto- Visión Solidaria (ONG)	Diana Castañeda
Responsable de relaciones institucionales - Empresarios por la educación (ONG)	René Corbetta

Fuente: elaboración propia.

Anexo 6: Listado de participantes del grupo focal realizado a afiliados/jubilados de AFP Integra-Sura

CARGO	NOMBRE
Pensionista AFP	Víctor Torres
Pensionista AFP	Ciro Palacios
Pensionista AFP	Francisco Román Ruiz
Afiliado AFP	Álvaro Zevallos
Afiliada AFP	Lorenza Renteria Guerra
Afiliado AFP	Daniel Patiño

Fuente: elaboración propia.

Anexo 7: Listado de colaboradores en Kimberly Clark

CARGO	NOMBRE
Gerente General	David Caen
Gerente de Asuntos Corporativos	Juan Carlos Belaúnde
Gerente de Responsabilidad Social	María Jesús Oneto
Gerente de Marketing	Giorgio Taddei
Gerente de Recursos Humanos	Roberto Varela
Gerente de Operaciones y Logística	Carlos Bobadilla
Gerente de planta	Jesús Jaramillo

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8: Listado de stakeholders externos entrevistados en Kimberly Clark

CARGO Y EMPRESA	NOMBRE
Gerente General- Reciclame Asociación (Comunidad)	José Del Corral
Coordinadora de donaciones -Aldeas Infantiles SOS (Comunidad)	Nalda Loli
Ministerio del Medio Ambiente (Gobierno)	José Callirgos
Gerente- Sociedad Nacional de Industrias (Gobierno)	Jaime Reátegui
Gerente de operaciones- Papelera del Perú (Proveedor)	Jesús Mesías
Gerente de comité- Peruplats (Proveedor)	Lía Chipayo

Fuente: elaboración propia.

Anexo 9: Listado de participantes del grupo focal a clientes corporativos de Kimberly Clark

EMPRESA	NOMBRE
Empresa Promart	Andrea Sangiacomo
Instituto del Niño	Adela Cristina López
DIAJO SAC	Ricardo Mendoza
3R- EIRL	Blanca Pimental
Trébol EIRL	Guillermo Flores

Fuente: elaboración propia.

Anexo 10:

ENCUESTA A COLABORADORES / TRABAJADORES

Las preguntas de este cuestionario corresponden a una investigación académica realizada por una universidad peruana. Le agradeceremos responder con sinceridad a cada una de ellas. La encuesta es anónima.

Sexo: Femenino _____ Masculino _____

Edad: _____ años

Área o departamento en el que labora: _____

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?

- a. Menos de 1 año _____ b. De 1 a 3 años _____ c. De 4 a 6 años _____
d. De 7 a 10 años _____ e. Más de 10 años _____

2. Con respecto a la empresa donde labora actualmente. ¿Qué tan satisfecho/a o insatisfecho/a se siente usted con...? (Coloque un aspa en la calificación que coincida con su opinión en cada tema)

Temas	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
El Ambiente / clima laboral					
El salario que percibe					
Su horario de trabajo					
La línea de carrera (posibilidades de ascenso) que ofrece la empresa					
La comunicación entre las diferentes áreas					
La comunicación con su jefe					
Las capacitaciones que le ofrece la empresa					
Becas para estudios					
Bonos de productividad					

3. ¿Considera que la empresa donde usted labora comunica a sus trabajadores las acciones de responsabilidad social que realiza?

- a. Si _____ b. No _____ → pasar a la pregunta 9

4. ¿A través de qué medios lo hace?

- a. Boletín interno _____ b. Correo electrónico _____
(Especificar)
- d. Otros: _____
- c. En reuniones internas _____

5. ¿Conoce las acciones de responsabilidad social que realiza su empresa?

- a. Sí _____ b. No _____ → pasar a pregunta 11

6. Señale las acciones que conozca: (es posible marcar más de una opción)

- a. Cuidado del medio ambiente _____
- b. Obras por impuestos _____
- c. Proyectos de educación _____
- d. Proyectos en salud _____
- e. Apoyo a personas con escasos recursos económicos _____
- f. Prácticas en favor de los trabajadores de la empresa _____
- g. Otros: _____

(Especificar)

7. ¿Cree que las acciones de responsabilidad social que realiza la empresa donde labora le traen beneficios?

- a. Sí _____
- b. No _____

8. Evalúe en una escala del 1 al 5, donde 1 es nada y 5 mucho, ¿Cuánto aportan estas acciones de responsabilidad social en cada uno de los siguientes temas? Luego pase a la pregunta 11

Temas	1 Nada	2	3	4	5 Mucho
Una mejor imagen y reputación					
Un aumento de las ventas					
Reducir la rotación de personal/trabajadores					
Lograr retener a los mejores y más talentosos trabajadores					
El crecimiento del número de clientes					
Una mayor fidelidad de los clientes					
Aumentar el nivel de recomendación de la empresa por parte de los clientes					
Mayor apoyo entre los medios de comunicación					
Mayor apoyo de la comunidad					
Una mejor reputación corporativa					

9. ¿Cree que la empresa donde usted labora debería de comunicar a todos sus trabajadores las acciones de responsabilidad social que realiza?

a. Si _____ b. No _____ → pasar a la pregunta 11

10. ¿A través de qué medios podría informar a los trabajadores?

a. Boletín interno _____ b. Página web _____

c. Correo electrónico _____ d. Redes sociales _____

e. Otros: _____

(Especificar)

11. ¿Cree que la empresa debería comunicar a la ciudadanía las acciones de responsabilidad social que realiza?

a. Si _____ b. No _____ → pasar a la pregunta 13

12. Específicamente, ¿A cuáles de los siguientes públicos cree que la empresa donde labora debería comunicar sus acciones de responsabilidad social? (Puede marcar más de uno)

a. Clientes _____ b. Proveedores _____ c. Gobierno _____

d. Competencia _____ e. Accionistas _____ f. Comunidad _____

g. Otros: _____

(Especificar)

13. Califique las siguientes características de la empresa donde labora actualmente en una escala del 1 al 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.

Características que distinguen a la empresa donde trabaja	1	2	3	4	5
Calidad de productos y servicios que la empresa ofrece a sus consumidores					
Calidad de servicios post venta (atención a quejas y denuncias de sus clientes)					
Acciones de responsabilidad social que realiza la empresa					
Reconocimiento de la empresa a nivel internacional					
Capacidad de la empresa para innovar (nuevos productos y servicios)					
Solidez económica de la empresa					
Buen trato a los trabajadores de la empresa					
Imagen de la empresa frente a sus clientes					

Muchas gracias por su tiempo.

Caracterización de empresas que realizan prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en Costa Rica: un estudio exploratorio

José Martínez Villavicencio

jomartinez@itcr.ac.cr

Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica.

Bachiller en Finanzas, Licenciado en Gerencia, Master en Mercadeo y Doctor en dirección de empresas de la Universidad de Valencia España, profesor por 22 años en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, Universidad de Costa Rica, en las áreas de la contabilidad y las Finanzas, coordinador de licenciatura y Director de Escuela. Desarrollo de proyectos internacionales como la creación de un Doctorado Europeo para Costa Rica, fundador de proyectos como los programas de vinculación empresarial, feria de ideas de negocios y centro de investigación en administración, economía y gestión tecnológica. Consultor de empresas y coordinador del programa de actualización empresarial.

Ronald Brenes Sánchez

rbreness@itcr.ac.cr

Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica.

Áreas de especialización Administración General, énfasis en Contabilidad y Finanzas, Licenciatura en Contaduría Pública y Maestría de Educación Técnica TEC. Profesor de planta en cursos de técnicos, grado y postgrado en la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa

Rica. Investigador en áreas de Responsabilidad Social Empresarial, Emprendedurismo, Desarrollo y Comportamiento Humano, Habilidades Gerenciales y Educación Continua. Coordinador de Maestría en Gerencia de Proyectos. Experiencia en el campo docente por más de 25 años en instituciones públicas y privadas. Asesor Empresarial del Centro de Incubación de Empresas del TEC y a nivel profesional.

Ximena Araneda Fornachiari

xaraneda@itcr.ac.cr

Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica.

Área de especialidad: Responsabilidad Social Empresarial. Desarrollo Local. Planificación económica y territorial. Gestión socio-ambiental en el ámbito empresarial y comunitario. Formulación, dirección, monitoreo y evaluación de proyectos ambientales, económicos y socioculturales. Economía ambiental. Docencia.

RESUMEN

El crecimiento económico y desarrollo de los países son temas importantes para todos los agentes económicos. Este progreso debe mantener una conciencia social y ambiental. El objetivo del estudio es determinar el perfil de las empresas que han adoptado las prácticas de RSE en Costa Rica, las que asesoran y cuáles son las diferentes características que se presentan en dichas empresas. Para esto, se llevó a cabo una investigación cualitativa sobre la implantación de prácticas responsables y la integración de éstas en la estrategia empresarial, se realizó un análisis documental, grupos de enfoque y la aplicación del cuestionario estructurado a los gerentes. Los hallazgos indican que la mayoría de las empresas que realizan prácticas responsables son grandes y fundamentalmente nacionales, y que la mayoría no tienen un departamento específico para atender el tema de RSE dentro de la organización y no han implementado sistemas integrales de RSE en su organización o en su estrategia empresarial, así como acreditaciones. El profundizar en las formas, mecanismos y modelos que sirvan de base para apoyar la incorporación de la RSE en la gestión de las organizaciones es fundamental.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Empresarial, estrategia de negocios, sostenibilidad.

ABSTRACT

Economic growth and development of the countries are important issues all economic agents. This progress must maintain a social and environmental conscience. The aim of the study is to determine the profile of the companies that have adopted CSR practices in Costa Rica, which advise and what are the different characteristics presented in such companies. For this, we carried out a qualitative study on the implementation of responsible practices and the integration of these in business strategy, a document analysis, focus groups and the application of structured questionnaire to managers. The findings indicate that most companies which make responsible practices are big and essentially national; most of these do not have a specific department to deal with the issue of CSR within the organization and have not implement CSR integral systems in your organization or in your business strategy and accreditations. The deeper into the forms, mechanisms and models as a basis to support the incorporation of CSR into the management of organizations is essential.

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, business strategy, sustainability.

JEL

M14

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los países y su crecimiento económico debe complementarse de una conciencia social y ambiental sostenible. Actualmente las empresas son cada vez más conscientes de esto, por lo que han ido incorporando dentro de sus estrategias la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Además, han descubierto el valor agregado que esto representa no solo para sus compañías, sino para la sociedad en la que se desarrollan y para su cadena de valor.

El estímulo de las prácticas de RSE dentro de los modelos empresariales contribuye a un mejoramiento continuo de la calidad de vida de los países, ya que como lo menciona Prado. A, et al., (2004) implementarlas estimula la competitividad sostenible en los negocios, con el fin de generar de una manera más eficiente las operaciones de las organizaciones. Del mismo modo se genera la atracción y retención de inversionistas y socios que generen fondos con los que se pueda seguir invirtiendo en RSE. Igualmente, se promueve la generación de nuevas oportunidades de negocio, lo que puede contribuir a la generación de empleo y una mayor demanda de los productos de las empresas por la innovación aplicada en los mismos; finalmente se ofrece la oportunidad de colaborar con el Gobierno y contribuir con las instituciones públicas a través de las ayudas que se generan por parte de las organizaciones al realizar estas prácticas.

Por lo cual, resulta muy importante conocer cuáles son los factores diferenciadores de las empresas que practican este tipo de actividades e identificar cuáles son los perfiles de las mismas, con el fin de buscar la manera adecuada para acercar a las organizaciones que no implementan dichas prácticas hacia estos perfiles. Se presenta en este estudio una primera parte de una investigación integral en Costa Rica, tendiente a establecer cuál es la situación de la RSE en el país considerando el perfil de las empresas que aplican prácticas de RSE, las que asesoran y cuáles son los diferentes enfoques y modelos que se dan en las empresas que tienen actividades en Costa Rica.

Asimismo, el aporte que la academia puede hacer en este tema es relevante, formando, capacitando, publicando y acompañando los procesos del cambio cultural organizacional hacia la RSE.

Por tanto, el estudio inicia con una referencia conceptual de la RSE que ilustra la naturaleza e importancia de estas prácticas para la relación empresa-sociedad y para el medioambiente. Adicionalmente se abordan las características que definen un perfil general de las empresas que divulgan información relativa a sus prácticas responsables a través de investigaciones internacionales de autores como Hackston y Milne (1996) y Lanis y Richardson (2013) y los resultados obtenidos en este estudio en Costa Rica.

2. REFERENCIA TEÓRICA

La RSE debe entenderse como la responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que sea consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar general de la sociedad, y las expectativas de sus partes interesadas, las cuales cumplan con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento y esté integrada a través de toda la organización (ISO 26000). Organizaciones a nivel internacional han colaborado con la conceptualización de la RSE. Asimismo, la respuesta que dan las empresas a cómo enfrentar los impactos de sus acciones en la sociedad es variada, lo cual podría responder al enfoque que la empresa tenga sobre la relación empresa-sociedad, es decir, sea este filantrópico o de inversión social o de la RSE.

Garrigues y Trullenque (2008) distinguen tres etapas en la evolución de la RSE: la desintegrada, comunicativa y estratégica. En esta última se trata de crear ventajas competitivas difíciles de imitar que retroalimentan el modelo de negocio, diferencian a la empresa de su competencia y consiguen así generar valor tanto para los accionistas como para los demás grupos de interés (Prado, A, et al., 2004).

Por otra parte, Canessa y García (2005) plantean que el concepto de RSE no es nuevo, aunque como idea ya había sido tomada en cuenta en la primera parte del siglo XX, su estudio moderno tuvo como pionero a Howard R. Bowen quien, en 1953, sugirió que las empresas deberían tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones.

Desde el aporte de Bowen (1953) hasta la actualidad, se puede observar una transformación del concepto de RS: primero hubo una etapa filosófica (década de los sesenta); seguida de una etapa en la que se especificaron las responsabilidades de las empresas y se trasladó el discurso filosófico a la gestión empresarial (década de los setenta); luego, la tercera etapa en la que se integra el discurso socialmente responsable a la dirección estratégica a través de la teoría de los *stakeholders* (década de los ochenta). A partir de los noventa ya no se considera a la RSE como un fenómeno aislado dentro de la empresa, sino que atraviesa transversalmente a las diferentes áreas de la organización (Canessa y García, 2005).

Es también alrededor de la década de los noventa cuando diversas investigaciones de autores como Hackston y Milne, (1996); Lanis y Richardson, (2013); Gray et al., (1995) identifican algunas características que definen un perfil general de las empresas que, además de ser socialmente responsables, realizan una divulgación de estas prácticas. La clasificación según Hacshton y Milne (1996)

corresponde a cuatro grandes categorías: *tamaño*, es decir, entre más grandes las empresas mayor divulgación de sus prácticas responsables; *industria*, las empresas del sector primario y secundario tienden a divulgar más su información de RSE que las del sector terciario; *rentabilidad corporativa*, a mayor rentabilidad mayor divulgación; *país de la casa matriz y país al que se reporta*. Esta última categoría revela que la divulgación se ve afectada según el país en el que se realiza, pero no respecto a la de cantidad de información que se divulga.

Desde otra perspectiva, Gray et al., (1995) establecen cinco premisas sobre la relación entre el *tipo de empresa* y la *divulgación que estas realizan sobre sus prácticas responsables*. Primero, la divulgación de las prácticas responsables no es una actividad sistemática; segundo, dicha divulgación no está relacionada con una mayor rentabilidad a corto sino a mediano o largo plazo; tercero, existe una relación entre el *tamaño de la empresa* y su divulgación; cuarto, el tipo de industria afecta a la divulgación y finalmente, *tanto el país en el que se reporta como en donde se encuentra la casa matriz* influyen en esta actividad.

Sin duda alguna, la RSE permite conocer y gestionar las externalidades del quehacer de las empresas, a la vez que le permite a la empresa crear valor agregado compartido, es decir valor para la sociedad y para la empresa. Los esfuerzos asociados a esta dinámica representan una inversión que, en el mediano plazo, resitúa los campos financieros y administrativos dentro de la organización, así como aporta a la búsqueda de la sostenibilidad de la sociedad humana.

Igualmente, Valenzuela Fernández, Jara-Bertin y Villegas Pineaur, (2015) en su estudio indican cuatro dimensiones de RSE (social, ética, medioambiental, colaboradores), mostrando que “la implementación de las cuatro dimensiones en su conjunto, al igual que la dimensión ética y social, influyen positivamente sobre el desempeño financiero. Mientras que un tratamiento responsable con los colaboradores impacta positivamente sobre la Reputación Corporativa medida como el crecimiento de las ventas”, exponiendo acerca del efecto potencial que tiene la adopción de prácticas de RSE en las organizaciones.

Asimismo, Dinu, A., y Nistorescu, T. (2015) encontraron que organizaciones de turismo y representantes de la sociedad deben integrar sus esfuerzos de responsabilidad social con el propósito de aumentar el rendimiento del destino turístico y también el bienestar de las comunidades locales.

Por otro lado, es fundamental contar con un certificado sobre RSE. A nivel mundial, la Norma Internacional de RSE certificable involucra las relaciones laborales, apoyo social y cuidado del medio ambiente como manera determinar cuáles son las empresas que se preocupan por lograr un equilibrio sostenible dentro del desarrollo de sus actividades comerciales y el entorno natural y humano de acuerdo a lo establecido en los principios del Pacto Mundial de la ONU (WORLD COB, 2015). En Costa Rica, se brinda un Certificado para la Soste-

nibilidad Turística (CST), el cual es un programa brindado por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), con el propósito de clasificar y hacer una diferencia entre las empresas turísticas tomando como base el grado en que la operación que realiza la compañía se acerca a algún modelo de sostenibilidad, en temas como el manejo de los recursos naturales, culturales y sociales. (ICT, 2015).

Según lo establece el ICT, para brindar una certificación de este tipo se analizan cuatro ámbitos:

- **Entorno físico-biológico:** interacción que tiene la compañía con el medio ambiente.
- **Planta de servicio:** evalúa todo lo relacionado con los sistemas y procesos que realizan las empresas internamente.
- **Gestión de servicio:** evalúa el proceso para desarrollar un producto turístico acorde a las tendencias del mercado y características propias del país donde va a operar.
- **Cliente:** evalúa las acciones que realizan los gerentes para que los clientes pongan en práctica las políticas de sostenibilidad que tiene la empresa.
- **Entorno socioeconómico:** evalúa la interacción que tiene la empresa en el crecimiento y desarrollo de la región a través de la generación del empleo y beneficios en pro de la colectividad, entre otros.

Asimismo, las empresas utilizan Sistemas de Gestión Ambiental, los cuales incluyen una estructura organizativa, la planificación de las actividades y todos los aspectos necesarios para “desarrollar, implantar, revisar y mantener al día los compromisos relacionados con la protección ambiental que suscribe la empresa” (MIFIC, 2015).

3. METODOLOGÍA

El estudio posee un enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo y exploratorio. Para lo cual fue de suma importancia la revisión de fuentes documentales bibliográficas de bases de datos. Lo cual se complementó con una revisión de fuentes confiables en Internet e informaciones de prensa relacionadas con el objeto de estudio.

3.1. Selección de la muestra

Para la selección de la muestra, se realizó primeramente a partir de una revisión a nivel nacional sobre todas aquellas instituciones académicas y no académicas que publicitan en medios masivos y mencionan el tema de RSE, esto con el fin de identificar las empresas que fueran destacadas por la opinión pública

como empresas líderes en RSE. Así también a las empresas mencionadas en rankings relacionados a nivel nacional.

De estas fuentes se extrajo una lista inicial de 35 empresas a las que se les invitó a participar en el estudio, aunque sin embargo se obtuvo respuesta de 19 de ellas. Por lo que la muestra se toma como “participantes voluntarios”, definido por Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Bautista Lucio (2014) como los individuos que voluntariamente acceden a participar en el estudio.

3.2. Recolección de datos

3.2.1. Grupo de enfoque con empresas con actividades en RSE

Se desarrolló un grupo de enfoque con representantes de diferentes empresas que han publicado sus experiencias en artículos de prensa, y se invitaron también a empresas recomendadas por expertos en el tema en el país. Esto se realizó con el propósito de conocer sobre sus experiencias en el desarrollo de actividades de RSE y además tomar datos importantes de contactos, vínculos con proveedores y relaciones con grupos de interés.

Se generó un espacio para cada empresa para que contaran sus vivencias y se recopiló información sobre estas. En el evento participaron representantes de 10 empresas nacionales, además de los investigadores y los estudiantes asistentes del proyecto.

3.2.3. Diseño del instrumento

Para la recolección de los datos, se diseñó un cuestionario estructurado. El mismo fue planteado en tres bloques: El *primer bloque* se relaciona a datos descriptivos de la empresa, buscando generar las características fundamentales de estas organizaciones. El *segundo bloque* aborda la clasificación de las prácticas implantadas en la empresa, tales como formación de los trabajadores en el tema de prácticas responsables, divulgación y marketing responsable, el reciclaje, tratamiento de residuos, implantación de un Sistema de Gestión Responsable, entre otros. El *tercer bloque* vincula la pro actividad responsable con la estrategia empresarial, ya que se trata de valorar en qué grado existe interés en adoptar una postura proactiva y con qué apoyos cuenta la empresa para ello. Los bloques dos y tres fueron valorados mediante una escala psicométrica, de tipo Likert de cinco niveles para especificar el nivel de acuerdo o desacuerdo de la declaración.

El cuestionario utilizado fue previamente validado, luego aplicado digitalmente. La unidad informante fue la gerencia responsable de la coordinación de las acciones de RSE de la muestra.

3.3. Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de los datos recolectados se aplicaron técnicas estadísticas simples para determinar las principales características de empresas que han adoptado prácticas de responsabilidad social, seleccionando los ítems más relevantes del cuestionario para analizar este tema.

4. RESULTADOS

4.1. Características comunes de las empresas que han emprendido la RSE en Costa Rica

Del total de empresas estudiadas, el 63% poseen más de 250 empleados, por lo que se pueden catalogar como empresas de tamaño grande, el 10,5% son empresas que tienen trabajadores en un rango entre 50 y 250, y el 26% son empresas con menos de 50 trabajadores, catalogadas como pequeñas (Ver tabla N°.1). Esta distribución no es casual, concuerda con la magnitud del impacto del accionar de las grandes empresas en la sociedad, lo que las ha llevado en mayor proporción a implementar y evidenciar prácticas responsables que satisfagan a sus diferentes públicos de interés.

Tabla N° 1

Número de empleados según la procedencia de la empresa. Año 2012

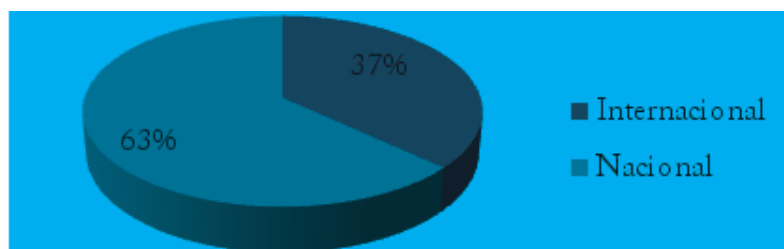
Número de empleados	Nacional	Internacional	Total
Menos de 50	25,0%	28,6%	26,3%
Entre 50-250	16,7%	0,0%	10,5%
Más de 250	58,3%	71,4%	63,2%

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, el 37% se definen como extranjeras y el 63% de origen nacional (Ver gráfico N°.1). Sin embargo, en las empresas que conforman este grupo último, se ha ido incorporando paulatinamente capital extranjero, lo que indica que no es exclusivamente capital nacional.

Gráfico N° 1

Procedencia de las empresas participantes en el estudio. Año 2012



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la incorporación de la RSE en la estructura de la empresa, solo el 42,1% indicó que tenían un departamento propio de RSE. Del porcentaje restante que no tienen, el 66,7% son nacionales (Ver Tabla N° 2).

Tabla N° 2

Empresas con departamento propio de RSE. Año 2012

Tiene departamento propio de RSE	Nacional	Internacional	Total
Sí	33,3%	57,1%	42,1%
No	66,7%	42,9%	57,9%

Fuente: elaboración propia.

A pesar de que estas empresas son distinguidas a nivel público como empresas con un desarrollo en RSE, éstas asumen que no se requiere tener un departamento interno especializado en el tema. De esta forma, se consultó sobre los encargados de abordar el tema a nivel de empresa (ver Tabla N° 3). El 42,1% de empresas lo organiza a través de comité o comisiones conformadas por diferentes departamentos, lo que da una incorporación transversal del tema en la organización. El 15,8% poseen formalizada una instancia de RSE, y en el 21,1% se le ha delegado a una sola persona. El 21,1% de la categoría "otros" es diverso, por ejemplo en el caso de la empresa El Ángel, que lo aborda a través de toda la cadena de valor de la empresa, y por eso no consideran necesario una instancia por aparte.

Tabla N° 3

Encargados de las tareas relacionadas con RSE. Año 2012

Encargados de las tareas de RSE	Nacional	Internacional	Total
Una persona	25,0%	14,3%	21,1%
Un grupo de personas	50,0%	28,6%	42,1%
Un área específica	16,7%	14,3%	15,8%
Otro	8,3%	42,9%	21,1%

Fuente: elaboración propia.

La acreditación en RSE es fundamental. Sin embargo, se halló que el 74% no poseen ninguna acreditación al respecto. Sin embargo, el 41,7% de las empresas nacionales y un 14,3% extranjeras, se encuentran en proceso de conseguir acreditación sobre este tema (Ver Tabla N° 4).

