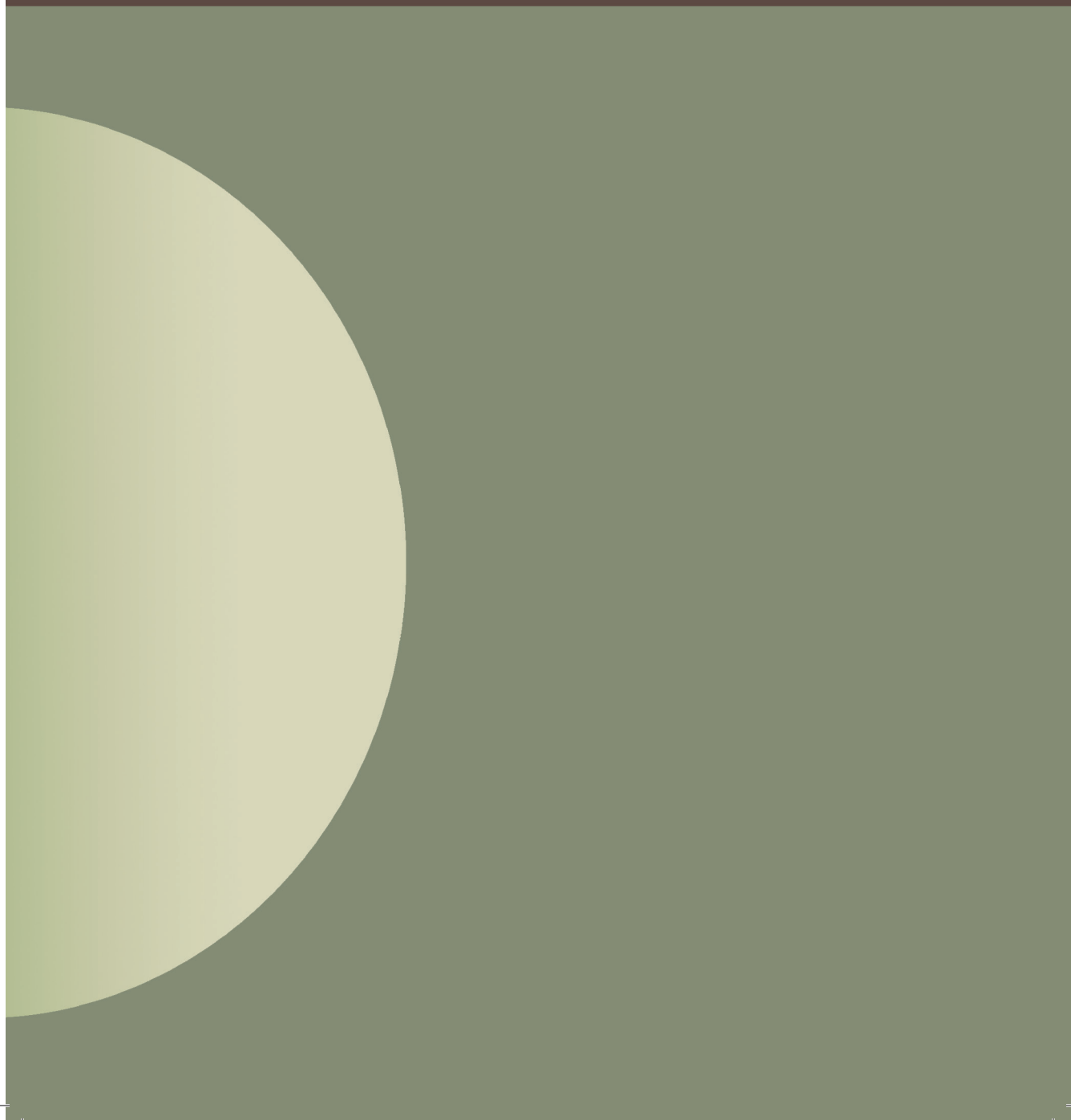


Revista de Responsabilidad Social de la Empresa

Nº 17 · 2014 · Cuatrimestre II



Nº 17 · 2014 · Cuatrimestre II

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 y RESH.

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
Dirección de Producción: Editorial Sepha
Imprime: Estugraf
ISSN: 1888-9638
Depósito Legal: M-28036-2013

Fundación Acción contra el Hambre
Duque de Sevilla, 3
28002 Madrid
Tel. 911 840 834
revistarse@accioncontraelhambre.org

PRECIO DE VENTA

Suscripción anual: 30 euros
Números sueltos: 12 euros

LUIS VIVES
CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES
ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

CONSEJO EDITORIAL

Director

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

Secretaría 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**

Juan Emilio Iranzo Martín. Catedrático de Economía de la **UNED** y Decano-Presidente del **Colegio de Economistas de Madrid**.

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.**

Fernando Navarro. Profesor de RSC en el Instituto Universitario Ortega y Gasset.

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.**

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

Editorial11-13

Artículos

Las memorias de sostenibilidad GRI y los informes de progreso del pacto mundial: una comparación internacional
M^a Luisa Gallén Ortiz, Begoña Giner Inchausti17-34

Los valores de la RSE: cálculo de su estimación económica y no económica
Antonio Márquez Zamohano35-49

En busca de *insights*: una aplicación de comunicación integrada de marketing a los alimentos ecológicos
Lizbeth Salgado-Beltrán, Verónica Utrillas-Rosales, Silvia Galindo-Rosas, Dena María Camarena-Gómez 51-71

La responsabilidad social en las pymes andaluzas. Análisis de la percepción del empresariado andaluz
Jesús Herrera Madueño, Manuel Larrán Jorge, María Paula Lechuga Sancho 73-99

Implementación de responsabilidad social empresarial en operadores de turismo en Ecuador: prácticas, instrumentos y percepciones
Johana Carrillo Vásquez, Francesc Romagosa Casals 101-136

NH hoteles: ejemplo de gestión responsable, transparente e innovadora
M^a del Amor Jiménez Jiménez, Ana Gessa Perera, Marta Martín Martín, Antonio Ruiz Jiménez137-160

Reseñas

International Journal of Management Reviews
Nuria Bajo Davó..... 163-167

Responsabilidad Social de las Organizaciones
Antonio Vives 169-179

Evaluadores183-185

Normas de publicación188-196

E ditorial

Comienza el número 17 de la *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, la cual el lector tiene disponible. y que incluye el artículo de **M^a Luisa Gallén Ortiz y Begoña Giner Inchausti**, ambas pertenecientes al departamento de Contabilidad de la Universidad de Valencia. En este trabajo se realiza una comparación internacional (31 países) de las memorias elaboradas (8.248) en el marco de la Global Reporting Initiative (GRI) y de los informes (6.250) de progreso del Pacto Mundial de Naciones Unidas. El periodo de análisis comprende desde el año 2000 hasta el 2011. La evidencia observada muestra que la información sobre sostenibilidad ha aumentado de forma considerable a lo largo del periodo examinado, así como los pocos esfuerzos que las organizaciones de los países con mayor producto interior bruto destinan a este tema, siendo España uno de los países más comprometidos. Asimismo, se puede resaltar que de los diez países con mayor PIB per cápita en 2011, el único que tiene una contribución superior a la media tanto en memorias GRI como en informes de progreso del Pacto Mundial es Suecia; y si solo consideramos las memorias GRI podemos incluir también a Finlandia, Países Bajos y Austria. Por otra parte, el esfuerzo medio estimado en la realización de memorias GRI supera al mostrado para los informes de progreso de Naciones Unidas en la mayoría de los países analizados a lo largo del periodo, siendo destacable el caso de España. El país en el que más memorias GRI se han elaborado en todo el periodo es España, seguido de cerca por Estados Unidos (EEUU). En cuanto a los informes de progreso, España también ocupa la primera posición seguido, a gran distancia, de /por Francia y EEUU.

El profesor Antonio Márquez Zamohano (Universidad Pompeu Fabra) desarrolla el tema de los valores de la RSE, diferenciando entre aquellos cuya estimación se basa en el cálculo y aquellos otros de naturaleza no económica. Partiendo del modelo *Reptrak* del Reputation Institute, propone un método basado en valores para la estimación no económica de la RSE. Evalúa los valores éticos que subyacen a la reputación y la responsabilidad social empresarial.

El objetivo del trabajo elaborado por Lizbeth Salgado-Beltrán (Universidad de Sonora), Verónica Utrillas-Rosales (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Sonora Norte), Silvia Galindo-Rosas (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Sonora Norte) y

Dena María Camarena-Gómez (Universidad de Sonora) es la identificación de los denominados *insights* dentro de la comunicación integrada de marketing en los alimentos ecológicos. Se entiende por *insights* la verdad asociada a un mensaje publicitario que gana notoriedad ante el consumidor. La aplicación se realiza a los consumidores de alimentos ecológicos de la zona norte de México por medio de una metodología mixta: cuantitativa (análisis de conglomerados) y cualitativa (*focus group*). Con ello se puede elaborar una comunicación integrada de marketing referida a un taller creado para los alimentos ecológicos. Con la metodología utilizada se obtuvo el *insight* de "Ser ecológicos sin gastar dinero".

La responsabilidad social en las pymes andaluzas y la percepción del empresariado andaluz es el tema estudiado por los profesores de la Universidad de Cádiz, Herrera Madueño, Larrán Jorge y Lechuga Sancho. Realizan un análisis cualitativo a un total de dieciocho pequeñas y medianas empresas andaluzas, con el objetivo de conocer no solo qué entienden estas empresas por responsabilidad social empresarial, sino también de identificar las principales barreras y elementos dinamizadores hacia la implementación de prácticas responsables. Igualmente, analizan las principales actividades en este ámbito que dichas empresas desarrollan con mayor o menor intensidad. Las entrevistas llevadas a cabo, con preguntas semiestructuradas, permitió señalar qué pymes tienen una concepción puramente filantrópica y discrecional de la RSE en comparación con la concepción más integral de la RSE, y con un énfasis en la vertiente económica por parte de las grandes empresas. Entre las principales conclusiones que se desprenden del estudio, los autores destacan cómo en el plano empresarial andaluz todavía existe un gran enigma en torno al concepto y las prácticas que engloban la RSE. También se muestra cómo algunas empresas manifiestan un buen comportamiento responsable sin ser conscientes de ello en muchas ocasiones. En este contexto, los autores subrayan la relevancia de conseguir que las pymes no asocien las prácticas de RSE a un concepto de costes, sino a una modalidad de inversión que les permitirá aumentar el capital intelectual, la reputación, la fidelidad de los clientes, la motivación del personal y, por tanto, la competitividad.

El trabajo de Johana Carrillo y Francesc Romagosa (Universidad Autónoma de Barcelona) analiza la percepción y el desarrollo de programas de RSE en operadores de turismo en Ecuador. Para ello, se han basado en entrevistar a fondo a directivos de nueve operadores de turismo que indican básicamente razones socioculturales, más que medioambientales, en la implementación de la RSE. El trabajo se completa tanto con las recomendaciones para directivos y responsables empresariales, como con políticas públicas para los responsables de la industria turística.

NH Hoteles es considerada empresa responsable de referencia en el sector hotelero. Los profesores Jiménez Jiménez, Gessa Perera, Martín Martín y Ruiz Jiménez, de las Universidades de Huelva y Sevilla, y NH Hoteles realizan un estudio de caso sobre esta empresa, al cual subtitulan: "Ejemplo de gestión responsable, transparente e innovadora". En su trabajo, identifican los cambios organizacionales internos necesarios para integrar los principios y criterios de la RSE en la gestión empresarial. Asimismo, subrayan la importancia de un desarrollo transversal de la RSE y la necesidad de que la alta dirección de la empresa tenga una visión estratégica sobre la responsabilidad de la misma. Desde esta perspectiva, la RSE permite el desarrollo de capacidades organizativas.

Este número se acompaña de dos reseñas bibliográficas. La primera trata sobre un número monográfico dedicado a la responsabilidad social de la empresa, editado por la revista *International Journal of Management Reviews*, la cual ofrece una selección de artículos de calidad sobre cinco enfoques de RSE. La segunda reseña presenta el libro *Responsabilidad Social de las Organizaciones*, de Yolanda Sánchez-Urán Azaña (Directora) y María Amparo Grau Ruíz (Coordinadora), el cual muestra una amplia discusión, desde el punto de vista jurídico, de la responsabilidad social de la empresa.



Artículos

Las memorias de sostenibilidad GRI y los informes de progreso del pacto mundial: una comparación internacional

M^a Luisa Gallén Ortiz

luisa.gallen@uv.es

Profesora titular de Escuela Universitaria de Economía Financiera y Contabilidad en la Universitat de València. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Ha publicado varios artículos en las áreas de contabilidad financiera, eficiencia del mercado y manipulación del resultado. Ha participado en varios proyectos de investigación.

Begoña Giner Inchausti

begona.giner@uv.es

Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad en la Universitat de València. Es miembro del IFRS Council (Consejo Asesor del IASB). Ha publicado en revistas internacionales y nacionales indexadas de reconocido prestigio, además de dirigir y participar en diversos proyectos de investigación dentro del ámbito nacional e internacional, relacionados con la divulgación de información financiera y su impacto.

RESUMEN

La responsabilidad social corporativa supone un nuevo reto multidimensional para las organizaciones, algo que afecta tanto a sus objetivos, como a la gestión y a la información que proporcionan al exterior. El objetivo de este trabajo es realizar una comparación internacional de las memorias elaboradas en el marco de la Global Reporting Initiative (GRI) y de los informes de progreso del Pacto Mundial de Naciones Unidas durante el periodo 2000-2011. La evidencia muestra que esta información de sostenibilidad ha aumentado de forma importante a lo largo del periodo examinado y que en los países con mayor producto interior bruto las organizaciones destinan pocos esfuerzos a la misma, siendo España uno de los más comprometidos.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social corporativa; memorias de sostenibilidad; divulgación información no financiera; GRI; Pacto Mundial.

CÓDIGO JEL / JEL CODE

M14, M16

ABSTRACT

Corporate social responsibility is a multidimensional challenge for the organizations; it not only affects their objectives, but also their internal management and as their information towards third parties. The objective of this paper is to compare Global Reporting Initiative (GRI) reports and the United Nations Global Compact communication on progress for the period 2000-2011. The evidence shows that in those countries with larger gross domestic product, organizations do not put much effort to the provision of this type of information, being Spain one of the countries where more sustainability reports are prepared.

KEY WORDS

Corporate social responsibility; Sustainability reporting; Non-financial disclosure; GRI; Global Compact.

1. INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social corporativa (RSC) ha adquirido una gran relevancia en este siglo, auspiciada en gran medida por la promulgación de guías y recomendaciones encaminadas a sensibilizar sobre la necesidad de tener un comportamiento ético y responsable con la sociedad. Así, se observa un aumento de la información social y medioambiental que de forma voluntaria elaboran las organizaciones en todo el mundo (Álvarez, 2009; Moneva y Ortas, 2009; De la Morena *et al.* 2010; Ortas y Moneva, 2011; KPMG, 2011).

En el año 2011a, la Comisión Europea realizó una consulta pública sobre “la divulgación de información no financiera por las empresas” en la que se preguntaba, entre otros aspectos, por el proceso para identificar los principios y/o indicadores relevantes de esta información. La mayoría de las respuestas indican que ninguno de los sistemas internacionales de información no financiera cubre todos los aspectos que potencialmente deben ser considerados, entendiéndose que estos son complementarios y no excluyentes. Los sistemas de información no financiera más apreciados son el marco GRI, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales (Comisión Europea, 2011a: 10).

En este trabajo analizamos la información de sostenibilidad divulgada a nivel país, para lo que hemos creído conveniente considerar dos de esas referencias: las memorias de sostenibilidad GRI y la adhesión a los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, recogida en los informes de progreso. Se trata de información no financiera elaborada con unas directrices homogéneas internacionalmente reconocidas, lo que permite su comparabilidad. El estudio comprende 31 países en el periodo 2000-2011. El objetivo es dar una visión internacional del esfuerzo de las organizaciones en divulgar información de sostenibilidad teniendo en cuenta la situación económica de los países en el periodo de estudio.

A continuación, se analizan las razones que justifican el creciente suministro de información de sostenibilidad. Posteriormente, se explican las características de las memorias GRI y de los informes de progreso del Pacto Mundial. En el apartado cuarto se expone la investigación empírica y, finalmente, en el quinto apartado se facilitan las conclusiones del trabajo realizado.

2. LA INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD Y SU JUSTIFICACIÓN

La información de sostenibilidad constituye el mecanismo de comunicación del desempeño de la organización en el ámbito de la RSC. Como señalan Váz-

quez y Cordero (2007: 151-152), la transparencia, entendida como el proceso de rendición de cuentas sobre la relación con los grupos de interés, es uno de los valores sobre los que se sustenta la RSC. Para ello, se precisa de un documento público que informe de la manera en que la empresa asume el impacto económico, ambiental y social de sus actividades.

Las posibles ventajas del suministro de información de sostenibilidad han sido recogidas desde diferentes posiciones. A nivel institucional, la Comisión Europea (2011b: 13) en su comunicación "estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas" señala que la divulgación de información social y ambiental puede facilitar el compromiso con las partes interesadas, ayudar a determinar los riesgos para la sostenibilidad material, facilitar la asunción de responsabilidades y contribuir al aumento de la confianza del público en las empresas.

En su análisis de la literatura, Husillos Carqués (2007:98) identifica los siguientes impulsores: las exigencias por parte de los grupos de presión; el cumplimiento con las obligaciones legales; la influencia de los fondos de inversión y la reducción de los costes de agencia. Por su parte, Ligteringen (2012: 20), director ejecutivo de la GRI, apunta las siguientes razones para explicar el aumento de la información de sostenibilidad: 1) constituyen una base útil para comunicar los riesgos y las oportunidades de mejora de las operaciones de la empresa; 2) los gobiernos y los reguladores han estado presionando por una mayor transparencia; 3) los analistas financieros valoran cada vez más la información de sostenibilidad; y 4) hay una creciente demanda por parte de los inversores actuales y potenciales de proyectos socialmente responsables.

La necesidad de incorporar la RSC en la estrategia empresarial también puede derivar de motivaciones de los propios directivos. En este sentido, el último estudio realizado por KPMG (2011) en grandes empresas de 34 países señala que los factores que motivan la presentación de informes de sostenibilidad son, en este orden: 1) la reputación o marca, 2) las consideraciones éticas, 3) la motivación de los empleados, y 4) la innovación y aprendizaje, estos dos últimos con el mismo peso. Es de destacar que las consideraciones económicas que aparecían como el segundo factor clave en el anterior estudio de KPMG, del año 2008, han pasado a la séptima posición.

Los fundamentos teóricos empleados para explicar este fenómeno han sido diversos, lo que ha generado diferentes clasificaciones. Así, Clarkson *et al.* (2008 y 2011) consideran que las teorías sobre divulgación de información pueden clasificarse en dos grandes categorías: la teoría de divulgación voluntaria y las teorías sociopolíticas, que incluyen la teoría de la economía política, la teoría de la legitimidad y la teoría de los *stakeholders*.

La teoría de divulgación voluntaria propuesta en los trabajos de Verrecchia (1983) y Dye (1985) predice una asociación positiva entre la actuación sostenible de la organización y el nivel de divulgación de información voluntaria. La idea que subyace en esta predicción es que las organizaciones con mejor comportamiento en materia de RSC emitirán más información de sostenibilidad para transmitir su comportamiento al mercado y viceversa: las organizaciones con peor actuación sobre RSC elegirán divulgar menos información de sostenibilidad. Desde esta posición, el aumento de la información voluntaria de sostenibilidad detectado a lo largo del periodo, tal y como más adelante se evidencia, sería la consecuencia de unas mejores prácticas en RSC de las organizaciones.

Por el contrario, las teorías sociopolíticas (Patten, 1992; Gray *et al.* 1995; Deegan, 2002) sugieren que la divulgación de información social y ambiental es una función de las presiones sociales y políticas a las que se enfrenta la corporación. El aumento de la información de RSC se considera una vía para aumentar la legitimidad de las organizaciones frente a la sociedad o un mecanismo de comunicación con los *stakeholders* para satisfacer sus obligaciones de rendición de cuentas. Desde esta posición, una de las estrategias consideradas es que las organizaciones aumenten la divulgación de información de RSC para cambiar las percepciones sobre su actuación de la sociedad o de los grupos de interés, y puedan aumentar su legitimidad y asegurar su supervivencia. En este sentido, Clarkson *et al.* (2008) predicen una relación negativa entre la actuación sostenible y el nivel de información voluntaria, de forma que el aumento de información de sostenibilidad sería un mecanismo para enmascarar las peores actuaciones en materia de RSC.

Sin embargo, las teorías sociopolíticas también pueden utilizarse para explicar que la estrategia de la organización, con los cambios en el suministro de información de sostenibilidad, no es intentar manipular la percepción de la sociedad, sino informar de los cambios en el funcionamiento real de la organización y/o cambiar la percepción de la sociedad, pues se considera que esta tiene una interpretación errónea o no realista de las actuaciones de la organización (Gray *et al.* 1995: 54). Por lo tanto, las teorías sociopolíticas también permiten explicar una relación positiva: las organizaciones con una buena actuación en materia de RSC eligen divulgar más información de sostenibilidad como medio para transmitir su mejor comportamiento y/o para evitar que la sociedad forme juicios erróneos.

Larrán y García Meca (2004: 135) señalan que los incentivos para divulgar información voluntaria pueden explicarse en el marco de la teoría positiva de la contabilidad por la teoría de la agencia, la teoría de la señal, la teoría de los costes propietarios y la teoría del proceso político. Aplicando la teoría de la agen-

cia (Jensen y Meckling, 1976), la información de RSC puede interpretarse como un mecanismo que permite reducir los costes de agencia entre directivos y accionistas, y aumentar el valor de la empresa. Desde la teoría de la señal (Ross, 1977), antecedente de la teoría de divulgación voluntaria, se considera que la información voluntaria aporta nuevos datos sobre la actividad de la empresa, los cuales reducen las asimetrías informativas entre gerentes e inversores. La teoría de los costes propietarios supone tener en cuenta que la revelación de información adicional a la obligatoria también puede aumentar los costes de los accionistas, por lo que la decisión de divulgar información dependerá del análisis coste-beneficio (Giner *et al*, 2003). Fundamentándose en la teoría del proceso político (Stigler, 1971), Watts y Zimmerman (1986), impulsores de la teoría positiva de la contabilidad, sostienen que la información emitida por la empresa es utilizada por los reguladores para transferir riqueza desde la empresa al exterior o desde el exterior a la empresa. Así, las empresas tenderán a divulgar información para evitar los costes políticos o para conseguir beneficios políticos.

3. MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD GRI E INFORMES DE PROGRESO DEL PACTO MUNDIAL

La memoria o informe de sostenibilidad es un documento complementario o parte integrante del informe anual que recoge información económica, ambiental, social y de gobierno de una organización. Según la GRI, la memoria de sostenibilidad comprende “la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a los grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible” (GRI, Guía 3.1, 2011: 5).

No existe un modelo estandarizado de memoria de sostenibilidad, salvo el propuesto por GRI que surgió en 1997 como un proyecto conjunto entre la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) y el *United Nations Environmental Programme* (UNEP). Su propósito es crear un marco global para la divulgación de información de sostenibilidad, facilitando la transparencia y la rendición de cuentas. Como señalan Blasco y Sáez (2009:191), “la principal labor de GRI es proporcionar herramientas que, mediante un lenguaje y parámetros uniformes, sirvan para comunicar de una forma transparente los aspectos relacionados con la responsabilidad corporativa. Gracias a estas herramientas, los grupos de interés pueden formarse una opinión más completa sobre la solidez y estabilidad de las compañías”. Esta misión del GRI se concreta en la *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*, cuya primera versión definitiva se publicó en 2000 (G1). Posteriormente, se han editado otras tres

guías: la segunda en 2002 (G2), la tercera en 2006 (G3) y la nueva versión de la tercera guía (G3.1), en 2011.

Pero la RSC no se satisface únicamente con la elaboración de memorias de sostenibilidad. Existen otras iniciativas complementarias que refuerzan el compromiso de la organización con el desarrollo sostenible, como es el Pacto Mundial de Naciones Unidas, que surge en el año 1999 en el Foro Económico de Davos por la propuesta del entonces secretario, Kofi Annan. Su objetivo fundamental es conseguir que las organizaciones se comprometan en materia de responsabilidad social a través de la adopción en sus operaciones y su estrategia de diez principios basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, y la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción. Como señalan Bilbao *et al.* (2010), el Pacto Mundial no menciona el concepto de RSC, emplea la noción de "ciudadanía corporativa" para promover y aplicar diez principios que son los que integran la responsabilidad de la empresa.

Así, dos de los diez principios universales del Pacto Mundial son en defensa de los derechos humanos, cuatro sobre derechos laborales, tres a favor del medio ambiente y el último, incorporado en el año 2004, contra la corrupción. Las entidades adheridas al Pacto Mundial deben elaborar anualmente los informes de progreso, también denominados *comunicaciones sobre el progreso*, mediante los que se pretende evaluar el compromiso y los avances logrados en la implantación de los diez principios en la gestión, la estrategia, la cultura y el día a día de su actividad, a la vez que informar a los grupos de interés y a la sociedad en general.

De acuerdo con Blasco (2009), la adhesión al Pacto Mundial implica que las empresas se comprometen a formar parte activa de la defensa de los principios de la declaración, lo que adquiere una especial relevancia cuando operan en países en los que no existe un marco de libertades. Asimismo, Durán Herrera (2011) señala que los principios recogidos en este Pacto nacen con la idea de promover una ciudadanía corporativa, lo que implica que la empresa ha de velar por el cumplimiento de los derechos humanos en el ámbito de su actividad directa e indirecta, en todos y cada uno de los ámbitos geográficos en los que opera.

En relación con las motivaciones de la adhesión al Pacto Mundial, el estudio del año 2011, realizado por la propia organización sobre la implementación de esta iniciativa, indica que las cinco principales razones señaladas por los directivos son: 1) aumentar la confianza en la compañía, 2) integrar la sostenibilidad en la gestión, 3) comprometerse con unos principios de naturaleza universal, 4) relacionarse con otras organizaciones y 5) expandir las oportunidades de

negocio (United Nations Global Compact, 2012). En consecuencia, esta evidencia coincide, en la medida, con la de KPMG (2011), antes mencionada; según expresan los directivos, a la hora de elaborar información de sostenibilidad, las motivaciones de carácter ético prevalecen sobre las económicas. Por su parte, en el caso de España, Garayar y Calvo (2012) encuentran que la participación en el Pacto Mundial se explica por los procesos institucionales de isomorfismo mimético e isomorfismo normativo, siendo, en opinión de las organizaciones participantes en esta iniciativa, la mejora de la satisfacción de los empleados, la mejora en la satisfacción del cliente y el hecho de favorecer el desarrollo sostenible los motivos que justifican su participación.

4. ESTUDIO INTERNACIONAL DE LAS PRÁCTICAS DE RSC

Como se ha indicado, este trabajo tiene como objetivo comparar el esfuerzo de las organizaciones que operan en distintos países en cumplir con estos nuevos mecanismos de RSC: las memorias GRI y los informes de progreso del Pacto Mundial. Para ello, hemos analizado la información proporcionada tanto en términos absolutos como en relación al Producto Interior Bruto (PIB) de cada país. Las bases de datos utilizadas están disponibles en las siguientes direcciones web:

- <http://database.globalreporting.org/>
- <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>

El estudio se inicia en el año 2000, primer año de aprobación de la guía G1 y de la iniciativa del Pacto Mundial, y finaliza en el año 2011, último para el que la información completa está disponible. En este periodo, esta información es de carácter voluntario, con la excepción de Suecia, donde las empresas públicas están obligadas a emitir memorias que sigan los criterios GRI desde 2009. En Francia, las empresas cotizadas están obligadas a elaborar memorias de sostenibilidad, pero no en el marco GRI.

La selección de los países objeto de análisis se ha realizado en dos etapas. En la primera, y con el objetivo de suministrar evidencia en términos absolutos de la importancia que tienen ambos tipos de información, se han tenido en cuenta todas las organizaciones que han presentado los informes de progreso y las memorias GRI, excluyendo las memorias GRI-Referenciadas y No-GRI, pues dada su heterogeneidad (no siguen las directrices GRI) se incumple el principio de comparabilidad. Ello ha supuesto la exclusión de 883 memorias en el periodo considerado, de forma que la muestra final incluye 9.088 memorias GRI. En cuanto a los informes de progreso, se dispone de 8.890. La distribución de la muestra agrupada por regiones internacionales se recoge en las Tablas 1

y 2. Es importante destacar el gran aumento de elaboración de ambos tipos de informes en todas las regiones. El crecimiento es más uniforme en el caso de las memorias GRI, con la única excepción del año 2008, en el que hay un gran incremento. En cuanto a los informes de progreso, se han producido algunos altibajos; llama la atención el aumento en el año 2006 y sobre todo en el año 2011.

Tabla 1. Memorias GRI por regiones internacionales

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | TOTAL |
|---------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ÁFRICA | 2 | 1 | 7 | 18 | 21 | 24 | 25 | 24 | 50 | 56 | 64 | 121 | 413 |
| ASIA | 7 | 24 | 29 | 24 | 32 | 37 | 57 | 93 | 190 | 311 | 395 | 410 | 1.609 |
| EUROPA | 16 | 47 | 50 | 75 | 140 | 208 | 267 | 357 | 507 | 679 | 860 | 1.010 | 4.216 |
| LATINOAMÉRICA | 0 | 0 | 7 | 3 | 11 | 21 | 49 | 79 | 143 | 195 | 288 | 312 | 1.108 |
| NORTEAMÉRICA | 6 | 20 | 25 | 24 | 41 | 47 | 65 | 90 | 154 | 181 | 250 | 322 | 1.225 |
| OCEANÍA | 1 | 7 | 11 | 9 | 15 | 23 | 39 | 48 | 70 | 91 | 101 | 102 | 517 |
| TOTAL | 32 | 99 | 129 | 153 | 260 | 360 | 502 | 691 | 1.114 | 1.513 | 1.958 | 2.277 | 9.088 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de GRI. Excluidas las memorias GRI-Referenciadas y No-GRI. <http://database.globalreporting.org/search>.

Tabla 2. Informes de Progreso del Pacto Mundial de Naciones Unidas por regiones internacionales

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | TOTAL |
|---------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ÁFRICA | 1 | 1 | 2 | 9 | 14 | 8 | 64 | 43 | 59 | 64 | 93 | 92 | 450 |
| ASIA | 5 | 20 | 31 | 68 | 36 | 33 | 126 | 184 | 249 | 249 | 308 | 613 | 1.922 |
| EUROPA | 29 | 22 | 96 | 237 | 170 | 188 | 290 | 353 | 497 | 532 | 670 | 1.138 | 4.222 |
| LATINOAMÉRICA | 2 | 11 | 9 | 50 | 145 | 87 | 296 | 127 | 195 | 179 | 225 | 394 | 1.720 |
| NORTEAMÉRICA | 2 | 9 | 6 | 45 | 15 | 9 | 30 | 41 | 67 | 61 | 84 | 109 | 478 |
| OCEANÍA | 0 | 1 | 2 | 10 | 0 | 2 | 0 | 6 | 10 | 15 | 64 | 146 | 98 |
| TOTAL | 39 | 64 | 146 | 419 | 380 | 327 | 806 | 754 | 1.077 | 1.100 | 1.398 | 2.380 | 8.890 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Pacto Mundial de Naciones Unidas. <http://unglobalcompact.org/participants/search>.

Con la información de las tablas 1 y 2 se han elaborado los gráficos 1 y 2 que muestran, respectivamente, la importancia en términos porcentuales que tienen las memorias GRI y los informes de progreso en cada región internacional en cada uno de los doce años y en el total del periodo analizado. De la comparación de ambos gráficos queremos destacar tres aspectos. Uno, Europa es la región que más información de RSC emite, tanto en cuanto a memorias GRI como a informes de progreso. Dos, la segunda región es Asia, pero en este caso la importancia de los informes de progreso supera a la de las memorias GRI, de forma que ha suministrado el 21,6% de los informes de progreso y el 17,7% de las memorias GRI. Tres, en el resto de regiones el orden varía: Latinoamérica es la tercera en informes de progreso, seguida por Norteamérica, y Oceanía ocupa

la última posición al ser superada por África. Así, se observa que las regiones de ámbito anglosajón, Norteamérica y Oceanía, dan poca importancia a los informes de progreso. Por el contrario, en Asia, Latinoamérica y África los informes de progreso tienen una importancia mayor que las memorias GRI. En Europa, la importancia es similar.

Gráfico 1. Memorias GRI por regiones internacionales. 2000-2011

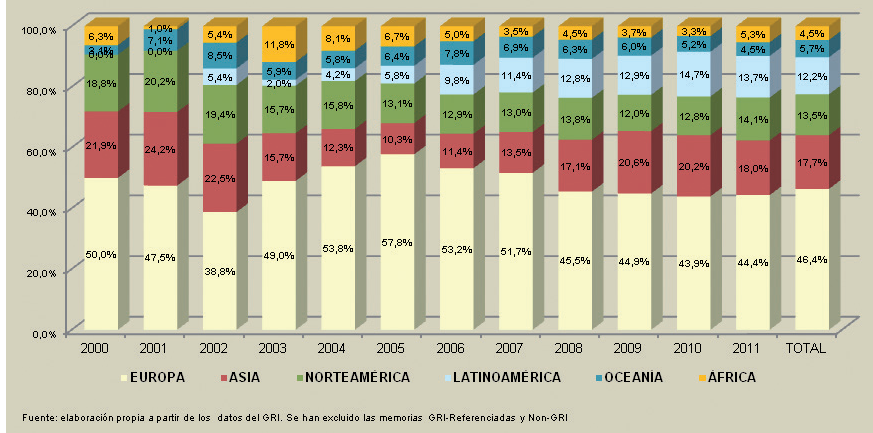
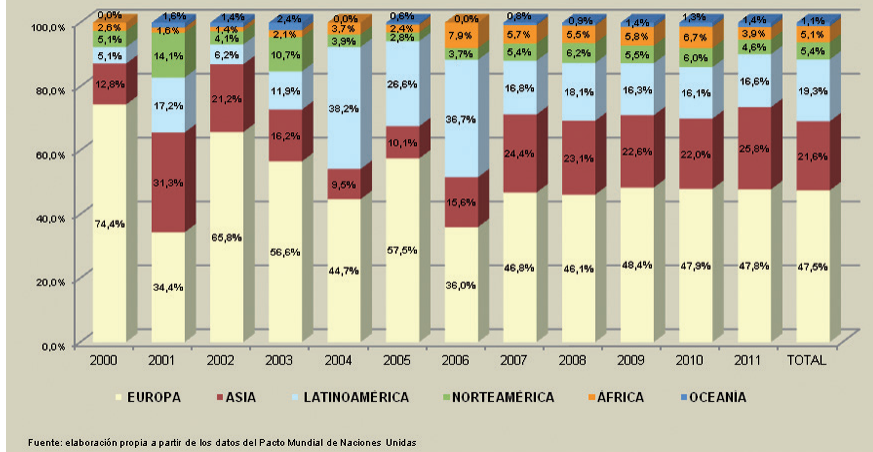


Gráfico 2. Informes de progreso por regiones internacionales. 2000-2011



En una segunda etapa, orientada a examinar el comportamiento por país, se ha eliminado aquellos para los que no se dispone de un número razonable de memorias GRI y de informes de progreso. Se rechazaron los países sobre los que la información era inferior al 0,5 % del total de memorias GRI en el año 2011, lo que representa menos de 15 memorias en el año 2011.

La tabla 3 incluye los datos por país de memorias GRI e informes de progreso, así como los datos del PIB en términos absolutos y *per cápita*. Con el objeto de facilitar las comparaciones, se han incluido, además de los valores totales, los valores medios y la desviación típica. La muestra comprende 8.248 memorias GRI y 6.250 informes de progreso, situándose la media de memorias GRI en 272 y la medida de informes de progreso en 202. El país en el que más memorias GRI se han elaborado en todo el periodo es España, seguido de cerca por Estados Unidos (EEUU), aunque en los dos últimos años EEUU ha estado por delante. Los países con menos memorias GRI son Argentina, Dinamarca y Noruega. En cuanto a los informes de progreso, España también ocupa la primera posición seguido a mucha distancia de Francia y EEUU.

Tabla 3. Características de la muestra de países

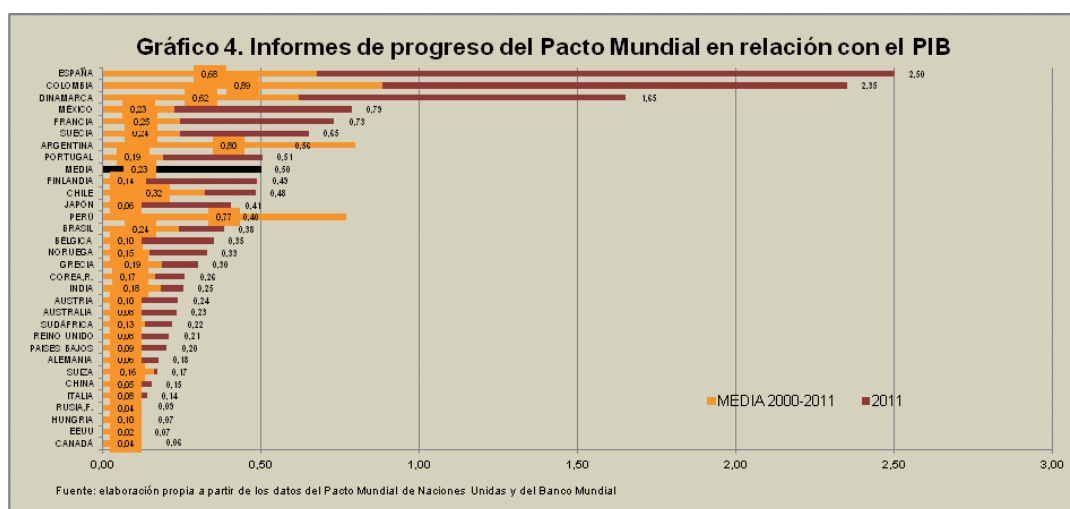
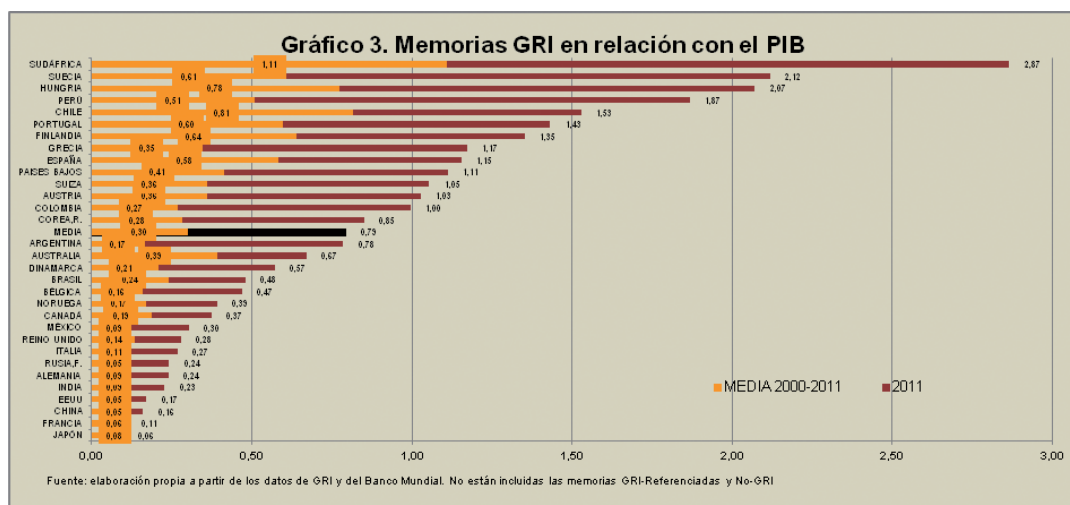
| PAÍSES | Nº MEMORIAS GRI 2000-2011 | Nº INFORMES DE PROGRESO 2000-2011 | PIB 2011 (millones \$USA) | PIB per cápita 2011 (\$USA) |
|-------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| ALEMANIA | 331 | 229 | 3.570.556 | 43.689 |
| ARGENTINA | 72 | 221 | 445.989 | 10.941 |
| AUSTRALIA | 441 | 94 | 1.371.764 | 60.642 |
| AUSTRIA | 161 | 44 | 418.484 | 49.707 |
| BÉLGICA | 90 | 54 | 511.533 | 46.469 |
| BRASIL | 496 | 391 | 2.476.652 | 12.594 |
| CANADÁ | 309 | 68 | 1.736.051 | 50.345 |
| CHILE | 178 | 57 | 248.585 | 14.394 |
| CHINA | 330 | 257 | 7.318.499 | 5.445 |
| COLOMBIA | 87 | 259 | 331.655 | 7.067 |
| COREA, REPÚBLICA | 328 | 198 | 1.116.247 | 22.424 |
| DINAMARCA | 72 | 227 | 332.677 | 59.684 |
| ESPAÑA | 958 | 1.054 | 1.490.810 | 32.244 |
| ESTADOS UNIDOS | 916 | 409 | 15.094.000 | 48.442 |
| FINLANDIA | 173 | 38 | 266.071 | 49.391 |
| FRANCIA | 188 | 706 | 2.773.032 | 42.377 |
| GRECIA | 125 | 68 | 298.734 | 26.427 |
| HUNGRÍA | 118 | 16 | 140.029 | 14.044 |
| INDIA | 140 | 241 | 1.847.982 | 1.489 |
| ITALIA | 259 | 179 | 2.194.750 | 36.116 |
| JAPÓN | 452 | 365 | 5.867.154 | 45.903 |
| MÉXICO | 116 | 274 | 1.155.316 | 10.064 |
| NORUEGA | 82 | 63 | 485.803 | 98.102 |
| PAISES BAJOS | 368 | 78 | 836.257 | 50.087 |
| PERÚ | 86 | 85 | 176.662 | 6.009 |
| PORTUGAL | 164 | 51 | 237.522 | 22.330 |
| REINO UNIDO | 361 | 218 | 2.431.589 | 38.818 |
| RUSIA, | 86 | 56 | 1.857.770 | 13.089 |
| SUDÁFRICA | 391 | 43 | 408.237 | 8.070 |
| SUECIA | 331 | 123 | 538.131 | 56.927 |
| SUIZA | 219 | 84 | 635.650 | 80.391 |
| TOTAL | 8.428 | 6.250 | 58.614.191 | 1.063.721 |
| MEDIA | 272 | 202 | 1.890.780 | 34.314 |
| DESVIACIÓN TÍPICA | 218,7 | 217,2 | 2.954.287,4 | 23.823,8 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de GRI, del Pacto Mundial y del Banco Mundial. Excluidas las memorias GRI-Referenciadas y No-GRI. Los datos del Producto Interior Bruto (PIB) están en \$USA a precios actuales.