Tabla N° 4

Empresas en proceso de conseguir alguna acreditación relacionada con RSE. Año 2012

En proceso de acreditación relacionada con RSE	Nacional	Internacional	Total
Sí	41,7%	14,3%	31,6%
No	58,3%	85,7%	68,4%

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, solamente el 8,3% ha desarrollado alguna patente relacionada con la actuación responsable. (Ver Tabla N° 5).

Tabla N° 5

Empresas que han desarrollado alguna patente relacionada con la actuación responsable. Año 2012

Desarrollo de alguna patente relacionada con la actuación responsable	Nacional	Internacional	Total
Sí	8,3%	14,3%	10,5%
No	91,7%	85,7%	89,5%

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, el 63% no han implementado ningún Sistema de Gestión de la RSE, lo cual podría indicar que a nivel interno la RSE no es vista como un tema estratégico en las empresas entrevistadas.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A partir de la caracterización que se realizó sobre las empresas establecidas en Costa Rica y que ejecutan prácticas socialmente responsables, se definió un perfil general sobre éstas. Este perfil se basa en características como el tamaño, procedencia, unidades a cargo de la RSE, nivel de implementación de este tema en la estrategia empresarial y tenencia de acreditaciones. De lo anterior se deriva que la mayoría son empresas grandes, es decir, que cuentan con más de 250 trabajadores de procedencia nacional, y que la mayoría no cuenta con una organización formal (sean unidades o departamentos) encargada de la RSE y aún esto se trata como un hecho aislado, no como parte de la Estrategia empresarial y un bajo porcentaje cuentan con acreditaciones, lo que podría verse afectado el impacto tanto a nivel interno como externo de la organización.

Al analizar este perfil se plantea la idea de que los temas y las preocupaciones de RSE llegan a las empresas conforme aumentan de tamaño. Lo cual apoya diversos estudios anteriores que han tratado la caracterización de las empresas que divulgan información sobre sus prácticas financieras (Hackston y Milne, 1996; Lanis y Richardson, 2013; Gray et al., 1995), en los que se afirma que el tamaño es influyente dentro de la realización de estas prácticas.

Un aspecto preocupante es el abordaje que se le está dando a estos temas, pues parece estar a un nivel superficial, en el cual las empresas quizás se preocupan más por generar una buena imagen corporativa que por profundizar y generar realmente un desarrollo sostenible. Lo que conlleva a pensar que las empresas no son totalmente conscientes del valor agregado empresa-sociedad-ambiente que brindan las prácticas responsables.

Adicionalmente se encontró que la principal forma de organización dentro de las empresas para gestionar la RSE son los comités interdepartamentales, por lo que se va generando una incorporación transversal en la compañía. Esto puede responder al problema planteado en el párrafo anterior, ya que eventualmente puede llevar a la RSE a convertirse en parte esencial de la estrategia empresarial.

En cuanto a las acreditaciones y normas existentes sobre la RSE, se encontró que las empresas no están en gran proporción preocupadas por cumplir con dichas regulaciones. Debe entenderse que estos procesos de validación están directamente relacionados a la calidad y profundidad de las prácticas de RSE, por lo que el impacto de las acciones realizadas por las organizaciones tiende a ser menor a lo esperado.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Canessa, G., y García, E. (2005). El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el mundo. Lima: Siklos S.R.
- Dinu, A., y Nistorescu, T. (2015). Strategic approaches concerning the sustainable development of the tourism destination clisura dunarii. *Quality* – Extraído de www.scopus.com.
- ETHOS de Brasil. (n.d.). *ethos.org.br*. Retrieved octubre 29, 2009, from [ethos.org.br](http://www1.ethos.org.br): <http://www1.ethos.org.br>
- Garrigues Walker, A., y Trullenque, F. (2008). Responsabilidad social corporativa: ¿papel mojado o necesidad estratégica?. *Harvard Desusto Business Review*, 164, 19-36.
- Gray, R., Kohuy, R., Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing y Accountability Journal*, pp. 47-77.
- Hackston, D., y Milne, M. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, Auditing Accountability Journal*, pp. 77-108.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Bautista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. México: McGRAW-HILL Education.
- Howard R., B. (1953). Social responsibilities of the businessman.
- ICT. (25 de Noviembre de 2015). *Turismo Sostenible CST*. Obtenido de Turismo Sostenible CST: Certificación para la Sostenibilidad Turística en Costa Rica: <http://www.turismo-sostenible.co.cr/>
- ISO. (n.d.). www1.ethos.org.br. Obtenido octubre 28, 2009, from <http://www1.ethos.org.br>: http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/3972865/5404981/5404111/NT-38_v.2_-_Presentaci_n_ISO_26000_-_TG2-N073?nodeid=7429343&vernum=0
- Lanis, R. y Richardson, G. (2013). Corporate social responsibility and tax aggressiveness: a test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing y Accountability Journal*, pp. 75-100.
- MIFIC. (25 de Noviembre de 2015). *¿Qué es un Sistema de Gestión Ambiental?* Obtenido de Ministerio de Fomento Industria y Comercio: <http://www.mific.gob.ni/GESTIONAMBIENTAL/SISTEMADEGESTIONAMBIENTAL.aspx>
- Prado, A., Flores, J., y Pratt, L. y. (17 de Octubre de 2004). *Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica*. Obtenido de Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad

Social Empresarial para Costa Rica: http://www.incae.edu/es/clacds/publicaciones/pdf/904_marco_logico_y_conceptual.pdf

Valenzuela Fernández, L., Jara-Bertin, M., y Villegas Pineaur, F. (2015). Prácticas de Responsabilidad Social, Reputación Corporativa y Desempeño Financiero. *Revista de Administração de Empresas*. Extraído de www.scopus.com.

WORLD COB. (2015). *WORLD COB. Promoviendo la Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de <http://www.worldcob-csr.com/es/beneficios.php>

La Responsabilidad Social Corporativa en los Grados en Administración y Dirección de Empresas

Juan Francisco Martínez

juan.f.martinez@uv.es

Profesor Titular de Universidad. Facultad de Economía. Universidad de Valencia.

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valencia. Profesor titular del Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras de la Universitat de València. Sus principales líneas de investigación se encuentran en el aprendizaje organizativo y sistemas de gestión (gestión de la calidad, medioambiental y del conocimiento). Su activa participación en gestión universitaria y, desde los cargos ocupados, en la verificación, seguimiento y acreditación de los nuevos planes de estudio de grado y de postgrado, le ha hecho incorporar a los focos de interés anteriores las cuestiones vinculadas con la gobernanza de las universidades y las competencias de aprendizaje relacionadas con los nuevos planes de estudio.

Haydee Calderón

haydee.calderon@uv.es

Profesora Titular de Universidad. Facultad de Economía. Universidad de Valencia.

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia. Profesora Titular de Universidad del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Adscrita al Instituto de Economía Internacional. Sus principales líneas de investigación son el Marketing Internacional, la estrategia de marca y el estudio de la universidad como empresa oferente de servicio. Es autora de publicaciones en revistas na-

cionales e internacionales con índices de calidad elevados. Su vinculación a la gestión universitaria le ha hecho interesarse a nivel de investigación por la relación universidad-entorno.

Trinidad Casasús

trinidad.casasus@uv.es

Profesora Catedrático de Escuela Universitaria. Facultad de Economía. Universidad de Valencia.

Doctora en Matemáticas por la Universidad de Valencia. MA in Economics, European University Institut. Florence, Italy. Profesora Catedrática de Escuela Universitaria del Departamento de Matemáticas para la Economía. Adscrita al Instituto de investigación en Economía Internacional de la Universitat de València. Sus principales líneas de investigación son: Fuzzy sets applied to Economics, Management and Social Science; University Education in Economics and Management. Ha tenido una intensa participación en la gestión universitaria.

RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa es una tendencia cada vez más extendida en todo tipo de organizaciones que refleja el compromiso que éstas tienen con su entorno próximo y con el conjunto de la sociedad, más allá de sus responsabilidades básicas.

La Universidad no debe permanecer ajena a este movimiento, ni en su propio comportamiento ni en su función de formadora de gestores de empresas que, en el ejercicio de la profesión, deberán mostrar un comportamiento responsable. Así queda patente en distintos compromisos y declaraciones a nivel nacional e internacional, incluso en el RD 1393/2007, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales en España, en el que se hace referencia explícita al compromiso social ético de las universidades en la formación de los estudiantes y en su futura actuación como profesionales.

Pretendemos en este trabajo estudiar hasta qué punto la universidad española y, concretamente, el grado de Administración y Dirección de Empresas, responsable de la formación de los futuros directivos, ha incorporado en sus planes de estudio estas cuestiones. Para ello, se analizan los planes de estudio de los grados de ADE en las universidades del sistema universitario español que ofrecen más plazas (y que consecuentemente están formando una parte significativa de los futuros graduados en ADE de nuestro país) y, concretamente, las guías docentes de las asignaturas de formación básica y obligatoria de las áreas de Dirección de Empresas y de Marketing.

Los resultados obtenidos muestran una presencia claramente insuficiente de la temática de la RSC en las competencias y contenidos de los grados en ADE.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Corporativa, universidades, Planes de estudio, Grado en Administración y Dirección de Empresas.

ABSTRACT

The Corporate Social Responsibility (CSR) is a trend increasingly widespread in all kind of organizations that reflects the commitment that a company has with its close environment and with the whole society; beyond the fulfillment of the legal procedure and its basic responsibilities.

The university must not remain alien to this process, neither as a company nor in its role as educator of future companies' agents that should maintain

a responsible behavior. There exist several commitments and declarations, to national and international level, included the law RD 1393/2007 which regulates the arrangement of the university official education in Spain, that explicitly refer to the ethical and social commitment of universities in their students training, and therefore, in their future professional behavior.

Our goal in this paper is to study the way Spanish universities, specifically the new Management and Business Degrees responsible of training of future executives, have included these issues. To reach it, we have discussed the curriculum of the Business and Management degrees offering more seats in the Spanish university system, and specifically teacher's book in basic and compulsory subjects in the areas of Business Management and Marketing.

From the analyzed data, we can conclude that the CSR lacks importance in competences and contents of new Management and Business Degrees.

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, Universities, Study Plan, Management and Business Degrees.

JEL

M14

1. INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social corporativa (RSC) ha adquirido una gran relevancia en todos los ámbitos del mundo empresarial en los últimos años. Sin embargo se observa que, a pesar de las múltiples declaraciones y acuerdos en este sentido (véase por ejemplo, la iniciativa de Principles for Responsible Management Education derivados de los 10 Principios del pacto mundial, o la Declaración de Talloires) es una cuestión todavía poco trabajada en el contexto de las universidades españolas. Precisamente, tal y como afirman De la Cuesta et al. (2010), dado el potencial efecto positivo que sobre la sociedad tiene la RSC y la gran importancia que la universidad tiene en la sociedad, tanto por su influencia directa como por la que ejerce a través de los profesionales formados en ella, estas deberían asumir la responsabilidad de trabajar en este sentido. El objetivo sería evitar el riesgo que puede tener formar trabajadores capacitados pero exentos de valores sociales, sin una verdadera idea del papel que tienen que tener las empresas en el contexto actual y futuro (De la Cuesta et al., 2010).

En los últimos años se han realizado distintas investigaciones que abordan la RSC en las universidades españolas, aunque mayoritariamente lo hacen desde el análisis de su propia gestión: De la Cuesta et al. (2010) analizan la RSC en la gobernanza de las universidades; Moneva y Martín (2012), estudian la información revelada por una muestra de universidades españolas en sus memorias económicas y académicas publicadas en las páginas web evaluando hasta qué punto la rendición de cuentas llevada a cabo por dichas universidades responde a criterios de RSC; Larrán y Andrades (2013) contrastan si existen diferencias significativas en la percepción que tienen los miembros de los equipos de gobierno y de los Consejos Sociales de las universidades españolas sobre los principales frenos y aceleradores con los que se encuentran tales organizaciones para el desarrollo de prácticas de RSC.

A pesar de las importantes aportaciones de estos estudios, consideramos que para mejorar la visión del desarrollo llevado a cabo en materia de RSC en las universidades españolas, sería necesario profundizar en el análisis de cuál está siendo su papel en las competencias y en los contenidos de las enseñanzas universitarias en el contexto de los nuevos planes de estudio. En los estudios de Fernández y Bajo (2010) y Seto-Pamies, et al. (2011) podemos ver la situación de la RSC en los estudios universitarios de empresa previos a la incorporación de los acuerdos de Bolonia.

Desarrollamos la presente investigación en la que nos proponemos estudiar hasta qué punto la universidad española ha incorporado en sus planes de estudio las recomendaciones del RD 1393/2007, sobre el compromiso social ético de las universidades en la formación de los estudiantes, y por tanto, en su futura actuación como profesionales. El trabajo de Larrán et al. (2012) realiza un

primer análisis sobre el estado de la cuestión de las titulaciones de Economía y Empresa en las universidades españolas en la primera etapa de la implantación de los planes de Bolonia; unos años después, y en pleno proceso de acreditación por parte de la ANECA de los títulos que en su momento fueron aprobados, se nos plantea la necesidad de profundizar algo más en la dirección de cuáles son las asignaturas que tienen algún contenido relacionado directamente con la Responsabilidad Social de la Empresa.

En este trabajo, desarrollamos en primer lugar el marco teórico en el que se establece el concepto de RSC en la empresa y en las universidades, estudiando a continuación los planes de estudio de los grados de ADE de las doce universidades con mayor número de estudiantes del grado en ADE del sistema universitario español, y analizando en qué medida los planes de grado, implantados por vez primera entre 2010 y 2011, contemplan las enseñanzas de RSC en sus materias.

2. MARCO TEÓRICO: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

2.1. Concepto de responsabilidad social corporativa

Desde la primera aportación de Bowen (1953) y principalmente a partir de los años setenta, la RSC se ha desarrollado ampliamente y ha sido estudiada por gran número de investigadores. El concepto se ha abordado desde distintos puntos de vista, existiendo una gran heterogeneidad de teorías y enfoques, dependiendo del papel asignado a la empresa. Garriga y Melé (2004) y Secchi (2007) elaboran unos interesantes meta-análisis al respecto.

El Libro Verde (COM, 2001: 4) indica que la RSC es “un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una mejor sociedad y un medioambiente más limpio” añadiendo que se llevará a cabo mediante la integración de los “aspectos sociales y medioambientales en las operaciones de negocios y en su interacción con los *stakeholders*” (COM 2001: 6).

Recogiendo algunas de las definiciones más destacadas sobre RSC, De la Cuesta et al. (2003) definen la RSC como el reconocimiento e integración en las operaciones de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores. Para Hurst (2004) la RSC está configurada por las obligaciones que la empresa tiene hacia la sociedad, y en ocasiones se describe como un contrato tácito entre la empresa y la comunidad. De forma similar para Frynas (2006) la RSC se refiere a la preo-

cupación que la empresa manifiesta hacia la sociedad o hacia el impacto que sus acciones tienen en la sociedad. Secchi (2007) aporta que la RSC implica la selección de los objetivos corporativos y la evaluación de los resultados no solo por criterios de rentabilidad y bienestar organizativo, sino también por estándares éticos y juicios de conveniencia social.

Finalmente, citamos la definición aportada por la Mesa de Diálogo Social en España por considerar que es la que abarca de manera más global los distintos aspectos que forman parte de la RSC que pueden trabajarse desde la empresa: "teniendo en cuenta el carácter global de la RSC y, entendida ésta como una contribución y una oportunidad para el desarrollo sostenible, el crecimiento económico y la cohesión social, se puede definir la RSC como un conjunto de compromisos de diverso orden económico, social y medioambiental adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas y que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez, al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible" (Ministerio de Asuntos Sociales, 2007: 3).

Las experiencias de las empresas y organizaciones españolas en el ámbito de la RSC han demostrado que es un instrumento de gestión empresarial que permite a las mismas mejorar y reforzar su impacto positivo en la sociedad, integrando responsabilidad, sostenibilidad, competitividad y participación. Así, por ejemplo, la gestión de la diversidad en la empresa, en el marco de una política de igualdad de trato y oportunidades, y no discriminación, a la vez que persigue optimizar el proceso empresarial y mejorar la competitividad y las condiciones de trabajo, contribuye y mejora indirectamente la participación de ésta en las políticas de integración social, y por tanto, contribuye a la cohesión social (CERSE, 2011).

2.2. La RSC en la enseñanza universitaria

A través de la RSC, de acuerdo con Moneva y Martín (2012), las instituciones universitarias deben comportarse como modelo de aprendizaje y práctica para el desarrollo sostenible desde una doble perspectiva:

- Desde el punto de vista del comportamiento de la propia entidad y del impacto de las actividades desarrolladas (docencia, investigación y gestión) y
- Desde el punto de vista de la incidencia de su actividad sobre el resto de la sociedad en un entorno en el que la educación superior, la investigación y la innovación se consideran factores clave para afrontar los retos de la globalización y de una sociedad basada en el conocimiento que garantice el bienestar de los ciudadanos y el desarrollo sostenible.

Así pues, es importante la incorporación de la responsabilidad social tanto en el diseño de la oferta académica como en la definición de la misión, visión y estrategia corporativa de las instituciones universitarias (Muijen, 2004; Larrán y López, 2009). Sin embargo, tal y como aportan Moneva y Martín (2012) y Larrán y Andrades (2013), aunque la mayoría de instituciones han firmado declaraciones y compromisos de sostenibilidad en la educación, sólo unas pocas incluyen actividades docentes relacionadas con la RSC.

Efectivamente, la contribución de la universidad a la RSC se materializa fundamentalmente a través de distintos compromisos y declaraciones, a nivel nacional e internacional, que ponen de manifiesto la necesidad de una mayor implicación por parte de las universidades con su entorno, así como de una mayor rendición de cuentas a la sociedad (Larrán y López, 2009). Pero dado el carácter formativo de las universidades, esta manifestación de RSC no debería ser suficiente. En su papel de formadores, las universidades deberían incorporar a sus ejes educativos la concienciación de la necesidad del comportamiento ético y responsable de los estudiantes en su futura actividad profesional. Con este objetivo, en el último decenio, instituciones y administraciones han desarrollado una serie de iniciativas que tratan de establecer los pilares con los que mejorar la formación de las personas en estas cuestiones y que a continuación, sin ser exhaustivos, planteamos de forma cronológica.

Entendiendo que la RSC engloba los aspectos éticos, sociales y el desarrollo sostenible, vemos cómo en la iniciativa del Decenio de Educación para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas para el período 2005-2014, se establece que los Estados deben incorporar a sus sistemas de educación reglada y no reglada una visión de la economía, el crecimiento y el desarrollo que englobe la vitalidad económica, la justicia, la cohesión social, la protección del medio ambiente y la gestión sostenible de los recursos naturales (UNESCO, 2006).

Así mismo, la revisión de la Estrategia de Desarrollo Sostenible del Consejo de Bruselas (COM, 2006), y las Directrices Integradas para el crecimiento y el empleo 2008-10 (COM, 2007), establecen que una de las funciones principales de las universidades es contribuir al fortalecimiento de los valores del modelo social europeo y la consecución de los objetivos económicos, sociales y medioambientales.

Según el RD 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales en España, en su Anexo I en el que se sientan las bases de la memoria de la solicitud, se establece entre los objetivos que se garantizarán, como mínimo, las siguientes competencias básicas, en el caso del Grado, y aquellas otras que figuren en el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior, MECES:

- Que los estudiantes tengan la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de estudio) para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética.
- Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.

Además, el propio decreto establece que el compromiso social ético es una competencia interpersonal enmarcada en las competencias transversales de trabajar en equipo. En el contexto del EEES, las competencias transversales deben ser desarrolladas y evaluadas a través de las distintas asignaturas de los planes de estudio. En algunos casos, las competencias transversales pueden adquirirse a través de asignaturas diseñadas exclusivamente para dicho fin. Sin embargo, no es la opción más habitual (Martínez y Cegarra 2012). Consecuentemente, surge el reto de integrar estas competencias, junto con las competencias específicas, en una misma asignatura (Laluzza, 2008).

La EU2015 es una iniciativa del Gobierno de España establecida en 2008, encaminada a la modernización de las universidades españolas mediante la coordinación de los correspondientes sistemas universitarios autonómicos y el desarrollo de un moderno Sistema Universitario Español. Esta iniciativa, impulsada inicialmente en 2008 por el Ministerio de Ciencia e Innovación (MICINN), está pilotada por el Ministerio de Educación. La Estrategia Universidad 2015 establece que el modelo de Universidad de España pone las bases de la universidad con un carácter humanístico y una dimensión dual e indisoluble docencia-investigación, que se proyecta en el ámbito del doctorado y que incorpora como elemento fundamental la tercera misión, la transferencia de conocimiento y tecnología y la responsabilidad social universitaria. El ejercicio de responsabilidad social de las universidades y el compromiso social de las mismas se alcanzará en la medida en que las universidades desarrollen sus funciones, procurando alcanzar niveles óptimos de sostenibilidad en todas sus dimensiones e incorporando en su modelo formativo prácticas docentes y de aprendizaje que integren adecuadamente la preparación para la práctica profesional y para el ejercicio de responsabilidad social de sus estudiantes y titulados (Ministerio de Educación, 2010).

En julio de 2009 se constituyó un grupo de trabajo sobre la educación, formación y divulgación de la RSC, con el objetivo de elaborar un dicta-

men sobre los contenidos de nuestra enseñanza reglada y no reglada de los nuevos requerimientos de la RSC (CERSE, 2010). La Comisión constató la carencia de información disponible públicamente sobre los cambios en los contenidos de las enseñanzas medias y universitarias. Así mismo, entre las conclusiones recogidas, se expone la necesidad de un mayor esfuerzo para la incorporación de los principios del Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social en todas las etapas del sistema educativo.

Hasta la fecha no hay ningún estudio que verifique el nivel de desarrollo de los aspectos relacionados con la RSC centrado en las asignaturas de las áreas de *management* o de *marketing*, que pueden ofrecer un punto de vista general e integrador de la materia. Por ello, en este trabajo, nos proponemos constatar cuál ha sido la repercusión de las indicaciones expuestas anteriormente sobre la inclusión de la RSC en los planes de estudio y las guías docentes de las asignaturas de estas dos áreas de conocimiento en el grado en Administración y Dirección de Empresas (GADE). Consideramos para ello las doce universidades españolas con mayor número de estudiantes matriculados en el Grado de Administración de Empresas, cuya suma de número de estudiantes de GADE representa el 48,25% de estudiantes universitarios españoles matriculados en dicho grado (de acuerdo con los datos proporcionados por la base de datos Consumer-Eroski, consultada el 19/11/2013).

3. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la selección de las universidades españolas cuyos planes de estudio vamos a analizar (Tabla 1), hemos tomado como único criterio el número de plazas que se ofrecen en GADE. De esta forma, pretendemos conseguir una muestra lo suficientemente significativa en cuanto al número de estudiantes que presumiblemente se titularán con estos nuevos planes de estudio. Por otra parte, el centrarnos en titulaciones con muchos estudiantes permite presuponer un claustro de profesorado más amplio y variado, que podría llevarnos a una mayor flexibilidad en el proceso de elaboraciones de planes de estudio y, a su vez, a una mayor posibilidad de adaptarse a los nuevos requerimientos del entorno universitario y, como consecuencia, mayor oportunidad de cambio.

Tabla 1. Universidades analizadas

UNIVERSIDADES	Nº estudiantes ADE de nuevo ingreso
Universitat de Barcelona (UB)	1150
Universidad de Murcia (UMU)	588
Universidad de Sevilla (USE)	513
Universidad Complutense de Madrid (UCM)	477
Universitat de Valencia (UV)	440
Universidad de Málaga (UMA)	407
Universidad de Zaragoza (UZ)	400
Universidad del País Vasco (UPV)	370
Universidad Carlos III (UC3M)	310
Universitat Ram3n Llull (URLL)	300
Universidad de Santiago de Compostela (USC)	300
Universidad P3blica de Navarra (UPN)	300

Fuente: elaboraci3n propia.

Para ello, hemos hecho uso de la base de datos on-line de Universia (<http://estudios.universia.net/espana>), el buscador de estudios de la ANECA (<http://srv.aneca.es/ListadoTitulos>) y la base de datos de Consumer Eroski (<http://universidades.consumer.es>). Las tres bases de datos se estructuran como buscadores que permiten localizar la informaci3n b3sica sobre universidades y titulaciones espa3olas. La 3ltima aporta, adem3s, el n3mero de plazas ofertadas.

Conocido el conjunto de universidades que ofrecen GADE en el Sistema Universitario Espa3ol, seleccionamos para su estudio aquellas universidades cuyos grados ofrecían al menos 300 plazas de nuevo acceso. El total de estudiantes de GADE atendidos por estas universidades supone el 48,25% del total del alumnado en Administraci3n y Direcci3n de Empresas en Espa3a.

A los planes de estudio se tuvo acceso a trav3s de las p3ginas web de las Universidades seleccionadas. Cuando no estaban disponibles en dicha web, se accedi3 a la publicaci3n del plan de estudios en el BOE.

El estudio se ha realizado sobre las materias que consideramos relacionadas directamente con el 3mbito de la empresa, y donde parece l3gico incorporar alg3n contenido relacionado con la RSC, a saber: todas las asignaturas de formaci3n b3sica y obligatoria de las 3reas de Direcci3n de Empresas y de Marketing. Estas 3reas de conocimiento fueron seleccionadas, en primer lugar, por su contenido y, en segundo, por entender que son las que, a priori, podrían incor-

porar más fácilmente contenidos relacionados con la RSC desde un punto de vista más general, con un impacto transversal en la formación del estudiante y en el análisis de la empresa. El hecho de elegir las materias básicas y obligatorias es por asegurar que tales competencias y/o contenidos son cursados por todos los estudiantes del grado (*versus* las optativas).

4. RESULTADOS

En la Tabla 2 mostramos todas las asignaturas de formación básica y obligatoria de las áreas de Dirección de Empresas y de Marketing que se ofrecen en el grado de ADE de las universidades analizadas.

Tabla 2. Materias de formación básica y obligatoria de las áreas de Dirección de Empresas y Marketing

	UV	UB	UMA	UC3M	UZ	UCM	UPV	UMU	URLL	USC	UPN	USE	
Economía de la Empresa		1					1		1		1	1	5
Fundamentos de Dirección de Empresas	1	1	1	1	1	1	1	1		1		1	10
Dirección de Empresas			1										1
Dirección estratégica de la empresa	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	13
Fundamentos de Marketing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	11
Dirección de empresas internacionales	1		1										2
Estrategia de marketing	1	1					1	1					4
Fundamentos de investigación de mercados	1				1	1		1		1	1	1	7
Dirección de Recursos Humanos		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	10
Organización Industrial		1									1		2

	UV	UB	UMA	UC3M	UZ	UCM	UPV	UMU	URLL	USC	UPN	USE	
Dirección de Operaciones		1	1	1	1	1			1	1	1	1	9
Distribución comercial			1		1								2
Control estratégico de gestión			1										1
Creación de empresas			1									1	2
Comportamiento organizativo				1					1		1		3
Dirección Comercial			1	1			1	2	1	1	2	1	10
Organización y gestión interna					1	1		1				1	4
Política de la empresa					1		1						2
Métodos de decisión						1							1
Comportamiento del consumidor						1							1
Sistemas informáticos de gestión empresarial							1					1	2
Ética y RSC									1				1
Comercio internacional									1				1
Gestión de la calidad									1				1
	6	8	11	6	9	9	8	10	11	7	9	11	105

Fuente: elaboración propia.

El 62% son asignaturas del área de Dirección de Empresas y el 38% del área de Marketing. Entre las asignaturas estudiadas tan sólo una, Ética y RSC, está dedicada a este tema de manera completa. Dicha asignatura se imparte en la Universidad Ramón Llull y todas sus competencias se centran en el aspecto ético y de RSC: en la necesidad de la reflexión ética en el mundo de los negocios y en la adquisición del compromiso ético en el ejercicio de la profesión.

En la Tabla 3 hemos reflejado las asignaturas que contienen al menos un tema completo sobre Ética y/o RSC. Observamos que únicamente en seis asignaturas aparece un tema completo relacionado directamente con este aspecto: cinco asignaturas de Dirección de Empresas y una asignatura de Marketing. Entre la tabla anterior y ésta, vemos cómo únicamente hay 7 asignaturas de 105 que traten la Ética y/o la RSC de manera específica.

Tabla 3. Asignaturas con al menos un tema de contenidos de ética y/o RSC

UNI	MATERIA	TEMA
UMA	Dirección de empresas	- Responsabilidad social y ética
UC3M	Comportamiento organizativo	- Percepción, ética y toma de decisiones - Cultura, Responsabilidad Social y Cambios en la organización
UPV	Dirección Estratégica de los Recursos Humanos	- Evaluación de la estrategia. La auditoría social estratégica
USC	Dirección Comercial	- Ética, responsabilidad social y sostenibilidad
USC	Estrategia Empresarial	- Responsabilidad Social Corporativa
USE	Administración de Empresas	- Cultura, Ética y Responsabilidad Social: administrar en entornos multiculturales

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 4 se muestran aquellas asignaturas que contienen algún epígrafe sobre Ética y/o RSC. No se han tenido en cuenta las asignaturas reflejadas en la Tabla 3. Es interesante observar en qué apartados y cómo se introducen estos contenidos en las asignaturas. Si tenemos en cuenta la información de las tablas 3 y 4, en el ámbito de la Dirección de Empresas el 26% de las asignaturas contienen un tema o un epígrafe de tema dedicado a la Ética y/o RSC, y en las asignaturas de Marketing el porcentaje es similar, el 25%.

Tabla 4. Asignaturas que contienen algún epígrafe sobre Ética y/o RSC

UNI	ASIGNATURA	TEMA/S	CONTENIDO
UV	Fundamentos de la Dirección de Empresas	3. El entorno de la empresa	3.3. La responsabilidad social de la empresa
UV	Dirección estratégica de la empresa	2. Propósito estratégico	2.3. Responsabilidad social corporativa
UV	Marketing	1. Marketing: concepto y evolución	1.4. Ética y responsabilidad social en marketing

UNI	ASIGNATURA	TEMA/S	CONTENIDO
UV	Dirección de empresas internacionales	1. La globalización de la economía	1.3. Globalización, ética y regulación de las Empresas Multinacionales
UV	Estrategia de marketing	4. Estrategias de marketing cooperativas I	4.2. Estrategias de marketing social 4.3. Estrategias de responsabilidad social corp.
UV	Fundamentos de investigación de mercados	1. Investigación de mercados y marketing	1.3. La ética y práctica de la investigación de mercados: empresas y asociaciones de investigación de mercados
UMA	Creación de empresas	6. Performance en la creación de empresas	6.1. Ética y Responsabilidad Social Corporativa
UC3M	Fundamentos de administración de empresas	3. Los objetivos de la empresa	3.3. El papel de los grupos de interés en la fijación de objetivos: la responsabilidad social corporativa
UCM	Investigación Comercial	1. Naturaleza y características de la inv. comercial	1.5. La ética en la investigación comercial
UCM	Dirección Estratégica	2. Los objetivos y los valores de la empresa	2.4. Los valores de la empresa 2.4.1. La responsabilidad social corporativa 2.4.2. La ética empresarial
UPV	Dirección Comercial: Introducción	1. Marketing: gestión de relaciones rentables con los clientes	1.10. Acciones civiles y públicas para regular al marketing 1.11. Pautas para conseguir un Marketing socialmente responsable
UPV	Dirección Estratégica: Política de Empresa	2. Misión, visión y valores fundamentales de la empresa	4. Misión y Visión 5. Valores, principios y ética
UMU	Dirección de RR HH	8. Temas actuales en dirección de RRHH	8.2. Gestión de la diversidad y recursos humanos
UMU	Dirección de Marketing II	7. Dirección de ventas y venta personal	2. Aspectos éticos en la venta personal
URLL	Dirección de RR HH	7. Valores y actitudes. Satisfacción en el trabajo. Consideraciones Globales	Ética en los Recursos Humanos
URLL	Dirección Estratégica	1. El concepto de estrategia 3. Análisis de la empresa (interno)	1.8. Valores, ética y responsabilidad social 3.15. El código ético
USC	Investigación Comercial	2. Concepto y naturaleza de la investigación comercial	Anexo: La ética en la I.C.

UNI	ASIGNATURA	TEMA/S	CONTENIDO
UPN	Economía de la Empresa	4. El entorno de la empresa	4.4. La Responsabilidad Social de la empresa
UPN	Diseño y Comportamiento Organizativo	2. Personalidad y valores 3. Percepción y toma de decisiones individual 11. Poder y política	2.3. Relación de la personalidad y los valores de las personas con el lugar de trabajo 3.6. ¿Qué hay de la ética en la toma de decisiones? 11.7. La ética del comportamiento político
UPN	Dirección Comercial I	8. Temas emergentes en marketing	8.3. Ética y responsabilidad social en el mk
UPN	Investigación de Mercados	1. La investigación de mercados en la empresa	1.5. Aspectos éticos y legales de la Investigación de mercados

Fuente: elaboración propia.

Podemos diferenciar entre contenidos introductorios-conceptuales, contenidos que desarrollan el entorno de la empresa, contenidos sobre la estrategia y contenidos sobre la implementación o praxis.

- En las asignaturas de Dirección de Empresas que incorporan contenidos sobre RSC, el 23% de las asignaturas lo hacen en la parte introductoria-conceptual, el 30% en el análisis del entorno, el 23% en el desarrollo estratégico y el 23% en la parte operativa.
- En las asignaturas de Marketing que tienen algún apartado sobre RSC, el 55% de las asignaturas introducen la RSC en la parte introductoria-conceptual, el 11% en el desarrollo de la estrategia y el 33% en la parte operativa.

En cuanto a las universidades estudiadas, la Universidad de Valencia con 6 asignaturas y la Universidad Pública de Navarra con 4, son las más destacadas.

La Tabla 5 recoge aquellas asignaturas entre cuyas competencias aparece alguna relacionada con la Ética y la RSC, aunque esto no se traslade de una manera directa a los contenidos tratados. En total 19 asignaturas tienen este comportamiento, de las 105 asignaturas contienen entre sus competencias (tan sólo en ellas) el compromiso ético. El 14% de las asignaturas de Dirección de Empresas analizadas y el 25% de las de Marketing.

Tabla 5. Asignaturas que sólo contienen competencias relacionadas con la Ética y/o la RSC

UB	Dirección Estratégica	Compromiso ético y reconocimiento de los derechos fundamentales.
UC3M	Marketing	Adquirir un comportamiento ético en la dirección de marketing. Adquirir un comportamiento ético en el desarrollo de investigaciones de mercado siguiendo de código deontológico de ESOMAR.
UC3M	Dirección Comercial	Adquirir un comportamiento ético en la dirección de marketing.
UC3M	Dirección estratégica	Tener un comportamiento ético en la toma de decisiones estratégicas.
UZ	Dirección de recursos humanos	Compromiso ético en el trabajo.
UPV	Dirección Comercial: Políticas	Saber buscar, identificar, analizar y sintetizar información proveniente de diversas fuentes, con capacidad crítica para valorar la situación y previsible evolución de una empresa, emitir juicios razonados y tomar decisiones sobre cuestiones relevantes de índole económico-empresarial, social y ético.
UMU	Administración de Empresas	Considerar la ética y la integridad intelectual como valores esenciales de la práctica profesional. [Transversal4] Competencia 5. Despertar la inquietud por el rigor, la ética en el trabajo y el interés por la ampliación de conocimientos y búsqueda de información.
UMU	Diseño Organizativo	Considerar la ética y la integridad intelectual como valores esenciales de la práctica profesional.
UMU	Dirección de Marketing I	Considerar la ética y la integridad intelectual como valores esenciales de la práctica profesional. Ser capaz de proyectar los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos para promover una sociedad basada en los valores de la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo.
UMU	Investigación de Mercados	Considerar la ética y la integridad intelectual como valores esenciales de la práctica profesional.
UMU	Estrategia de Marketing	Considerar la ética y la integridad intelectual como valores esenciales de la práctica profesional. Ser capaz de proyectar los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos para promover una sociedad basada en los valores de la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo.
URLL	Marketing	Los estudiantes serán capaces de contemplar la dimensión ética en sus decisiones de marketing (comportamiento ético).
USC	Fundamentos de Dirección de Empresas	Inculcar el sentido de la ética en la dirección de empresas y destacar la importancia de un comportamiento socialmente responsable por parte de la empresa y su dirección.
USC	Fundamentos de Gestión de Recursos Humanos	Desarrollo de sensibilidad cara los problemas humanos.
UPN	Gestión de Recursos Humanos	Compromiso ético en el trabajo. Respeto de los derechos humanos.

USE	Introducción al Marketing	Compromiso ético. Comprensión de culturas y costumbres de otros países.
USE	Dirección Comercial	Compromiso ético.
USE	Dirección de Recursos Humanos	Compromiso ético.

Fuente: elaboración propia.

Recopilando la información mostrada, en el conjunto de las universidades analizadas, sólo hemos detectado una asignatura obligatoria de RSC en el Grado de ADE y 6 materias que contienen un único tema (en 5 de las 12 universidades estudiadas). En 21 asignaturas encontramos uno o varios apartados, que pertenecen a 10 de las 12 universidades estudiadas. Hay 2 grados en ADE, los de la UB y la UZ, cuyos contenidos obligatorios de las asignaturas de empresa no contienen ningún apartado relacionado con la RSC. En total 19 materias, en su declaración de competencias, señalan que procuran alcanzar (mayoritariamente) un compromiso ético, entre ellas una materia en la UB y otra de la UZ, y aunque esta competencia se considera transversal, no tiene un traslado claro en los contenidos planteados en las mismas.

5. CONCLUSIONES

El estudio llevado a cabo por Seto-Pamies et al. (2011) concluía que “solo el 18% de las universidades españolas en 2007 incluían asignaturas de RSC como asignatura específica (stand-alone CSR subjects) en su curriculum, aunque bastantes universidades incluían RSC como tema en alguna asignatura (embedded CSR subjects). El análisis de la realidad que enmarca la RSC en el ámbito universitario de nuestro estudio nos muestra que a nivel institucional sí se ha tomado conciencia de la importancia de la RSC en la formación universitaria. Este hecho que ya se veía reflejado en iniciativas como el Decenio de Educación para el desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (2005-2014) y en la Estrategia de Desarrollo Sostenible del Consejo de Bruselas (2001), donde se concreta en documentos como el RD 1393/2007 regulatorio de las enseñanzas universitarias en España y en la Estrategia Universidad 2015, iniciativa del Gobierno de España (2008). En todas ellas se insta a las universidades a incorporar y/o destacar la RSC en alguna de sus formas en sus prácticas y en el modelo educativo de enseñanza.

Sin embargo, la observación de la realidad de los planes de estudio nos muestra un panorama diferente que no corresponde al interés institucional. De manera general, no todas las universidades incorporan asignaturas, temas o epígrafes sobre RSC en el contenido de los planes de estudio del Grado en

Administración y Dirección de Empresas (o su equivalente), existiendo, además, una gran diferencia entre las distintas universidades. Sólo una de las universidades estudiadas, la universidad Ramón Llull, incluye directamente, entre el conjunto de materias de formación básica y/u obligatoria de las áreas de conocimiento de Organización de Empresas y Marketing, una materia exclusiva sobre Ética y Responsabilidad Social Corporativa. Cabe remarcar el hecho de que la universidad Ramón Llull se define en su presentación como una universidad privada sin ánimo de lucro de inspiración humanista y cristiana, que promueve un servicio público, lo que parece coincidir con las observaciones ya realizadas por Setó-Pamies et al. (2011) en el sentido de que “las universidades privadas y católicas hacen de la RSC un elemento obligatorio de su curriculum. Del resto de materias de formación básica y/u obligatoria analizadas, un total de 105, tan sólo en 6 de ellas se incorpora un tema completo relacionado con la RSC y en 21 uno o varios epígrafes en un tema de carácter general.

Ahora bien, en cuanto a las competencias que se tratan de desarrollar en las materias de las áreas de organización de empresas y marketing, comprobamos cómo el total de las universidades analizadas las incorporan de una u otra forma. Concretamente, todas aquellas materias que incluyen algún tema o apartado de RSC muestran, como es lógico, en su guía docente alguna competencia relacionada con la temática. Sin embargo, también vemos como 19 materias (de 9 universidades diferentes) recogen en las guías docentes alguna competencia vinculada con la RSC, aunque luego no encuentran un traslado directo en sus contenidos. Parece que, en estos casos, se ha tratado de dar respuesta a los requisitos de las exigencias de los procesos de verificación de los títulos, aunque estas declaraciones o buenas intenciones no se han visto reflejadas en contenidos concretos en las materias.

Desde nuestro punto de vista, parece que una buena parte de los estudiantes de GADE no habrán interiorizado a través de las materias obligatorias de sus estudios la importancia que la RSC debe adquirir en su comportamiento como futuros profesionales de la empresa.

Desafortunadamente, esta aparente falta de compromiso de los planes de estudio con el desarrollo de esta temática se encuentra avalada por la poca importancia que el mercado de trabajo otorga a que los futuros egresados adquieran conocimientos y concienciación sobre la RSC. Marzo, Pedraja y Rivera (2008) realizan una investigación cuyo objetivo es la identificación de las necesidades reales del mercado de trabajo, en lo referido a los conocimientos y competencias requeridos a los titulados universitarios españoles. Resulta desesperanzador constatar que, en contra de las tendencias hacia la exigencia de una responsabilidad social empresarial, uno de los aspectos que son escasamente demandados por las empresas es la ética del candidato (0,2%) -dentro

de las Habilidades Sociales-. Este resultado es acorde al obtenido en el estudio realizado por *Tuning Educational Structures in Europe* (González y Wagenaar, 2003).

Así pues, todo parece indicar que el interés social e institucional por la RSC no encuentra una respuesta decidida ni en las organizaciones encargadas del proceso de formación de los futuros directivos ni, tampoco, en los empleados de éstos. En estos momentos, en que nos encontramos ya inmersos en los procesos de acreditación de los títulos de grado implantados dentro del proceso de convergencia de Bolonia, cabrá replantearse la presencia de la Responsabilidad Social Corporativa como un elemento necesario en la formación de nuestros estudiantes universitarios en general, y en particular de aquellos estudiantes de grados relacionados con la Empresa. Parece que a nivel institucional la voluntad está clara, pero la implementación aún tiene que evolucionar.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWEN, H.R. (1953). *Social Responsibilities of Businessman*. New York: Harper & Row.

CERSE, Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (2010). *La Responsabilidad Social de las Empresas, RSE, el Desarrollo Sostenible y el Sistema de Educación y Formación*. Recuperado de http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/docs/110503_GRUPO_DE_TRABAJO_RSE_Y_EDUCACION.pdf

CERSE, Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (2011). *Gestión de la Diversidad, Cohesión Social y Cooperación al Desarrollo* Recuperado de http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/docs/110503_GRUPO_DE_TRABAJO_GESTION_DE_LA_DIVERSIDAD.pdf

COM, Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde. Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. COM/2001/0366 final Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>

COM, Comisión de las Comunidades Europeas (2006). *Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo relativa a la revisión de la Estrategia para un desarrollo sostenible*

Plataforma de acción. COM(2005) 658 final/2 Recuperado de http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/funciones-estructura/organizacion-organismos/0904712280077c34_tcm7-14843.pdf

COM, Comisión de las Comunidades Europeas (2007). *Comunicación de la*

Comisión al Consejo Europeo – directrices integradas para el crecimiento y el empleo (2008-2010), COM(2007) 803 final – PARTE V.

- CRUZ ROCHE, I. (2007). "El marketing y las conductas éticas: regulación y autorregulación". *Mediterráneo económico*, 11, 19-34.
- DE LA CUESTA, M. PORRAS, A. SAAVEDRA, I. Y SÁNCHEZ, D. (2010). "El compromiso social de la UNED". (coord.) *Responsabilidad Social Universitaria*. Págs. 233-272). La Coruña: Netbiblo.
- DE LA CUESTA, M; VALOR, C Y KREISLER I. (2003). Promoción institucional de la responsabilidad social corporativa: iniciativas internacionales y nacionales. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, 2779. Págs. 9-20.
- España. Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. *Boletín Oficial del Estado*, 30 de octubre de 2011, núm. 260. Págs. 44037-44048.
- FERNÁNDEZ, J.L. Y BAJO, A. (2010). The presence of business ethics and CSR in Higher Education curricula for executives: The case of Spain. *Journal of Business Ethics Education*, 7. Págs. 25-38.
- FRYNAS, G. (2006). "Introduction: corporate social responsibility in emerging economies" *Journal of Corporate Citizenship*, 6 (24). Págs. 16-19.
- GARRIGA, E. Y MELÉ, D. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*, 53. Págs. 51-57.
- GONZÁLEZ, J. Y WAGENAAR, R (2003). *Tuning Educational Structure in Europe (2001-2002). Informe final. Fase 1*. Recuperado de http://www.ub.edu/cubac/sites/default/files/tuning_educational_structures_espanyol_0.pdf
- HURST, N. E. (2004). *Corporate ethics, governance and social responsibility: Comparing European business practices to those in the United States*. Recuperado de http://www.scu.edu/ethics/publications/submitted/hurst/comparitive_study.pdf
- LALUEZA, F. (2008). *La integración de competencias transversales y específicas en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior: entornos virtuales de aprendizaje y el caso de las relaciones públicas*. 6º Congreso Internacional de Educación Superior, La Habana. 11-15 de febrero. Recuperado de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:19985&dsID=LA_INTEGRACI__N_DE_COMPETENCIAS_TRANSVERSALES.pdf
- LARRÁN, M. Y ANDRADES, F.J. (2013). "Frenos y aceleradores para la implantación de la responsabilidad social en las universidades españolas". *Revista Prisma Social*, 10. Págs. 233-270.
- LARRÁN, M., LÓPEZ, A. y ANDRADES, F.J. (2012) "El Proceso de Bolonia; ¿Ha propiciado una mayor incorporación de la responsabilidad social en los

grados relacionados con la Economía y la Empresa? *Revista de Docencia Universitaria*, 10(2) 345-363.

LARRÁN, M. Y LÓPEZ, A. (2009). "Son las Universidades Públicas Andaluzas Socialmente Responsables? ¿Por qué?" XIV Workshop en Contabilidad y Control de Gestión "Memorial Raymon Konopka", Sanlúcar de Barrameda (Cádiz), 5-6 de marzo.

MARTÍNEZ, E Y CEGARRA, J. (2012 "El desarrollo de competencias transversales mediante proyectos de emprendimiento en el marco de una asignatura de dirección de operaciones" *Working Papers on Operations Management*. 3 (2), 9-13. DOI: <http://dx.doi.org/10.4995/wpom.v3i2.978>

MARZO, M; PEDRAJA, M; RIVERA, P. (2008). "Habilidades y competencias demandadas por el mercado laboral". *ICADE. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 73. Págs. 347-363.

Ministerio de Asuntos Sociales (2007). *La Responsabilidad Social de las Empresas: diálogo Social*. Recuperado de http://www.observatorio-rse.org.es/Biblioteca%20de%20Documentos/RSE%20y%20Di%20C3%A1logo%20Social/07_12_05_RSE_DS.pdf

Ministerio de Educación (2010). *Estrategia Universidad 2015. Contribución de las universidades al progreso socioeconómico español*. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dctm/eu2015/2011-estrategia-2015-espanol.pdf?documentId=0901e72b80910099>

MONEVA, J. M. Y MARTÍN, E. (2012). "Universidad y desarrollo sostenible: Análisis de la rendición de cuentas de las universidades públicas desde un enfoque de responsabilidad social". *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, Vol. X (19). Págs. 1-18.

MUIJEN, H. (2004). "Corporate Social Responsibility Starts at University". *Journal of Business Ethics*. 53 (1-2). Págs. 235-246.

SECCHI, D. (2007). "Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility" *International Journal of Management Review*, 9(4). Págs. 347-373.

SETÓ-PAMIES, D., DOMINGO-VERNIS, M. y RABASSA-FIGUERAS, N. (2011) "Corporate social responsibility in management education: Current status in Spanish universities". *Journal of Management & Organization* 17, 604-620.

UNESCO (2006). *Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible (2005-2014). Plan de aplicación internacional*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001486/148654so.pdf>

<http://www.unprme.org/>

<http://www.pactomundial.org/>

<http://talloiresnetwork.tufts.edu/wp-content/uploads/DECLARACIONDETALLOIRES.pdf>

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/19162/PROPUESTADE%20UN%20MODELO%20DE%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20UNIVERSITARIA%20EN%20LA%20UNIVERSIDAD%20POLIT%C3%89CNICA%20DE%20V.pdf?sequence=1>

La legibilidad del discurso de la estrategia en tiempos turbulentos¹

El significado de la estrategia en la carta anual del presidente

José Manuel Rodríguez Carrasco

rocar@cee.uned.es

Doctor en Derecho por la Universidad de Oviedo y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la UNED. Máster en Administración de Empresas por la Universidad de Nueva York. En la actualidad es Profesor Emérito de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNED. Ha publicado varios artículos y libros sobre temas de su especialidad.

Principales áreas de investigación: Responsabilidad Social Corporativa, Gobierno Corporativo, Competitividad Empresarial.

Nuria Bajo Davó

nuria.bajo@uam.es

Doctora por la Universidad Pontificia Comillas-ICADE, Máster en Mercados Financieros (CUNEF). Actualmente es profesora de la Facultad de Económicas en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) y profesionalmente responsable de Cumplimiento Normativo de una Sociedad Gestora independiente.

Principales áreas de investigación: Responsabilidad Social Empresarial, Innovación y Estrategias de Inversión.

¹ Este título rememora la obra de Peter Drucker *Managing in Turbulent Times* (Drucker, 2011), escrita en otras circunstancias, pero donde ya nos avisaba de que el tiempo de turbulencia es una época peligrosa, pero su mayor peligro es la tentación de negar la realidad.

RESUMEN

El presente trabajo analiza el discurso estratégico emitido por los presidentes de las compañías en la carta que publican dentro de la memoria anual. En concreto, nos centramos en el periodo de crisis que se ha extendido por todo el mundo occidental en los últimos años. Se pretende estudiar si existe alguna relación entre el grado de legibilidad de dichas cartas y el entorno más o menos estable.

Para ello se analizan las cartas de los presidentes en la memoria anual de los bancos Bankinter, Popular, Sabadell, BBVA y Santander, empleando la fórmula Flesch. Se seleccionan estos bancos por ser los mayores por su cifra de activo. El horizonte temporal transcurre desde el inicio de la crisis económica financiera hasta la actualidad, seleccionándose cinco años (2007, 2008, 2010, 2013 y 2014), ya que se considera que ofrece un panorama suficiente sobre la actuación del banco durante la entrada y desarrollo en el tiempo a lo largo de la crisis. El análisis revela que en tiempos de crisis económica, en general, la lectura se hace más difícil.

PALABRAS CLAVE

Memoria anual, gobierno corporativo, crisis.

ABSTRACT

This article considers the strategy carried out by the presidents of the companies in the letter published in the annual report. Specifically, we focus on the period of crisis that has spread throughout the western world in recent years. It is intended to study whether there is any relationship between the degree of legibility of these letters and the more or less stable environment.

The letters from the presidents of the annual report of Bankinter, Popular, Sabadell, BBVA and Santander are analyzed, using the Flesch formula. These banks are selected because their assets are the biggest of the banking system in Spain. The time horizon runs from the start of the financial economic crisis until now, five years are selected (2007, 2008, 2010, 2013 and 2014). It is considered a sufficient period of time to provide an overview of the performance of the bank throughout the crisis period. The analysis reveals that in times of economic crisis the readability, in general, turns more difficult.