La información sobre el PIB y el comercio exterior se ha obtenido de la web del banco mundial:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD> y <http://datos.bancomundial.org/indicador/BG.GSR.NFSV.GD.ZS>

Desde nuestro punto de vista, para apreciar el esfuerzo que se lleva a cabo en un país resulta necesario relativizar por alguna magnitud que dé una idea de su capacidad. No se puede esperar el mismo comportamiento de un país como EEUU, con un PIB de 15 billones USD, con otro como Hungría, de 140.000 millones USD (datos de 2011, véase la tabla 3), porque, dejando otros aspectos de lado, no tienen el mismo número de potenciales organizaciones dispuestas a elaborar información de sostenibilidad. Así, en los gráficos 3 y 4 se indican las memorias GRI y los informes de progreso, respectivamente, en relación con el PIB para el año 2011 y para la media del periodo 2000-2011. Los indicadores medios se han calculado a partir de la ratio entre el número de memorias año-país (o informes de progreso) y el PIB año-país.



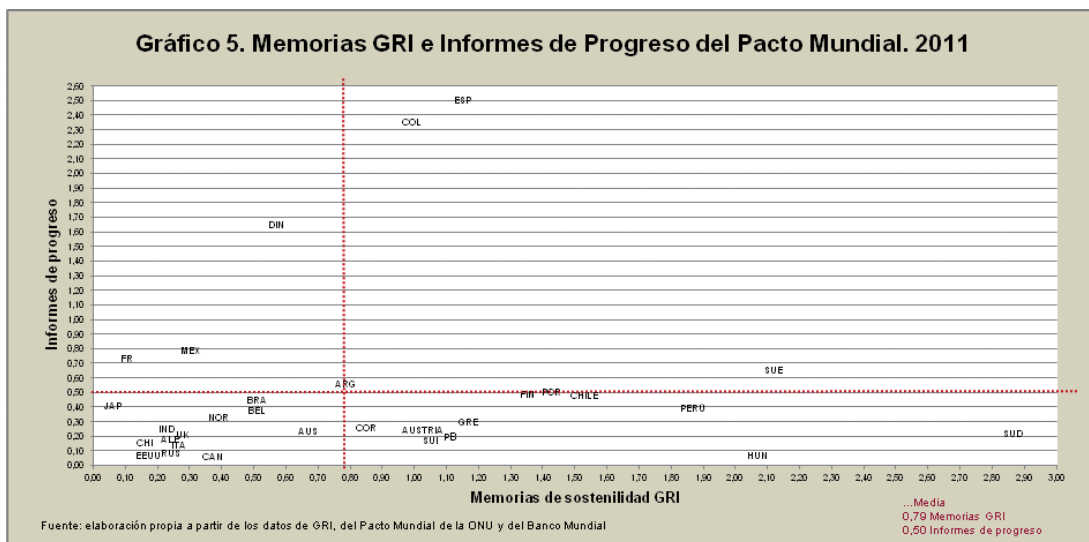
Los gráficos muestran que el esfuerzo de las organizaciones en la emisión de información de sostenibilidad ha aumentado notablemente. El esfuerzo medio en emitir memorias GRI en relación con el PIB es de 0,30 en el período 2000-2011, pero asciende a 0,79 en 2011 y, en cuanto a los informes de progreso, la media del periodo es 0,23 y de 0,5 para 2011. La única excepción a este comportamiento generalizado respecto a las memorias GRI es Japón, dado que el indicador medio supera al del año 2011. Debe tenerse en cuenta que, en 2011, un 26,1% de las memorias enviadas al GRI por organizaciones japonesas son GRI-Referenciadas y No-GRI, por lo que no han sido contempladas en este trabajo.

En consecuencia, cuando relativizamos la información en términos de PIB encontramos que EEUU no ocupa las primeras posiciones en la emisión de información de RSC. Sudáfrica, Suecia, Hungría, Perú y Chile son los cinco países mejor situados en la emisión de memorias GRI, y Japón, Francia, China, EEUU e India los cinco peores. En cuanto a los informes de progreso, los cinco mejores son España, Colombia, Dinamarca, México y Francia, y los peores Canadá, EEUU, Hungría, Rusia e Italia. Estos datos cuestionan la validez de las ordenaciones basadas únicamente en el número, en las que EEUU aparece en las primeras posiciones (véase Tabla 3).

Es destacable que España sea el país que mayor esfuerzo destina a la adhesión a los principios del Pacto Mundial y, junto con Colombia, se distancia en gran medida del resto. Concretamente, en España y Colombia el esfuerzo en el año 2011 se sitúa en valores de 2,50 y 2,35 respectivamente, estando la media de ese año en 0,50. En Francia, quinto país con mayor esfuerzo en informes de progreso, su valor es solo 0,79. Asimismo, resaltamos que en 2011 el esfuerzo en España por emitir informes de progreso duplica al de las memorias GRI, lo que se explica por el crecimiento espectacular en el número de informes de progreso en 2011.

Con el propósito de mostrar de forma más evidente qué información de sostenibilidad prevalece en cada país, se presenta el gráfico 5, referido al año 2011, el cual no difiere en lo esencial del relativo a la media del periodo, en el que se combinan memorias GRI e informes de progreso. Solo cuatro países tienen un comportamiento superior a la media en ambos: España, Suecia, Colombia y Portugal, este último con un valor solo ligeramente por encima en informes de progreso. En el cuadrante superior a la media en informes de progreso e inferior en memorias GRI, están Dinamarca, México y Francia. Por su parte, Argentina se sitúa próxima a la media en los dos tipos de información. Los veintitrés países restantes se encuentran en los cuadrantes por debajo de la media de informes de progreso, y trece de ellos también están por debajo de la media en memorias GRI: EEUU, Rusia, Canadá, Italia, China, Alemania, Reino Unido, India,

Noruega, Austria, Bélgica, Brasil y Japón. Esto implica que los diez países con mayor PIB se encuentran en este último nivel, con la excepción de Francia.



5. CONCLUSIONES

Diversas han sido las teorías desarrolladas en la literatura académica para explicar las razones que justifican las motivaciones para divulgar información voluntaria. La teoría de la agencia, la teoría del proceso político y la teoría de la señal, entre otras, predicen que la información voluntaria puede considerarse un instrumento para reducir las asimetrías informativas y, por lo tanto, para señalar al mercado la mejor posición relativa de la empresa, así como para reducir los costes políticos y de agencia. Por su parte, las teorías sociopolíticas sostienen que las organizaciones deciden revelar información de sostenibilidad para aumentar su legitimidad frente a la sociedad y como un instrumento para satisfacer las demandas informativas de los stakeholders o grupos de interés. Todas estas teorías permiten justificar la creciente importancia de la información de sostenibilidad, a pesar de los costes de su emisión.

Nuestro trabajo asume estos planteamientos y pone de relieve, de una forma eminentemente descriptiva, que el esfuerzo destinado a la emisión de memorias GRI e informes de progreso por parte de las organizaciones de los países más importantes del mundo ha crecido de forma importante en los once años del periodo de estudio. Así, mientras la media del esfuerzo relativo en la emisión de memorias GRI e informes de progreso durante el periodo 2000-2011 se sitúa respectivamente en 0,30 y 0,23 en el año 2011, el esfuerzo medio de los países estudiados se sitúa en 0,79 para las memorias GRI y en

0,50 para los informes de progreso. No obstante, las organizaciones de los países con mayor PIB *per cápita* no son las que destinan los mayores esfuerzos relativos a la información de RSC. En concreto, de los diez países con mayor PIB *per cápita* en 2011, de los treinta y uno estudiados, el único que tiene una contribución superior a la media, tanto en memorias GRI como en informes de progreso, es Suecia; y si solo consideramos las memorias GRI, podemos incluir también a Finlandia, Países Bajos y Austria. Por otra parte, el esfuerzo medio en emisión de memorias GRI supera al de los informes de progreso en la mayoría de los países analizados a lo largo del periodo, siendo destacables los casos de España y Colombia.

Hay que recalcar que España es uno de los países más comprometidos en la divulgación de este tipo de información. Si comparamos con los once países que superan en el PIB en términos absolutos, España es el país que mayor esfuerzo destina tanto a las memorias GRI como a los informes de progreso. Si la comparación es con los países que preceden en PIB *per cápita*, solo Suecia y Finlandia destinan mayor cuantía del PIB a las memorias GRI, pero muy inferior en informes de progreso, puesto que, como se ha mencionado, España es el país de los analizados que mayor contribución del PIB realiza a la emisión de informes de progreso. Además, hay que tener en cuenta que en Suecia, desde el año 2009, las empresas públicas están obligadas a emitir memorias GRI.

Este trabajo contribuye a la literatura suministrando evidencia del esfuerzo en términos de PIB de los países en la divulgación de información. A diferencia de estudios anteriores en los que se ofrece la información en términos absolutos, y habitualmente centrados en las memorias GRI, lleva a cabo un análisis en relación al producto interior bruto analizando dos indicadores: las memorias elaboradas en el marco de la Global Reporting Initiative y los informes de progreso enviados al Pacto Mundial de Naciones Unidas. En él, se pone de manifiesto que en todos los países existe una sensibilidad creciente hacia la revelación de información de sostenibilidad, lo cual es consistente con los planteamientos conceptuales examinados, y en particular con la teoría de la legitimidad, aunque el esfuerzo realizado no va asociado al nivel económico del país. Sin embargo, quedan por analizar los factores específicos que explican las diferencias informativas entre los países, así como de las propias organizaciones que emiten la información. Este enfoque macroeconómico y microeconómico es un reto que queda abierto para futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, I. (2009). "Las memorias de sostenibilidad: un instrumento para la gestión de sostenibilidad". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 38, pp. 677-697.
- BILBAO, A., MIAZZO, C. y BERNARDI, A. (2010). "Alcance de la responsabilidad social corporativa en las entidades adheridas al Pacto Global en Argentina Período 2004-2006". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 6, pp. 121-164.
- BLASCO, J.L. (2009). "El Pacto Mundial de las Naciones Unidas". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 1, pp. 181-191.
- BLASCO, J.L. y SÁEZ GALLEGO, C. (2009). "Global Reporting Initiative. La historia de un éxito". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 3, pp. 191-201.
- CLARKSON, P. M., LI, Y., RICHARDSON, G.D. y VASVARI, F.P. (2008). "Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis". *Accounting, Organizations and Society*, 33, pp. 303-327.
- CLARKSON, P. M., OVERELL, M. B. y CHAPPLE, L. (2011). "Environmental reporting and its relation to corporate environmental performance". *ABACUS*, 47, pp. 27-60.
- COMISIÓN EUROPEA (2011a). *Summary report of the responses received to the public consultation on disclosure of non-financial information by companies*. Obtenido el 15 de Julio de 2013 de: http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/ifrs/2010-05-31_ifrs_sme_consultation_summary_en.pdf
- COMISIÓN EUROPEA (2011b). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre "Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas"*, Comisión Europea. COM/2011/681 final. Bruselas. Obtenido el 1 de septiembre de 2013 de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>
- DEEGAN, C. (2002). "Introduction: The legitimizing effect of social and environmental disclosures-a theoretical foundation". *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15, pp. 282-311.
- DE LA MORENA OLÍAS, J., GARCÍA POLO, R., BASCONES ILUNDAIN, P., DE CARLOS SEBASTIÁN, A. y GARCÍA GÓMEZ, D. (2010). *Guía normativa 2010. Informes de sostenibilidad en la Unión Europea*. Garrigues Medio ambiente y Foro de Reputación Corporativa. Madrid.

- DURÁN HERRERA, J.J. (2011). "Gestión en valores en la empresa socialmente responsable". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 9, pp. 41-71
- DYE, R.A. (1985). "Disclosure of non-proprietary information". *Journal of Accounting Research*, 8, pp.135-155.
- GARAYAR ERRO, A. y CALVO SÁNCHEZ, J.A. (2012). "Joining the UN Global Compact in Spain: An institutional approach". *Revista de Contabilidad*, 15, pp. 311-355.
- GINER INCHAUSTI, B., ARCE GISBERT, M., CERVERA MILLÁN, N., y RUIZ LLOPIS, A. (2003). "Incentivos para la divulgación voluntaria de información: evidencia empírica sobre la información segmentada". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12, pp. 69-86.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE, GRI, (2011). "Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad", Versión G3 y Versión G3.1. Obtenido el 15 de septiembre de www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/Memorias-de-Sostenibilidad.aspx
- GRAY, R., KOUTHY, R. y LAVERS, S. (1995). "Corporate social and environmental reporting: A review of Literature and a longitudinal study of UK disclosure", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8, pp. 47-77.
- HUSILLOS CARQUÉS, F. (2007). "Una aproximación desde la teoría de la legitimidad a la información medioambiental revelada por las empresas españolas cotizadas". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 36, pp. 97-121.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1976). "Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360
- KPMG (2011). *KPG international survey of corporate responsibility reporting 2011*. KPMG Global Sustainability Services. The Netherlands.
- LARRÁN JORGE, M. y GARCÍA-MECA, E. (2004). "Relevancia de la información no financiera en la estrategia empresarial de divulgación voluntaria: percepciones empresa-analista sobre su utilidad." *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, 12, pp. 10-22
- LIGTERINGEN, E. (2012). "Sustainability reporting for 'the future we want'", pp. 19-23 in *Making Investment Grade: The Future of Corporate Reporting*. United Nations Environment Programme, Deloitte and the Centre for Corporate Governance in Africa. Cape Town.
- MONEVA, J.M. (2008). "¿Es la responsabilidad social corporativa rentable para la empresa?" *Revista de Contabilidad y Dirección*, 7, pp. 55-76.
- MONEVA, J.M. y ORTAS, E. (2009). "Desarrollo sostenible e información

- corporativa: evolución y situación actual". *Revista Economía Industrial*, 371, pp. 139-154.
- ORTAS, E. y MONEVA, J.M. (2011). "Origins and development of sustainability reporting: Analysis of the Latin American context". *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5, pp. 16-37.
- PATTEN, D.M. (2002). "The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note". *Accounting, Organizations and Society*, 27, pp. 763-773.
- ROSS, S.A. (1977). "The determination of financial structure: the incentive-signalling approach". *The Bell Journal of Economics*, 8, pp. 24-40.
- STIGLER, G.J. (1971). "The theory of economic regulation". *Bell Journal of Economics and Management Science*, Spring, pp. 3-21. Traducido al castellano: "La teoría económica de la regulación", *CIRIEC España*, Septiembre, 1990, pp. 81-115.
- UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT (2012). "Annual review of business policies and actions to advance sustainability". Obtenido el 15 de septiembre de: www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/annual_review.html
- VÁZQUEZ OTEO, O. y CORDERO SANZ, C. (2007). "Análisis empírico de la información emitida por las empresas del IBEX 35 en materia de responsabilidad social corporativa". *Ekonomiaz*, 65, pp.150-183.
- VERRECCHIA, R. (1983). "Discretionary disclosure". *Journal of Accounting and Economics*, 5, pp. 179-194.
- WATTS, R.L. y ZIMMERMAN, J.L. (1986). *Positive accounting theory*. Prentice-Hall International. New Jersey.

Los valores de la RSE: cálculo de su estimación económica y no económica

Antonio Márquez Zamohano

antonio.marquez@upf.edu

Dr. Especialista en Ética Profesional, RSE y Reputación Corporativa. Departamento de Economía y Empresa. Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, España. Profesor de RSE y Ética Profesional, nivel máster. Universidades: Sorbonne-P-III, Lasalle y UPF-IDEC.

Ldo. en Empresariales, DEA en RSE y doctor por la Facultad de Filosofía de la Universidad de Barcelona.

Consultor en responsabilidad social y reputación corporativa.

RESUMEN

Para determinar un valor aproximado de la reputación empresarial y de su principal dimensión, la RSE, podemos adoptar tres métodos basados en dos enfoques distintos: un enfoque basado en unidades económicas, que puede ser preventivo al concebir la reputación empresarial como protección ante riesgos, o no preventivo, sino resultado del capital intelectual; y otro enfoque fundamentado en unidades de valor, indicadores no económicos que evalúan los valores éticos (valores) que subyacen a la reputación y la responsabilidad social empresarial, método este más acorde con la naturaleza de lo que se evalúa: los valores que subyacen a ambos recursos intangibles. Por ello, y después de realizar un análisis de nuestros planteamientos, propondremos a partir del modelo Reprtrak del Reputation Institute un método basado en valores para la estimación no económica de la RSE.

PALABRAS CLAVE

RSE, ética, reputación empresarial, intangibles.

CÓDIGO JEL / JEL CODE

M 140

ABSTRACT

To determine an approximate value of corporate reputation and its key dimension, CSR, we can adopt three methods based on two different approaches: an approach based on economic units, which can be preventive, conceiving corporate reputation as protection against risks, and not preventive, but as a result of Intellectual Capital; and another approach based on Value units, non-economic indicators that evaluate the ethical values that underlie corporate social responsibility and reputation. This method is more consistent with the nature of what is evaluated: the values that underlie both intangible resources. Therefore, and after the analysis of our approaches, we will propose a value-based model, from the Reputation Institute's Reprtrak, for estimating the non economic worth of CSR.

KEY WORDS

CSR, ethics, corporate reputation, intangibles.

1. INTRODUCCIÓN

Para calcular el valor económico de la reputación empresarial es necesario conocer primero en qué medida los ingresos y gastos que realiza pueden serle imputados. Una vez determinada su diferencia, proporcionaría el beneficio económico que le puede ser atribuida (ACCID, 2009:11). Para valorar económicamente la RSE el planteamiento a seguir es similar. Pero este procedimiento de cálculo es difícil de llevar a la práctica, porque, por ejemplo, no es fácil determinar si los ingresos que una empresa ha tenido en un mes o un año específico han aumentado exclusivamente al mejorar la RSE, ya que han podido contribuir en ello una multitud de factores o situaciones, incluso anteriores a la mejora en RSE: que la estrategia de ventas de la competencia no haya sido la apropiada; que la situación económica general haya beneficiado a la empresa; que el coste de las materias primas cayera en los mercados internacionales; o que apareciese un nuevo producto estrella en el mercado del cual el suyo es complementario. Tras esto, igual que al intentar calcular el valor de la reputación corporativa, tendríamos los mismos problemas a la hora de determinar cuáles son los gastos o inversiones que se podrían atribuir, contablemente, a la RSE; por lo que pretender determinar su valor económico desde esta perspectiva necesitaría grandes esfuerzos en la búsqueda de correlaciones, habría que usar complejas técnicas de análisis y control muy costosas, y se tendrían que considerar un gran número de variables estimadas, lo que a su vez proporcionaría resultados poco fiables.

Para nosotros es obvia esta dificultad de cálculo del valor económico desde tal perspectiva de diferencia entre ingreso y gasto generado por la RSE en la cuenta de resultados. Sin embargo, al igual que con la reputación empresarial, sí podemos obtener una aproximación aceptable desde la perspectiva del coste que supone para una empresa la pérdida de valor económico por no haber integrado la RSE en su sistema de gestión.

Por lo tanto, siendo la RSE el área que más contribuye a generar reputación empresarial por englobar en ella las dimensiones y atributos, o las variables y subvariables, tanto del modelo Reprtrak del Reputation Institute como del Merco de Villafañe y Asociados —que contienen los principios de la RSE—, nos aportarían un indicador de su valor económico los estudios que han revelado el coste económico sufrido por las empresas con niveles bajos de reputación corporativa y que han experimentado en ese momento un grave problema o una crisis inesperada. Pero, aunque podamos obtener una buena aproximación por este método y dada la naturaleza de la RSE, para nosotros la mejor forma de cuantificarla no es utilizando unidades económicas, sino —en línea con Guasch (2013)— no económicas, a las cuales denominamos de valor, por-

que lo que subyace a la RSE son valores éticos. Por lo tanto, lo esencial en su estudio, evaluación y gestión es conocer el estado de sus valores fuentes.