KEYWORDS

Annual report, corporate governance, crisis.

JEL

M14, M41

1. INTRODUCCIÓN

“La estrategia está ahí arriba, justo ahí arriba, en la cima. Y por encima de todo, el lenguaje que la moviliza y que es movilizado por ella, es quien la eleva hasta ahí” (Lilley, 2001, citado en Balogun *et alii*, 2014).

En los últimos años ha emergido en el mundo empresarial y académico un nuevo —y creciente— interés por los aspectos discursivos de la estrategia. Si bien este interés es reciente, no se puede decir que sea totalmente novedoso. La estrategia es como el dios Jano que tiene dos caras, con una mira a la formulación o el discurso estratégico y con otra a la aplicación o práctica estratégica. En los albores de la dirección estratégica ya señalaba Andrews que hay que dividir la consideración de la estrategia corporativa en aspectos de formulación y aspectos de aplicación, y la primera requiere aptitud analítica y conceptual y la segunda habilidad administrativa (Andrews 1977: 211-212). En este contexto el director general asume el papel, como apunta Andrews, de arquitecto de la estrategia y así examina y se informa del entorno externo de la compañía, contempla su propia organización, se analiza a sí mismo y determina hasta qué punto será sensible a los múltiples requerimientos que hacen a su compañía todos los elementos de la comunidad (Andrews 1977: 261). Y es a partir de estos pasos cuando se formula la estrategia o, en otras palabras, se crea el discurso estratégico.

En el momento actual los académicos están creando una variedad de enfoques discursivos que permiten estudiar la estrategia empresarial en su contexto, tales como enfoques postestructuralistas, perspectivas de la narrativa, retórica, análisis crítico del discurso, análisis de la conversación y análisis metafórico como aparecen más adelante en Tabla 1. Todos buscan entender mejor los aspectos lingüísticos del fenómeno de la estrategia empresarial, tanto en cuanto esta estrategia es comunicada en diferentes medios y formas a los diferentes grupos de interés (Balogun *et alii*, 2014).

Las memorias económico financieras anuales de empresa, reflejo indicativo del discurso de la estrategia, contienen información más o menos explícita sobre el curso que ha seguido la empresa en términos estratégicos y cómo espera actuar en el futuro. Es obvio que en estas memorias, de obligado cumplimiento,² las empresas no van a revelar secretos que perjudiquen su actuación en el futuro, sobre todo pensando en sus más inmediatos competi-

2 El artículo 49 del Código de Comercio, así como el artículo 262 Ley de Sociedades de Capital, señalan la obligación de publicar un informe de gestión donde aparecen los hechos más relevantes de la empresa desde el punto de vista económico financiero. En el caso de las empresas cotizadas en el mercado de valores, este aspecto de la obligación de publicar los hechos relevantes se recoge también en la regulación del CNMV.

dores que, sin duda, analizarán cuidadosamente los mensajes transmitidos en estos informes.

El objetivo que se persigue en estas líneas, el análisis del discurso de la estrategia en tiempos de turbulencia, particularmente en tiempos de crisis como la última que se ha extendido por todo el mundo occidental, encuentra una gran fuente de información y posibilidad de análisis en la carta del presidente de la compañía que suele aparecer al inicio del informe o memoria anual. A nadie se le escapa que esta carta, firmada por el presidente, no suele ser de su puño y letra aunque aparezca como tal y, desde luego, está inspirada en su pensamiento. La carta es quizá el instrumento de comunicación más importante que tiene el presidente en sus manos y no es de extrañar que la repase, corrija e intente darle un tono personal para llegar con más facilidad hasta sus destinatarios, aunque se dan casos en los que el escrito tiene un cariz impersonal (Burger, sin fecha de publicación. Consultar detalles en bibliografía).

En cualquier caso, la carta del presidente debe obedecer a los principios de comunicación y transparencia que señala el nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, (en adelante CBGSC) cuando en su Principio 4 proclama que *“las sociedades cotizadas deben contar con una política pública de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto”* (CBGSC 2015: 18).

Asimismo, este nuevo código recalca la necesidad de que estos informes emanados de las sociedades obedezcan al principio de transparencia e información adecuada como especifica su Principio 6. *“Las sociedades cotizadas, de forma obligatoria o voluntaria, y en ejercicio de las facultades atribuidas a sus órganos de administración y a sus comisiones, elaboran diversos informes. El análisis y la evaluación periódica que se realiza mediante la elaboración de estos informes cumple una importante función de control de la actividad social y resulta un instrumento muy útil para el buen funcionamiento corporativo”* (CBGSC 2015: 21).

El análisis del periodo temporal que se pretende realizar en estas páginas discurre dentro del espacio temporal inmediatamente anterior a la explosión de la reciente crisis económica, así como durante su trascurso y la salida del túnel que muchas empresas ya vislumbran cercano. Así pues, lo que persigue este análisis es verificar si la carta del presidente, en el periodo analizado, cumple con los principios de transparencia e información adecuados. En lo que sigue se trata, en primer lugar, del discurso de la estrategia, en qué consiste y cómo nos lleva a practicar un determinado análisis para conocer algunas de sus características como la legibilidad de su contenido. Seguidamente se tratará de la metodología disponible para llevar a cabo este análisis. Para ello resulta obligado hacer referencia al cuadrado semiótico como plataforma en la que se ubican los responsables de la empresa que deben informar a los accionistas de

la marcha de la compañía así como las características del informe o mensaje que emiten. El ámbito de estudio comprende la actuación de los cinco grandes bancos españoles que existían al comienzo de la pasada crisis económico financiera y que han sobrevivido a ésta. A continuación se comentan los resultados de nuestro análisis siguiendo la fórmula de legibilidad de Flesch sobre la legibilidad de un texto, que se explicará en el apartado de metodología y, finalmente, se presentarán las conclusiones.

2. EL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA

En los últimos tiempos, hay una preocupación desde el campo académico por resaltar la relación entre la práctica social de la estrategia, a lo que los anglosajones aluden con el verbo *strategize*, con el discurso que en ella o de ella se produce. Esta práctica social, *strategize*, se refiere a las “acciones, interacciones y negociaciones de múltiples actores y las prácticas que llevan a cabo al acometer esta actividad” (Jarzabkowski et alii, 2007: 8). El discurso de la estrategia se conecta, por tanto, con lo físico (el material que recoge el discurso o que configura el espacio en el que este se produce), con lo psicológico (aspectos cognitivos que le dan sentido al discurso) y con lo social (el poder) (Balogun et alii, 2014). Los informes anuales y las cartas de los presidentes que los presentan forman parte del primer grupo de conexiones, es decir, del discurso estratégico.

El contenido de una memoria anual es fundamentalmente económico financiero, pues es obligatorio publicar los resultados financieros, especialmente los datos que aparecen en el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias. Recientemente estas memorias han venido acompañadas de una memoria de gobierno corporativo y una memoria de responsabilidad social de la empresa. Para Hoskins este informe anual es algo más que un informe financiero, pues ofrece también una visión de lo que es la empresa, su filosofía y sus operaciones. Si se confecciona bien y se ilustra con arte y fotografías es una herramienta de relaciones públicas y marketing, un instrumento de comunicación con los empleados y posibles trabajadores (Hoskins, 1984).

La importancia de las cartas de los presidentes estriba en que contienen las líneas maestras de la estrategia tal como la entiende la propia empresa, y no persigue este escrito del máximo representante de la empresa exponer una teoría o un concepto de estrategia, sino algo muy factual como es la estrategia empresarial seguida por la empresa en un periodo concreto. Esta formulación de la estrategia suele tomar la forma de una narración (Barry y Elmes, 1997), con lo cual las técnicas de análisis narrativo adquieren particular importancia si la intención es profundizar más en la mente del autor a fin de tener una visión

más cercana de la estrategia aplicada. Si hubiera que buscar patrones comunes en el contenido de estas cartas, encontraríamos la respuesta a cómo la empresa salió airoso de las amenazas del entorno y se aprovecharon de las oportunidades que éste le ofrecía para alcanzar una serie de objetivos. A efectos de ilustrar cómo ha sido el tránsito por este camino tortuoso en tiempos turbulentos, se aportan datos que aluden a las diferentes rentabilidades conseguidas por la empresa, sus cifras de crecimiento, cuotas de mercado y calidad de sus productos, entre otros datos de interés para el lector de la carta.

Es obvio que, a lo largo de su discurso, el presidente trata de ser creíble y exprese refiriéndose a la situación del binomio empresa y entorno que estamos tratando en estas páginas, cómo ve la crisis y es lógico que pretenda que sus lectores interpreten los acontecimientos tal como se ven desde la presidencia. En esta carta pueden aparecer mezclados el *strategizing*, como apuntaba más arriba Jarzabkowski, y las estrategias reales que ha seguido la empresa

Además de las razones legales para publicar el informe anual y de esta manera confirmar que existe una relación de agencia entre los accionistas —principal— y la alta dirección —agente—, hay otras razones, como apuntan Cinici y Dunbar (2012), por las que resulta importante y no son otras que los objetivos que persigue la alta dirección, a saber:

- a. Confirmar la percepción que tienen los accionistas de la estrategia de la empresa. Los accionistas pueden tener una idea general o vaga de la empresa y en el informe se les apuntan las razones por las que se han tomado algunas decisiones que la dirección considera que son importantes, por ejemplo, la entrada en un nuevo mercado o el acuerdo de una alianza estratégica con otra empresa.
- b. Informar a los accionistas sobre acciones o decisiones que pueden variar el curso de la empresa, como una ampliación de capital o una nueva estructuración de la deuda. Así, cuando estas decisiones se adopten en un futuro, los accionistas no se vean sorprendidos.
- c. Explicar la posible ocurrencia de acontecimientos, tales como cambios legislativos o regulaciones específicas y adelantar la reacción y decisiones que adoptará la alta dirección.
- d. Señalar los escenarios en que se mueve la empresa y su posible evolución y cómo pueden originarse amenazas y oportunidades que la empresa debe evitar o aprovechar.
- e. Explicar posibles cambios organizativos y que esta transformación se hace mirando por los propios intereses de los accionistas.
- f. Señalar acciones específicas que la alta dirección piensa que revisten particular importancia para los accionistas y que éstos caigan en la cuenta que no son decisiones rutinarias sino de vital importancia, como la adquisición de otra empresa o la reducción de la deuda.

- g. Confirmar la percepción que pueda tener el accionista sobre las cualidades de la alta dirección tales como su experiencia, competencia y efectividad.

En definitiva, el informe anual ofrece la oportunidad de explicar a los accionistas sobre la estrategia de la empresa de un modo claro y conciso y de este modo evitar erróneas interpretaciones. La carta del presidente, por tanto, va dirigida fundamentalmente a los accionistas, pero el autor de la comunicación es perfectamente consciente que su mensaje será examinado por otros grupos de interés como analistas, posibles accionistas y grupos de presión como analistas medioambientales y observatorios de responsabilidad social, y por supuesto por otros competidores más inmediatos dentro de la industria. Su tarea, pues, no resulta fácil. Baker III y Kare también insisten en que el informe anual en su conjunto reduce la incertidumbre que se pueda alojar en la mente de los accionistas y transmite a los empleados y prestamistas que su apuesta por la empresa es segura, al tiempo que ayuda a la comunidad inversora a formular predicciones sobre la rentabilidad de sus posibles inversiones (Baker III y Kare, 1992). Es más, algunos autores como Foy afirman que la mayoría de los informes anuales no van dirigidos a los accionistas. La mayor parte del informe, o casi la totalidad de lo que aparece en los informes, es porque los analistas de mercado, los consultores de inversión y los inversores profesionales solicitan dicha información (Foy, 1973: 49). Hay quien destaca el papel particular que ejercen los analistas financieros en caso de obscuridad o falta de claridad en algunos de estos informes, pues toman como misión personal la reelaboración de estos informes para hacerlos más comprensibles a los accionistas y posibles inversores (Lehavy *et alii*, 2011). Aunque hay algunos autores como Heath y Phelps que se muestran partidarios de enviar informes específicos para analistas de inversiones y utilizar otro tipo de lenguaje cuando se dirigen a los accionistas; esta práctica sugerida por estos autores ya es común en nuestro tiempo (Heath y Phelps, 1984). Por todo ello, se desprende la importancia de la veracidad y claridad de los mensajes que se transmiten, en especial en la carta del presidente.

Por otro lado, los estudios sobre el discurso de la estrategia incluyen una variedad de enfoques teóricos y metodológicos que aparecen resumidos en la Tabla 1. La cuestión de este artículo es fundamentalmente un enfoque de análisis de la narrativa; aunque no se descarta la influencia de otros enfoques que aparecen en esta Tabla 1.

Tabla 1. Enfoques para el estudio del discurso de la estrategia

Enfoque	Punto central de interés	Temas tratados
Análisis postestructuralista del discurso	Reconstruir la estrategia como cuerpo de conocimiento	Relación poder/ conocimiento - institucionalización - hegemonía - subjetividad - identidad
Análisis crítico del discurso	Desvelar el rol de la estrategia en las relaciones de poder	Poder - subjetividad - legitimidad - identidad - resistencia - participación
Análisis de la narrativa	Usar la estrategia como herramienta para darle sentido al trabajo gerencial	Argumentación - sentido - legitimar - comunicación estratégica - audiencia - identificación
Análisis de la retórica	La estrategia como una historia	Legitimidad - polifonía - autoría y autoridad - pasado, presente y futuro de la empresa
Análisis de la conversación	Explorar la estrategia como una conversación que requiere un análisis	Conversación - el lenguaje en uso - habilidades lingüísticas - producción de significado y de relevancia
Análisis de metáforas y analogías	Conceptuar la estrategia como una forma de razonamiento inductivo	Dominio del origen y del objetivo - novedad y rareza - sentido - marco conceptual

Fuente: Balogun *et alii*, 2014.

El análisis narrativo del discurso sostiene que el significado existe solo si es aprehendido en las mentes de los lectores cuando leen el texto. Aplicado al campo de la comunicación en la empresa, esta idea sugiere que para poder comprender cómo los que escriben el discurso conceptúan la situación sobre la que escriben, es necesario explorar el “territorio textual” que los lectores perciben con su lectura, con sus múltiples voces, sus géneros y sus diferentes intereses (Jameson, 2000).

En este sentido, varios estudios apuntan lo difícil que resulta comprender los informes anuales de las empresas. Por ejemplo, Jameson demuestra que, en el caso de las cartas del presidente en los informes anuales, el conocimiento subyacente al texto es más importante que la coherencia propia del texto para una buena comprensión por parte de los lectores (Jameson, 2000). Nilsson (1997)

halló que los inversores menos experimentados no eran capaces de comprender los puntos importantes del informe anual. Subramanian *et alii* (1993) mostraron que los informes de las empresas más rentables se leían más fácilmente y eran más convincentes que los de las menos rentables. Y de manera general, Courtis (1986, 1995) confirmó que los informes son demasiado complicados de leer para el lector medio.

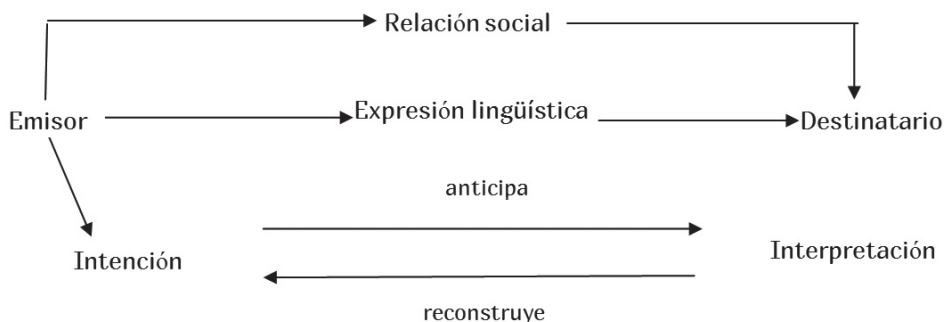
El análisis de la narrativa de las cartas de los presidentes incluye el estudio de la semántica y del estilo, y según Kohut y Segars (1992), permite predecir el desempeño de las empresas a través de los temas tratados, de la orientación temporal y de las características técnicas del discurso de estas cartas.

3. METODOLOGÍA

La metodología que utilizamos discurre por los estadios siguientes: en primer lugar realizamos un análisis de la pragmática, es decir, de los principios que regulan el uso del lenguaje; en segundo lugar utilizamos el cuadrado semiótico, que trata de ubicar la relación principal agente y mensaje; en tercer lugar se aborda el análisis de legibilidad, es decir, el grado en que es legible el mensaje; y, por último, se tratan las fórmulas de legibilidad para elegir la más apropiada.

3.1. ANÁLISIS DE LA PRAGMÁTICA

La primera aproximación que se pretende realizar con la carta del presidente es la preocupación de pasar del análisis gramatical al análisis de la pragmática, que consiste en el estudio de los principios que regulan el uso del lenguaje en la comunicación, y no debe olvidarse que una de las tareas de la alta dirección consiste en explicar, razonar y legitimar las actividades que se han llevado a cabo en el seno de la organización (Pfeffer, 1981, citado por Bettman y Barton, 1983). No cabe duda que el acto de comunicación que el presidente asume y lleva a cabo al dirigirse principalmente a los accionistas en la carta que figura en el informe anual de la empresa, es de los más leídos por parte de los grupos de interés tanto internos como externos a la empresa. En este marco de referencia de la comunicación entre el presidente y los diferentes grupos de interés, es preciso tener claro quiénes son los partícipes que, a modo de resumen, aparecen en el Gráfico 1. Una característica fundamental de este esquema es la claridad que debe tenerse acerca de quién es el emisor del mensaje, a quién va dirigido, la intención comunicativa, y el conocimiento de la realidad empresarial y su entorno (Escandell, 2011).

Gráfico 1. Esquema Emisor – Destinatario del mensaje

Fuente: Escandell, 2011 y adaptación propia.

Se entiende que el emisor es el propio presidente de la entidad y el destinatario principal son los accionistas de la empresa a la que se refiere el informe anual, y en el destinatario o destinatarios están también incluidos todos los grupos de interés —*stakeholders*— como los empleados, clientes, el gobierno y posibles inversores, entre otros. Se asume que entre el presidente y los destinatarios hay una relación social, que para el caso de los accionistas es una relación de agencia. Es decir, que entre el presidente, —agente— y accionistas —principal— se da la relación de agencia en los términos en que lo entiende la *teoría de la agencia*.

La forma de expresión lingüística es una carta donde se narra lo ocurrido en el pasado, la situación actual y las perspectivas de futuro. La intención del emisor puede variar desde justificar una actuación, explicar la razón de unas decisiones o la influencia del entorno a mover a la junta de accionistas a una determinada acción. Estos grupos de interés interpretan la carta y, de alguna manera, la reconstruyen según su parecer.

Una vez aclarado el análisis de la pragmática como base inicial, anclamos la metodología en el cuadrado semiótico.

3.2. EL CUADRADO SEMIÓTICO COMO MARCO DE REFERENCIA PARA LA COMUNICACIÓN

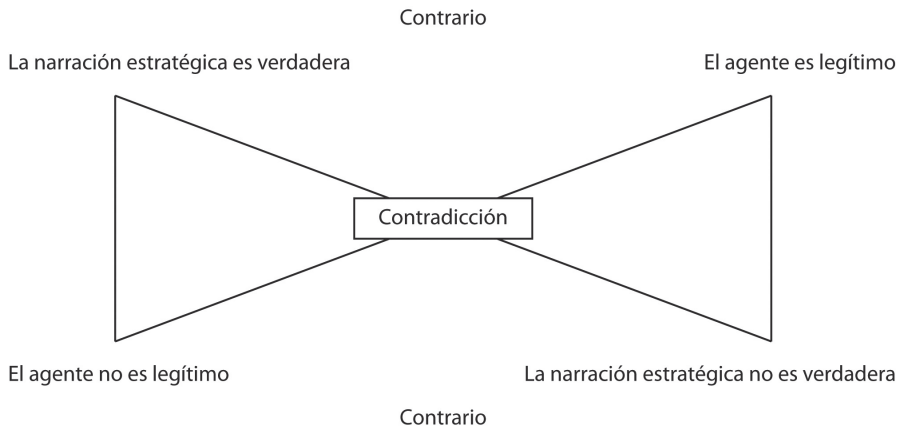
El cuadrado semiótico lo utilizamos como marco de referencia para analizar las comunicaciones que emanan de la empresa en general, y en particular la carta del presidente en el informe anual. Antes de plasmar el cuadrado semiótico, estimamos que se debe definir la semiótica como la ciencia que estudia las diferentes clases de los signos, así como las reglas que gobiernan su generación y producción, tramitación e intercambio, recepción e interpretación. Hay

semiótica teórica y descriptiva cuya función es la de describir las situaciones comunicativas (Romera Castillo, 1991).

Para Umberto Eco la semiótica no es una disciplina, sino que quizás es una escuela o red interdisciplinar que estudia los seres humanos tanto como ellos producen signos y no únicamente verbales (Eco, 1975 y 2007). Fiol, apoyándose en los estudios de Umberto Eco, define la semiótica como un modo formal de análisis que se usa para identificar las normas o reglas que gobiernan y cómo los signos aportan significado en un sistema social (Fiol, 1989).

A continuación se intentará mostrar que el cuadrado semiótico es una herramienta que puede cumplir el propósito de actuar como marco referencial de la estrategia empresarial, y esto es así porque en el cuadrado subyacen también los postulados de la teoría de la agencia apuntados más arriba. Algunos autores (Cinici y Durbal, 2012; y Fiol, 1989) han utilizado el cuadrado semiótico como base para un análisis más profundo del informe anual de la empresa y, en particular, la carta del presidente. El cuadrado semiótico, según se expresan algunos autores, ofrece la oportunidad de examinar la forma y el contenido de la carta. Véase Gráfico 2.

Gráfico 2. El cuadrado semiótico:
Fuerzas opuestas subyacentes en el informe anual



Fuente: Fiol, 1989. Cinici y Durban, 2012 y elaboración propia.

Situándonos en la parte superior del cuadrado se observa la situación ideal, es decir, que la narración estratégica que se plasma en la carta del presidente es verdadera. Pero esta situación de verdad que transmite el mensaje admite grados, que van a lo largo del continuo de la parte superior izquierda hasta la parte inferior del lado oblicuo. Este extremo se contemplará posteriormente en

el análisis de legibilidad del documento, pudiéndose ofrecer el caso extremo de que la narración estratégica no es verdadera. El mismo razonamiento de graduación de legitimidad o no legitimidad se aplica para el caso del agente que desempeña las funciones que le ha encargado el principal.

El principal, sin embargo, puede ser un grupo pequeño de accionistas o podemos encontrarnos con una propiedad muy dispersa, hecho no extraño en las grandes corporaciones. En este último caso -propiedad muy dispersa- los costes de agencia aumentan debido a la probabilidad de que aparezcan conflictos de agencia entre tantos propietarios. Esta situación conflictiva puede llevar a la empresa a publicar informes más legibles para reducir los conflictos que se puedan plantear dentro de una gran masa de accionistas (Kumar, 2014).

El cuadrado semiótico nos describe, por tanto, el marco donde se ubican las relaciones de agencia y en él tienen cabida varios escenarios a lo largo del continuo de legitimidad y no legitimidad del agente. Por un lado, los principales han nombrado unos agentes y tal nombramiento implica que están legitimados para actuar en nombre de los agentes. Uno de los deberes que asumen los agentes es informar anualmente a los que se conocen como principales, a la par que otros grupos de interés, sobre cuál ha sido la actuación de la empresa en un periodo temporal concreto, generalmente el año natural o un año fiscal. La información que ofrece la empresa sobre su trayectoria ha de ser verdadera desde el punto de vista económico financiero. En toda esta situación los agentes confirman a los principales que han actuado de un modo legítimo y que han defendido los intereses de los principales, en este caso de los accionistas.

A modo de ejemplo, y para explicar la utilidad del cuadrado semiótico y los diferentes grados que se admiten entre mensaje verdadero y falso, por un lado, y una actuación legítima por parte de los agentes, Cinici y Durbán (2012) aducen ejemplos del comienzo de la crisis financiera, cuando los agentes no informaban a los principales de los negocios de las hipotecas *subprime* que encerraban un alto riesgo. Y al mismo tiempo, puede cuestionarse que no sólo el mensaje estaba en cierto sentido contaminado por ocultar parte de la verdad, sino que los agentes no habían actuado con la lealtad debida a sus principales.

Otro ejemplo reciente sobre la actuación del agente defendiendo los derechos o intereses del principal, se revela en el hecho de que durante los años más agudos de la crisis económica, desde el año 2007 a 2011, los beneficios de las empresas del Ibex 35 cayeron un 36,3%, lo que supone 17.344 millones de €. No obstante, durante ese periodo las remuneraciones de los consejeros crecieron un 6,5% más (Tena Arregui, 2015). Generalmente, esta situación de desigualdad remunerativa no se ha explicado con la claridad suficiente por parte de aquellas personas que podrían hacerlo.

3.3. EL ANÁLISIS DE LEGIBILIDAD

Llegados a este punto, lo primero que debemos esperar de la carta del presidente es que sea legible; si no es legible en su totalidad o algunos de sus apartados, quizá se deba a que intencionadamente sea así, pues las empresas que aquí se analizan tienen asesores literarios de la suficiente calidad para que estas cartas sean legibles. En todo caso, los primeros estudios de legibilidad se remontan a los años 50 del pasado siglo cuando Pashalian y Crissy, en un breve artículo, ya en su título afirmaban rotundamente que los informes anuales eran difíciles, resultaban aburridos y el valor del interés humano muy bajo (Pashalian y Crissy, 1952).