En este trabajo presentaremos las posibilidades que ofrecen ambos métodos, por unidades económicas y por unidades de valor, para la cuantificación tangible e intangible de la RSE, facilitando la rendición de cuentas desde una perspectiva integral. Esto permitirá poder comparar mejor las organizaciones, al mismo tiempo que facilitará la toma de consciencia sobre la necesidad de centrarse en el conocimiento de lo fundamental, los valores, desactivando la visión instrumentalista de la RSE y de todo lo accesorio o anecdótico que la rodea, como las políticas o campañas "estrella fugaz" o de "fuegos artificiales" usadas en las campañas de imagen o *marketing*.

Con este análisis pretendemos contribuir también a la regeneración en el uso del excesivo lenguaje económico-empresarial, o sea, intentar que se abandone el economicismo que lo invade.

2. ESTIMACIÓN DEL VALOR DE LA RSE POR UNIDADES ECONÓMICAS

Para calcular un valor aproximado de la reputación empresarial y de su principal dimensión, la RSE, podemos utilizar dos métodos distintos basados en el mismo enfoque económico: un método preventivo, al concebir la reputación empresarial como una protección ante riesgos, y otro, no preventivo, sino como resultado del capital intelectual.

2.1. La RSE como protección ante posibles riesgos

Para conocer la contribución de la RSE a la hora de paliar posibles crisis, solo tendríamos que aplicar a los datos conocidos del porcentaje de protección que proporciona la reputación corporativa la parte que le corresponde a la RSE. De ese modo, asumiendo que según los estudios del Reputation Institute¹ para España en 2010, la RSE representa aproximadamente un 40,3 % en la generación de RC. Y ya que en los periodos de crisis las empresas con mejor reputación corporativa consiguen aproximadamente un diferencial promedio de un 20% en su cotización bursátil con respecto a las menos reputadas (Knight *et al.*, 1999: 363-378), la RSE contribuiría en torno a un 8,06%² a dicho diferencial positivo.

1 Este porcentaje dependerá de las dimensiones y atributos que consideremos conforman la RSE. Aquí hemos considerado sólo las de Citizenship, Governance y Workplace, que para España, según el Reptrak 2010, representan dicho 40,3% del total de la RC.

2 El 40,3% del 20% da como resultado el 8,06%.

Por lo tanto, al conocer por los estudios que realiza el Reputation Institute y Villafañe y Asociados el peso que tiene la RSE dentro de la reputación corporativa, nos sería fácil deducir y estimar su contribución a la protección de la empresa en periodos de crisis.

2.2. La RSE como fruto del capital intelectual

El segundo método económico propuesto se basa en el estudio que realizó el Instituto de Análisis de Intangibles (IAI) en 2003 sobre el valor de la marca. Dicho trabajo fue consensuado por la mayor parte del sector financiero español y recogió la siguiente reflexión:

“La gestión de la reputación corporativa nace de la gestión diaria del Capital Intelectual, es decir, del Knowledge Management. En resumen, la reputación es el reflejo de las acciones e iniciativas internas que deben generar el reconocimiento esperado de los stakeholders, con la mira puesta en un sistema de reporting que incluya el seguimiento de las acciones a través de cuadros de mando y que desemboque en la publicación de una memoria anual de reputación corporativa que demuestre el cumplimiento de los compromisos adquiridos en cuanto a Capital Humano, Relacional, Buen Gobierno y Responsabilidad Social.”

Consideramos este análisis muy acertado, ya que hace emerger las interacciones y valores que dentro de la empresa crean buena o mala reputación corporativa. En este sentido, y de acuerdo igualmente con dicho Instituto,

“La labor de gestión del conocimiento debe filtrarse por todos los poros de la compañía. Desde el comportamiento con y de sus empleados y directivos o los modelos de relación con clientes y proveedores, hasta la organización de los *know how* de la empresa, el conocimiento entra en la categoría de los activos intangibles como motor de todos ellos.

De esta manera, una buena gestión del conocimiento devendrá, a través del tiempo, en una buena reputación corporativa: todos los capitales que conforman el Capital Intelectual, influidos y transformados por un buen sistema de *Knowledge Management*, modifican globalmente el comportamiento de una organización, sus sistemas de comunicación y el reconocimiento que se tiene de ella, e identifica y ayuda al mantenimiento de los compromisos adquiridos con todos los *stakeholders*. Parece entonces claro que se deben gestionar los diferentes capitales para obtener un comportamiento acorde al compromiso marcado por la visión, misión y valores, que implique una orientación al reconocimiento final que hagan los *stakeholders*.”

Dicho Instituto³ estudió y determinó el valor de la marca de algunos de los bancos más importantes de nuestro país: “La clave de esta metodología radica en la correlación entre el fondo de comercio y el análisis de la gestión de los capitales en los que se dividen los intangibles de la empresa” (IAI, 2005: 3-7). Nosotros pensamos que este método es igualmente válido para el cálculo de la reputación empresarial y la RSE, aunque más bien a nivel teórico que práctico. Luego, basándonos en el planteamiento del IAI, podremos estimar el valor económico de la RSE de dos formas:

- 1ª. Al deducir del valor de la reputación corporativa el porcentaje con el que, según el Reprtrak o el Merco, contribuye la RSE.
- 2ª. Adaptando la metodología del IAI directamente a la obtención del valor de la RSE:
 - a) Se calcula el valor del fondo de comercio.
 - b) Se realiza un análisis de gestión de los capitales que lo componen.

Para esta segunda opción, seguiríamos las fases que propone el IAI, pero adaptadas ahora a la RSE (fase 4ª):

- 1ª Cálculo de la valoración financiera del fondo de comercio.
- 2ª División de los capitales intangibles del fondo de comercio.
- 3ª Análisis de los capitales intangibles del fondo de comercio.
- 4ª Análisis y calificación de las áreas de gestión de la RSE.
- 5ª Tratamiento estadístico del modelo.

2.2.1. Cálculo de la valoración financiera del fondo de comercio

La RSE se puede considerar como parte del fondo de comercio, por lo que es necesario, primero, calcular el valor de este para luego deducir qué porcentaje del mismo corresponde a la RSE. Para ello, al no tratarse de una combinación de negocio, hemos de estimar el valor de la empresa por alguno de los métodos generalmente aceptados y que más convenga en función de la información relevante que tengamos de la misma. Una vez obtenido el valor estimado de la empresa, habrá que deducirle el valor contable para obtener el valor del fondo de comercio estimado de la empresa (FCEE).

$$\text{FCEE} = \text{valor estimado de la empresa} - \text{valor contable}$$

3 Nótese que la metodología consensuada fue para el sector financiero. Los elementos, variables e indicadores que proponemos, se han de adecuar a cada sector económico.

2.2.2. División de los capitales intangibles del fondo de comercio

Para dividir los capitales intangibles del fondo de comercio nos basamos en el concepto de capital intelectual: el fondo de comercio está dividido en capital humano, capital estructural y capital relacional. Para ello debemos determinar qué porcentaje le corresponde a cada uno de dichos capitales, lo que sabremos a través de un Delphi de expertos, que es un método de decisión grupal basado en la consulta a través de cuestionarios iterativos, individualizados y anónimos, el cual se apoya en los resultados promedios de los cuestionarios previos. Esto permite a los expertos conocer las diferentes opiniones y modificar así la suya. Asimismo, permite generar convergencia entre las opiniones. El Delphi se utiliza sobre todo cuando las consideraciones éticas prevalecen sobre las económicas, existen pocos datos históricos sobre el problema a tratar, o los factores externos ejercen mayor influencia que los internos. Este grupo de expertos será variable en función del tamaño de la empresa y de la complejidad del sector económico en el que opere.; ha de ser designado por un centro independiente y ha de contar con profesionales de la propia empresa. El Delphi servirá igualmente para incluir nuevos elementos de análisis de los capitales intangibles definidos en la empresa.

2.2.3. Análisis de los capitales intangibles del fondo de comercio

Conocidos los pesos de cada uno de los capitales intangibles, se realiza un análisis de sus elementos constitutivos mediante indicadores que sean representativos a la hora de determinar un porcentaje más aproximado de estos en el fondo de comercio.

Presentamos a continuación tres cuadros resumen de los componentes de los diferentes capitales y otro de las dimensiones y atributos de la RSE según el Reprtrak, ya que es el que consideramos que mejor recoge la naturaleza de las dimensiones que conforman la RSE desde la perspectiva *stakeholders*.

Tabla 1.

| CAPITAL HUMANO | CAPITAL ORGANIZACIONAL |
|------------------------------------|--------------------------|
| Valores | Cuadro de mando integral |
| Capacidad profesional | Códigos éticos |
| Potencialidad profesional | Programas informáticos |
| Conocimientos tácitos o explícitos | Programas de trabajo |
| Capacidad de: | Manuales de procesos |
| Aprender | Guías |
| Cooperar | Recomendaciones |
| Negociar | I+D+i |
| Competir | Patentes |
| Innovar | Derechos de autor |

| | |
|----------------------------|---|
| Lealtad a la empresa | Marcas |
| Motivación | Sistemas de calidad |
| Creatividad | Sistemas de incentivos |
| Iniciativa | Bases de datos |
| CAPITAL RELACIONAL | RSE |
| Relaciones con: | BUEN GOBIERNO |
| Los Proveedores | Tiene un compromiso ético |
| La Administración | Uso responsable de su poder |
| Los Bancos | Empresa abierta y transparente |
| La Comunidad | CIUDADANIA |
| Las ONG | Protege el medio ambiente |
| Instituciones | Apoya a las causas sociales |
| Los accionistas | Contribuye a la mejora de la Sociedad |
| Los empleados | CONDICIONES DE TRABAJO |
| Los medios de comunicación | Se ocupa del bienestar de los empleados |
| Los competidores | Paga un salario justo |
| Relaciones entre: | Buen lugar para trabajar |
| Los Directivos | Ofrece igualdad de oportunidades |
| Los empleados | Tiene buenos empleados |
| Alianzas y acuerdos: | |
| Establecidos | |
| Potenciales | |
| Normas de buen gobierno | |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Reputation Institute, 2010.

2.2.4. Análisis y calificación de las áreas de gestión de la RSE

De acuerdo con la metodología diseñada por el IAI para determinar el valor de la marca, el capital marca precisa tanto de una calificación global como de calificaciones específicas según sus áreas de gestión o elementos. Por ello, en nuestra adaptación de su modelo realizaremos igualmente una calificación global de la RSE y las calificaciones específicas de sus dimensiones y atributos recogidos en el cuadro anterior.

2.2.5. Tratamiento estadístico de los datos

El último paso es el tratamiento estadístico del modelo, el cual se ajustará con todos los datos conseguidos y nos permitirá obtener una aproximación del peso de la RSE dentro del fondo de comercio, aportando así una estimación de su valor económico.

Al igual que para el cálculo de la reputación corporativa, este método es complejo y requiere importantes medios, humanos y económicos. También pueden darse dificultades para su desarrollo, como la escasez de expertos en RSE, el engorroso tratamiento estadístico de los datos o, simplemente, que la

empresa no pueda permitirse ese gasto. Pero tan importante como las dificultades descritas es que la utilización de unidades económicas desvirtúa la naturaleza de las dimensiones y atributos propios del sistema de gestión socialmente responsable. Al estar este basado en valores, proponemos que su cálculo se realice por unidades no económicas, las unidades de valor.

2.3. Cálculo del valor de la RSE por unidades de valor

Macrae (2003: 96-97) en su análisis sobre la necesidad de restaurar la transparencia de las marcas y las organizaciones, dirigió durante tres años un estudio sobre los aspectos fundamentales de los sistemas de relaciones y los de evaluación dinámica que podemos aplicar tanto a la reputación corporativa como a su dimensión de RSE. Este autor se ha propuesto establecer un modelo de gobierno de la empresa que complete al de la contabilidad por cifras o unidades económicas, pues sobre estas últimas mantiene las siguientes conclusiones:

1. Global accounting by numbers is transactional, i.e. harms relationships.
2. It separates silos, i.e. causes disintegration and destroys the true values needed for knowledge sharing cultures.
3. Precision is achieved by ring-fencing the past as a static observable. This breaches the reality that intangibles valuation is about a system dynamic that is already compounding predictable future consequences.
4. It reinforces inertias and vested interests, e.g. the past's powers get most share of business cases and budgets even as they decline in value and increase in cost.
5. It rewards non-transparency between people and across stakeholderes.
6. It causes mistrust by burying the most vital human assumptions, e.g. accounting people only as cost.
7. It loses context of leadership vision because it blindly applies a one-fits all standard.
8. The more precise it is believed to be, the less innovative and fit the organization's learning dynamics become.

Para este autor, lo que las compañías deben hacer urgentemente es aprender cómo ganar la confianza a través del compromiso de compartir el buen gobierno de la empresa. Para él, la auditoría de la contabilidad tradicional y la de transparencia deben hacerse independientemente en cada periodo. Después, el informe de cada una debe ser abiertamente contrastado para que puedan tomarse decisiones cualificadas, por lo que el equipo que lidere la compañía ha de habituarse a juzgar los *feedbacks* conflictivos entre ambos.

Este especialista en intangibles afirma, igualmente, que la falta de transparencia es un indicador del nivel de enfermedad del sistema, habiendo identificado cinco *relationship understanding* que la contabilidad numérica ha omitido en muchas ocasiones:

1. Detecting win-lose conflicts and changing to win-win gains.
2. Integrity map of stakeholders trust flows.
3. Disease-free internal living system and knowledge productivities.
4. Open network intelligence beyond organization's boundaries.
5. Context-specific leadership governance.

Para nosotros, la contabilidad por unidades económicas deja sin esencia la realidad de la empresa, mostrando la imagen de un cuerpo sin alma, o de una planta que no refleja su savia, por lo que consideramos, al igual que el autor, que para valorarlas se ha de utilizar paralelamente un método que, en virtud del principio contable de *imagen fiel*, recogido en nuestro *Plan General de Contabilidad*, refleje también sus valores. Este tipo de contabilidad sería, de acuerdo con Guasch (2013), de tipo *t+i*, o sea, de tangibles e intangibles.

Los valores, como recursos intangibles, al tener una naturaleza propia, necesitan que sean determinados en una unidad de medida que se adecúe a su estructura interna. Por lo que es necesario prescindir en su valoración de las unidades económicas y utilizar otro método, que, como diría Sandel (2012), "no corrompa, degrade o desvirtúe el bien que valoran, por lo que para nosotros es necesario el uso de las unidades de valor."

Una unidad de valor es un referente numérico, no económico, de un valor. Por ejemplo, en una encuesta interna sobre las cualidades de los directivos se puede elaborar un formulario con una escala de 0 a 10 sobre la honestidad. Una puntuación de 5 lo situaría en la media, y ese 5 es un nivel en una escala, es una cifra no económica. Con este método podemos hacer emerger recursos intangibles generalmente no reconocidos ni contabilizados y que gracias a él sí podrían serlo.

Este fácil modelo sirve igualmente para llevar una gestión del grado de cumplimiento de los compromisos con los grupos de interés (transparencia, responsabilidad, coherencia, etc.); permite a la empresa recoger toda desviación en su memoria anual (sostenibilidad, RSE o reputación corporativa); y facilita el cálculo y la comprensión de la RSE al poder evaluar sus valores fuentes, tanto para las empresas como para sus grupos de interés.

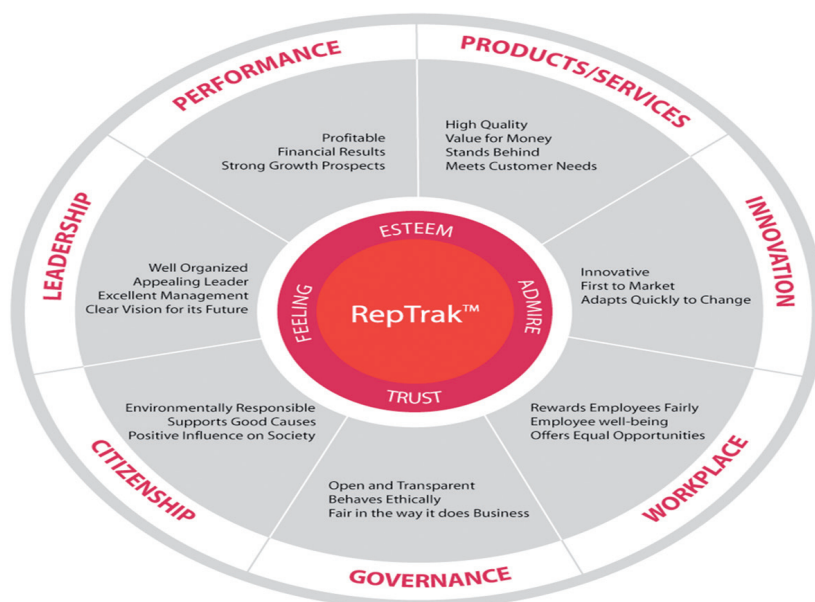
Teniendo en cuenta las conclusiones de los análisis de Macrae antes citados, así como las de García-Mazá (2004) sobre la necesidad del diálogo en las organizaciones, realizaremos un modelo para el cálculo del valor de la RSE por unidades de valor que aportará un mejor conocimiento de cómo se forja el

buen gobierno de la empresa y se fortalecen las relaciones con los grupos de interés. Para ello es de especial interés el punto número 6 de Macrae, es decir, el Mapa de Integridad de los flujos de confianza de los *stakeholders*, que tendremos en cuenta al elaborar el cuadro de nuestro modelo.

El primer paso es realizar una tabla donde se pueda evaluar el estado en que se encuentran los diferentes valores fuentes de la RSE. Para ello se ha de constituir de forma consensuada con los principales grupos de interés un panel permanente de informantes que valoraría, en una escala de 0 a 10, el nivel en que se encuentran cada uno de los valores con respecto a los atributos de las dimensiones de la RSE.

A continuación, presentaremos una tabla que contempla la RSE desde una perspectiva amplia, ya que recoge las dos vertientes de la RSE que, de acuerdo con Melé (2009), propone Davis: la socioeconómica y la sociohumana, las cuales consideran la preservación de lo económico y el desarrollo de los valores humanos. Esta perspectiva incluye las dimensiones *Oferta* y *Finanzas* del modelo Reprtrak, aunque muchos especialistas no las suelen considerar como parte de la RSE, porque entendemos que una empresa ha de ser responsable también de ellas, por ejemplo, ofreciendo productos y servicios a un precio Justo (*Oferta*), o velando por la supervivencia de la empresa, es decir, obteniendo buenos resultados financieros (*Finanzas*). Esta perspectiva podría incluso ampliarse a las dimensiones *Liderazgo* e *Innovación*. En ese caso, según el modelo Reprtrak, la reputación corporativa y la RSE tendrían las mismas dimensiones, como podemos apreciar en el siguiente diagrama:

Figura 1: Modelo Reprtrak. Fuente: Reputation Institute 2010.



Pero para realizar un mejor análisis de los valores fuentes de la RSE pensamos que es preferible hacer un estudio separado de la dimensión *Liderazgo*, ya que tiene una doble repercusión sobre la generación de reputación corporativa, al ser una dimensión por sí misma, y porque juega un papel primordial en el buen desarrollo del resto de dimensiones.

2.3.1. Modelo de evaluación de la RSE por valores

Por lo tanto, y de acuerdo con nuestro planteamiento presentamos a continuación el modelo de evaluación de la RSE por valores. En él encontraremos los valores de las dimensiones del modelo Reptrak que incluimos dentro del área de la RSE, con la visión amplia de Davis, al que hemos añadido una columna a la derecha donde el panel de informantes reflejaría el nivel en que se encuentran dichos valores en un momento o periodo determinado:

Tabla 2.

| REPTRAK 7 Dimensiones - 26 atributos ¹ | VALORES FUENTES | NOTACIÓN 0 - 10 |
|---|---|--------------------|
| <p>1º Productos / Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Calidad de productos y servicios ○ Relación calidad precio ○ Responde de sus productos y servicios ○ Satisface las necesidades ○ Gestión satisfactoria de reclamaciones | <p>Justicia: precio justo²; calidad-precio.</p> <p>Sostenibilidad: los productos de calidad duran más, se reparan, no suelen ser desechables.</p> <p>Verdad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Transparencia sobre cómo hace los productos y presta los servicios ➤ Honestidad. El producto o servicio satisface las necesidades. <p>Responsabilidad: servicio postventa, reclamaciones.</p> <p>Bondad: Amabilidad y buen trato a los clientes.</p> | |
| <p>2º Buen gobierno:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tiene un compromiso ético ○ Uso responsable de su poder ○ Abierto y transparente | <p>Bondad: compromiso de gobernar y gobernarse de forma ética.</p> <p>Responsabilidad: por el poder que se le ha concedido.</p> <p>Justicia: comportarse de manera equitativa, adecuada e imparcial.</p> <p>Verdad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Integridad: coherencia con los valores y las promesas. ➤ Autenticidad: los valores son realmente asumidos. ➤ Transparencia: en la comunicación del cómo se realizan los productos y prestan los servicios. | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>4º Finanzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Buenos resultados ○ Genera beneficios ○ Potencial de futuro | <p>Responsabilidad: de conseguir buenos resultados económicos que garantizan la viabilidad de la empresa.</p> <p>Justicia: los beneficios se han de obtener de forma ética, haciendo prevalecer el cómo sobre el cuánto.</p> <p>Sostenibilidad: la eficiencia, origen de los resultados económicos, mejora el medioambiente y garantiza el futuro de la empresa.</p> <p>Los valores de estas dimensiones mejoran el resultado de la empresa.</p> | |
| <p>6º Ciudadanía:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Protege el medioambiente ○ Apoya las causas sociales ○ Contribuye a la sociedad | <p>Responsabilidad: en la protección del medioambiente.</p> <p>Sostenibilidad: toma en cuenta las repercusiones que sus decisiones tienen en las personas y el medioambiente.</p> <p>Solidaridad: considera fraternalmente a los demás ciudadanos. Su contribución va más allá de las exigencias legales.</p> <p>Justicia: devuelve a la sociedad lo que le pertenece.</p> | |
| <p>7º Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Preocupación por el bienestar de los empleados ○ Paga a los empleados de forma justa ○ Ofrece igualdad de oportunidades | <p>Solidaridad: empatía; preocupación por el bienestar de los empleados.</p> <p>Responsabilidad: de las consecuencias de las decisiones sobre los trabajadores.</p> <p>Justicia: salario justo.</p> <p>Salud: buen lugar de trabajo.</p> <p>Los valores de estas dimensiones atraen a los mejores empleados.</p> | |

1 Ordenados según su peso en la generación de RC.

2 Al igual que con el comercio justo, iniciativa promovida por diversas ONG internacionales y Naciones Unidas con el objetivo de lograr un reparto más equitativo de los ingresos en la cadena que va del productor al vendedor, el precio justo es aquel que permite que los que han participado en la cadena de producción y venta del producto obtengan unos ingresos que les permitan tener una vida digna. Esta definición es igualmente válida en el caso de los servicios.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Reputation Institute. 2010.

3. CONCLUSIONES

De entre los autores estudiados destacamos a Davis, al defender que las empresas son responsables desde un punto de vista socioeconómico y sociohumano,

por lo que están obligadas a preservar y desarrollar los valores humanos, y por advertir que un déficit en su rendimiento social aumenta su mala reputación.

En cuanto a la legitimidad de la RSE, defendemos la visión no oportunista ni instrumentalista de la misma y creemos que los legítimos representantes de los grupos de interés han de estar incluidos en los procesos de toma de decisión de la empresa.

Para respaldar la legitimidad de la RSE es necesario reconocer la importancia de sus valores fuentes en el ámbito de la empresa, abandonar el economismo que invade su lenguaje y sustituirlo por otro basado en valores.

Entre los valores de la RSE, fuentes de buena reputación corporativa destacan la responsabilidad, la justicia, la sostenibilidad y la verdad, (autenticidad y transparencia), por lo que son los que más contribuyen a la generación de la misma.

La responsabilidad es el valor que ha emergido en todas las dimensiones que configuran la RSE, por lo que las organizaciones que la hayan integrado en su día a día serán dignas de crédito.

La justicia es la garante de nuestros derechos y deberes, incluidos los de las empresas. Por ello se nos pueden exigir cuentas y debemos rendirlas.

La autenticidad y la transparencia son esenciales en el proceso de diálogo con los grupos de interés, en especial, para que estos puedan verificar la coherencia entre lo que dice y lo que hace la empresa, y puedan así otorgarle una buena o mala reputación.

Con respecto a los indicadores de RSE ampliamente consensuados, como por ejemplo los del Global Reporting Initiative, es necesario que permitan conocer el estado de sus valores fuentes para poder rendir y exigir cuentas en un lenguaje de valores, de forma que no basta con indicar el cómo sino también el porqué de los mismos.

Para nosotros la verificación externa de las memorias o informes de RSE, ya sea de tipo auditoría, aseguramiento o certificación, hechas por y para empresas, no son una solución al problema de la falta de credibilidad de la RSE. La realización y verificación del contenido de las memorias ha de ser fruto de un proceso dialógico donde participen los legítimos *stakeholders*. Por lo tanto, ha de realizarse conjuntamente con ellos.

Sobre el valor económico de la RSE, hemos analizado la dificultad de obtenerlo como parte del Fondo de Comercio, y consideramos que es más fácil conocerlo por su contribución a la protección de la empresa ante posibles crisis.

Por todo ello, hemos defendido que la utilización de unidades económicas para calcular el valor de la RSE desvirtúa la naturaleza de sus dimensiones y

atributos, por lo que es más conveniente su determinación utilizando unidades de valor. Por lo tanto, nuestro método explicita los recursos intangibles directamente relacionados con la RSE.

4. BIBLIOGRAFÍA

- ACCID (2010) *Valoració de Empreses. Bases conceptuals i aplicacions practiques*, Profit, Barcelona, p.: 77.
- INSTITUTO DE ANÁLISIS DE INTANGIBLES (2003) "El Valor de los Intangibles y su Influencia en la Reputación Corporativa"; *Instituto de Análisis de Intangibles*, Madrid, pp.: 3-7.
- GARCÍA-MARZÁ, D., (2004) *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Trotta, Madrid.
- GUASCH, S. (2013) *Comptabilitat Simultanea: valoració i control dels intangibles en la gestió integral*, ACCID, Barcelona.
- KNIGHT, R. F., y PRETTY, D. J. (1999) "Corporate catastrophes, stock returns, and trading volume." *Corporate Reputation Review* 2.4, pp.: 363-378.
- MACRAE, C. (2003) "Brand, Dynamic Valuation and Transparent Governance of Living Systems" in *Beyond Branding: How the New Values of Transparency and Integrity are Changing the World of Brands*, Kogan Page, Philadelphia, pp.: 96-97.
- MELÉ, D. (2008) "Corporate social responsibility theories" in *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press, Oxford, pp.: 48-82.
- SANDEL, M. (2012) *What money can't buy. The moral limits of markets*, Allen Lane. London.

En busca de *insights*: una aplicación de comunicación integrada de *marketing* a los alimentos ecológicos

Lizbeth Salgado-Beltrán

lsalgado@caborca.uson.mx

Licenciada en Comercio Exterior (Universidad Autónoma de Baja California Sur, México) y doctora en Estudios Empresariales con especialización en Investigación y Técnicas de Mercado (Universidad de Barcelona, España); Además de profesora-investigadora asociada de tiempo completo del departamento de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Sonora Igualmente, es editora responsable de la revista *Invurnus*, y miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Línea de investigación: comportamiento del consumidor de agroalimentos.

Verónica Utrillas-Rosales

veroutrilla@hotmail.com

Tesista del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Silvia Galindo-Rosas

silvit25@hotmail.com

Tesista del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Dena María Camarena-Gómez

dena.camarena@eca.uson.mx

Licenciada en Economía (Universidad de Sonora) y Master of Science in Agro-food Marketing (Centro Internacional de Altos Estudios Agronómicos Mediterráneos — CIHEAM), Instituto Agronómico Mediterráneo de Zaragoza (I.A.M.Z.). Doctora en Economía y Gestión de las Organizaciones. (Universidad Pública de Navarra). Profesora-investigadora asociada de tiempo completo en el Departamento de Contabilidad (Universidad de Sonora). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Línea de investigación: comportamiento del consumidor e introducción de nuevos productos alimentarios en el mercado.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen el financiamiento otorgado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por medio de su Programa de Apoyo Complementario para la Consolidación Institucional de Grupos de Investigación 2010, modalidad retención 144682.

RESUMEN

Insight es un término que en *marketing* sirve para designar cualquier verdad sobre el consumidor, cuya inclusión en un mensaje publicitario hace que este gane en notoriedad ante dicho consumidor. Las investigaciones sobre este concepto han tomado relevancia en los últimos años. El objetivo de este trabajo fue identificar *insights* de los consumidores de alimentos ecológicos por medio de una metodología mixta: cuantitativa (análisis de conglomerados), cualitativa (*focus group*) para elaborar una comunicación integrada de *marketing* (CIM) en un taller creativo para los alimentos ecológicos. Con la metodología realizada, se obtuvo el *insight* de "Ser ecológicos sin gastar dinero".

PALABRAS CLAVE

Insights, alimentos ecológicos, comunicación integrada de *marketing*, *focus group*, análisis de conglomerados.

CÓDIGO JEL / JEL CODE

M3, M31, M37

ABSTRACT

Insight is a term used in *marketing* to describe any truth about the consumer whose inclusion in an advertisement makes this win in notoriety to the consumer. Researches on this concept have gained importance in recent years. The aim of this study was to identify consumer insights for organic food through a mixed methodology: quantitative (cluster analysis), qualitative (focus group) to develop an Integrated *Marketing* Communication (IMC) in a creative workshop. As result the insight obtained was "go green without spending money".

KEY WORDS

Insights, organic food, integrated *marketing* communication, focus group, cluster analysis.

1. INTRODUCCIÓN

Desde la década de los 60 hasta los 90, la investigación de mercados se había visto desde dentro como un sistema complejo, olvidando lo que realmente necesitaban los operadores de marca. Fortini (1992) hacía hincapié sobre el cambio en las necesidades de los clientes, la sofisticación del *marketing*, el cambio de funciones en las agencias donde los creativos tenían que demostrar la calidad de su trabajo y el descontento en el uso de la investigación. En los últimos años, se ha acrecentado el interés en la aplicación de técnicas alternativas basadas en el abordaje indirecto de información como medio de resolver estos problemas. Es cuando se inicia la transferencia del conocimiento con la generación de *insights* del consumidor. Un *insight* sirve para hacer la comunicación más relevante, que haga que la gente sienta que la marca le habla a ellos. Anschuetz (2002: 16) lo define como algo simple, verdadero y sorprendente. Se ha considerado creencias, percepciones, sensaciones y emociones del público sobre las que se sustenta la marca/producto reforzando el vínculo con el consumidor (López y Martínez, 2010: 26).

En este contexto, la importancia de analizar la relación entre la psicología del consumidor/comprador y el simbolismo del consumo respecto al producto/marca ha sido discutida en algunas obras de la literatura académica del *marketing* (MacFarquhar, 1994; Randazzo, 1993). Los investigadores de *marketing* han sugerido enfoques de investigación en los que los principales hallazgos están basados en interpretaciones iterativas. La atención se ha centrado en las cuestiones metodológicas de las técnicas de recolección de datos y el procedimiento de validación, entre otros (Sherry, 1991: 550).

Por otro lado, la revisión de la bibliografía muestra que los indicadores socio-demográficos han tenido un éxito limitado en el perfil de los consumidores de acuerdo a su comportamiento de compra ecológica (Yankelovich y Meer, 2006; Diamantopoulos *et al.*, 2003; Fraj y Martínez, 2003). Las variables sociodemográficas explican menos del 10% de la variación del comportamiento ecológico. Esta limitada capacidad explicativa se debe a que el ambiente ha dejado de ser un tema marginal para ser una norma socialmente aceptada (Schlegelmilch *et al.*, 1996). En este sentido, la mayoría de las veces los aspectos demográficos no son lo que realmente distingue a las personas; lo que pasa por la mente y el corazón es la información más poderosa de la audiencia y de los grupos que se pueden convertir en nuevas audiencias (Vitale, 2010:5)

Es posible encontrar diversas investigaciones que analizan la actitud ambiental de los consumidores y su influencia en el comportamiento (decisiones de compra, reciclaje, etc.). No obstante, algunos autores (Montoro Rios *et al.*, 2006; Appenzeller y Dimick, 2004) consideran que, a pesar de los esfuerzos realizados, no puede decirse que la situación del ambiente a escala global

haya mejorado en los últimos años, ya que las investigaciones científicas y los medios de comunicación reflejan continuamente la degradación de ambientes naturales. Dado que los consumidores no han dejado sus marcas tradicionales y solo un pequeño grupo de personas es consistente en sus intereses sobre el ambiente y lo expresan a través de su comportamiento de compra, surge el interés de utilizar como estímulo los productos ecológicos. Por lo anterior, la importancia de este trabajo reside en: 1) combinar enfoques de estudio que generen *insights*, los cuales puedan comunicar e identificar a los consumidores con los alimentos ecológicos; y 2) incrementar la venta de estos productos, logrando, por tanto, un impacto positivo en el ambiente.

Siguiendo esta línea y tomando en consideración la actual situación de cuidado del medio ambiente y los hábitos de compra de los individuos, el objetivo de esta investigación es identificar *insights* de los consumidores de la Zona Norte de México por medio de una metodología mixta: cuantitativa (análisis de conglomerados) y cualitativa (*focus group*) con el fin de elaborar una comunicación integrada de *marketing* (CIM) desarrollada para el segmento denominado "acción constante" (27%) en un taller creativo para los alimentos ecológicos (libres de pesticidas). Para ello, este trabajo lo integran cuatro apartados adicionales. En el segundo de ellos, se contextualiza a través de la revisión de la literatura. En el tercer apartado, se describe la metodología utilizada. En el cuarto apartado, se presentan los resultados de la investigación, y por último, en el quinto apartado, se esbozan las conclusiones e implicaciones empresariales.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Comunicación integrada de marketing

Durante largo tiempo, la comunicación empresarial fue entendida como sinónimo exclusivo de publicidad, aunado a la heterogeneidad de los mensajes comerciales. Afortunadamente, con los años, fueron apareciendo en el plano internacional importantes aportes que superaban estas posturas sumamente reduccionistas (Scheinsohn, 2010: 17). Se ha estado apostando por una gestión integradora de las diferentes herramientas que conforman el *mix* comunicacional (Navarro-Bailón *et al.*, 2010). Es así que surge una de las contribuciones más significativas denominada "Comunicaciones Integradas de *Marketing*" (CIM) de Schultz *et al.* (1993: 13), las define como la planeamiento de comunicaciones de *marketing* que reconoce el valor agregado de un plan completo. Un plan de

este tipo evalúa los roles estratégicos de una variedad de disciplinas de comunicación (por ejemplo, la publicidad, respuesta directa, promociones de ventas y relaciones públicas entre otras), para brindar claridad, consistencia y máximo impacto a las comunicaciones a través de la integración uniforme de mensajes. De hecho, es a través de la CIM que la empresa proyecta al mercado la imagen que quiere tener, lo que permite el posicionamiento de manera más competitiva. La meta es convertir un mensaje a la audiencia que es permanente (Duncan, 1993).

Nowak y Phelps (1994); Porcu *et al.* (2012) sugieren que la CIM se ha manifestado en tres conceptualizaciones generales: 1) una sola voz en las comunicaciones de *marketing*, se refiere al esfuerzo de una organización para unir a las herramientas de comunicación (p. e., publicidad de respuesta directa, publicidad de marca e imagen, promociones de venta y relaciones públicas) en un solo concepto de posicionamiento desde su inicio (Snyder, 1991). La debilidad de esta definición es que considera a la CIM como una mera herramienta para la creación de elementos de comunicación que suena a “una sola voz”, pero carece de una visión estratégica de la compañía en general (Porcu *et al.*, 2012: 320); 2) la comunicación integrada subraya la necesidad de cualquiera de los esfuerzos de comunicación de una empresa para promover simultáneamente una imagen de marca e influir directamente con el comportamiento de la audiencia (Peltier *et al.*, 1992). Por lo tanto, CIM no solo tiene que ver con la comunicación, sino también con las empresas y la gestión de marca se considera como un proceso de gestión que fortalece las propuestas de marca (Fill, 2002); y 3) la campaña de comunicación de *marketing* coordinado representa el concepto como un esfuerzo para unificar las actividades de comunicación de una organización a través de las disciplinas de la comunicaciones de *marketing* (Schultz *et al.*, 1993: 13). Se diferencia del enfoque de «una sola voz» en virtud del hecho de que no necesariamente hace hincapié en una sola posición de la marca (Nowak y Phelps 1994). Posteriormente, Christensen, *et al.* (2008) solo hablan de comunicación integrada (IC) definida como la noción y la práctica de la alineación de los símbolos, mensajes, procedimientos y comportamientos para que una organización se comunique con claridad, coherencia y continuidad.

Una inspección detallada de las tres formas CIM revela que los enfoques de «una sola voz» y la «campaña coordinada de comunicación de *marketing*» hacen referencia a los esfuerzos de comunicación de las organizaciones en un amplio nivel de aplicación, mientras que el enfoque «comunicación integrada» se refiere a los esfuerzos de una manera más a nivel micro de aplicación (Carlson *et al.*, 1996: 226). Esto sirve tanto para compañías multinacionales como para las pequeñas y medianas empresas, estas últimas generalmente yerran al pensar que la comunicación es solo parte de las grandes empresas.

2.2 Insights del consumidor

Levy (1959) observó hace más de treinta años que las transacciones entre mercadólogos y consumidores son, por encima de todo, un intercambio de significados. El interpretar o percibir estos significados son fundamentales para los intereses centrales del *marketing*. Estos valores generan una comunicación emocional eficaz por medio de *insights*. La palabra *insights* del consumidor fue introducida en 1992 por Lisa Fortini-Campbell, quien decía que cualquier producto que se está vendiendo debe conectar con la respuesta fundamental a la pregunta “¿por qué debo comprar este producto?” (Fortini, 1992). Un *insight* es un profundo conocimiento del consumidor puede iluminar las oportunidades en el mercado con capacidad de identificar a los consumidores, obteniendo como resultado datos para la comprensión y vinculación al producto a través de su operación entre cliente y empresa (González y Orden, 2011). Anschuetz (2002) lo define como algo simple, verdadero y sorprendente. Se han considerado como creencias, percepciones, sensaciones y emociones del público sobre las que se sustenta la marca/producto reforzando el vínculo con el consumidor (López y Martínez, 2010: 26). Por lo tanto, es como una revelación que ha estado enfrente y de cuya existencia no se había reparado.

Desde la perspectiva del análisis de *insights*, para Vitale (2010: 16) consiste en cómo los hallazgos individuales encajan en un patrón, que es una visión de conjunto más amplia y, a su vez, consistente y significativa. Es decir, un modelo que “conecte los puntos” (Vitale, 2006: 59). En el mismo sentido, utilizar las técnicas etnográficas se impone al buscar *insights* como forma de aproximarse a la realidad de los consumidores de una manera menos rígida (Gil y Romero, 2008).

Al trabajar con *insights*, la meta principal debe ser identificar a un grupo de personas quienes compartan una necesidad común, la cual puede satisfacer la organización; por ejemplo, para Kraft Foods el *insight* del consumidor se centra en el proceso de toma de decisión para ser la “voz del consumidor”. Algunas campañas de comunicación que han empleado exitosamente los *insights* a través del tiempo son: “think small” de Volkswagen, creado por Bill Bernbach (1959); “mujeres reales, curvas reales” de Dove, creado por Ogilvy (2005); “Elimina lo que tu cuerpo no necesita” de Bonafont, realizado por Y&R, Media Planning, PR Partners y Gldeas (2009).

Un aspecto vinculante de la CIM es el planificador de cuentas, quien se encarga de desarrollar la estrategia publicitaria mediante el manejo de los datos que provienen de su investigación acerca del consumidor, el mercado y la marca de una manera holística, transformándolos en conocimiento útil para el departamento creativo como descubridor de *insights* (Sánchez, 2009: 188). Es un nuevo investigador que trabaja junto a los ejecutivos de cuentas como si

fuera su propia “conciencia” (Pollit, 2001:4). Para que exista comunicación debe haber un código común: el *insight* usa los códigos semánticos, pero aprovecha valores de la cultura para generar una visión adicional.

2.3 Comportamiento del consumidor de alimentos ecológicos

En Corral *et al.* (2009: 72) se indica que no existe una categoría general de “conducta proecológica” (CPE), sino que se manifiesta como un conjunto de factores múltiples independientes (Bratt, 1999), aunque existe evidencia de que pudieran relacionarse entre sí (Diamantopoulos *et al.*, 2003), encontrándose una estructura de factores diversos que influyen en una compra ecológica. Estos elementos están divididos en dos grupos: los extrínsecos y los intrínsecos.

Los primeros son aquellas fuentes de información acerca de un alimento ecológico o servicio que influyen en los valores, actitudes y comportamiento del consumidor en relación con dicho producto. Se componen por varios elementos, como estrategias de *marketing* de la empresa, entorno económico, político, legal y ambiental (gobierno). Y los segundos son aquellas influencias provenientes de las necesidades que tienen sobre el consumo los consumidores (Salgado y Beltrán, 2011:266). Se divide en: características personales (aspectos sociodemográficos) y la estructura psicológica (la motivación, percepción, afinidad emocional, conciencia ambiental y personalidad). Las primeras son variables observables que, por sí solas, no pueden generar una compra ecológica, sino por otras condiciones ligadas a esas características, cuyo efecto debiera ser notorio y directo (Orduña *et al.*, 2009).