Conviene asimismo recordar que el acta fundacional del SEC (U.S. Securities and Exchange Commission) en el año 1934 tenía como objetivo prioritario evitar la manipulación de los posibles inversores, y en esta línea de pensamiento se abogaba por la claridad en la documentación de las empresas que cotizaban en las bolsas de valores. Con el paso del tiempo, en 1998, la SEC publicó el documento *Plain English Handbook*. En este documento de algo más de 80 páginas, se aboga por la presentación clara y ordenada de información compleja, de tal manera que los inversores tengan la posibilidad de entender la documentación empresarial. El prólogo de este documento está escrito por el conocido inversor Warren Buffett, que entre otras cosas dice: *"Durante más de cuarenta años he estudiado los documentos que las grandes empresas publican. Con frecuencia no he podido entender o descifrar qué es lo que se dice, o peor aún, he llegado a la conclusión que nada se dice. He procurado redactar (mi informe anual) como si escribiera a mis hermanas que son inteligentes pero no expertas en contabilidad o finanzas"* (SEC, 1998: 1).

Lo que la SEC pretende es que el informe anual, así como otro tipo de documentos, sea visualmente atractivo, organizado lógicamente y que se entienda en la primera lectura (SEC, 1998: 65). Esta iniciativa de la SEC ha sido apoyada por Loughran *et alii* y la consideran más relevante que la ofrecida por algunos índices como el de Fog, que aparece posteriormente en el Cuadro 1, y que para estos autores no les ha ofrecido resultados satisfactorios (Loughran *et alii*, 2014).

Dentro de la variedad de métodos disponibles para realizar un análisis de la claridad de la carta del presidente, destaca entre otros el análisis longitudinal de legibilidad (Casasola, 2007). Este tipo de análisis es longitudinal, como opuesto a transversal, porque se analiza una situación a lo largo del tiempo para detectar qué cambios pueden ocurrir. La preocupación por la legibilidad de los informes empresariales en general, y del informe anual con la carta del presidente, que suele ser la parte del informe más leída (Courtis, 1998), tiene su

origen en que los posibles inversores se basan en la narración y legibilidad de esta carta para tomar sus decisiones de inversión.

Schroeder y Gibson (1990) entienden por legibilidad la cualidad de los textos que permite transmitir información de forma rápida y útil. Otros autores como Loughran *et alii* consideran que la legibilidad consiste en la comunicación efectiva de la valoración de la información relevante (Loughran *et alii*, 2014). Para otros autores (Smith y Taffler, 1992) al concepto de legibilidad, que es referido al texto, le añaden el concepto de comprensibilidad, que se centra en las cualidades de la persona que lee el informe, pero la relación entre ambos conceptos para el caso del informe anual es tan estrecha que se utilizan las mismas fórmulas para medir el grado de legibilidad y comprensión de estos informes. Hay autores, sin embargo, como Smith y Taffler (1992) para quienes la distinción entre los conceptos de legibilidad y comprensibilidad es importante, y para ello se basan fundamentalmente en la formación contable y financiera de los diferentes grupos que leen el informe. La distinción entre estos dos conceptos es que la comprensión de un texto financiero se centra en el lector y depende de sus conocimientos financieros previos, así como del interés que tenga en la lectura de estos textos, mientras que la legibilidad es una cualidad del texto (Jones, 1996). Posteriormente Jones manifestó que los textos que son difíciles de leer, generalmente son difíciles de comprender (Ferrer *et alii*, 2009). En estas líneas no se entrará en esa distinción y se seguirá el análisis de legibilidad como se hace en la mayor parte de la literatura especializada. Estos autores que se acaban de mencionar utilizan el método CLOZE como método de medida de la comprensibilidad. El método fue diseñado por Wilson S. Taylor en 1953³ y asume que cuanto mayor es la relación entre el lenguaje del lector y del escritor, mayor es el número de términos completados correctamente (Ferrer *et alii*, 2009).

En la literatura y en las investigaciones que se han llevado a cabo en diferentes latitudes y épocas, con diversidad de empresas y diferentes tipos de análisis de textos, se han utilizado una variedad de fórmulas para medir la legibilidad de un texto⁴. Si lo que se pretende es calibrar la legibilidad de la carta del presidente que generalmente precede a la memoria anual de la empresa, los

3 El método CLOZE para analizar el nivel de comprensión de un sujeto borra algunas palabras del texto, por ejemplo: "Comenzó a llover y me dejé el ____ en casa. Cuando llegué al trabajo estaba totalmente ____.", (Rupley, 1973).

4 Otros autores como Conaway y Wardrope (2010) han incorporado a los estudios de legibilidad los factores culturales. Así, estos autores estudiaron las diferencias en estilo entre 30 empresas americanas y 24 latinas que cotizaban en el NYSE y encontraron que ambos conjuntos de firmas trataban obviamente de aspectos regulatorios y financieros. Sin embargo, las cartas de los presidentes de las empresas latinas introducían otros temas y en un estilo de escritura más complejo.

métodos existentes se basan en la medición de la longitud de la carta, para lo cual se cuentan el número de frases, palabras y a su vez el número de sílabas que éstas contienen. La idea general es que las palabras más cortas son más legibles que las largas, e incluso algunos autores hablan de palabras duras refiriéndose a aquellas que contienen más sílabas. ¿Existe alguna diferencia en el informe anual y, por extensión, en la carta del presidente entre las empresas que se han enfrentado con dificultades como pérdidas o unos ingresos erráticos? La respuesta es afirmativa por parte de algunos autores como Staw *et alii* (1983), Subramanian *et alii* (1993), Bloomfield (2008), (Li, 2008) y Abdul (2014). Por el contrario, otros autores como Clatworthy y Jones (2001), no encuentran diferencias significativas para el caso de resultados adversos.

Entre los que afirman que hay diferencias significativas a la hora de referir en la carta resultados adversos destaca la contribución de Staw *et alii* que acabamos de mencionar en el párrafo anterior. Es uno de los escritos pioneros sobre esta materia y lo trata desde el punto de vista conductista y de la racionalidad. Estos autores llegan a la conclusión que el autor de la carta se esfuerza cuando la empresa no puede aportar buenos resultados, que son atribuibles al equipo directivo y a sus habilidades personales los factores positivos que pueda haber, en tanto que la razón de los negativos hay que buscarla en el entorno. Otro de los hallazgos de esta investigación es que en las empresas que no podían aportar buenos resultados se empleaba más tiempo en hablar del pasado que en las empresas que habían tenido éxito⁵.

3.4. FÓRMULAS DE LEGIBILIDAD

Estas fórmulas expuestas principalmente por Fialho *et alii*, (2002) han sido desarrolladas en el ámbito de la literatura anglosajona, lo cual presenta un problema a la hora de aplicarlas en otros idiomas, sin ir más lejos en el castellano, pues la longitud de la carta suele ser mayor al tener que utilizar más palabras para exponer el mismo pensamiento, y a su vez la longitud de las palabras en inglés suele ser menor. En el Cuadro 1 se presentan las fórmulas más utilizadas para realizar el análisis longitudinal de la legibilidad de las cartas.

5 Otro de los datos interesantes estudiados por estos autores fue el cambio que sufrieron los salarios de los CEO de las compañías con malos resultados, la tasa de rotación de los CEO así como los cambios en la cotización de la acción de la empresa.

Cuadro 1. Índices de legibilidad

Índice Dale-Chall

Pronostica la dificultad del texto analizando el vocabulario utilizado y se basa en una relación de 3.000 palabras consideradas como conocidas por un niño de ocho años. La fórmula se basa en el número de palabras desconocidas y el tamaño promedio de las frases. Su índice lo expresa en los siguientes términos: $(0,1579 \times \% \text{ palabras desconocidas}) + (0,0496 \times \text{tamaño promedio de las frases}) + 3,635$.

Índice de Flesch

Utiliza las variables longitud de las palabras y para ello mide el número de sílabas por cada cien palabras y el número de frases. Su fórmula es: $206,835 - (0,846 \times \text{n}^\circ \text{ de sílabas por } 100 \text{ palabras}) - (1,015 \times \text{tamaño promedio de las frases})$. Existen diversas adaptaciones de este método para la lengua española que se utilizarán en estas páginas con este nombre, siendo la adaptación de Fernández Huerta (1959) la que se emplea.

Índice de Fog

Es semejante al de Flesch pero selecciona en su análisis palabras con tres o más sílabas a las que llama palabras *duras*. Expresa sus pequeñas diferencias con Flesch con la siguiente fórmula: $0,4 \times (\text{tamaño promedio de las frases} + \% \text{ de palabras duras})$.

Otros índices pueden consultarse en la obra citada de Casasola (2007).

Existe además el índice *Bullfighter* desarrollado por la consultora Deloitte en 2003 con resultados similares al índice Flesch.

Fuente: elaboración propia.

Flesch ha sido hasta el momento el índice más usado, debido en gran medida a su facilidad de utilización dentro del procesador de texto Word (Flesch, 1948). Este índice no ha estado exento de críticas, pues como dice Courtis no considera la sintaxis, el estilo, el diseño gráfico, la lógica, la densidad conceptual, el interés humano y la organización (Courtis, 1998). Con todo, Crosier sigue considerándolo un índice útil y el más popular en los estudios de investigación sobre legibilidad de textos. Refuerza su argumento con palabras del propio Flesch, que posteriormente en 1985 tuvo ocasión de exponer y defender su postura en su tesis doctoral leída en la Universidad de Columbia en 1943⁶ (Crosier, 2004). Respecto a la escasa diferencia entre la utilización de unos índices

6 El título de la tesis fue "Marks of a Readable Style" (DuBay, 2006).

u otros, también se han expresado en los mismos términos otros autores, por lo que se sugiere que el uso de uno de los métodos aquí mencionados es suficiente (Chiang *et alii*, 2008). El índice de Flesch se ha utilizado en los siguientes campos: libros de texto de enseñanza secundaria, medicina y prospectos farmacéuticos, entre otros.

4. ÁMBITO DEL ESTUDIO

La reciente crisis financiera afectó de manera particular a nuestro sistema financiero, las cajas de ahorro desaparecieron prácticamente del escenario, algunas se convirtieron en bancos y de otras nunca más se supo. Los bancos, aunque tuvieron un comportamiento algo diferente, les estalló la llamada burbuja inmobiliaria entre las manos. Esta circunstancia tuvo un reflejo inmediato en su estructura financiera, lo que a su vez provocó una bajada de rentabilidad que afectó a todos los bancos, aunque no a todos por igual. Su crecimiento se vio frenado y la economía real sufrió los efectos de las políticas restrictivas del crédito, y nos preguntamos cómo comunicaron esta circunstancia o cómo se enfrentaron con la tormenta casi perfecta y cómo se la contaron a sus accionistas. La pretensión de este estudio se inscribe en ese escenario turbulento y, por ello, pretende analizar las cartas de los presidentes de la memoria anual de los bancos Sabadell, BBVA, Bankinter, Popular y Santander. Nos ceñimos a estos bancos por ser los mayores por su cifra de activo y a que han actuado en el mercado financiero durante el periodo analizado. El horizonte temporal que se marca es desde el inicio de la crisis económico financiera hasta el momento en que la crisis comienza a dar paso a un periodo de lenta recuperación. A tal fin se analizan los informes de los años 2007, 2008, 2010, 2013 y 2014. Se estima que con la selección de estos cinco años ya se ofrece un panorama suficiente sobre la actuación de la empresa durante la entrada y desarrollo en el tiempo a lo largo de la crisis.

Cuando se tiene entre las manos un documento tan importante y tan leído como la carta del presidente, caben una variedad de aproximaciones para proceder a su análisis. Desde la forma externa de la narración a su tono, contenido y posturas que pueden adoptar las personas físicas o jurídicas que pueden verse afectadas por la carta y otras cuestiones.

La carta como forma de narración pretende informar al accionista de los hechos pasados y presentar una visión del futuro de la empresa. El mensaje que se transmite debe tener efectividad entre los accionistas y los grupos de interés de la empresa. A efectos de alcanzar esta efectividad, los argumentos que utiliza el presidente deben estar incardinados en cuatro dimensiones, como apuntan Segars y Kohut (Segars y Kohut, 2001). Estos autores entienden estas

dimensiones como la credibilidad, la eficacia, el compromiso y la responsabilidad. Más tarde añaden a estas dimensiones el desempeño o la *performance*.

Un ejemplo sin duda de estas cuatro dimensiones es el que presenta una de las empresas más rentables del mundo a lo largo de los últimos 30 años, Berkshire Hathaway, en cuyo informe anual la carta aparece redactada en primer lugar por su presidente Warren Buffett (Soltis, 2012). El enfoque o filosofía personal del *oráculo de Omaha*, como se conoce al señor Buffett, aparece en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Reglas para redactar la carta del presidente según Warren Buffett

Regla 1. Domina el arte de la modestia. *El Vicepresidente y yo estamos contentos...*

Regla 2. Atribuye el éxito al Consejo de Administración. *El deber más importante del consejo es asegurarse de que la compañía está dirigida por el personal más apropiado y que ya se sabe quién va a dirigir la empresa en el futuro. Yo me he sentado en 19 consejos de administración y les puedo asegurar que el consejo de Berkshire es de los mejores.*

Regla 3. Menciona la cuestión de la sucesión sin dar la impresión que estás buscando una residencia de ancianos. *El consejo contempla con entusiasmo a mi sucesor, pero no creáis por ello que me voy a retirar. Me encanta lo que hago.*

Regla 4. Sus accionistas han olvidado tu modelo de empresa. Recuérda-selo. *El negocio de seguros continúa dando grandes réditos y con muy poco coste. Por consiguiente el negocio de seguros ha sido bueno para nosotros.*

Regla 5. Recuerda que la avaricia es algo universal, aunque no personal necesariamente, después de todo estamos hablando de dinero. *Esperamos que el conjunto de beneficios de nuestras cuatro unidades de negocio así como los dividendos sigan aumentando año tras año. Dentro de diez años esperamos que nuestros beneficios alcancen la cifra de 7.000 millones de dólares y los dividendos de 2.000 millones de dólares.*

Regla 6. Si hay malas noticias díselas sin rodeos, así no tendrán que tomar notas. *Se me han terminado las buenas noticias. Hace unos pocos años invertí 2.000 millones de dólares en una empresa eléctrica y fue un fracaso. El año pasado os dije que habría un repunte en el sector de la vivienda y me equivoqué totalmente.*

Regla 7. Utiliza las particularidades de tu negocio para mostrar a Wall Street cómo nos deben medir. *Medimos nuestro negocio en términos de beneficio*

por acción. Si ganamos más que la media de S&P 500 hemos ganado nuestro sueldo, de lo contrario nos han pagado demasiado.

Regla 8. Habla sobre tu equipo desde la perspectiva de los accionistas mostrándoles que son tan diligentes como el director general. Nuestros directivos son todos profesionales de primera que dirigen la empresa como si fuese el único activo que poseyera su familia. La mayoría de ellos no tienen necesidades financieras; pero la alegría de meter goles significa para ellos tanto como su sueldo.

Así pues, de acuerdo con los índices elaborados por Flesch, se concretan unos niveles de legibilidad o comprensión de la lectura que el autor clasifica según la puntuación alcanzada con su fórmula (Flesch, 1946). En la primera fórmula sólo aparecían las columnas grado de dificultad y promedio de palabras por sentencia, ya que este promedio era muy interesante para Flesch pues estimaba que cuando una sentencia encerrara mayor número de palabras, hacía más difícil su comprensión según publicó en su libro *The art of plain talking* (Flesch, 1946). Más tarde, en 1949, en su libro *The art of readable writing* incorporó la columna "Promedio de sílabas cada 100 palabras", pues sus investigaciones sobre revistas, periódicos y literatura infantil le llevaron a esas conclusiones. El razonamiento es el mismo que para las sentencias, a mayor número de sílabas por cada 100 palabras se incrementaba el grado de dificultad del texto. Véase esta graduación en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Índice de Flesch

Escala	Grado de dificultad	Promedio de palabras por sentencia	Promedio de sílabas cada 100 palabras
0-30	Muy difícil	29 o más	192 o más
30-50	Difícil	25	167
50-60	Dificultad media	21	155
60-70	Estándar	17	147
70-80	Bastante fácil	14	139
80-90	Fácil	11	131
90-100	Muy fácil	8 o menos	123 o menos

Fuente: Flesch 1946, 1949 y adaptación propia.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En primer lugar se ha de decir que este índice de facilidad/dificultad de lectura sigue la fórmula desarrollada por Flesch y adaptada por Fernández Huerta al idioma castellano (Fernández Huerta, 1959).

Podría decirse desde un punto de vista general y ciertamente con muchas matizaciones, que un mensaje que encierre noticias desfavorables se intenta maquillar con un lenguaje más oscuro, con mayor número de palabras por frase y también que un mayor número de sílabas por palabra convierten a ésta en lo que se podría denominar una palabra *dura* en oposición a una palabra más sencilla.

Cuadro 4. Análisis legibilidad

2007	Bankinter	Popular	Sabadell	BBVA	Santander
Sílabas	3.132	2.361	2.485	2.807	4.557
Palabras	1.508	1.162	1.177	1.300	2.088
Frases	47	55	65	76	95
Promedio sílabas/palabra	2,08	2,03	2,11	2,16	2,18
Promedio palabras/frase	32,09	21,13	18,11	17,11	21,98
Índice Flesch	45,36	59,12	57,19	55,21	48,89
Grado	Algo difícil	Normal	Normal	Normal	Normal
Activo (000)	49.648	107.169	76.776	502.2	619.9
ROA	0,79	1,37	1,08	1,49	1,09
ROE	36,96	21,31	18,77	27,45	22,61

2008	Bankinter	Popular	Sabadell	BBVA	Santander
Sílabas	2.891	2.867	2.983	2.870	3.399
Palabras	1.411	1.375	1.420	1.368	1.630
Frases	90	47	45	69	89
Promedio sílabas/palabra	2,11	2,08	2,10	2,10	2,09
Promedio palabras/frase	15,68	29,26	31,56	19,83	18,31
Índice Flesch	59,54	48,13	44,41	56,31	58,61

Grado	Normal	Algo difícil	Algo difícil	Normal	Normal
Activo (000)	53.469	110.376	80.378	542.6	1049.6
ROA	0,51	1,04	0,88	1,07	0,97
ROE	23,22	16,73	14,68	19,27	17,09

2010	Bankinter	Popular	Sabadell	BBVA	Santander
Sílabas	2.487	3.621	2.823	2.723	4.171
Palabras	1.187	1.753	1.315	1.298	1.980
Frases	45	67	41	56	107
Promedio sílabas/palabra	2,10	2,07	2,15	2,10	2,11
Promedio palabras/frase	26,38	26,16	32,07	23,60	18,50
Índice Flesch	49,93	51,98	41,02	52,54	57,09
Grado	Algo difícil	Algo difícil	Algo difícil	Algo difícil	Normal
Activo (000)	54.151	130.139	97.099	552.7	1.217.5
ROA	0,39	0,47	0,46	0,54	0,74
ROE	5,84	7,16	7,27	9,89	11,89

2013	Bankinter	Popular	Sabadell	BBVA	Santander
Sílabas	3.807	2.434	3.419	3.333	4.934
Palabras	1.805	1.082	1.629	1.606	2.354
Frases	53	52	39	58	119
Promedio sílabas/palabra	2,11	2,25	2,10	2,08	2,10
Promedio palabras/frase	34,06	20,81	41,77	27,69	19,78
Índice Flesch	41,38	45,88	34,31	49,85	56,47
Grado	Algo difícil	Algo difícil	Muy difícil	Algo difícil	Normal
Activo (000)	55.135	147.851	163.44	599.5	1.115.763
ROA	0,33	0,16	0,10	0,36	0,42
ROE	5,88	2,36	1,83	5,09	6,59

2014	Bankinter	Popular	Sabadell	BBVA	Santander
Sílabas	5.458	1.244	3.555	2.068	4.530
Palabras	2.584	593	1.684	968	2.144
Frases	123	28	73	31	132
Promedio sílabas/palabra	2,11	2,10	2,11	2,14	2,11
Promedio palabras/frase	21,01	21,18	23,07	31,23	16,24
Índice Flesch	54,23	54,96	52,25	42,51	58,96
Grado	Algo difícil	Algo difícil	Algo difícil	Algo difícil	Normal
Activo (000)	57.732	161.456	165.345	631.942	1.266.296
ROA	0,50	0,22	0,23	0,45	0,62
ROE	8,23	2,87	3,75	5,87	8,71

Fuente: elaboración propia.

Se analiza en primer lugar el año previo a la crisis de 2007 y a continuación el 2008, cuando ya la crisis empieza a golpear a la economía española en general y a los bancos en particular. Posteriormente se saltan los años 2009, 2011 y 2012 porque se pretende analizar las tendencias que han seguido los bancos durante la crisis, siendo los dos últimos años 2013, todavía en crisis, y concluyendo con 2014, que es cuando da la impresión que se empieza a salir de la situación de crisis.

Hemos introducido en este cuadro para todos los bancos algo que no figura en el índice de Flesch, que es la cifra del activo y las ratios ROA (Rentabilidad del activo) y ROE (Rentabilidad de los recursos propios). Con ello pretendemos ofrecer una idea del tamaño del banco en el año objeto de análisis, así como la rentabilidad económica y financiera por si existiera alguna relación entre estas rentabilidades y el grado de legibilidad de la carta. En todo caso, ya Bowman en 1978 apuntó la necesidad no solamente de contar palabras y frases, sino la de incluir en la carta el ROA y ROE de las entidades analizadas para que pudiera establecerse una comparación entre las ratios de competencia (Bowman, 1978).

Año 2007. La primera parte del cuadro está referida a los resultados del año 2007, cuando todavía no se habían sentido ni eran patentes los efectos de la crisis económico financiera. Con todo, se observan algunas pautas este año 2007 que ya se verá si se confirman en los próximos periodos. A primera vista

la carta más breve es la del Banco Popular, que se aprecia tanto en el número de sílabas como palabras, siendo la carta de mayor longitud la del Banco Santander. A este último le sigue en longitud la de Bankinter. Es cierto, como ya se ha mencionado anteriormente, que estas características dependen del departamento de comunicación de la empresa, pero en cualquier caso el presidente que firma la carta parece estar de acuerdo con todos los pormenores que figuran en la carta.

En cuanto al grado de dificultad o facilidad de lectura, resulta más fácil la del Popular seguida de la del Sabadell. Asimismo, la más difícil resulta la de Bankinter seguida por el Santander en cuanto a dificultad se refiere. Resultan anómalos los datos económico financieros de Bankinter, pues es la entidad con un ROA más bajo y un ROE más elevado, lo que requiere un análisis más profundo de los datos. Examinando la puntuación total del índice Flesch, los datos del BBVA en su conjunto van parejos con la sabiduría convencional del mejor ROA y un buen ROE van acompañados de una fácil lectura.

Año 2008. A juzgar por los resultados del test de legibilidad, empiezan a notarse los efectos de la crisis. Si bien todos los bancos que se analizan siguen creciendo, cuando se contempla su activo total todos crecen en esta partida. Sin embargo, tanto el ROA como el ROE sufre un deterioro en todos ellos. A la pregunta de cómo se refleja esta situación en la legibilidad de la carta de los cinco grandes bancos, hay que responder que el BBVA y el Santander se mantuvieron en la calificación de una legibilidad Normal, y mejorando ambos la legibilidad, si cabe algo más el Santander. En cuanto a Bankinter, pasa de una situación Algo difícil a Normal siendo el más legible este año 2008. Tanto el Popular como el Sabadell pasan de una situación Normal a Algo difícil, siendo la carta del Sabadell la menos legible de todas y obteniendo el ROE más bajo. La carta más larga sigue siendo la del Santander, tanto por número de palabras como de sílabas. Aumenta también el promedio de palabras por frase en el Popular y Sabadell, que a su vez son los del ROE más bajo. Este mayor número de palabras por frase, comparado con los demás, parece ser un indicador de que usan un lenguaje más enrevesado de cara a explicar unos malos resultados.

Año 2010. Nos encontramos ya con las ratios del año 2010, que en su comparación con el año 2008 nos revela que estas entidades siguen creciendo, como se observa en la ampliación de la cifra de su activo. Continúan descendiendo para todas las entidades las ratios de ROA y ROE, lo cual es un indicador del asentamiento de la crisis en nuestros bancos. Las cartas del presidente, a juzgar por el número de palabras, se hacen más breves con la excepción del Popular y Santander. Al observar el promedio sílabas/palabra y palabras/frase hay un incremento en sólo dos entidades, Santander y Sabadell. El crecimiento de estas ratios en el Santander no es muy significativo, pero sí el del Sabadell,

y no resulta muy descaminado apuntar que esta última entidad sigue sin mostrar una tendencia de escribir con un lenguaje más breve y menos prolijo en aras de una mayor claridad y comprensión. En cuanto al índice Flesch se refiere, el Santander se mantiene en una calificación de Normal, descendiendo a Algo difícil en el resto de las entidades. Observando las cifras alcanzadas, resulta sin duda el Sabadell como el banco de mayor dificultad de lectura.

2013. Es el año en que se comienza a hablar de salida de la crisis según los analistas financieros, situación que no se aprecia en el análisis de las cuentas presentadas. Ha seguido aumentando el volumen del activo en todas las entidades, pero se aprecia un notable empeoramiento en las ratios ROA y ROE de todos los bancos, con la excepción del ROE de Bankinter.

En cuanto a la legibilidad de la carta, se percibe en todos ellos un empeoramiento a grandes rasgos, a juzgar por el resultado del índice Flesch. La longitud de la carta aumenta en todos los casos excepto en el Popular. Da la impresión de que en su mensaje a los accionistas y posibles inversores, los autores de las cartas de los otros cuatro bancos sentían la necesidad de utilizar más espacio para explicar la difícil situación por la que estaban atravesando. El número medio de palabras por frase aumenta en todos los escritos. Son párrafos más espesos, como apuntó Flesch en su momento (Flesch, 1948). El mensaje en su conjunto, a juzgar por la puntuación del índice Flesch que desciende en todo el conjunto, se torna más difícil de leer en todos los bancos, apareciendo incluso por primera vez una calificación de Muy difícil. Santander es el único banco que obtiene una calificación de Normal, pero su puntuación es todavía peor que los dos periodos anteriores.

Año 2014. Los medios de comunicación, el gobierno y las mismas cartas de los presidentes, éstos con algunos matices, nos anuncian que lo peor ha quedado atrás. En esta línea de pensamiento se puede observar que la cifra de activo crece y ROA y ROE mejoran en todos los bancos, es decir, han crecido y son más rentables desde el punto de vista económico y financiero.

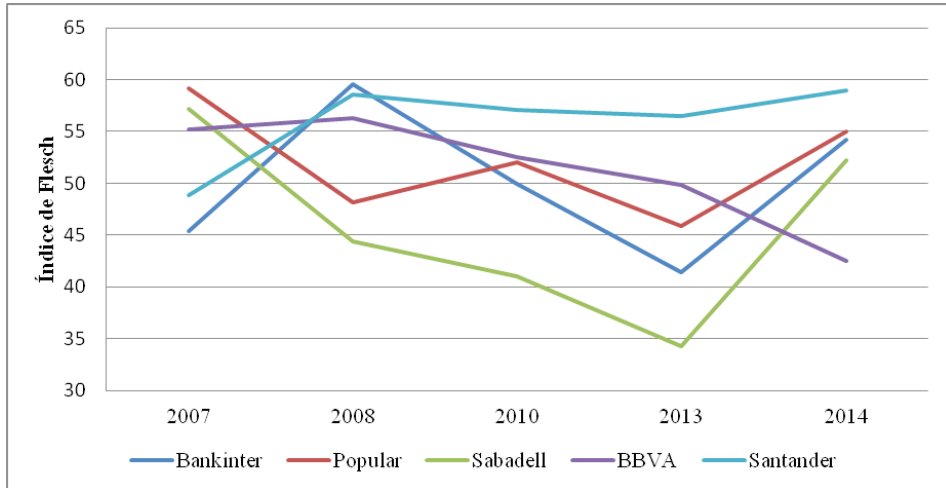
En lo que respecta al análisis de la legibilidad, hay más variedad de calificaciones en todos los bancos y sus diferentes medidas. La puntuación del índice aumenta en todos los casos excepto en el BBVA, pero la calificación sigue siendo Algo difícil para todos con la excepción del Santander, que sigue con su calificación de Normal y con mejor puntuación que en el año 2013. En este banco se produce un cambio en la presidencia, pero no se han detectado más cambios en lo que a legibilidad se refiere, ni en otros aspectos relacionados con la memoria.

Esa variedad de las diferentes rúbricas se aprecia con la visión del cuadro. El número de palabras crece en el Bankinter, se mantiene prácticamente igual en el Sabadell y baja en el resto. El número de frases crece en el Bankinter y Saba-

dell y baja en el resto. Se aprecia, asimismo, variedad en el promedio de palabras por frase: a mayor número de palabras resultan párrafos más espesos, y así hay un aumento en el Popular y BBVA y una disminución en el resto de bancos.

En el Gráfico 3 se observa la tendencia conjunta del Índice de Flesch para los cinco bancos en el periodo de tiempo analizado.

Gráfico 3. Índice de Flesch. Tendencias conjunto.



Fuente: elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

La estrategia tiene dos vertientes: por un lado el discurso y la formulación estratégica y, por otro lado, la aplicación o práctica estratégica. De acuerdo con los postulados de la teoría de la agencia, los accionistas, a quienes se les conoce como principales dentro de esta teoría, generalmente encargan a unos agentes que actúen en su nombre tanto para formular la estrategia como para ponerla en práctica. Se espera de estos agentes que estén en contacto con la empresa, que la dirijan de acuerdo con los objetivos que les señalan los principales y que den cuenta y razón a éstos del desempeño de la empresa.

Un modo de ofrecer esta explicación es a través del Informe anual, fundamentalmente con un contenido económico y financiero y que además es exigido por la normativa vigente para las sociedades cotizadas. Una parte importante de esta memoria anual es la carta del presidente de la empresa, que suele aparecer al comienzo de la memoria y en ella narra a los accionistas cuál ha sido el devenir de la empresa durante el año fiscal que acaba de concluir. A nadie se

le escapa que esta carta anual, en la mayoría de los casos, no es del puño del presidente, sino de un equipo que redacta la carta siguiendo las directrices del presidente y que éste asume personalmente como propia.

El principal destinatario de la carta del presidente es el grupo de inversores de la empresa, pero la carta también es leída y examinada por analistas financieros, posibles inversores, empleados de la empresa y otros grupos de interés. La carta tiene las características de un discurso o narración estratégica, pues en ella se describe la actuación de la empresa como decíamos anteriormente.

El análisis de la carta del presidente no es materia baladí, y para ello los especialistas suelen ayudarse del cuadrado semiótico como una herramienta de análisis de textos literarios. El cuadrado semiótico cumple el propósito de actuar como marco referencial de la estrategia empresarial, y en él subyacen también los postulados de la teoría de la agencia, ofreciéndonos la posibilidad de analizar si los agentes son legítimos, si han cumplido su misión y si su discurso estratégico se ajusta a la verdad.

Lo que se espera de la carta del presidente, en primer lugar, es que sea legible y comprendida por sus destinatarios. En este aspecto, la cuestión de la legibilidad de los textos en general, y de los informes económico financieros en particular, no es algo novedoso, aunque en los últimos tiempos ha despertado un nuevo interés. Los análisis de legibilidad más al uso emplean diferentes fórmulas que cuentan las palabras que hay en el texto, su número de sílabas, la longitud de las sentencias para llegar a la conclusión y si la lectura resulta fácil o difícil para el destinatario del texto.

En este campo, se han desarrollado una serie de índices que cuantifican los resultados llegando a la conclusión sobre el grado de dificultad o facilidad de la lectura de un texto. Nosotros utilizamos el índice de Flesch (Flesch 1948 y Fialho *et alii* 2002), adaptado al lenguaje castellano por Fernández Huerta (Fernández Huerta, 1959).

Nuestro ámbito de estudio se circunscribe al análisis de las cartas de los presidentes de los bancos Bankinter, Popular, Sabadell, BBVA y Santander. La elección de estos bancos se debe a su tamaño de activo en comparación con otros bancos, y a que existían antes de la crisis y salieron airoso de ella. Por ello comenzamos el análisis en el año 2007, cuando se vislumbraba la posibilidad de la crisis, y concluimos con los informes de 2014, cuando para esta fecha la salida de la crisis era ya cercana.

La información que se espera de estos índices de legibilidad es que ante situaciones difíciles, las cartas de los presidentes se hacen más farragosas y oscuras en su lenguaje, y su lectura puede ser catalogada en una escala que va de Muy difícil a Muy fácil. Un resumen del resultado de los bancos aparece en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Resumen de resultados de la legibilidad de la carta del presidente

	Bankinter	Popular	Sabadell	BBVA	Santander
2007	Algo difícil	Normal	Normal	Normal	Normal
2008	Normal	Algo difícil	Algo difícil	Normal	Normal
2010	Algo difícil	Algo difícil	Algo difícil	Algo difícil	Normal
2013	Algo difícil	Algo difícil	Muy difícil	Algo difícil	Normal
2014	Algo difícil	Algo difícil	Algo difícil	Algo difícil	Normal

Fuente: elaboración propia.

Así el año 2007, cuando el fenómeno de la crisis no es todavía patente, la mayoría de los bancos tienen un grado de dificultad Normal. En 2008, ya con la crisis golpeando a los bancos, sólo dos tienen una calificación de Algo difícil. Sin embargo, a partir de este año se detecta un mayor grado de dificultad de lectura en todos los bancos, excepto en el Santander que se mantiene siempre en la calificación de Normal. Como futura línea de investigación se sugiere realizar un análisis de contenidos, es decir, de los temas tratados en las cartas de los presidentes de estos bancos.

7. BIBLIOGRAFÍA

ABDUL RAHMAN, Zahra (2014), "A Longitudinal Study of the Readability of the Chairman's Narrative in Corporate Reports: Malaysian Evidence", *International Journal of Social Management, Economics and Business Engineering*, Volumen 8, Número 7, páginas 2007-2014.

ANDREWS, Kenneth (1977), *El concepto de estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona.

BAKER III, Eugene H. y KARE, Dilip D. (1992), "Relationship Between Annual Report Readability and Corporate Financial Performance" *Management Research News*, Volumen 15, Número 1, páginas 1-4.

BALOGUN, Julia; JACOBS, Claus; JARZABKOWSKI, Paula; MANTERE, Saku y VAARA, Eero (2014), "Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power", *Journal of Management Studies*, Volumen 51, Número 2, páginas 175-201.

BARRY, David y ELMES, Michael (1997), "Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse", *Academy of Management Review*, Volumen 22, Número 2, páginas 429-452.

BETTMAN, James R. y WEITZ, Barton A. (1983), "Attributions in the Board Room:

- Causal Reasoning in Corporate Annual Reports”, *Administrative Science Quarterly*, Volumen 28, Número 2, páginas 165-183.
- BLOOMFIELD, Robert (2008), “Discussion of ‘Annual report readability, current earnings, and earning persistence’”, *Journal of Accounting and Economics*, Volumen 45, Números 2-3, páginas 248-252.
- BOWMAN, Edward H. (1978), “Strategy, Annual Reports, and Alchemy”, *California Management Review*, Volumen 20, Primavera, páginas 64-71.
- BURGER, Jan, *Cómo leer un informe de la empresa*, sin fecha de publicación, www.sivz.com, consultado en la Web 07.09.2015.
- CASASOLA BALSELLS, María Araceli (2007), “¿QUIÉN PUEDE LEER LA CARTA DEL PRESIDENTE?”, www.aeca1.org/xivcongresoaeaca, páginas 1-12.
- CHIANG, Wei-Chih; ENGLEBRECHT, Ted D.; PHILLIPS, Thomas Jr. y WANG, Ying. (2008), “Readability of Financial Accounting Principles Textbooks”, *The Accounting Education Journal*, Volumen 18, páginas 47-80.
- CINICI, Maria Cristina y DUNBAR, Roger L.M. (2012), “Semiotic methods and the meaning of strategy in firm annual reports”, en *Handbook of research on Competitive Strategy*, editado por Dagnino, Giovanni Battista, Edward Elgar Publishing, Inc., Northampton, Mass.
- CLATWORTHY, Mark y JONES, Michael John (2001), “The effect of thematic structure on the variability of annual report readability”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Volumen 14, Número 3, páginas 311-326.
- CNMV (2015), *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, CNMV, Madrid.
- CONAWAY, Roger N. y WARDROPE, William J. (2010), “Do Their Words Really Matter? Thematic Analysis of U.S. and Latin American CEO Letters”, *International Journal of Business Communication*, Volumen 47, Número 2, páginas 141-168.
- COURTIS, John K. (1986), “An investigation into annual report readability and corporate risk-return relationships”, *Accounting and Business Research*, Volumen 16, Número 64, páginas 285-294.
- COURTIS, John K. (1995), “Readability of annual reports: Western versus Asian evidence”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Volumen 8, Número 2, páginas 4-17.
- COURTIS, John K. (1998), “Annual report readability: tests of the obfuscation hypothesis”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Volumen 11, Número 4, páginas 459-472.
- CROSIER, Keith (2004), “How effectively do marketing journals transfer useful learning from scholars to practitioners?”, *Marketing Intelligence & Planning*, Volumen 22, Número 5, páginas 540-556.

- DELOITTE (2003), "Taking Bull by the Horns; Deloitte Consulting Introduces Bullfighter Software to Eradicate Business Jargon", *Business Wire*, 17 de junio: 1.
- DRUCKER, Peter F. (2011), *Managing in Turbulent Times*, Routledge, Nueva York.
- DUBAY, William H. (2006), *The Classic Readability Studies*, Costa Mesa, California. Disponible en Internet: www.ecy.wa.gov/quality/plaintalk/resources/classics.pdf.
- ECO, Umberto (1975), *La estructura ausente. Introducción a la semiótica*, Lumen, Barcelona.
- ECO, Umberto (2007), "Sobre semiótica y pragmatismo", *Revista Observaciones Filosóficas*, número 47, disponible en www.observacionesfilosoficas.net/umbertoeco.html.
- ESCANDELL, M. Victoria (2011), *Introducción a la pragmática*, Ariel, Barcelona.
- FERNÁNDEZ HUERTA, José. (1959), "Medida de lecturabilidad", *Consigna*, Número 214, páginas 29-32. Citado por Casasola (2007).
- FERRER GARCÍA, Cristina, PASCUAL GASPAS, Eva y LAÍNEZ GADEA, Juan Antonio (2009), "Legibilidad y Comprensibilidad de la información individual y consolidada en las empresas cotizadas españolas", XV Congreso AECA.
- FIALHO, Ana, FUERTES, Yolanda y PASCUAL, Eva. (2002), "La carta del presidente a sus accionistas", *Partida Doble*, Marzo, Número 131, páginas 52-63.
- FIOL, Marlene C. (1989), "A Semiotic Analysis of Corporate Language: Organizational Boundaries and Joint Venturing", *Administrative Science Quarterly*, Volumen 34, Número 2, páginas 277-303.
- FLESCH, Rudolf (1946), *The Art of Plain Talk*, Harper & Row, Nueva York.
- FLESCH, Rudolf (1948), "A New Readability Yardstick", *Journal of Applied Psychology*, Volumen 32, Número 3, páginas 221-233. Reproducido en DuBay, William (2006) citado más arriba.
- FLESCH, Rudolf (1949), *The Art of Readable Writing*, Harper & Row, Nueva York.
- FOY, Fred C. (1973), "Annual reports don't have to be dull", *Harvard Business Review*, Volumen 51, Número 1, páginas 49-58.
- HEATH, Robert L. y PHELPS, Greg (1984), "Annual reports II: readability of reports vs. business press", *Public Relations Review*, Summer, páginas 56-62.
- HOSKINS, Robert (1984), "Annual reports I: difficult reading and getting more so", *Public Relations Review*, Summer, páginas 49-55.
- JAMESON, Daphne A. (2000), "Telling the Investment Story: A Narrative Analysis of Shareholder Reports", *Journal of Business Communication*, Volumen 37, Número 1, páginas 7-38.

- JARZABKOWSKI, Paula, BALOGUN, Julia y SEIDL, David (2007), 'Strategizing: the challenges of a practice perspective', *Humana Relations*, Volumen 60, Número 1, páginas 5–27.
- JENSEN, Michael C. y MECKLING, William H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, Volumen 3, Número 4, páginas 305-360.
- JONES, Michael John (1996), "Readability of Annual Reports: Western versus Asian evidence – a comment to contextualize", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Volumen 9, Número 2, páginas 86-91.
- KOHUT, Gary F. y SEGARS, Albert H. (1992), "The President's Letter to Stockholders: An Examination of Corporate Communication Strategy", *Journal of Business Communication*, Volumen 29, Número 1, páginas 7-21.
- KUMAR, Gaurav (2014), "Determinants of Readability of Financial Reports of U.S.-Listed Asian Companies", *Asian Journal of Finance & Accounting*, Volumen 6, Número 2, páginas 1-18.
- LEHAVY, Reuven; LI, Feng y MERKLEY, Kenneth (2011), "The Effect of Annual Report Readability on Analyst Following and the Properties of Their Earnings Forecasts", *The Accounting Review*, Volumen 86, Número 3, páginas 1087–1115.
- LI, Feng (2008), "Annual report readability, current earnings, and earnings persistence". *Journal of Accounting and Economics*, Volumen 45, Número 2, páginas 221–247.
- LILLEY, Simon (2001), "The language of Strategy". En Westwood, Robert I. y Linstead, Stephen A. Editors, *The Language of Organization*, Sage, Londres, páginas 66-88. Citado por Balogun.
- LOUGHRAN, Tim y MCDONALD, Bill (2014), "Measuring Readability in Financial Disclosures", *The Journal of Finance*, Volumen LXIX, Número 4, páginas 1643-1671.
- NILSSON, Stellan (1997), "Understandability of narratives in annual reports", *Journal of Technical Writing and Communication*, 27, 361-84.
- PASHALIAN, Siroon y CRISSY, William J.E. (1952) "Corporate annual reports are difficult, dull reading, human interest value low", *Journal of Accountancy*, Volumen 94, Número 178, páginas 215-219.
- PFEFFER, Jeffrey (1981), "Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms", en Larry L. Cummings y Barry M. Staw (editores) *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich.
- ROMERA CASTILLO, José (1991), "Introducción a la semiótica", *Actas del Curso Introducción a la Semiótica*, UNED, Madrid.

- RUPLEY, William (1973), "ERIC/RCS: The Cloze Procedure", *Journal of Reading*, Volumen 16, Número 6, páginas 496-502.
- SEC (1998), *A Plain English Handbook. How to create clear SEC disclosure documents*, SEC Office of Investor Education, Washington, D.C.
- SCHROEDER, Nicholas y GIBSON Charles (1990), "Readability of Management's Discussion and Analysis", *Accounting Horizons*, Volumen 4, Número 4, páginas 78-87.
- SEGARS, Albert H. y KOHUT, Gary F. (2001), "Strategic Communication Through the World Wide Web: An Empirical Model of Effectiveness in the CEO'S Letter to Shareholders", *Journal of Management Studies*, Volumen 38, Número 4, páginas 535-556.
- SMITH, Malcolm y TAFFLER, Richard (1992), "Readability and Understandability: Different Measures of Textual Complexity of Accounting Narrative", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Volumen 5, Número 4, páginas 84-98.
- SOLTIS MARTEL, Chiryl (2012), "Power of the Pen: Best Annual Letters", *Fortune*, julio 2012.
- STAW, Barry M., MCKECHNIE, Pamela I, y PUFFER, Sheila M. (1983), "The Justification of Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Volumen 28, Número 4, páginas 582-600.
- SUBRAMANIAN, Ram; INSLEY, Robert G. y BLACKWELL, Rodney D. (1993), "Performance and Readability: A Comparison of Annual Reports of Profitable and Unprofitable Corporations", *Journal of Business Communication*, Volumen 30, Número 1, páginas 49-61.
- TAYLOR, Wilson L. (1953), "Cloze procedure: A new tool for measuring readability". *Journalism Quarterl*, Volumen 30, páginas 415-433. Citado por Rupley.
- TENA Arregui, Rodrigo (2015), "Capitalismo de amiguetes y gobierno corporativo: el caso Indra". <http://haydrecho.com/>. Publicado 23 de febrero de 2015.

R reseñas

CREACIÓN DE VALOR EN COLABORACIONES ENTRE EMPRESAS E INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO

Creating Value in Nonprofit-Business Collaborations: New Thinking and Practice

James E. Austin y M. May Seitanidi

Jossey-Bass, 2014, 297 pgs.

Introducción

Las colaboraciones entre empresas e instituciones sin fines de lucro se han ido convirtiendo en un instrumento esencial para potenciar los esfuerzos de ambas dirigidos a la solución de problemas sociales y ambientales. El gran avance en los últimos años en la implementación de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad y el crecimiento del número de organizaciones del tercer sector preocupadas por estos temas han estimulado a ambas partes a mejorar su efectividad, combinando las ventajas comparativas. Por ejemplo, el acceso a recursos, capacidades de gestión y visión de largo plazo de las empresas con el conocimiento de la problemática y la confianza y el acceso directo a los afectados por parte aquellas organizaciones. Como bien señalan los autores *“las colaboraciones han pasado de ser algo que es bonito tener a ser un componente indispensable de la estrategia y operaciones”*.

Adicionalmente los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ODM, desarrollados en el seno de la ONU en la Cumbre del Milenio del año 2000, han contribuido a estimular estas colaboraciones. El objetivo número 8, que pide *“Fomentar una alianza mundial para el desarrollo”* fue interpretado por el sector privado, sobre todo por las grandes empresas, como un llamado a intensificar sus actuaciones para contribuir al logro del resto de los ODM. Estando éstos mayormente fuera de su acción directa (reducción de pobreza, educación, mortalidad infantil, protección del medio ambiente, igualdad de género, etc.), llevaron a muchas de estas empresas a buscar colaboraciones con organizaciones de la sociedad civil, conduciendo a su intensificación y extensión.

Premisa del libro

El tema de las colaboraciones o, en el sentido más amplio, de las alianzas público privadas, ha sido objeto de creciente interés en las últimas décadas. El libro, sin embargo, se concentra en las colaboraciones donde tienen un papel preponderante las empresas, situando buena parte de sus actuaciones en el

contexto de su responsabilidad social, RSE. A pesar del creciente interés, como bien demuestran los autores, los esfuerzos han sido muy dispersos, destacándose muchas veces ejemplos de colaboración, pero fuera de un marco conceptual que permita extenderlos más allá de la casuística, del caso particular. De allí que el objetivo del libro sea el de presentar un marco donde no solo se puedan analizar las colaboraciones existentes con el objeto de mejorar su efectividad, sino que, además, se sienten las bases para identificar, analizar, diseñar y ejecutar nuevas colaboraciones. Este marco es de aplicación relativamente universal.

El libro surge de un análisis exhaustivo de la literatura, mayormente académica, del Siglo XXI, donde los autores pudieron apreciar los grandes avances pero también las brechas en el tratamiento del tema. En este sentido, el libro es el resultado de una extensa investigación y destilación del conocimiento. Ambos autores están entre los más reconocidos expertos académicos, y uno de ellos es reconocido como el pionero en el tema y fue uno de los fundadores de la Red de Conocimiento de Emprendimientos Sociales, una alianza de universidades latinoamericanas con la Universidad de Harvard que ha estudiado las colaboraciones en América Latina.

El valor agregado del libro no está solo en haber hecho la destilación del conocimiento existente y ahorrarles esfuerzos a los participantes en las colaboraciones, sino más bien en poner las colaboraciones en el contexto de la creación de valor para todas las partes involucradas. La "creación de valor" como elemento de análisis de la actuación de las organizaciones, aun de las sin fines de lucro, se ha puesto muy de moda en los últimos años, en parte por el reconocimiento de la escasez de recursos que fuerza a pensar siempre en la efectividad de las actuaciones y en parte porque es un factor cada vez más necesario para justificar la inversión o gasto de recursos financieros.

Para los interesados en la práctica de las colaboraciones, a diferencia de los interesados en la teoría, el principal valor agregado del libro está en su concentración en la creación de valor. El libro presenta las colaboraciones como una inversión, de allí que los beneficios obtenidos por las partes sean clave. Si bien se preocupa por el valor creado para todas las partes, al ser su principal objetivo la promoción de las colaboraciones y su efectividad, se concentra en el valor creado para las partes involucradas en la colaboración. Parece dar como un hecho que las colaboraciones solo se hacen si también benefician a la sociedad como parte de los objetivos que persiguen ambas partes. Y al enfatizar la creación de valor como tema central, el libro, a pesar de su origen académico, destaca constantemente su aplicación en la práctica.

Creación de valor a través de colaboraciones

El marco conceptual y analítico propuesto para identificar, analizar, diseñar, ejecutar, evaluar y modificar las colaboraciones está compuesto por cinco componentes, cada uno de los cuales es analizado en detalle en sendos capítulos:

- La identificación de las fuentes y formas de valor al ser creados
- Las características del esquema mental de las partes involucradas necesarias para la colaboración
- Las diferentes fases por las cuales puede pasar la colaboración
- Los procesos necesarios para lograr la creación de valor
- La evaluación del valor creado en la colaboración

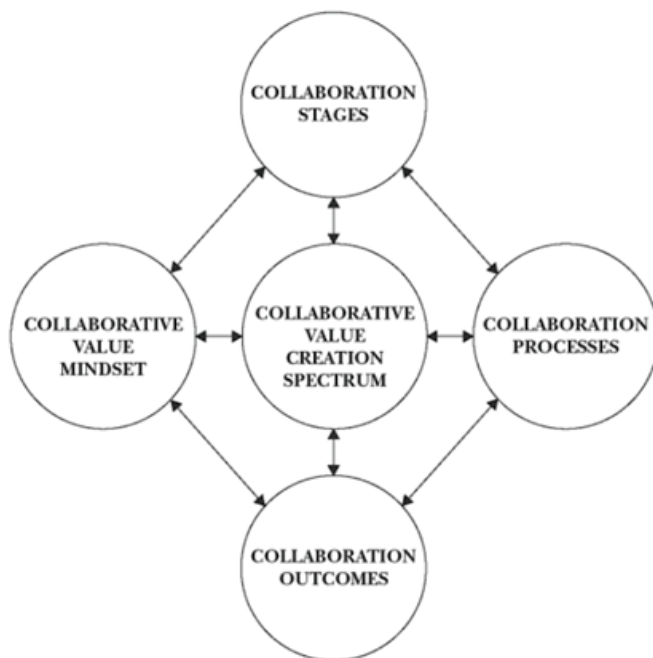


Figure 1.1. The Collaborative Value Creation Framework

Al considerar la colaboración como una inversión de recursos, definen el valor en función del exceso de beneficios sobre costos que se generan para "las organizaciones, los individuos y la sociedad", no solamente para las partes involucradas en la colaboración. En este sentido, tiene una visión integral como la que propone la versión moderna de responsabilidad de la empresa y de la responsabilidad de las ONGs ante la sociedad. Más que una visión puramente

instrumentalista, es una visión que coloca a estas colaboraciones en el contexto de la visión moderna de la RSE.