En las segundas, la conciencia ambiental es el conocimiento reflexivo de los problemas y aspectos ambientales (Diamantopoulos *et al.*, 2003; Stern *et al.*, 1993), lo que puede reflejarse en la compra ecológica. Teisl y O’Brien (2003) han observado que la participación en recreación al aire libre como estilo de vida está positivamente asociada con el comportamiento y la conciencia ecológicos. Además, Gilg *et al.* (2005) examinan el consumo ecológico en el contexto de un incremento centrado en los estilos de vidas ecológicos. En este mismo sentido, discuten que la compra ecológica debe ser vista en el contexto circundante al desarrollo de formas de vidas ecológicas, las cuales incorporen otras acciones ambientales en una conceptualización holística de estilos de vida ecológicos. Dietz *et al.* (1998) han encontrado fuertes asociaciones entre la conciencia ecológica y las variables psicológicas como las actitudes.

La afinidad emocional hacia la naturaleza es un concepto que abarca varias inclinaciones hacia el ecosistema, tales como el amor o el deseo de conservación. Para Fischerlehner (1993), la construcción de vínculos emocionales hacia

el medioambiente puede servir como una motivación para protegerlo a través de la compra ecológica.

3. METODOLOGÍA

Los métodos mixtos de investigación son aquellos en los que un investigador o un equipo de investigadores combinan elementos de los enfoques de investigación cualitativos y cuantitativos (por ejemplo, el uso de puntos de vista cualitativos y cuantitativos, recopilación de datos, análisis, técnicas de inferencia, etc.) para los fines generales de la amplitud y profundidad de la comprensión y la corroboración (Johnson *et al.*, 2007: 123). Es decir, el uso de dos o más estrategias cuantitativas y / o cualitativas dentro de un mismo proyecto de investigación (Morse, 2003; Onwuegbuzie *et al.*, 2007). De acuerdo a los diseños mixtos, se empleó el de diferente importancia, simultáneos: QUAN + qual (Johnson y Onwuegbuzie, 2004; Molina *et al.*, 2012).

Esta sección está dividida en dos epígrafes, dentro de los cuales se desarrolla la aplicación del método mixto. En la primera parte, se desarrolla la parte cuantitativa y en la segunda, la cualitativa.

3.1 Método cuantitativo (QUAN)

3.1.1 Instrumento de medición

El tipo de encuesta se estructuró La medida utilizada fueron los cinco puntos de la escala Likert (1= totalmente en desacuerdo y 5= totalmente de acuerdo). Esta técnica utiliza una categorización del continuo actitudinal graduada según la intensidad. El cuestionario está compuesto por tres apartados: 1) Adaptación de la escala de actitudes y conocimiento ecológico de Maloney, Ward y Braucht (1975), adaptación de Escala de estrategias de *marketing* de Salgado *et al.* (2009) y variables sociodemográficas (edad, sexo, nivel de ingresos y estado civil). Fue piloteado previamente en una muestra pequeña (n=25) para asegurar la relevancia de los ítems en el grupo objetivo (*target*).

3.1.2 Muestra

Para obtener el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula para datos infinitos (N=383). La recolección de los datos se realizó por muestreo intencional, donde los encuestados participaron voluntariamente en los principales puntos de venta (Walmart, Soriana, Ley y Santa Fe). (Tabla 2).

Tabla 1. Ficha Técnica

| Lugar | Norte de México |
|-------------------------|-------------------------|
| Fecha de recogida | 14-30 de abril del 2012 |
| Nivel de confianza | 95.5% |
| Margen de posible error | De $\pm 5\%$ |
| Proporciones | P=0.5 q=0.5 |
| Muestra | 383 |
| Tipo de muestreo | Intencional |

Fuente: Elaboración propia (2013)

3.1.3 Análisis de datos

Los datos obtenidos se analizaron en el programa informático SPSS versión 19.0. Inicialmente, se calcularon estadísticos univariantes con el objetivo de estudiar el comportamiento de las variables de forma individual al tener una primera impresión de la tendencia de los resultados (Pedret *et al.*, 2003). Se realizaron varios análisis factoriales con el objetivo de depurar las escalas y agrupar los ítems en varios factores. Es decir, se estudiaron las relaciones de interdependencia que se producen entre un conjunto de variables o individuos. Posteriormente, se realizó el análisis de conglomerados o *cluster* por el método de reasignación (K-means). Si partimos de la idea que la clasificación es uno de los procesos fundamentales de la ciencia, ya que los fenómenos deben ser ordenados para que podamos entenderlos (Pedret *et al.*, 2003: 138), entonces consiste en definir un sistema de clasificación que permita reagrupar los objetos estudiados en un cierto número de categorías, grupos, clases o tipos. Una buena estrategia de *marketing* depende de la identificación de los segmentos que son potencialmente receptivos a una determinada marca y categoría de producto (Yankelovich y Meer, 2006: 124). Es así que se segmentó a los consumidores por las variables que componen las estrategias de *marketing* sobre los alimentos ecológicos en el entendido de extraer *insights* sobre la comunicación que realiza las empresas de estos productos.

3.2 Método cualitativo (qual)

3.2.1 Focus Group

En un *focus group* se generan procesos de interacción, estimulación recíproca, discusión, expresión de opiniones, formación de alianzas, percepción de un marco de seguridad formado por individuos afines, que crea una situación favorable para la explicación de aspectos (Denis, 1995: 15) en este caso, detectar *insights* del consumidor de alimentos ecológicos. El objetivo de esta técnica es la interpretación de las personas (consumidores) sobre lo que tiene sentido

en sus vidas, hablando del ambiente. El éxito de esta técnica depende de dos aspectos fundamentales: la determinación de las personas para participar de las sesiones y la predisposición a decir la verdad, que vincula al consumidor seleccionado y al emisor del discurso.

Como primera fase, se preparó la reunión donde se seleccionó a un moderador que no estuviera relacionado, directa o indirectamente, con la investigación para evitar generar sesgo, y se redactaron los temas de discusión. Según Krueger y Casey (2000), la estructura de una guía de tópicos para el grupo focal tiene que obedecer a tres reglas: un principio conversacional; preguntas ordenadas por secuencias (pues, en palabras de los autores, “se le llama *focus group* porque tiene un enfoque”), y preguntas que van de lo general a lo específico. La guía fue revisada por expertos en el área.

La selección de participantes se basó en la segmentación de los datos del estudio cuantitativo en la zona norte de México. Se llevaron a cabo tres *focus groups* con ocho consumidores cada uno, donde los participantes se seleccionaron considerando el criterio de que alguna vez hubiesen consumido un alimento ecológico. La duración de cada sesión fue de una hora. Se inició con la dinámica de la discusión, consistente en la presentación del coordinador y de los miembros del grupo, seguida de la exposición del tema de estudio (figura 1). Cuando el intercambio discurre fluidamente, la “deliberación” no solo permite que cada uno de los participantes luche por sus propias opiniones o intereses, sino que, incluso, llegue a ajustar su propia visión de la realidad y aun en ocasiones cambie sus puntos de vista como resultado de este proceso. Al final de la sesión, se les pidió que contestaran una breve encuesta.

Figura 1. Informe de respuesta personal

| | |
|---|-------------|
| | Código ____ |
| Responda de acuerdo a sus actitudes: | |
| Interés por el tema ambiental | |
| ¿Te interesa el tema del medio ambiente? | |
| ¿Buscas información sobre el tema del medio ambiente? | |
| Productos orgánicos | |
| ¿Conoces los productos orgánicos? | |
| ¿Has consumido algún producto orgánico? | |
| ¿Compras productos orgánicos? | |
| ¿Qué factores consideras que influyen en la compra de un producto orgánico? | |
| Acciones proambientales | |
| ¿Separas los materiales para su reciclaje? | |
| ¿Hace algún esfuerzo por comprar productos con embalajes reciclables? | |
| ¿Te asusta pensar que la comida que ingieres esté contaminada? | |
| ¿Qué consideras que está haciendo el gobierno mexicano en favor del medio ambiente? | |
| ¿Qué consideras que están haciendo las empresas en favor del medio ambiente? | |
| ¿Qué consideras que estás haciendo tú en favor del ambiente? | |

3.2.2 Taller creativo: en busca de *insights*

Después de los datos adquiridos (investigación QUAN+qual) sobre las necesidades que existen en la actualidad, se deduce que las personas tienen un desconocimiento (falta de información) significativo hacia los alimentos ecológicos y relacionan estos productos con costes altos. Con la crisis que se vive a nivel mundial y los bajos ingresos que reciben las familias, donde la prioridad es el ahorro y no el gasto, se analizaron posibles respuestas a dichos problemas intentando cambiar el enfoque del acercamiento al consumidor y motivándolo por medio de incentivos que despierten su interés, para después generar un hábito en ellos y modificar las tendencias hacia el cuidado del entorno y consumo de alimentos ecológicos.

El taller de creatividad se llevó a cabo con la participación de estudiantes universitarios, con el fin de desarrollar ideas mediante la detección de *insights* que pudieran identificar a los consumidores con los alimentos ecológicos, incentivando así su consumo por medio de una propuesta de comunicación integrada de *marketing*. La técnica empleada fue el desarrollo del pensamiento lateral de De Bono (1998), el cual consistió en una serie de ejercicios prácticos, dinámicos e interconectados (observación, sombreros para pensar y técnicas proyectivas) para mirar desde diferentes perspectivas la solución al problema.

4. RESULTADOS

De acuerdo a los resultados, las características sociodemográficas de los participantes son: 54.8% tiene entre 18 y 36 años. En lo referente a los niveles de ingresos mensuales, el 14.1% percibe entre 0 y 2000\$; en el rango de 2001\$ a 4000\$ se ubica un 36.8% de la muestra, en tanto que el 30% reciben entre 4001\$ y 8000\$. Un 13.3% cuenta con ingresos que van de 8001\$ a 14000\$ y una proporción menor (2.6%) gana entre 14001\$ y 20000\$. Mientras que el 3.1% indicó obtener ingresos superiores a 20000\$. El 61.4% eran mujeres y el resto (38.6%) hombres. El estado civil está compuesto por: casados (59.8%), solteros (24.3%), divorciados (4.2%), viudos (1.8%), separados (5%) y unión libre (9.4%).

La mayoría de los participantes está de acuerdo en que compraría más alimentos ecológicos si el precio fuera similar al producto tradicional (72.1%). Están algo de acuerdo en que la publicidad ecológica de las empresas es creíble (31.3%). Sin embargo, solo el 9.4% está totalmente de acuerdo en que la presentación de un alimento ecológico es atractiva. Poco más de la mitad (51.4%) está totalmente de acuerdo en que deberían incrementarse los puntos de ventas de estos productos. El 53% considera que las estrategias de RSE, más que un compromiso real, solo son para quedar bien. En tanto que a un

25.6% les gustaría que en el envase del producto se especificara el porcentaje de componente orgánico.

Tras la realización de varios análisis factoriales, el test de esfericidad de Bartlett fue significativo y el KMO obtuvo el valor de 0.801, comprobando que existe suficiente correlación entre las variables para llevar a cabo el análisis factorial en la muestra de consumidores. Se utilizó el método de extracción de componentes principales con rotación *varimax*, seleccionando el número de factores mediante el criterio del valor propio. Se fueron depurando aquellos ítems cuya contribución era inferior a un 0,5. en los factores. Dentro de cada factor, las variables son similares: se relacionan con el mismo ítem, demostrando una validez convergente. De igual forma, las variables que no están asociadas con los ítems sugieren una validez discriminante. Con el fin de medir la consistencia interna de las escalas empleadas, se realizó un análisis de fiabilidad utilizando el *alpha* de Cronbach, lo que permitió eliminar una serie de variables para su adecuación. Así, los *alphas* presentan valores superiores a 70 por encima de los límites inferiores aceptables, tal y como mencionan Nunnally (1967) y Hair *et al.* (2005). Con una varianza explicada de 62.30% de la varianza (Tabla 2).

TABLA 2. Análisis factorial y de fiabilidad

| Variables | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 Gobierno | | Alpha de |
|---|--------------|----------|----------------------|-------|----------|
| Dejaría de comprar productos de empresas que contaminan | 0.838 | -0.031 | 0.022 | 0.679 | 0.805 |
| Cuando pienso en cómo contaminan las industrias, me frustró | 0.783 | -0.008 | -0.113 | 0.656 | |
| Compro los productos orgánicos por salud | 0.762 | -0.042 | 0.046 | 0.579 | |
| Me gusta informarme de las regulaciones de un producto (p.e. ecoetiquetado, etc.) | 0.854 | 0.069 | 0.125 | 0.614 | |
| Acostumbro a separar los materiales | 0.762 | -0.083 | 0.206 | 0.555 | |
| He cambiado de productos por razones ecológicas | 0.834 | -0.078 | -0.155 | 0.63 | |
| Uso menos agua al cepillarme los dientes | 0.770 | 0.124 | -0.073 | 0.856 | |
| Me he suscrito a publicaciones ecológicas | 0.707 | 0.15 | -0.026 | 0.847 | |

| | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------------------|---------------|-------|
| Sería bueno que aumentaran los puntos de venta | 0.022 | 0.796 | -0.031 | 0.609 | 0.704 |
| Compraría más alimentos ecológicos si el precio fuera similar al producto convencional | -0.113 | 0.785 | -0.008 | 0.456 | |
| El precio alto de un alimento ecológico me indica que es de mayor calidad | 0.046 | 0.733 | -0.042 | 0.682 | |
| Las publicidades ecológicas de las empresas es creíble | 0.125 | 0.726 | 0.069 | 0.637 | |
| La presentación de un alimento ecológico es atractiva | 0.206 | 0.699 | -0.083 | 0.654 | |
| Me gustaría que en el envase del producto se especificara el porcentaje de componente orgánico que posee | -0.155 | 0.661 | -0.078 | 0.638 | |
| El gobierno debería hacer más campañas publicitarias sobre los beneficios de los alimentos ecológicos | 0.087 | 0.046 | 0.749 | 0.609 | 0.993 |
| Pagaría un impuesto ambiental si supiera que eso disminuiría el problema de la contaminación | -0.051 | -0.011 | 0.724 | 0.615 | |
| El gobierno debería apoyar más a la agricultura orgánica, para evitar las grandes diferencias de costes | 0.045 | -0.056 | 0.670 | 0.763 | |
| El gobierno debería implementar un sistema de reciclaje | 0.031 | -0.101 | 0.768 | 0.66 | |
| Varianza | 28.61% | 19.88% | 13.81% | | |
| Total varianza | | | | 62.30% | |
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): | | | | 0.801 | |
| Prueba de esfericidad de Bartlett: | | | 2501.385 (Valor p: 0,000) | | |

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: normalización Varimax con Kaiser-Meyer-Olkin. La rotación ha convergido en ocho iteraciones. En negrita, se señalan las correlaciones más elevadas dentro de cada factor.

Fuente: Elaboración propia (2013)

En el análisis del conglomerado, se obtienen tres grupos de consumidores, denominados como “de acción constante” (27%), “conscientes casuales” (38%) y “apáticos” (35%). El primer grupo consideró los aspectos relacionados con estrategias enfocadas a la fijación de precios, incremento en los puntos de venta y la especificación en el producto sobre el porcentaje orgánico. El segundo grupo, se inclina por las estrategias de responsabilidad social empresarial y presentación y, por último, los consumidores tienden a la indiferencia en los distintos factores, dándole mayor importancia al precio similar de un alimento ecológico sobre uno tradicional.

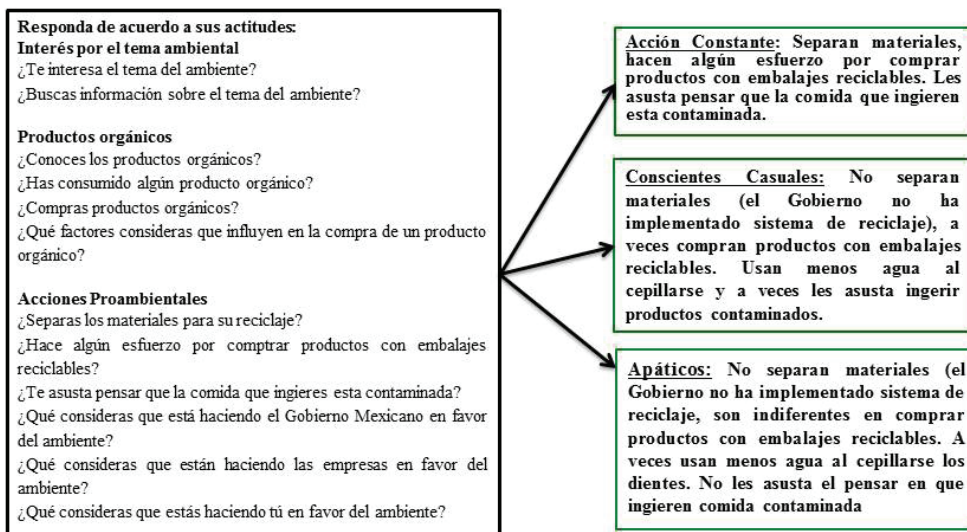
Tabla 3. Segmentos de consumidores de alimentos ecológicos en función de sus valoraciones (centro de los conglomerados finales)

| Variables activas | Acción Constante (27%) $n_1 = 103$ | Conscientes Casuales (38%) $n_2 = 144$ | Apáticos (35%) $n_3 = 136$ |
|---------------------------------|--|--|----------------------------------|
| Precio similar tradicional | 5 | 4 | 5 |
| La publicidad ecológica creíble | 4 | 3 | 3 |
| Presentación | 4 | 5 | 1 |
| Puntos de venta | 5 | 4 | 3 |
| Estrategias de RSE | 4 | 4 | 3 |
| Especificación % orgánico | 5 | 4 | 3 |

Fuente: Elaboración propia (2013)

En el *focus group*, se pudieron agrupar los segmentos ya establecidos de acuerdo a sus actitudes hacia las acciones proambientales que realizan los participantes (figura 2).

Figura 2. Resultados Focus Group

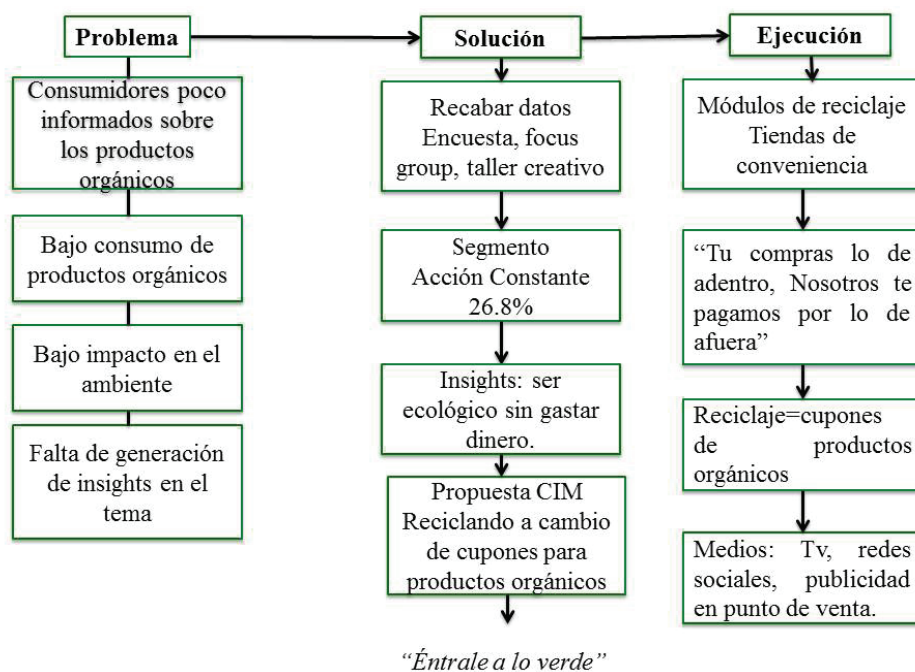


Fuente: Elaboración propia (2013)

4.1 Aplicación de la comunicación integrada a los alimentos ecológicos

La propuesta de campaña de CIM se desarrolló para el segmento “acción constante”, quienes tienen una actitud positiva hacia los alimentos ecológicos y buscan opciones de consumo más saludables, pero que no les implique gastar demasiado. Con la metodología realizada, se obtuvo el *insight* de “Ser ecológicos sin gastar dinero”. El *claim* “Éntrale a lo verde” es una invitación para que estos consumidores adquieran los alimentos ecológicos reciclando y recibiendo cupones de descuento en las tiendas que participen en esta iniciativa. Las herramientas de CIM se escogieron de acuerdo a los medios de la zona más escuchados y vistos (comerciales de tv; redes sociales: Facebook y Twitter; publicidad en punto de venta). (Figura 3).