Algunos de los componentes del esquema propuesto CVC (Creación de Valor Colaborativo) están más desarrollados que otros. El de mayor contribución por encima de lo que es la práctica tradicional es el primero (identificación de las fuentes y formas de valor) y la visión de largo plazo imbuida en el tercero (fases de la colaboración). No se ven estas colaboraciones como algo ocasional o temporal para la resolución de un problema puntual o ganar algunas indulgencias, de allí que se pueda hablar de valor sostenible y no efímero.

En el componente I de identificación de valores se analizan las fuentes de creación de valor y los tipos de valor creado. Como fuentes de valor (aunque el nombre "fuentes" no sea muy preciso) se proponen valores derivados de: (a) la dirección de los recursos puestos a disposición (quién crea valor), (b) la complementariedad de los recursos (si se refuerzan mutuamente), (c) del tipo de recursos puestos a disposición de la colaboración (genéricos, específicos a la organización, ventajas comparativas), y (d) intereses comunes. Como tipos de valor creables proponen: (a) valor asociativo derivado de estar en asociación con la otra parte, (b) valor transferido de una parte a la otra, (c) valor creado en la interacción, generalmente intangibles como relaciones y confianza, y (d) valor sinérgico, resultado de que la combinación de recursos rinde valor por encima de su suma.

A primera vista estas tipificaciones pueden parecer relativamente abstractas, pero los autores ponen breves ejemplos para explicar cada concepto. Estos ejemplos se incluyen en cada uno de los cinco componentes del marco de la CVC.

En el componente II sobre el esquema mental de las partes necesario para la colaboración, proponen cinco temas de consideración sobre la motivación de las partes para que sea efectiva: (a) para quién se quiere crear valor, quién es el objeto, los accionistas o los *stakeholders*; (b) colaborativa o de inversión con rendimientos financieros; (c) múltiples motivaciones; (d) búsqueda de integración de valor en la organización; y (e) búsqueda de colaboración en múltiples sectores. Y para hacer el análisis proponen 13 dimensiones del esquema mental (concepto de valor, actitud, compatibilidad, visión de cambio, corto o largoplacista, etc.).

En el componente III de las fases por las que puede pasar la colaboración, se presenta el esquema de máxima, sin que ello quiera decir que hay que cubrirlas todas ni que sean secuenciales. No son etapas cronológicas, son estados de la colaboración que indican un nivel de intensidad creciente. El identificar la fase en que se encuentra la colaboración permite enfocar el análisis del valor, el esquema mental y los procesos, que son diferentes dependiendo de la fase.

Proponen cuatro fases: (a) filantrópica, en el marco de donaciones para algunos fines compartidos; (b) transaccional, con intercambio de recursos (financieros y no financieros) para beneficio mutuo; (c) integrativa, donde se integran los valores, estrategias, misión, recursos humanos y procesos de ambas partes; y el máximo nivel de colaboración (d) transformacional, donde a través de la colaboración las partes cambian organizacionalmente para mejorar la efectividad de sus intervenciones. Cada una de estas fases se analiza en función del alineamiento de objetivos (a lo largo de seis impulsores como relevancia de la misión, comunidad de valores, importancia estratégica, etc.), el nivel de involucramiento (ocho impulsores diferentes) y el apalancamiento que proporciona la colaboración (ocho impulsores también diferentes).

El componente IV sobre el proceso para maximizar el valor creado es analizado en cuatro fases, (a) formulación, previa a la formalización de la colaboración a través de seis subprocesos (desde la articulación del problema a atacar hasta identificar los campeones internos para gestionarlo); (b) selección de los socios, a través de cinco subprocesos (desde el mapeo de intereses comunes hasta la identificación de los riesgos que involucra la colaboración); (c) implementación de la colaboración a través de cuatro subprocesos (desde experimentar hasta evaluar); y (d) institucionalización o hacer parte de la estructura operativa, con tres subprocesos (incrustar, convergencia de valores y gestión colaborativa). Se presenta la Cadena de Valor de Procesos de Colaboración en que cada uno de estos procesos y subprocesos (18 en total) se analice el valor que se puede lograr en función de los cuatro tipos mencionados arriba.

El componente V cubre la evaluación de los resultados de la colaboración, etapa indispensable en una actividad cuyo objetivo final es la creación de valor y no el entrar en colaboraciones como un fin sino como un medio. Propone un análisis de los valores creados en función de la tipología descrita arriba. También comenta, muy brevemente, las complicaciones que se pueden presentar en la colaboración, mencionando las complicaciones metodológicas, el tiempo que tarda en poder detectarse los beneficios de las intervenciones sociales y ambientales, la subjetividad de los beneficiarios y beneficios, los costos necesarios y un problema más intrincado, que es el de la atribución de los beneficios identificados a las acciones de la colaboración. Es el capítulo más corto y menos completo, como comentamos en la evaluación del libro a continuación.

El libro cierra con el capítulo "*Twelve Smart Practices for Collaborative Value Creation*" (Doce prácticas inteligentes para la Creación de Valor Colaborativo) que es más bien un resumen muy conveniente que ayuda a despejar la complejidad conceptual de los capítulos precedentes.

Cómo aprovechar este libro

Si por este breve resumen del contenido el libro le parece complicado al lector, es que lo es. Es un libro para profesionales directamente involucrados en el tema, ya sean académicos, ya sean gestores de las colaboraciones.

Si el libro tiene un defecto (o una virtud, dependiendo del punto de vista) es que requiere un gran esfuerzo de parte del lector para poder capturar toda su riqueza. No es un libro que se puede leer a la ligera, es un libro para estudiar y pensar en las implicaciones de lo que se lee cuando se trabaja en el tema. No es para aficionados ni turistas. No es de esos libros que repiten por enésima vez las mismas liviandades sobre las claves para la gestión de empresas. No es uno de esos libros que explota una moda. Es un tratado sobre cómo acometer colaboraciones.

El libro requiere de mucha atención y seguimiento para sacarle provecho, ya que es una obra que presenta una nueva manera de pensar y analizar las colaboraciones. No obstante, para los interesados en el tema, aunque no trabajen directamente en ello, sean empresas, sean organizaciones sin fines de lucro, su lectura puede dar ideas y abrir los ojos a las oportunidades de crear valor a través de las colaboraciones.

Siendo que se trata de colaboraciones que pueden involucrar grandes cantidades de recursos, que requieren gran intensidad de involucramiento y que se diseñan para largos períodos de tiempo, es de esperar que su identificación, conceptualización, diseño, ejecución y evaluación sean complejos, y el libro está justificado en ser exhaustivo.

El libro, como indica su subtítulo "*Nuevo pensamiento y práctica*", pretende ser de utilidad para dirigentes y profesionales en la gestión de colaboraciones y para académicos, y hasta para estudiantes. Para los profesionales debe ser de utilidad en la preparación de potenciales colaboraciones en el futuro cercano, pero el uso más efectivo es para estos profesionales cuando ya están en la fase de preparación y de ejecución de las alianzas. Pueden afinarlas, pueden mejorarlas, pueden corregir errores, pueden tratar de sacarles aún más valor. Por la naturaleza del libro, que requiere intensidad de atención, el mayor beneficio se obtendría por parte de aquellos que ya están concentrados en la problemática, que pueden apreciar los detalles del análisis propuesto y la visión integral necesaria. Además de la cobertura ya mencionada, incluye más de 100 ejemplos que cubren un gran espectro de países: EEUU, Europa, Asia, América Latina, Oceanía y el Medio Oriente, y 17 que son de multi-país. La gran mayoría son de colaboraciones entre grandes instituciones.

El libro puede ser de utilidad para académicos por su mismo origen y por el tratamiento exhaustivo del tema. En particular, para investigadores que quie-

ren profundizar más sobre algunos temas, en especial de dónde proviene el valor, cómo se genera, qué forma tiene, quién se beneficia -y yo añadiría cómo se distribuye entre las partes para mejorar la sostenibilidad de la relación-, que es donde hay menos desarrollo del conocimiento. Y también para aquellos que quieran estudiar su aplicación práctica en casos específicos. Es una verdadera revisión bibliográfica, y contiene más de 500 referencias y casi 700 notas al pie (afortunadamente al final). Por otra parte, puede servir de base en cursos académicos, especialmente a nivel de maestría o cursos especializados.

Y aunque a primera vista no lo parezca, es un libro que debería ser de referencia para los profesionales de la RSE, en función de la ampliación que la sociedad está forzando de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, particularmente en las grandes empresas, y que para cumplir con esas responsabilidades o expectativas de la sociedad necesitan colaborar con instituciones especializadas en atacar temas sociales y ambientales. Las empresas tienen responsabilidad, pero muchas veces no tienen la ventaja comparativa para hacer lo que la sociedad espera de ellas.

Caveat emptor

Quizás como resultado de su origen en un estudio exhaustivo de la literatura, tiene un sesgo académico. El libro pretende cubrir cada uno de los temas, con algunas excepciones, en profundidad y abusa un poco de tipologías y de la jerga técnica, como se pudo intuir de la descripción precedente. Puede ser un poco apabullante. Por ejemplo, dice que *"...se han identificado una constelación de esquemas mentales..."* de los que deducen 13 dimensiones del *"esquema mental colaborativo"*. Analizar la posible colaboración a lo largo de 13 posibles esquemas mentales requiere un gran esfuerzo. El lector que quiera usar el libro en la práctica, presumiblemente seleccionará lo que le parezca más relevante de la lista y la usará como indicativa, no como normativa. Los autores le han hecho el trabajo de la identificación exhaustiva.

Como desarrollan una metodología nueva y avanzada, mucha de la terminología usada es especializada y no es parte del lenguaje cotidiano, lo que requiere de mayor concentración y esfuerzo. Para analizar las fases de la colaboración incluye 22 impulsores con nombres diferentes y 18 procesos y subprocesos. La variedad de denominaciones puede confundir. En el caso de valores hay Impulsores de Valores, Tipos de Valores y Fuentes de Valores. En el análisis del valor a crear hay cuatro fuentes de valor, cada una de las cuales puede crear cuatro tipos de valor dentro de las tres categorías de valor ambiental y económico. Potencialmente, 48 valores, que afortunadamente no todos son descritos, pero de advierte que *"...mientras más específica se sea, más robusto será el análisis de la creación de valor..."* Por otra parte, estas diferentes catego-

rías permiten y facilitan un análisis más sistemático, detallado y completo que cualquier metodología previa. Es un avance analítico que supera el problema de subvalorar colaboraciones por no examinar todas las dimensiones de valor.

Los autores evitan la tentación de decir que se tiene que cumplir con todo. No proponen, afortunadamente, una calificación de la calidad o efectividad de la colaboración como hacen algunos instrumentos de autoevaluación de las prácticas de RSE en las empresas, que inducen a pensar que todo es importante e igualmente relevante. Presentan un análisis exhaustivo para que cada quién formule su propio juicio en cada caso. No es reducible a un análisis mecanicista. En la práctica, quizás no sea posible hacer una implementación detallada e integral, ni siquiera para las grandes empresas y las grandes ONGs internacionales, pero constituye una referencia muy completa.

El título del libro de "Creación de Valor" crea la expectativa de que ello estará ampliamente cubierto. Si bien el criterio permea a lo largo del libro, se queda corto en los temas de medición del valor creado. Pareciera como si fuera suficiente la identificación. Si bien es cierto que mucho del valor creado es intangible o de difícil medición y el libro discute algunas técnicas y complicaciones en su medición, se hubiera enriquecido aún más si incluyera una discusión más amplia y considerara sobre los correspondientes sistemas de información necesarios y sobre cómo organizarse para estimar los valores ex ante y evaluarlos ex post. A fin de cuentas, se propone que la colaboración sea tratada como si fuera una inversión.

En el caso de las empresas, existe creciente presión en demostrar valores tangibles para compensar los recursos tangibles invertidos en la colaboración. Adicionalmente, esta cuantificación, aunque imperfecta y parcial, permite respaldar la sostenibilidad de la colaboración. Si solo se pueden demostrar valores intangibles, la colaboración puede sufrir a la hora de repartirse los escasos recursos presupuestarios entre las diferentes solicitudes.

También se hubiera enriquecido su aplicabilidad práctica si se incluyera una cobertura de los riesgos de la colaboración y su mitigación. Menciona algunos de los riesgos, pero hubiera sido deseable ampliar su cobertura, ya que si los riesgos no son mitigados, buena parte del valor creado para las partes puede ser destruido. Claro está que buena parte de la mitigación está implícita en una buena evaluación ex ante de la colaboración antes de formalizarla, como lo propone el libro. No obstante, se opera en un entorno cambiante y las colaboraciones son de largo plazo, de allí la importancia de una identificación más exhaustiva. Pero quizás sea mucho pedir para un libro que ya es bastante extenso.

Como se mencionó, se incluyen muchos ejemplos que ayudan en la comprensión de los conceptos, pero son ejemplos muy acotados. Hay un caso (Star-

bucks and Conservation International) que se analiza en algunos capítulos para ilustrar varios de los componentes y cómo se aplica la metodología propuesta a una colaboración específica. Hubiera sido muy ilustrativa si se hubiera concluido con un ejemplo que considerara todos los aspectos desarrollados. Es de esperar que, a medida que el esquema propuesto por el libro se utilice en la práctica y en el mundo académico, se desarrollen casos más completos.

Tampoco se cubren las condiciones necesarias en el entorno para que el valor se obtenga. Algunos de los valores creados son intrínsecos a la colaboración, pero muchos dependen del entorno en que se desenvuelve y es la reacción de los *stakeholders* la que crea o destruye el valor. Quizás se hace el supuesto implícito de que la reacción de los *stakeholder* existe y será positiva hacia las partes involucradas en la colaboración. Pero en muchos casos, especialmente en países en vías de desarrollo, estos no reaccionan, ya sea porque son indiferentes o porque no se enteran.

Concluyen, apropiadamente, citando el lema de Nike: "*Just do it*". O sea, hagámoslo, adelante, no le busquemos las cinco patas al gato, esto es muy complicado y si pensamos mucho en las complicaciones nos congelamos y no hacemos nada. Si bien esto es cierto, los profesionales que gestionan las colaboraciones deben ser conscientes de los múltiples obstáculos que tendrán que vencer, de los riesgos que hay que mitigar y de la labor de convencimiento para atraer los recursos necesarios. *Just do it*, pero atención al valor creado y con perseverancia, que es una de las condiciones más necesarias para el éxito de la colaboración.

Comentarios de cierre

El libro hace una contribución significativa a la teoría y práctica de las colaboraciones entre empresas y organizaciones sin fines de lucro y es un valioso instrumento para aquellos involucrados directamente en colaboraciones entre empresa y organizaciones sin fines de lucro. Requiere de serios esfuerzos para el aprovechamiento de todo su potencial, pero serán recompensados. No es un libro ligero.

Lamentablemente, el libro no está disponible en español todavía y ojalá que alguna editorial se anime a publicarlo. Llenará un gran vacío, ya que si en inglés hay gran dispersión, en español la literatura es muy limitada, sobre todo para el caso de colaboraciones basadas en la implementación de la responsabilidad social de la empresa. En español, buena parte de la literatura es a nivel descriptivo, de ventajas, de promoción, pero se queda bastante corta en cómo obtener valor de las colaboraciones para que sean sostenibles, que es el fuerte de este libro. Mucha de la literatura en español está dominada por las ONGs, con una visión más cercana a la de contribuir a la solución de problemas puntuales

sociales y ambientales que al desarrollo de colaboraciones basadas en la creación de valor para todas las partes, que las hace más sostenibles.

Este libro tiene una visión clara de que las colaboraciones solo serán sostenibles si también crean valor para la empresa. No se trata de hacer asociaciones por hacerlas, por canalizar mejor la filantropía, para encontrar socios que la implementen. Desde luego, esta colaboración es una contribución muy importante que hacen las ONGs pero no es suficiente, se puede ir más allá. No se trata de colaborar por colaborar. Se trata de explotar las ventajas comparativas de todas las partes para crear valor para ellas y para la sociedad.

Antonio Vives

Profesor consultor, Stanford University

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, MOTOR DEL CAMBIO EMPRESARIAL. UNA PROPUESTA ESPAÑOLA PARA EUROPA Y AMÉRICA LATINA

Aldo Olcese y Juan Alfaro

Editorial S.A. Mcgraw-Hill / Interamericana de España, 2014

1. INTRODUCCIÓN

El libro trata de un tema que, en un corto espacio de tiempo, está adquiriendo una importancia singular como constructo teórico y como praxis de un nuevo paradigma del comportamiento de la empresa de nuestro tiempo, dentro de lo que se ha venido en llamar Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que garantice un desarrollo económico sostenible a corto y a largo plazo en los planos económico, social y ambiental frente a los diferentes grupos de interés (accionistas y prestamistas del capital financiero, proveedores, clientes, empleados y los poderes públicos representativos de los derechos de los ciudadanos).

La RSC o RSE, se ha venido manifestando a través de distintas disposiciones reguladoras o pronunciamientos profesionales de las actividades o actuaciones en el ámbito de empresa moderna y de su control, expresadas mediante los organismos públicos y privados (nacionales y supranacionales), mediante disposiciones reguladoras específicas o declaraciones sobre buenas prácticas empresariales. Dicho paradigma considera el comportamiento bajo su perspectiva clásica, centrado en objetivos económicos-financieros de los propietarios de la empresa (aportan capital propiedad). Los propietarios tratan de maximizar sus ganancias, maximizar el valor de la empresa (acciones) y maximizar el crecimiento y expansión de la empresa. Y todo ello dentro de un marco regulatorio (derecho mercantil), donde se trata la responsabilidad financiera empresarial frente al capital financiero, cuya responsabilidad en los planos social y ambiental no tienen en cuenta el objetivo de la colectividad al garantizar un desarrollo sostenible de la sociedad a escala nacional y mundial.

En el plano de rendición de cuentas de las actividades desarrolladas por las empresas, en base al comportamiento empresarial, se basa en la elaboración y presentación del Informe Anual sobre las Cuentas Anuales de naturaleza financiera, basado a su vez en la certificación de la auditoría externa independiente sobre si las cuentas mostraban o no la imagen fiel de la empresa. Esta nueva

visión empresarial, da lugar a un nuevo Informe sobre las Cuentas Anuales clásicas, mediante la presentación voluntaria, que adquiere diferentes denominaciones (Informe de RSC, Memoria de Sostenibilidad...). La aparición de organismos (públicos y privados), dictan estándares de comportamiento dentro del espacio de la RSE que definen los contenidos normalizados en base al Informe o Memoria. Se tienden a definir reglas para elevar el Informe de Verificación Externa independiente de los contenidos de este nuevo informe específico (similar al Informe de Auditoría de las Cuentas, basado en el Informe de RSC o Memoria de Sostenibilidad). Actualmente, se está practicando de manera incipiente la presentación conjunta de ambos informes en un único y exclusivo Informe Integrado de los dos. En él se integran el Informe Financiero Anual y el nuevo Informe de RSC.

El libro de Olcese y Alfaro se circunscribe al ámbito estricto de la RSC o RSE en su más amplio sentido, con lo que es difícil alcanzar un grado satisfactorio de profundidad sobre un nuevo constructo teórico-práctico, que adquiere un elevado nivel de notoriedad e interés. El título de la obra: "La Responsabilidad Social, Motor del Cambio Empresarial: propuesta española para Europa y América Latina" insinúa al lector un enorme nivel de profundización en materia de RSC o RSE, pero sólo se centra en pronunciamientos genéricos sobre estos aspectos.

Esta aspiración ambiciosa declarada por sus autores, a nuestro juicio, no se corresponde con los contenidos concretos que se incluyen en la obra. Este libro muestra una exposición valiosa y bien estructurada sobre el estado general de dicha cuestión, en cuanto a su vertiente regulatoria (nacional e internacional), sobre la RSC o RSE. Se refiere a diferentes aspectos de regulación legal por parte de organismos profesionales específicos de carácter (internacional y nacional) sobre los contenidos y reglas de elaboración de un Informe específico normalizado o común, sobre los principios y prácticas de verificación externa independiente, cuya menor medida se centra en diseccionar con cierta profundidad, los fundamentos teóricos o normativos esenciales y controvertibles dentro de la nueva disciplina de la Economía de la Empresa de nuestro tiempo.

Esta nueva obra viene a unirse de forma meritoria a la literatura científica sobre un nuevo modelo o paradigma de comportamiento empresarial de la empresa actual, literatura todavía incipiente en España¹, que merece la pena

1 El autor de esta reseña quiere consignar que este tema, en su doble plano teórico y empírico, o sea, sobre las prácticas de revelación informativa de RSC seguidas por las principales entidades bancarias de los países de la UE, fue objeto de investigación de nuestra Tesis Doctoral publicada en forma de libro: "La Responsabilidad Social Corporativa en las Entidades Bancarias de la Unión Europea. Análisis empírico y propuesta de modelo normalizado" (2012). La Ley. Grupo Walters Kluwer. Madrid, 956 pp., donde desarrollamos tanto la perspectiva teórica como la institucional del tema con carácter general, así como también en cuanto

leerse y consultarse, aún a pesar de la lógica dificultad de lograr cubrir todo el espacio que cabría esperar de tan ambicioso título de la obra. Esta apreciación personal no va en demérito del interés de la lectura y consulta de los contenidos incorporados a la obra.

2. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS CONTENIDOS

Como ya hemos apuntado antes, se observa una notable diferencia entre el objetivo principal que el autor declara en la presentación del libro (“decidí emprender un proyecto de investigación aplicada sobre las consecuencias de la RSE en la gestión empresarial y en la modernización de las empresas, definiendo sus aceleradores globales y las nuevas recomendaciones y métricas sobre actuaciones poco frecuentes y novedosas”) y lo que luego se observa en los contenidos reales tratados en la obra. Se trata de una mera recopilación de comentarios personales descriptivos, sobre los principales organismos emisores (nacionales o supranacionales), sobre las normas legales o profesionales reguladoras y sobre las prácticas o mecanismos de presentación de Informes de RSE, RSC y Memorias de Sostenibilidad Empresarial y de su auditoría o verificación con predominio en el ámbito internacional

La obra realiza una descripción sobre la formación académica que estudia y se investiga sobre esta materia en los centros docentes universitarios en España, generando un mapa académico sobre la formación que ha ido adquiriendo presencia dentro de los planes de estudios de los Títulos de Grado y Postgrado (Másteres Específicos) sobre la RSC.

3. SÍNTESIS

La obra, aparte del prólogo tradicional y de la presentación del autor, ofrece un resumen introductorio sobre la estructura de la forma y una breve descripción de sus cuatro grandes apartados o capítulos:

1. Marco general y contexto de la RSE en España
2. Contexto internacional clave para el desarrollo de la RSE: propuesta española para la UE
3. Aceleradores globales de la RSE: una visión desde España
4. Nuevo impulso para la RSE

a su aplicación específica en el ámbito de las entidades bancarias, además de las prácticas informativas mostradas por las principales entidades bancarias de la UE en sus respectivos Informes de RSC todavía escasamente normalizados, elevando nuestra propuesta de un modelo normalizado común para todas ellas basado en la confluencia de las necesidades informativas de los demandantes de este tipo de información y las capacidades o posibilidades informativas de las entidades emisoras de ésta.

Además incluye cinco **Anexos**: recomendaciones sobre la gestión ética; consumo responsable; innovación responsable; estrategia española sobre responsabilidad social empresarial y una relación de referencias documentales básicas sobre la materia. Asimismo, expone 33 Casos Prácticos de empresas o grupos españoles, que concreta una descripción somera, de cuestiones concretas sobre RSE, sobre el diseño y prácticas generales seguidas por las empresas en diferentes espacios de RSE respecto a los diferentes grupos de interés (empleados, ambiental, comunidad...).

Más allá del interés de los contenidos de la obra, que se basa en una declaración de objetivos ambiciosos, que muestra o desarrolla en los Capítulos del texto, pero estos son menores y descriptivos sobre diferentes aspectos concretos. También tratan la regulación legal o profesional de la RSE a escala internacional o nacional, los contenidos y prácticas específicas de RSE que se siguen actualmente en materia de diseño, ejecución, medida o indicadores de sus principales impactos económicos, sociales o ambientales derivados de dichas prácticas, y la revelación informativa externa y resultados alcanzados por las empresas en relación con los distintos grupos de interés.

En definitiva, se produce una “brecha o gap de expectativas” entre los objetivos que declaran los autores en el Prólogo de la obra y lo que se encuentra en los contenidos del texto. Este libro realiza una descripción completa de los elementos conceptuales de una nueva disciplina académica (RSE o RSC), dentro del ámbito de la Economía de la Empresa, para los Estudiantes (Grado y Postgrado), por lo que su lectura puede resultar útil. Dicha obra también puede ser interesante para el mundo profesional implicado en la materia, ya sea como miembro experto del departamento empresarial responsable de estas actividades, o como elaborador o revisor externo de los Informes de RSE. También es útil para los miembros de organismos administrativos públicos reguladores de las actividades de RSC de las empresas o de la emisión de Informes públicos de esta naturaleza, como elemento de consulta para el desarrollo de sus actividades y responsabilidades profesionales de RSC, al compendiar de forma completa y práctica los diferentes aspectos regulatorios a escala internacional y nacional.