Figura 3. Interpretativo de Insights y CIM



Fuente: Elaboración propia (2013)

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES

El mundo cada vez está más superpoblado, lo que se transfiere a mayor contaminación, mayor desgaste, mayor necesidad de sobrevivir, mayor número de personas ocupando un lugar en el mundo, pese a lo cual, la cultura ecológica es escasa y en algunos casos nula. De esto se deriva una necesidad mayor de crear comunicación integrada ambiental, ya que la falta de información sobre el problema del medio ambiente se traduce en un bajo impacto en su cuidado, ya que para los consumidores si no lo ven, no existe. Además, la CIM ambiental deberá hacer énfasis de los beneficios de consumir alimentos ecológicos.

En este caso, la CIM se centro en el segmento que tenía más posibilidades de efectuar la compra ecológica (acción constante) detectando el *insight* de “Ser ecológico, pero sin gastar dinero”. La aportación de este trabajo tiene su implicación empresarial en el diseño de estrategias dirigidas a incrementar la compra ecológica con impacto en la mejora del ambiente, de empresas productoras de alimentos ecológicos. De forma adicional, sería conveniente desarrollar campañas CIM que hagan uso de motivadores generadores de interés y conciencia en aquellos grupos de consumidores con menos probabilidades

(consientes casuales y apáticos) de realizar la compra ecológica para implantar una idea; después, transformarla en acciones que se vean reflejadas en una comunidad preocupada por consumir alimentos ecológicos, reciclar y cuidar la naturaleza.

Finalmente, la utilidad de aplicar un método mixto de investigación es su complementariedad. Si bien es mayor trabajo y tiempo para su desarrollo, las ventajas que genera tienen un impacto práctico que pueden subsanar esos inconvenientes (Molina *et al.*, 2012). En la práctica, requiere que todas las empresas de investigación tengan que replantear sus modelos para abordar los problemas de forma diferente y, por lo tanto, su solución. La generación de *insights* demanda capacidad de análisis, sensibilidad, conocimientos y la facultad mental de crear conceptos. Pretende, por lo tanto, la revisión de datos para encontrar segmentos y nichos de mercado.

En las limitaciones del estudio, hay que tener en cuenta que esta investigación y aplicación de CIM se circunscribe a una región específica de estudio, por lo que los resultados no son concluyentes y la extrapolación a otros entornos debe realizarse con cautela.

Como estudios futuros, sería interesante aplicar la herramienta etnográfica para obtener *insights* de los consumidores de alimentos ecológicos en otras zonas del país. Con esto se podrían desarrollar CIMs enfocadas a incentivar un consumo responsable, informar y concienciar a los ciudadanos sobre el tema. Otra línea de investigación podría ser la identificación de *insights* de las marcas de las empresas que tienen el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR).

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSCHUETZ, Ned (2002): "Why a brand's most valuable customer is the next one it adds". *Journal of Advertising Research*, Vol. 42. N. 1. 15-21.
- APPENZELLER, T. y DIMICK, D.R. (2004) "Global Warning: signs from earth" *National Geographic*, Septiembre, 3-75.
- BHATE, Seema, LAWLER Kevin (1997) "Environmentally friendly products: factors that influence their adoption", *Technovation*, 17(8):457-465.
- BRATT, Christopher (1999): "Consumers' environmental behavior: generalized, sector-based, or compensatory?" *Environment and Behavior*, 29: 515-531.
- CARLSON Les, GROVE Stephen J., LACZNIAK Russell N., KANGUN Norman (1996) "Does Environmental Advertising Reflect Integrated Marketing Communications? An Empirical Investigation", *Journal of Business Research*, 37:225-232.

- CHRISTENSEN, Lars Thøger, FIRAT, A. Fuat, TORP, Simon (2008) "The organization of integrated communications, toward flexible integration", *European Journal of Marketing*, vol. 42, n. 3/4, 423-452.
- CORRAL VERDUGO Víctor, HESS Stephany, HERNANDEZ Bernardo y SUAREZ Ernesto (2009) "Los fundamentos y la estructura de la acción proecológica, medidos en una escala de conductas protectoras del ambiente" en: Víctor Corral Verdugo (coord.) *Conductas protectoras del ambiente, teoría, investigación y estrategias de intervención*. Universidad de Sonora, Plaza y Valdés. México. Pp. 216.
- DE BONO Edward (1998) *El pensamiento lateral: manual de creatividad*. Plaza Edición. Barcelona, España. Pp. 320
- DENIS MINGUEZ, C. (1995): "El aporte específico de los estudios cualitativos", *Investigación y marketing*, marzo, 47.
- DIAMANTOPOULOS Adamantios, SCHLEGELMILCH Bodo B., SINKOVICS Rudolf R., BOHLEN, Greg M. (2003): "Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation", *Journal of Business Research*, 56: 465-480.
- DUNCAN, Thomas R. (1993) "Integrated marketing? its synergy; having said that, implementing the plan gets more complicated", *Advertising Age* 64 (10) pp. 22.
- FILL, Chris (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications*, 3rd ed., Prentice Hall, London, p. 14-20.
- FORTINI-CAMPBELL Lisa (1992) *Hitting the Sweet Spot: How Consumer Insights Can Inspire Better Marketing and Advertising*, Editorial: Copy Workshop. Pp 257.
- FRAJ ANDRÉS, Elena, MARTÍNEZ SALINAS, Eva (2003): "Influencia de las características demográficas y socioeconómicas de los consumidores en la compra de productos ecológicos". *Estudios sobre Consumo*. XVII (65) 9-20.
- GIFFORD Katie, BERNARD John C. (2011) "The effect of information on consumers' willingness to pay for natural and organic chicken", *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 35 (3) 282-289.
- GIL Victor, ROMERO Felipe (2008) *Crossuser para entender al consumidor español de nueva generación*. Grupo Planeta. España. Pp. 250.
- GONZÁLEZ Walter, ORDEN Pedro (2011) "El insight como oráculo. Intermediación experta, simbólica y creativa en la investigación de mercado" en: Miguel, Paula y Rubinich, Lucas. *01-10 Creatividad, economía y cultura en la ciudad de Buenos Aires 2001-2010*. Editorial Aurelia Rivera. Buenos Aires, Argentina. Pp. 261.
- HAIR, Joseph, ANDERSON, Rolph, TATHAM, Ronald, BLACK, William (2005) *Análisis Multivariante*. Pearson Prentice Hall. Pp. 816.

- JOHNSON, R. Burke, ONWUEGBUZIE, Anthony J. (2004): "Mixed methods research: a research paradigm whose time has come", *Educational Researcher* 33, 14-26.
- JOHNSON R. Burke, ONWUEGBUZIE Anthony J., TURNER Lisa A. (2007): "Toward a Definition of Mixed Methods Research", *Journal of Mixed Methods Research*, vol. 1 (2); 112-133.
- KRUEGER, Richard A., CASEY, Marie Anne (2000) *Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research*. London: Sage. Pp. 240.
- LEVY, Sidney J. (1959) "Symbols for sale", *Harvard Business Review*, 37 (Julio/agosto). 117-119.
- LÓPEZ VÁZQUEZ Belén, MARTÍNEZ NAVARRO Gema (2010) "Comunicación 360", en coord. Sánchez Herrera J. y Pintado Blanco T. *Nuevas tendencias en comunicación*. Ed. ESIC. Pp. 340.
- MACFARQUHAR, Larissa (1994) "This semiotician went to market". *Lingua Franca*, 4 (Septiembre/octubre) 59-66.
- MALONEY, Michael P., WARD, Michael P., BRAUCHT, G. Nicolas (1975) "A Revised Scale for the Measurement of Ecological Attitudes and Knowledge", *American Psychologist*. Julio, 787-792.
- MOLINA AZORÍN José Francisco, LÓPEZ GAMERO María Dolores, PEREIRA MOLINER Jorge, PERTUSA ORTEGA Eva María, TARÍ GUILLÓ Juan José (2012) "Métodos híbridos de investigación y dirección de empresas: ventajas e implicaciones", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 15: 55-62.
- MORSE Janice (2003) "Principles of mixed methods and multimethod research design", En: Tashakkori A, Teddlie (editores). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousand Oaks: Sage Publications. pp. 912.
- NAVARRO BAILÓN María Ángeles, DELGADO BALLESTER Elena, SICILIA-PIÑERO María (2010) "Cómo crear una campaña de comunicación integrada: propuesta metodológica a través del nivel de consistencia del mensaje", *Universia Business Review*. Segundo trimestre. 150-167.
- NOWAK, Glen J., PHELPS, Joseph (1994) "Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon: an examination of its impact on advertising practices and its implication for advertising research", *Journal of Current Issues and Research in Advertising*. 16 (1): 49-66.
- Nunnally Jum C. (1967) *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill. Pp. 640.
- ORDUÑA CABRERA Virginia, ESPINOZA GALLEGO Noelia, GONZÁLEZ LOMELÍ Daniel (2009) *Relación entre variables demográficas, variables contextuales, conocimiento ambiental y el ahorro de agua*. Pp. 107-124. En libro: Víctor Corral Verdugo (coord.) *Conductas protectoras del ambiente, teoría, investigación y estrategias de intervención*. Universidad de Sonora, Plaza y

- Valdés. México. Pp. 316.
- PEDRET Ramon, SAGNIER Laura y CAMP, Francisc (2003) *Herramientas para segmentar mercados y posicionar productos, análisis de información cuantitativa en investigación comercial*, Ed Deusto. España. Pp. 329.
- PELTIER, James W., MUELLER, Barbara, ROSEN, Richard G. (1992) "Direct Response versus Image Advertising", *Journal of Direct Marketing* 6 (1) pp. 40-49.
- POLLIT, Stanley (2001) "How I started Account Planning in agencies", en POLLIT, Stanley, *Pollitt on planning. Three papers by Stanley Pollitt*, Admap Publications, Londres, Inglaterra. Pp. 45.
- RANDAZZO, Sal (1993) *Mythmaking on madison avenue*. Chicago Probus Publishing. Pp. 289.
- SÁNCHEZ BLANCO Cristina (2009) "Génesis de la Planificación de cuentas: cómo gestionar el conocimiento del consumidor en las agencias de publicidad", *Comunicación y Sociedad*. Vol. 22. Número 2. 187-219.
- SALGADO BELTRÁN, Lizbeth, SUBIRÁ LOBERA, María Esther, BELTRÁN MORALES, Luis Felipe (2009) *La Compra Ecológica, una aproximación al comportamiento de los consumidores*. VDM Verlag, Alemania. Pp. 223.
- SALGADO BELTRÁN, Lizbeth, BELTRÁN MORALES, Luis Felipe (2011) "Factores que influyen en el consumo sustentable de productos orgánicos en el noroeste de México", *Universidad y Ciencia*, 27(3):263-277.
- SCHLEGELMILCH, Bodo B., BOHLEN, Greg. M., DIAMANTOPOULOS, Adamantios. (1996) "The link between green purchasing decisions and measures of environmental consciousness", *European Journal of Marketing*. 30:5 35-55.
- SCHEINSOHN, Daniel (2010) "Comunicación Estratégica". Cuaderno 33. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. Pp. 17-22
- SHERRY, John (1991) *Postmodern alternatives: The interpretative turn in consumer research*. En: *Handbook of Consumer Behavior*. Thomas S. Robertson y Harold H. Kassarian, eds. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- SCHULTZ, Don E., TANNENBAUM Stanley E., LAUTERBORN Robert E. (1993) *Integrated Marketing Communications*. NTC Business Books Group. Pp. 295.
- SNYDER, Merrill (1991) Rethinking Integrated. *Advertising Age* (October 28): 32.
- VITALE Dona (2006) *Consumer Insights: How smart companies apply customer knowledge to the bottom line*. Paramount Market Publishing, Inc. Pp.165.
- VITALE Dona (2010) *Finding Your Audience Through Market Segmentation* en: "The Experts' Guide to Marketing the Arts". Cap. 3, pp. 1-29. Arts & Business Council of Americans for the Arts.
- YANKELOVICH, Daniel, MEER, David (2006): "Rediscovering market segmentation". *Harvard Business Review*. Pp. 122-131.

La responsabilidad social en las pymes andaluzas. Análisis de la percepción del empresariado andaluz

Jesús Herrera Madueño

jesus.herrera@uca.es

Contratado Doctor. Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Cádiz. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Manuel Larrán Jorge

manuel.larran@uca.es

Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Cádiz. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

María Paula Lechuga Sancho

paula.lechuga@uca.es

Doctora Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Cádiz
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

RESUMEN

A través de un análisis cualitativo a un total de dieciocho pequeñas y medianas empresas andaluzas, el objetivo del presente trabajo es, por un lado, conocer qué entienden estas empresas por responsabilidad social empresarial, y, por otro, hacer un análisis de las principales barreras y aceleradores hacia la implementación de estas prácticas, así como un estudio de las principales actividades en este ámbito, el cual desarrollan con mayor y menor intensidad. Entre las principales conclusiones que se desprenden del estudio, cabe destacar cómo en el plano empresarial andaluz todavía existe un gran enigma en torno al concepto y las prácticas que engloban la RSE. No obstante, también se muestra cómo estas ofrecen a menudo un rendimiento en RSE excelente, aunque en muchas ocasiones no sean conscientes de tal realidad.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social; pymes; barreras y aceleradores; prácticas de RSE; investigación social.

CÓDIGO JEL / JEL CODE

M14

ABSTRACT

Through a qualitative analysis to eighteen small and medium andalusian firms, this paper analyze what these companies understand by corporate social responsibility, main drivers and barriers they perceive to the implementation of these practices, and main CSR practices they develop. Among key findings from the study, it is noteworthy how in andalusian businesses there is still a great enigma around the concept and practices that encompass CSR. However, it is also shown that they often offer an excellent performance in CSR but they are not aware of this reality.

KEY WORDS

Corporate social responsibility; SMEs; drivers and barriers; activity indicators; Social Research.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el creciente interés por la dimensión social y medioambiental ha ido teniendo un mayor calado en la sociedad, donde las empresas han sufrido presiones por parte del entorno para la implantación de una gestión que incluya prácticas socialmente responsables, las cuales se integren en la gestión global de la misma. Así pues, bajo la influencia de las presiones sociales y de un mercado donde el escenario económico se ha caracterizado por una gran complejidad, volatilidad e incertidumbre, el buen hacer empresarial se conforma como uno de los activos intangibles más importantes de las organizaciones y se configura como un factor clave en el desarrollo, el mantenimiento y la supervivencia de las mismas (Kaufma y Scheinder, 2004).

El concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) plantea una nueva manera de concebir la actividad empresarial, en el cual el funcionamiento de las organizaciones no se valora exclusivamente en función de su capacidad competitiva y de la generación de beneficios. Por el contrario, las empresas se consideran agentes sociales o instituciones que interaccionan en un contexto social determinado de cuya sostenibilidad son, en buena medida, responsables.

No obstante, el logro de una economía sostenible y socialmente responsable pasa no solo por la aplicación de buenas prácticas sociales, económicas y ambientales en el contexto de las grandes corporaciones, sino también por su consideración en empresas de menor dimensión, ya que debido a sus peculiaridades estructurales, sociales y funcionales no han desarrollado su desempeño en RSE de la misma forma que las primeras. El olvido de su aplicación en este último contexto supone renunciar a aquellas empresas que constituyen la mayor parte del tejido empresarial y la mayor parte de la contribución a la riqueza y el empleo de un país.

Es por ello que entendemos que todas las aportaciones que puedan mejorar sus niveles de eficiencia y tasa de supervivencia se justifican por sí mismas. En este sentido, el apoyo que estas empresas presten a temas de RSE contribuye sensiblemente a la mejora social y ecológica del entorno en el que se desempeñan.

Igualmente, el aumento de la implicación de las pymes en la RSE podría aportarles beneficios tangibles e intangibles derivados de una mejora del clima laboral, incentivación y motivación de los trabajadores, así como satisfacción y fidelización de consumidores, siempre y cuando estos valoren como positivas dichas prácticas y perciban los productos ofrecidos como socialmente responsables (Harvey, 2001; Murillo y Lozano, 2006).

Si bien las características intrínsecas de las pymes condicionan el comportamiento o el tipo de prácticas de estas, una creciente oleada de trabajos sugiere (Jamali y Mirshak, 2006; Prado-Lorenzo *et al.*, 2008) que las diferencias culturales asociadas a los diferentes países y regiones pueden afectar la dinámica de la RSE, así las empresas en diferentes contextos pueden mostrar diversidad de respuestas a este tipo de prácticas¹. Como consecuencia de ello, Prado-Lorenzo *et al.* (2008) sugieren que es más apropiado centrarse en el estudio de las prácticas socialmente responsables de las empresas en un determinado país.

En función de lo anterior, el objetivo del presente trabajo es, en primer lugar, conocer a través de un estudio cualitativo que entienden las pymes andaluzas por RSE. En segundo lugar, se hace un análisis de las principales barreras y aceleradores hacia el desarrollo de prácticas socialmente responsables que estas perciben, así como un estudio de este tipo de prácticas que las pymes desarrollan con mayor y menor intensidad.

No obstante, creemos necesario mencionar aquí, que este trabajo surge a partir de la primera fase del proyecto: "Elaboración de memorias de responsabilidad social bajo la perspectiva del cuadro de mando integral: Aplicación al caso de Andalucía" solicitado por la Confederación de Empresarios de la provincia de Cádiz (CEC) al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en el que colaboró la Universidad de Cádiz y de la que proceden los autores de este estudio. Es por ello que las entrevistas que se llevan a cabo tengan, además de los objetivos mencionados, la validación de un cuestionario para poder, más adelante, ampliar y apoyar este análisis previo con datos cuantitativos.

Para alcanzar los objetivos propuestos, el presente estudio se estructura de la siguiente forma: primero se expone el procedimiento metodológico seguido para la ejecución del estudio cualitativo; después, procedemos a recoger los principales hallazgos obtenidos en la fase de entrevistas; por último, se identifican las principales conclusiones y se señalan tanto posibles limitaciones del estudio, como líneas futuras de investigación.

2. METODOLOGÍA

Los datos obtenidos para este estudio han surgido a partir de dieciocho entrevistas semiestructuradas hechas a los propietarios/gerentes de las diferentes pymes que conforman el estudio. Por lo tanto, se adopta un enfoque exploratorio, a través de estudios de caso. Para las entrevistas se llevaron a cabo unas preguntas semiestructuradas diseñadas con el fin de hacer frente a las con-

1 En Melé (2004) se puede consultar un análisis exhaustivo del contexto en el que están inmersas las empresas españolas.

cepciones de la RSE en términos de motivaciones, visión, valores, principios, la gestión de los diferentes *stakeholders* y los procesos de integración, así como los procesos de mejora continua de la RSE.

Todas las entrevistas fueron transcritas² literalmente, lo cual nos ha permitido aproximarnos de la mejor manera posible a los siete pasos o niveles a cubrir en el procesamiento y análisis de un número de casos significativos tal y como sugieren Easterby-Smith *et al.* (1991). Dichos pasos o niveles de análisis serían: familiarización, reflexión de los contenidos, conceptualización, catalogación de conceptos, codificación, enlace y evaluación. En el análisis de las entrevistas, tratamos de cubrir estos niveles de análisis, al objeto de comparar y relacionar temas comunes. Para hacer la evaluación de las interpretaciones más fácil, y para que las sutilezas y matices de las palabras de los propietarios/gerentes sean transparentes al entendimiento del lector, hay una serie de citas de las entrevistas por todo el cuerpo principal del texto (Lahdesmaki, 2005).

Las entrevistas semiestructuradas han sido descritas como un método conveniente para una comprensión más profunda en la investigación social (Bauer y Gaskell, 2000), ya que son más flexibles y ofrecen datos de mayor riqueza informativa que los proporcionados por un cuestionario de preguntas establecidas con respuestas estáticas y supeditadas a elegir una entre las distintas alternativas. Además, este método ha sido anteriormente utilizado en el ámbito de la RSE (Whitehouse, 2006) y, específicamente, en relación a la RSE en las pymes (Jamali *et al.*, 2009; Bos-Brouwers, 2010; Hazlina y Seet, 2010; Cordano *et al.*, 2010)³.

Las entrevistas fueron llevadas a cabo por los autores de este trabajo durante los meses de noviembre y diciembre de 2010 en las sedes de las empresas. Las empresas que han constituido la base de este estudio son aquellas que, tras haber sido informadas, se anexionaron de forma

2 Con el fin de no perder información significativa, las transcripciones se realizaron durante las entrevistas, y no al final de estas, por uno de los dos entrevistadores presentes en cada una de ellas (Festinger y Katz, 1992).

3 Algunos de los trabajos citados no utilizan única y exclusivamente la entrevista como opción principal de método de análisis para la investigación cualitativa, sino que utilizan una investigación mixta (análisis de entrevistas y encuestas) o llevan a cabo casos de estudios y realizan entrevistas con el objeto de añadir más profundidad, amplitud de visión y/o apoyo de los datos a los resultados, o como es el caso de Cordano *et al.* (2010), se llevan a cabo previas al lanzamiento de la encuesta para verificar la utilidad de los indicadores asignados.

voluntaria al proyecto anteriormente mencionado. Esto es, las empresas participantes parten de un criterio común: son pymes proactivas y/o interesadas en el desarrollo de prácticas de RSE, lo que presupone que la persona entrevistada está disponible, motivada⁴ y dispuesta a contribuir con información relevante.