Ramiro Cea Moure

Profesor Ayudante Doctor. Organización de Empresas
Universidad Alcalá de Henares (UAH)

Evaluadores

La Revista de *Responsabilidad Social de la Empresa* agradece la inestimable colaboración por la evaluación anónima realizada a los trabajos recibidos para esta revista en el período 2011, 2012 y 2013 a:

Alfranca	Óscar	Universidad Politécnica de Cataluña
Alzaga	Iciar	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Amengual	Arnau	Universidad de las Islas Baleares
Amores Salvadó	Javier	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Aragón Correa	Alberto	Universidad de Granada
Avilés	Carmen	Universidad Politécnica de Madrid
Ayuso	Silvia	Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI)
Ballesteros	Carlos	Universidad Pontificia de Comillas
Bañegil	Tomás	Universidad de Extremadura
Barañano	Margarita	Universidad Complutense de Madrid
Benavides	Juan	Universidad Complutense de Madrid
Bigné	Enrique	Universidad de Valencia
Cabello	Carmen	Universidad Pablo de Olavide
Cabrera Suárez	Katiuska	Universidad de las Palmas de Gran Canaria
Calveras	Aleix	Universidad de las Islas Baleares
Camino	David	Universidad Carlos III de Madrid
Cardone	Clara	Universidad Carlos III de Madrid
Casani	Fernando	Universidad Autónoma de Madrid
Cea	José Luis	Universidad Autónoma de Madrid
Cea Moure	Ramiro	Universidad Autónoma de Madrid
Claver	Enrique	Universidad de Alicante
Corado Simões	Victor	Universidad Técnica de Lisboa
Cuenca García	Eduardo	Universidad de Granada
De Andrés	Pablo	Universidad Autónoma de Madrid
De la Cruz Déniz	María	Universidad de las Palmas de Gran Canaria
De la Cuesta	Marta	Universidad Nacional de Educación a Distancia
De la Fuente Sabaté	Juan Manuel	Universidad de Burgos
De Godos	José Luis	Universidad de León
De la Torre	Isabel	Universidad Autónoma de Madrid
Delgado	Javier	Universidad de Granada
Díaz	Ana	Universidad Autónoma de Madrid

Fernández Gago	Roberto	Universidad de León
Fernández Álvarez	Ana Isabel	Universidad de Oviedo
Ferruz Agudo	Luis	Universidad de Zaragoza
Galindo	Miguel Ángel	Universidad Politécnica de Valencia
Gálve	Carmen	Universidad de Zaragoza
Gallardo Vázquez	Dolores	Universidad de Badajoz
García	Isabel	Universidad de Salamanca
García	María del Mar	Universidad de Cantabria
García-Lillo	Francisco	Universidad de Alicante
García López	Mª José	Universidad Rey Juan Carlos
García Olalla	Myriam	Universidad de Cantabria
García Uceda	Esperanza	Universidad de Zaragoza
Garralda	Joaquín	IE Business School/ Red Española del Pacto Mundial
Gómez-Bezares Pascual	Fernando	Universidad La Comercial De Deusto
Guerras-Martín	Luis Ángel	Universidad Rey Juan Carlos
Huerta	Emilio	Universidad Pública de Navarra
Hurtado	Nuria	Universidad de Granada
Quevedo	Esther	Universidad de Burgos
Lamothe Fernández	Prosper	Universidad Autónoma de Madrid
Larrán	Manuel	Universidad de Cantabria
Larrinaga	Carlos	Universidad de Burgos
Lizcano Álvarez	José Luis	Director Gerente y Coordinador de la Comisión de RSC de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
Lozano	Josep María	ESADE
Luque	María Ángeles	Universidad Autónoma de Madrid
Marcuello	Chaime	Universidad de Zaragoza
Martin	Longinos	Universidad de Murcia
Martín Castilla	Juan Ignacio	Universidad Autónoma de Madrid
Martínez Merino	José Luis	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Mascareñas	Juan	Universidad Complutense de Madrid

Mendoza	Carmen	Universidad Autónoma de Madrid
Menguzzato	Martina	Universidad de Valencia
Molina	José Francisco	Universidad de Alicante
Moneva Abadía	José M.	Universidad de Zaragoza
Monjas Barroso	Manuel	Universidad Autónoma de Madrid
Monzón	José Luis	Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa
Murillo-Luna	Josefina	Universidad de Zaragoza
Navallas	Begoña	Universidad Autónoma de Madrid
Nieto	María Jesús	Universidad Carlos III
Nieto	Mariano	Universidad de León
Ortiz	Natalia	Universidad de Granada
Partal Ureña	Antonio	Universidad de Jaén
Pedraja	Marta	Universidad de Zaragoza
Pérez Ruiz	Andrea	Universidad de Cantabria
Pisón Fernández	Irene Clara	Universidad de Vigo
Prieto Moreno	Begoña	Universidad de Burgos
Pulido Fernández	Juan Ignacio	Universidad de Jaén
Quevedo	Esther	Universidad de Burgos
Quintana García	Cristina	Universidad de Málaga
Real	Alicia	Universidad Complutense de Madrid
Rey García	Marta	Universidad de A Coruña
Rialp	Josep	Universidad Autónoma de Barcelona
Rico García	Guadalupe	Universidad Rey Juan Carlos
Ripoll	Vicente	Universidad de Valencia
Rodríguez Antón	José Miguel	Universidad Autónoma de Madrid
Rodríguez Carrasco	José Manuel	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Rodríguez Domínguez	Luis	Universidad de Salamanca
Rodríguez Fernández	José Miguel	Universidad de Valladolid
Ruiz Jiménez	Antonio	Universidad de Sevilla
Saavedra	Irene	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Sacristán Navarro	María	Universidad Rey Juan Carlos
Salas Fumás	Vicente	Universidad de Zaragoza

Sanna-Randaccio	Francesca	Universidad de La Sapienza
Santamaría Mariscal	Marcos	Universidad de Burgos
Sardinha	Idalina	Universidad de Madeira
Valle Cabrera	Ramón	Universidad Pablo de Olavide
Valor Martínez	Carmen	Universidad Pontificia de Comillas
Vidal	Isabel	Universidad de Barcelona
Vidal	Marta	Universidad de Oviedo
Villafañe	Justo	Universidad Complutense de Madrid

Normas de publicación

Normas de publicación

PROCEDIMIENTO DE PUBLICACIÓN DE TRABAJOS

El Consejo Científico decide la admisión de los originales recibidos por la Revista, en cuyo caso estos serán enviados a dos evaluadores anónimos, externos a la entidad editora, de reconocida solvencia científica en el campo de estudio sobre el que versen los originales. Con los informes de los evaluadores, el Consejo Científico decide finalmente aceptar o no el trabajo para su publicación en la **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa**. Únicamente se someterán a evaluación externa los artículos. El material para el resto de secciones será evaluado por la dirección de la revista.

NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ORIGINALES

1. Los trabajos para su publicación deben enviarse electrónicamente en formato Microsoft Word a la siguiente dirección de correo electrónico: secretaria.rse@luisvives-ces.org.
2. Dado que el proceso de evaluación es ciego, los autores deberán enviar **dos versiones**. Una de ellas incluyendo el nombre, afiliación, dirección postal, teléfono, número de fax e e-mail y un breve curriculum vitae, y otra sin datos identificativos. Asimismo, se aportará un resumen, en español e inglés, de 150 palabras aproximadamente, así como al menos un código JEL y un máximo de cinco palabras clave.
3. La Revista acusará recibo de los originales y el Consejo Editorial resolverá a la vista de los informes de los evaluadores. Las pruebas serán remitidas a los autores antes de su publicación.
4. Los artículos enviados a la Revista deberán ser inéditos y no estar sometidos a procesos de aceptación o publicación en otro medio.
5. La **extensión del texto** no deberá superar los 40.000 caracteres (contando espacios), lo que aproximadamente son 30 páginas tamaño DIN A 4 a doble

espacio, incluyendo gráficos, tablas, notas y bibliografía. Es importante no hacer doble «intro» después de cada punto y aparte.

6. Las **distintas secciones** han de numerarse de forma correlativa siguiendo la numeración arábica (incluyendo, en su caso, como 1 la sección de introducción), y la rúbrica correspondiente se consignará en letras mayúsculas. Consecutivamente, los apartados de cada sección se numerarán con dos dígitos (1.1., 1.2.,...) y tipo negrita sin mayúsculas, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2.,...) y tipo subrayado sin mayúsculas.

Los cuadros, tablas y figuras, en su caso, se numerarán de forma consecutiva y siempre con números arábigos. Cada una dispondrá de título y fuente.

7. **Las notas** se numerarán correlativamente con números arábigos, a espacio sencillo, y serán ubicadas a pie de página, cuidando que se correspondan con un número volado indicado sobre el texto. Sólo incluirán la referencia bibliográfica concreta (por ejemplo, direcciones de Internet) o/y una brevísima anotación, nunca grandes textos. Si éstos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.

8. Todas las **tablas, cuadros, diagramas, gráficos y otras ilustraciones** irán mnumeradas correlativamente y situados en el lugar que les corresponde dentro del texto. Además en los casos de gráficos, diagramas e ilustraciones deberán incluirse los archivos jpg a 300 ppp de resolución como documento aparte.

9. En caso de entregar un texto destinado a las secciones de «Notas y Colaboraciones», «Herramientas», «Recesiones», «Experiencias» y/o «Documentos», éste deberá tener entre tres y diez páginas. En la sección de **documentos de interés** se especificarán en la cabecera del texto el autor, título del libro, editorial, lugar y fecha de publicación del documento. En el caso de las **recensiones de artículos**, se indicará el autor, título del artículo, nombre de la revista, número y año, y páginas. El reseñador podrá firmar la reseña al final del texto. En **notas y colaboraciones** aparecerá en la cabecera del texto el autor, cargo e institución o entidad a la que representa.

10. En el caso de resultar el **original aceptado** para su publicación, el autor o autores se comprometen a revisar las pruebas de imprenta pertinentes en un plazo máximo de cuatro días desde su recepción. Serán igualmente bien recibidas sugerencias de temas y otras colaboraciones para cualquiera de las secciones previstas en la revista.

11. Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del

año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Dichas letras deberán guardar el orden correlativo desde la más antigua a la más reciente obra publicada. Al final del trabajo se incluirá una sección de referencias bibliográficas que contendrá las obras citadas en el texto. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

Apellido (en mayúsculas) y nombre (en minúsculas) del autor, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, etc. en caso de existir varias citas de un mismo año), título del libro (en cursiva) o título del artículo (entre comillas), nombre de la revista (en cursiva) y número, editorial (en libros), lugar de publicación y, finalmente, páginas (págs. xxx). En el caso de trabajos no publicados, se incluirá el enlace de Internet «http//» completo y la fecha de acceso.

NORMAS PARA CITAR

Las citas aparecerán en el texto según el formato «autor-fecha» (por ejemplo, Martínez, 2005) y, en su caso, página (Martínez, 2005: 26). Las referencias en el texto que incluyan más de dos autores usarán la fórmula *et al* (Martínez *et al*, 2005).

Articles Publication Guidelines

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL

The Scientific Council decides the admission of the original received for the magazine, in which case they will be sent to two anonymous reviewers, external to the publishing body of recognized scientific in the field of study that related to the original. With reports of the evaluators, the Scientific Council decides to finally accept or reject the work for publication in the journal of social responsibility of the company. Only be arbitrated and external evaluation articles, the material for the rest of the sections will be evaluated by the direction of the magazine.

The electronic version of the articles will need to be sent by e-mail to **secretaria.rets@luisvives-ces.org** to be considered in the selection process.

NORMAL FOR THE PRESENTATION OF ORIGINALS

1. Works for publication should be sent electronically in Microsoft Word format to the following email address: secretaria.rets@luisvives-ces.org

2. Since the evaluation process is blind, the authors should send two versions:

One of them should include your name, affiliation, postal address, phone, fax, e-mail, number and a brief CV; and another one without any identifying information. Also, a summary of 150 words will be provided in Spanish and English, and at least one JEL code and a maximum of five keywords.

3. The journal will acknowledge receipt of the original and the Editorial Board will resolve in the light of the reports of the referees. Tests will be remitted to the authors before publication.

4. Articles sent to the magazine must be unpublished and not be subjected to processes of acceptance or publication in other media.

5. The extension of the text must not exceed 570,000 characters (counting spaces) that are approximately 30 pages DIN A4 size double spaced, including charts, tables, notes and bibliography. It is important not to double « enter» after each stop.

6. The different sections have numbered correlatively following the Arabic numerals (including where appropriate, such as 1 the introduction section) and the corresponding heading in capital letters. Consecutively, the paragraphs of each section is numbered with two digits (1.1, 1.2...) and bold type without capital letters and three digits (1.1.1, 1.1.2...) and type underlined not-capitalized.

Pictures, tables and figures, if any, are numbered consecutively and always with Arabic numerals. Each will have title and source.

7. The notes are numbered consecutively with Arabic numbers, single-spaced and will be located at bottom of page, taking care to correspond with a number flown indicated on the text. Only include the specific bibliographic reference (for example, Internet addresses) and/or a brief annotation, never great texts. If these were necessary, they will be at the end of work.

8. all tables, pictures, diagrams, charts and other illustrations will be numbered consecutively. Also in case of graphics, diagrams and illustrations must be the jpg files at 300 dpi resolution, besides going inserted in the Word document.

9. If you submit a text for the sectioned of « notes and collaborations», «tools»«recession», «experiences» and or « documents», must be between three and ten pages. In the section of documents of interest are specified in the header of the text the author, title of the book, publishing, place and date of publication of the document. In the case of the reviews of articles, indicate the author, title of article, name of the journal, number and year. The reviewer may sign the review at the end of the text. In notes and collaborations will be shown at the top of the text author, Manager and institution or entity you represent.

10. In case the original is accepted for publication, the author/authors undertake to revise the relevant printing proofs with a maximum period of four days of its receipt. They will be equally well received suggestions for themes and other collaborations for any of the sections referred to in the magazine.

11. Bibliographic references will be included in the text indicating the name of the author, date of publication, letter and page. The letter in the following year will be used when citing works by an author belonging to a same year.

Ten letters stored in sequential order from the oldest to the most recent published work. At the end of the work will include references section containing the cited works in the text. References containing the works cited in the text. References must match the containing in the text, and must be ordered alphabetically by the last name of the authors and then by year. According to the following guidelines:

Surname (in capital letters) and name (lowercase) of the author, year of publication (in parentheses and distinguishing a, b, c, etc.) If there are several quotations from the same year), title of the book (italic) or title of the article (in quotation marks), name (italics) magazine or title of the article (in quotation marks), name of journal (in italics) and number, publishing (in books), place of publication, and finally, pages (pp.. xxx).

In the case of unpublished work, will include the link «http//» complete and the date of access.

RULES FOR QUOTE

Quotations appear in the text according to the format « Humanities» (for example, Martínez, 2005) and, where applicable, page (Martínez, 2005:26). The references in the text to include more than two authors will use the formula et al (Martínez et al, 2005).

Normes abrégées de publication

REVUE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Les articles envoyés à la *Journal de Responsabilité Sociale de l'Entreprise* doivent être inédits et ne peuvent avoir été publiés ou être en attente de publication dans d'autres revues. Tous les articles originaux doivent être évalués par des experts anonymes et externes à la rédaction de la Revue.

L'auteur doit envoyer la version électronique de son article à l'adresse suivante: **secretaria.rse@luisvives-ces.org**.

Quand au format, l'article doit être présenté suivant les indications ci-dessous:

1. La police utilisée est Times New Roman, taille 12, double ligne, sans espaces entre les paragraphes. Le document doit comprendre des marges de 2,5 cm de chaque côté.
2. La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images incluses).
3. La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.
4. La première page doit inclure le nom de l'auteur ou des auteurs ainsi qu'un court résumé de leur Curriculum Vitae suivi de leur adresse (postale et électronique) et téléphones respectifs.
5. Pour chaque article, l'auteur doit envoyer un résumé (de maximum 120 mots) en espagnol et en anglais ainsi qu'une liste de mots clefs (entre deux et cinq mots) et les références bibliographiques citées/utilisées suivant la bonne classification scientifique internationale correspondante.
6. Les différents chapitres doivent être numérotés en utilisant le numéro «1» pour l'introduction. Les titres doivent s'écrire en caractères majuscules. Les sous-titres doivent énumérés consécutivement en utilisant deux ou trois nombres simples (1.1., 1.2.; 1.1.1, 1.1.2., etc.). Les sous-titres de deux

nombres doivent s'écrire en caractère gras et ceux de trois nombres doivent être soulignés (Ex: 1.1 Sous-titre ou 1.1.1 Sous-titre)

7. Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numéroté. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.
8. Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.
9. Les citations doivent apparaître dans le texte suivant le format «auteur - date» (par exemple, «Martínez, 2005»). Si nécessaire, il est possible d'également inclure la page (Martínez, 2005: 26). Les références à plus de deux auteurs doivent suivre la formule et al (Martínez et al, 2005).
10. Les références bibliographiques doivent s'inclure en fin d'article sous la rubrique «Références bibliographiques» (sans énumération) par ordre alphabétique des auteurs et en suivant le modèle suivant: Nom de famille (en majuscule) et prénom (en minuscule) de l'auteur, année de publication (entre parenthèse et en distinguant avec les lettres a, b, c, etc. si les références correspondent à des années différentes), titre du livre (en italique) ou de l'article (entre guillemets), nom de la revue (en italique) et maison d'édition, ville de publication et, finalement, les pages (pages xxx). Si la référence est électronique, il faut inclure l'adresse complète Internet «<http://www>.» suivie de la date d'accès.

Les auteurs recevront cinq exemplaires du numéro de la Revue où l'article sera publié.

Si está interesado en suscribirse a la **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa** en la versión impresa, por favor complete e imprima el siguiente formulario, entregando la parte inferior a su oficina bancaria y haciéndonos llegar la parte superior a la Fundación Acción contra el Hambre, por correo postal a la Calle Duque de Sevilla, 3 (28002-Madrid) o por e-mail secretaria.rse@luisvives-ces.org

2014 (Nºs16, 17 y 18)

La suscripción a la versión en papel (tres ejemplares) es de 30 € gastos de envío incluidos (sólo para España).

A través de la editorial Sepha se pueden adquirir:

Ejemplares sueltos. Desde el número 14 (12 € unidad) más 7 euros gastos de envío (sólo para España)

Deseo suscribirme a la **versión ePub (2,99€ por número):**

<http://www.editorialsepha.com/n/len/0/cal/23/revistas-de-accion-contra-el-hambre>

Datos del suscriptor (envío)

ENTIDAD:		
Nombre y apellidos:		
NIF/ CIF	Teléfono	
Dirección	Email:	
CP	Localidad	Provincia

Datos de facturación: (solo si son diferentes del suscriptor)

NOMBRE DE LA PERSONA O ENTIDAD:		
Nombre y apellidos:		
NIF/ CIF	Teléfono	
Dirección	Email:	
CP	Localidad	Provincia

FORMA DE PAGO

- Transferencia bancaria (cuenta nº: 2038-1052-45-6000833929 de la Fundación Acción contra el Hambre)
- Cheque
- Efectivo
- Domiciliación. Si elige esta opción, por favor rellene la tabla de Datos Bancarios.

Datos bancarios

Banco/caja		
Dirección Sucursal		
Localidad		
Titular de la c/c		
IBAN:		
En	, a	de
Fdo. (envíos por email, firma digital)		

IMPRESO PARA LA OFICINA BANCARIA (en caso de que la forma de pago elegida sea domiciliación bancaria)

Ruego carguen a mi cuenta abajo indicada los recibos que en adelante les remita la Fundación Acción contra el Hambre, en concepto de suscripción a la revista de *Responsabilidad Social de la Empresa*.

En _____, a _____ de _____ de _____

PROTECCIÓN DE DATOS

A los efectos de lo dispuesto en la Ley 15/99, de Protección de datos de Carácter Personal y en el Real Decreto 1720/2007, le informamos de que sus datos van a formar parte de un fichero titularidad de la Fundación Acción contra el Hambre, que es así mismo el Responsable del citado Fichero que será procesado con el fin de poder prestar los servicios por usted solicitados y que se encuentra debidamente inscrito en la Agencia Española de Protección de Datos. Con la cumplimentación de sus datos, usted autoriza a la Fundación Acción contra el Hambre para incluir sus datos en el referido fichero, así como su utilización y tratamiento automatizado o no, para la gestión y registro de sus relaciones con la Fundación Acción contra el Hambre.

Asimismo autoriza el tratamiento de sus datos personales para el envío de información sobre actividades y servicios de la Fundación Acción contra el Hambre por cualquier medio, salvo que usted indique expresamente en la casilla correspondiente que no desea recibir ningún tipo de información.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley, la Fundación Acción contra el Hambre se compromete al cumplimiento de su obligación de secreto de los datos de carácter personal, y al deber de guardarlos y adoptará la medias necesarias para evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta en todo momento el estado de la tecnología. Asimismo, establecerá los contratos y compromisos de confidencialidad con aquellos terceros que en función de una relación jurídica accedan a estos datos personales para la gestión del servicio por usted solicitado.

Usted podrá ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición con arreglo a lo previsto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre y demás normativa aplicable al efecto, mediante el envío de una solicitud firmada por él, acompañada de una fotocopia del DNI a la siguiente dirección: C/ Duque de Sevilla 3, 28002 Madrid, a la atención de TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, o por cualquier otro medio que permita reconocer la identidad del usuario que ejerza cualquiera de los derechos anteriores. En todo caso, la Fundación Acción contra el Hambre se compromete a comunicar al titular de los datos las variaciones que en éstos se puedan derivar del ejercicio de los anteriores derechos, incluida su cancelación.

La Fundación Acción contra el Hambre se reserva el derecho a modificar unilateralmente y sin previo aviso su política de privacidad, siempre de acuerdo a la normativa vigente. Realizado el cambio, los titulares de los datos serán informados por correo electrónico, o cualquier otro medio equivalente.

- No deseo recibir información de otros servicios y actividades de la Fundación Acción contra el Hambre

If you are interested in subscribing to the Corporate Social Responsibility Journal, please complete and print this form. Please send it to the Fundación Acción contra el Hambre by fax (+34 91 391 53 01), e-mail (rse@accioncontraelhambre.org.) or by post (C/ Duque de Sevilla, 3, 28002, Madrid, Spain).

I would like **to subscribe** to the **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa** 2013 issues which has an annual cost of 30€ (VAT and postage costs* not included), and I would also like to receive the issues from the following years

- 2009 (issue 1, 2 and 3)
- 2010 (issue 4, 5 and 6)
- 2011 (issue 7, 8 and 9)
- 2012 (issue 10, 11 and 12)
- 2013 (issue 13, 14 and 15)

I would like to receive a specific issue of the **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa** which has a cost per issue of **12€ + postage costs*** (VAT included): _____
(Please indicate the issues you would like to receive)

I would like to subscribe to the **digital edicion journal (for free)**

*When we receive this form we will inform you of the postage costs.

Contact details of subscriber

NAME OF ORGANISATION: _____

Name and Surname: _____

Tax Identity Number _____

Telephone _____

Address _____

E-mail: _____

Postal Code _____

City _____

State/Region _____

Country _____

Invoicedetails: (only if they are different from the subscriber)

NAME OF PERSON OR ORGANISATION: _____

Tax Identity Number _____

Telephone _____

Address _____

Postal Code _____

City _____

State/Region _____

Country _____

TYPE OF PAYMENT

- Bank account transfer: Bankia. C/ Duque de Sevilla, 3 - 28002 Madrid, Spain. Account holder: Fundación Acción contra el Hambre. IBAN: ES23 2038 1052 4560 0083 3929. BIC (Bank Identifier Code): CAHMESMMXXX
- Cheque
- Cash

ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE DATA PRIVACY AND PROTECTION POLICY

As provided under Act 15/99 on the Protection of Personal Data and under Royal Decree 1720/2007, we inform you that your data are going to form part of a file owned by the Acción contra el Hambre Foundation, which is likewise the party Responsible for the file mentioned that will be processed in order to be able to provide the services requested by you and that is duly recorded in the Spanish Data Protection Agency. By filling in your data, you authorise the Acción contra el Hambre Foundation to include your data in that file, and to use them and process them in an automated form or otherwise, for managing and recording your relations with the Acción contra el Hambre Foundation.

Likewise you authorise your personal data to be processed for the purpose of sending out information about activities and services of the Acción contra el Hambre Foundation by any means, unless you expressly indicate in the appropriate box that you do not wish to receive any information.

In accordance with what is provided for under the Act, the Acción contra el Hambre Foundation undertakes to fulfil its obligation of secrecy regarding the personal data, and is committed to the duty to keep them and will adopt the necessary measures for avoiding the alteration, loss, processing thereof or non-authorised access thereto, taking into account at all times the state of technology. Likewise it will establish the contracts and confidentiality commitments with those third parties that, on the basis of a legal relationship, gain access to these personal data in order to manage the service requested by you.

You may exercise your rights of access, rectification, cancellation and objection in accordance with the provisions of Constitutional Act 15/1999, of 13 December, and other regulations applicable thereto, by sending a request signed by you, accompanied by a photocopy of your national ID card, to the following address: C/ Duque de Sevilla 3, 28002 Madrid, to the attention of TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, or by any other means that enables the identity of the user who exercises any of the above rights to be recognised. In any event, the Acción contra el Hambre Foundation undertakes to inform the data owner of variations in them that may derive from the exercise of the above rights, including their cancellation.

The Acción contra el Hambre Foundation reserves the right to modify its privacy policy unilaterally and without prior notice, always in accordance with current regulations. Once the change has been made, the owners of the data will be informed by email or any other equivalent means.

- I do not wish to receive information about other services and activities of the Acción contra el Hambre Foundation.

Revista Española del Tercer Sector

Toda la **información** para conocer en profundidad los **temas actuales** del **Tercer Sector**.

- Artículos y textos inéditos de investigadores y expertos del sector.
- Temas sociales con un enfoque multidisciplinar (económico, social, político, gestión...)
- Dirigida a profesionales, entidades sociales y empresas con interés en la inclusión social, la igualdad, la economía social...
- Una visión internacional, un panorama hispanoamericano y europeo.
- Una publicación con periodicidad cuatrimestral

Suscripción online: **gratuita**

Inscripción impresa: **gratuita** (3 números, gastos de envío 10€)

Más información en: **rets@accioncontraelhambre.org**

Tel.: 911 840 837