En línea con lo manifestado por Grande *et al.* (2006), con objeto de proporcionar información a la persona que va a ser entrevistada para conseguir mejor su colaboración, cada una de estas entrevistas comienza con una fase introductoria. Más concretamente, se les informó sobre el objetivo de la entrevista, el uso que se haría de la información que de las reuniones se obtuviese y lo que se esperaba del entrevistado a lo largo de la entrevista.

El objetivo principal de estas entrevistas es la elaboración de un modelo definitivo de cuestionario para un estudio posterior. Sin embargo, los debates resultantes de las entrevistas proporcionaron datos interesantes sobre el tema de la RSE en las pymes, lo cual nos permitió, además, identificar a través de una serie de preguntas las percepciones y la actitud del actual tomador de decisiones de la empresa (Murillo y Lozano, 2006) en esta materia. La relación de preguntas que se formularon se presenta en la tabla 1. El contenido de primeras siete preguntas se justifican a partir de un análisis previo de la literatura académica en este ámbito.

Tabla 1: Relación de preguntas elaboradas en las entrevistas semiestructuradas

| RELACIÓN DE ÍTEMS | |
|-------------------|--|
| Pregunta 1 | ¿Qué posición mantiene el sector empresarial al que pertenece su empresa en relación a la RSE? |
| Pregunta 2 | ¿Ve apropiado el término RSC para el caso de las pymes? Es decir, ¿es la RSE un concepto aplicable a las pymes? |
| Pregunta 3 | ¿Qué hacen con mayor detalle de RSC en la actualidad? ¿Por qué lo hacen? ¿En qué aspecto de la RSE se considera su empresa "fuerte"? |
| Pregunta 4 | ¿Cuáles son los aspectos más importantes y/o conflictivos a tener en cuenta a la hora de diseñar y poner en marcha un plan de RSE? (barreras y aceleradores) |
| Pregunta 5 | ¿Hay algo que no sabía de la RSE y que se le ha aclarado a raíz de leer este cuestionario? |
| Pregunta 6 | En su opinión, ¿cuál será la importancia de la RSE en el futuro? Expectativas que tiene la empresa en temas de RSE |
| Pregunta 7 | ¿Hasta qué punto cree que beneficia o perjudica a las pymes tener una memoria de RSE? ¿Qué utilidad le ve al hecho de publicar una memoria? ¿Por qué no lo ha hecho antes? |

Fuente: Elaboración propia

4 En Festinger y Katz (1992) se pone de manifiesto la importancia del logro de una motivación suficiente del entrevistado para que, primero el sujeto permita la realización de la entrevista, y segundo la información que se vaya a recoger sea adecuada a los fines de investigación.

Todas las pymes participantes cumplen los criterios que supone la definición de una pyme según la UE 2003, es decir, emplean a menos de 250 empleados con una facturación de hasta 50 millones de euros. En la siguiente tabla (tabla 2), se muestra un breve perfil de las empresas participantes en el estudio.

Tabla 2. Perfil de las empresas participantes en el estudio

| | Sector de actividad | Persona Entrevistada | Naturaleza Jurídica |
|---|--|-----------------------------------|-------------------------------|
| A | Enseñanza no reglada | Director general | Sociedad limitada |
| B | Taller mecánico | Representante | Sociedad limitada |
| C | Trasporte viajero | Propietario | Sociedad limitada |
| D | Agencia de publicidad | Director | Sociedad limitada |
| E | Artesanos de artículos de marroquinería | Consejero delegado | Sociedad limitada |
| F | Turismo/Cultura | Gerente | Sociedad limitada |
| G | Hostelería (Restaurante) | Gerente | Persona física |
| H | Agencia de viajes | Administrador | Sociedad limitada |
| I | Industrias culturales | Directora | Persona física |
| J | Ferretería | Presidente Consejo Administración | Sociedad anónima |
| K | Enseñanza y formación profesional | Director Gerente | Sociedad limitada unipersonal |
| L | Servicios de formación | Responsable de RRHH | Sociedad limitada |
| M | Comercio al por mayor venta de materiales | Representante | Sociedad limitada |
| N | Formación | Responsable de RRHH | Sociedad Mercantil |
| O | Servicio de gestión administrativa. Estado Español | Director gerente | Sociedad cooperativa |
| P | Servicios de mediación de Seguros | Director gerente | Sociedad limitada |
| Q | Auditoría - Asesores empresas | Gerente | Autónomo |
| R | Transporte de viajeros por carretera | Administrador | Sociedad limitada |

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de los datos cualitativos, no se requerirá de ningún tipo específico de análisis, ya que estos datos servirán como testimonio para soportar afirmaciones y no como elementos que formen parte de categorías que, en algún momento, se requiera comparar o analizar con la ayuda de algún programa o método específico. Su alcance final consiste en comprender un fenómeno social complejo y, por tanto, el énfasis no está en medir, sino en entender dicho

fenómeno. En este sentido, el investigador no va a comprobar hipótesis, sino lo contrario: generar una teoría a partir de los datos que comparará con otros resultados alcanzados en la literatura académica existente.

3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 El término RSE

De acuerdo con la literatura reciente que argumenta que la RSE es un tema de creciente importancia, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios (Basu y Palazzo, 2008; Vázquez-Carrasco y López-Pérez, 2013), nuestra investigación determinó que los encuestados estaban familiarizados y tenían un leve conocimiento del término RSE, por ejemplo:

- Empresa A: “Bueno, sabíamos a nivel general, es decir más o menos todo lo que abarcaba la RSE. Sin embargo a mí en concreto me ha ayudado para aclararme con la terminología y los conceptos, nosotros llevamos haciendo esto algunos años, sin embargo no sabíamos cómo darle nombre. Me ha ofrecido perspectivas más directas. Son perspectivas distintas, más directas, con otro lenguaje, con otra terminología, pero el contenido es el mismo”.
- Empresa P: “Puedo decir que en los boletines, periódicos, porta les de interés del sector sí están dándole cada vez más importancia a este concepto, a la implantación de estos temas. Cada vez más compañías grandes en nuestro sector determinan un departamento dedicado a la RSC y publican sus actividades. Nosotros tenemos un certificado de calidad (ISO 9001), hemos analizado nuestros procesos internos, pero no sé si eso estaría dentro de la RSE”.

Si bien, también queda de manifiesto que no podían precisar con exactitud qué prácticas y/o actividades abarca el término. A modo ilustrativo, el gerente de la empresa P declara: “Yo, por lo menos, antes creía que la RSC era cuestión de donaciones o patrocinios, es decir acción social única y exclusivamente. Nosotros, por ejemplo, cuidamos cuestiones como la flexibilidad del horario de los empleados, conciliación, etc., y no sabíamos que esto era RSE y que se puede y se debe hacer ver a todos nuestros grupos de interés”.

Por otro lado, la empresa G afirma lo siguiente: “pensaba que la RSC es un término relacionado única y exclusivamente a entrega de donativos”. En la misma línea, la representante de la empresa B establece que el ámbito de la RS se circunscribe a patrocinios y actividades con la sociedad. Sin embargo, el director general de la empresa L establece que la “RSE es una cuestión de imagen [...], se

ciñe estrictamente al puesto de trabajo, es decir, tiene una proyección interna (empleados) y una proyección externa (patrocinios, acción social, etc.).”

A pesar de todo, la RSE como término parece algo muy lejano para las pymes en el sentido más puramente conceptual. Así lo pone de manifiesto la empresa D: “Yo sé que es la RSE porque lo he estudiado en la carrera, pero la mayoría de los empresarios de este país terminaron la suya antes de que este término comenzara a sonar, o bien no tienen carrera, por lo que considero que hay que mostrarles que muchas de las cosas que hacen tienen un nombre y es RSE. Estoy seguro que muchas empresas facilitan a sus empleados (que lo necesiten) una flexibilidad horaria, como hago yo, pero seguro que no saben que eso es RSE. El término es bastante lejano para las pymes, pero hay que ponerle nombre al niño”.

Por otro lado, como podemos observar no todos los propietarios utilizan de la misma forma el término RSE para referirse a este tipo de cuestiones. Es interesante poner de manifiesto que la traducción literal de *Corporate Social Responsibility* —responsabilidad social corporativa (RSC)— no es lo más adecuado para las empresas de menor dimensión, ya que el término *Corporate* es asociado con la falsa traducción de “corporativa” en lugar de “empresarial”. En muchos países, se entiende por corporación a las grandes compañías, mientras que “empresa” es asociada a cualquier tamaño. Es por ello que el término RSE es el más adecuado en este contexto (Jenkins, 2006; Sweeny, 2009), tal y como afirman los representantes de las empresas entrevistadas, como por ejemplo las empresas C, H y N. Igualmente, en este sentido, el entrevistado de la empresa N nos comenta: “a mí, personalmente, me gusta más el término RSE para las pymes. Es decir, a mí la RSC me parece un término más adecuado para las grandes empresas, porque cuando hablamos de corporaciones nos referimos a grandes empresas o a empresas que llevan más años en el mercado”.

3.2 Definiendo RSE

Una vez que quedó claro que los encuestados presentaban una leve familiarización con el término RSE, el próximo paso era descubrir cómo definen el término. Las entrevistas reportaron una variedad de definiciones de RSE.

En consonancia con la literatura que argumenta que la RSE puede ser explicada de forma más práctica haciendo referencia a la teoría de los *Stakeholders* (Prado-Lorenzo *et al.*, 2008; Agle y Mitchell, 2008), las empresas involucradas en este estudio tienden a definir la RSE, aunque de modo inconsciente, mediante la referencia a su implicación con los distintos *stakeholders*. De esta forma, la empresa “ argumentó que la RSE está relacionada con el cumplimiento de las obligaciones con sus trabajadores, sus clientes y la normativa medioambiental vigente. La empresa O determina el concepto en base a los empleados y

los clientes: “para nosotros, lo más importante son nuestro empleados, ya que han de estar completamente motivados, y los clientes, que deben tener una confianza absoluta y sentirse satisfechos. Son nuestro mejor escaparate”. Concretamente, esta empresa lleva a cabo múltiples actividades de RSE para otros grupos de interés, sobre todo en el ámbito social.

La comunidad local o sociedad también se ha considerado como un *stakeholder* importante:

- Empresa R: “La RSE para mí es una reinversión social, es decir, invertir en la sociedad porque es la sociedad la que levanta tu negocio. Nosotros siempre hemos llevado a cabo acciones de RSE, pero como un concepto innato a la empresa, la RSE es una nomenclatura que se le ha dado en los últimos tiempos”.
- Empresa E: “La RSE como su propio nombre indica es la responsabilidad que la empresa tiene con la sociedad”.
- Empresa B: “La RSE es ser responsable respecto a la sociedad”.
- Empresa P: “La RSE es el cuidado de los trabajadores, para mí es prioritario que estén motivados y contentos con la empresa”.
- Empresa L: “La RSE para mí es todo lo que no se ciñe estrictamente al puesto de trabajo, es decir, tiene una proyección interna (empleados) y una proyección externa (patrocinios, acciones sociales, etc.). Según lo entiendo yo, la RS incluye todas las acciones para mejorar el entorno social”.

En este sentido, parece que las empresas son conscientes de la importancia de reinvertir, en la medida de lo posible, parte de los beneficios empresariales al entorno. Estos beneficios no hay que entenderlos solo en su vertiente financiera, sino que se trataría de compartir recursos no estrictamente económicos, como pudieran ser tiempo, buenas prácticas, espacios, etc. Es por ello que se incluyen dentro de este grupo de interés actividades relacionadas con la participación o promoción de actividades culturales y/o deportivas, prácticas ligadas a la salud y bienestar, protección del medio ambiente o la incorporación en las decisiones empresariales de los intereses de la comunidad, entre otras.

Como podemos observar, la definición de este concepto queda sujeto a cómo la empresa atiende a determinadas necesidades de los diferentes grupos de interés, como pudieran ser sociedad, trabajadores, medio ambiente, etc., poniendo, además, de manifiesto, cómo estas estructuras de negocio muestran problemas de índole terminológico a la hora de comprender otros conceptos relacionados íntimamente con la RSE, como por ejemplo “gobierno corporativo o accionistas”, relacionándolo más con las grandes empresas resultando más

adecuado para su relación los términos “socios” o “consejo de administración”. La empresa F lo manifiesta explícitamente: “A mí la palabra órgano de gobierno me suena a Ayuntamiento, tiene una pequeña connotación hospitalaria”.

Del mismo modo, el concepto “*marketing* social o con causa”, incluido inicialmente en la guía utilizada por los entrevistadores y tan común en la literatura sobre RSE en grandes empresas, es completamente desconocido por las pymes. Así pues, la empresa P lo relaciona con las redes sociales: “¿A qué os referís con marketing social? ¿A Facebook, Twiter, Tuenti, etc?”.

Entre otros términos más específicos de la terminología de RSE, a nivel académico o de gran empresa, los cuales han presentado implícitamente muchas dudas, pudimos observar que estas palabras provocaban de algún modo inquietud en los entrevistados, entre las que podemos destacar: “informes de buen gobierno”, “órganos de gobierno”, “*lobbying*”, “inversión ética”, etc.

3.3 Barreras de la implantación y desarrollo de la RSE en pymes

Como se pone de manifiesto en nuestro estudio, las pymes experimentan una amplia gama de obstáculos como, por ejemplo, las limitaciones de recursos humanos, financieros y de tiempo, o la percepción de que estas actividades son fuente de costes y, por ende, no generan valor añadido.

En general, los gerentes de las pymes entrevistadas se muestran más preocupadas respecto a la cantidad requerida de tiempo (doce pymes lo nombran) y esfuerzo (quince pymes lo nombran) antes de obtener algún beneficio. Esto refleja la mayor barrera para la mayoría de las pymes: si el beneficio, ya sea financiero o ambiental, no se percibe dentro de un corto período de tiempo, las pymes se desmotivan y dejan de ver el programa como fructífero. En este sentido, la empresa O sostiene que: “No solo considero aplicable el término RSE a las pymes, sino que ese es el camino, todos deberíamos ir por ahí, es lo que te demanda la sociedad y tenemos que adaptarnos. El problema es que estos son procesos que requieren una orientación, tiempo y esfuerzo y por eso muchas veces no se hacen”. O bien, la empresa E quien afirma que: “la mayor barrera hacia la RSE es la falta de tiempo y de interés. El empresario tiene cosas mucho más importantes en el día a día de las que preocuparse”.

En general, la percepción por parte de los propietarios/gerentes del coste añadido que estas prácticas suponen hace que muchos de estos empresarios sigan mostrándose muy escépticos en cuanto a los beneficios económicos, tanto internos como externos, que la RSE puede reportar a sus empresas y más en tiempos de crisis, convirtiéndose estas razones en los principales obstáculos a superar para la implantación y desarrollo de estas prácticas.

Además de las variables mencionadas, las pymes perciben otras barreras. Así, el nivel de formación o el hecho de que las empresas de reducido tamaño tengan un horizonte estratégico más centrado en el corto plazo, suponen fuertes limitaciones para el desarrollo de estas prácticas.

A pesar de las variaciones en la industria, la edad de los entrevistados, la formación académica, experiencia laboral, ubicación de la empresa, así como de productos y de mercado, se encontró un alto grado de convergencia en relación con una concepción filantrópica de la RSE, más caracterizada como una obligación paralela al negocio que integrada en él. Los entrevistados equiparan la RSE con la filantropía, considerada como una actividad necesaria pero independiente de los negocios. Por tanto, el enfoque de la RSE en las pequeñas empresas no es estratégico y no está formalizado, es decir, no está integrada en la estrategia global ni sujeta a los procedimientos de planificación sistemática y estratégica dentro de la empresa.

La falta de conocimiento e información sobre la RSE se sitúa como el obstáculo más importante hacia su desarrollo: "Nosotros no nos hemos ocupado antes de este asunto porque nos faltaba información, hubiésemos empezado mucho antes" (empresa A). Es preciso indicar que el escaso o nulo conocimiento de la terminología relacionada con la RSE es extrapolable a certificaciones específicas o muy relacionadas con este ámbito, como pudiera ser la SA8000, ISO14000, ISO26000 y EMAS, como manifiestan abiertamente las empresas B, I o J.

A pesar de ello, entendemos que el verdadero origen de estas barreras se fundamenta en el hecho de que las empresas más pequeñas no sientan estas actividades como un tema que les concierna y, por lo tanto, pueden llegar a pensar que no deben preocuparse por eso. En este sentido, se pronuncia el gerente de la empresa M al afirmar que las cuestiones de RSE están más dirigidas a las grandes empresas, ya que son "las que tienen una transcendencia fuerte para con la sociedad", o bien el de la empresa J, la cual apunta a la falta de capacidad de las pymes para este tipo de actuaciones, siendo las grandes empresas las que han de desarrollar y aplicar las actividades de RSE argumentando lo siguiente: "Yo creo que es un concepto todavía muy emergente, que apenas se aplica en pequeñas empresas (...) las pymes no tienen capacidad para la RSE, podremos cooperar en cuestiones de patrocinio, pero los que tienen manga ancha para hacer y desarrollar cuestiones de RSC son las grandes empresas". También el gerente de la empresa D establece "que es algo que suena a gran empresa". Es por esto que la principal barrera puede ser, simplemente, una percepción de que no hay necesidad de que las organizaciones de reducido tamaño se preocupen por la RSE.

En este punto es necesario poner de manifiesto que la falta de recursos de índole económico, unido a las dificultades financieras que actualmente están

atravesando las empresas en cuanto a restricción de crédito, alto volumen de impagados, etc., suponen un factor añadido a los problemas de implantación de actividades de RSE. En este sentido, señalamos como más significativas las siguientes reflexiones:

- Empresa N: "Como ya dije antes tampoco creo que sea necesario mucho dinero para llevar a cabo algunas cuestiones de RSE, pero aunque esto no tenga mucho que ver, lo cierto es que la empresa ahora está bajo mínimos, se nota mucho la crisis".
- Empresa J: "A nosotros nos ha afectado mucho la crisis. Nuestro sector está muy relacionado con la construcción y es por eso que está pasando una muy mala racha, incluso hemos tenido que despedir a empleados muy buenos y muy válidos [...] los valores y aspectos sociales y ambientales son importantes pero cuando se puede, es por eso que son más importantes los financieros. Cuando te ves tan agobiado, inmerso en la crisis, lo más importante es sobrevivir y para eso es necesario una solvencia económica". También añade: "La atención al público es para nosotros fundamental, antes de la crisis les dábamos regalos en navidad, les enviábamos una felicitación, pero ahora no se puede hacer nada de eso [...] Hay cosas que por la crisis hemos tenido que dejar de hacer como por ejemplo los reconocimientos médicos a los empleados. Antes sí, ahora no, principalmente porque antes lo pagaba la mutua y ahora no".
- Empresa G: "También tratamos de mantener la plantilla que tenemos. Somos unos quince trabajadores aproximadamente y aunque muy a pesar los tenga que tener dos meses sin trabajar y además estemos en tiempo de crisis, no quiero deshacerme de ninguno de ellos, porque todos trabajan muy bien y el que menos lleva seis años con nosotros. En estos tiempos es difícil mantenerlos, supone un esfuerzo menos en los meses de junio, julio y agosto que realmente hacen falta".
- Empresa E: "Esto depende mucho del día a día de la empresa y de la situación del país en general. Yo hay días que vengo aquí con ganas de comerme el mundo, pero son los menos. La situación es muy pesimista, hay mucha falta de confianza, tus proveedores no te pagan... Y si a todo esto le unimos que además el sector lleva ya unos quince años en crisis... Yo estoy tan pesimista que no veo la responsabilidad social por ningún lado".
- Empresa Q: "No es un buen momento para la RSE, ya que se supone que las empresas actualmente deben tener otras prioridades como la de la supervivencia y como consecuencia la captación de clientes".

3.4 Aceleradores de la implantación y desarrollo de la RSE en pymes

En relación con los aceleradores, las pymes entrevistadas confirman los principales impulsores determinados previamente en la literatura académica. Concretamente, se mencionan con más frecuencia los siguientes:

- i) La ética, creencias y valores personales del empresario/propietario (Hamman *et al.*, 2009; Von Weltzien Hoivik y Mele, 2009; Baden *et al.*, 2010; Rodgers, 2010, entre otros).
- ii) El cumplimiento con la normativa vigente (Murillo y Lozano, 2006; Hamman *et al.*, 2009; Von Weltzien Hoivik y Mele, 2009; Baden *et al.* 2010; Krauss *et al.*, 2010, entre otros).
- iii) Las presiones familiares (Murillo y Lozano, 2006; Jenkins, 2006; Bradford y Fraser, 2008; Nielsen y Thomsen, 2009; entre otros).
- iv) La reputación/imagen (Jenkins, 2006; Gadenne *et al.*, 2009; Nielsen y Thomsen, 2009).

A juzgar por la forma en que los gerentes hablan en las entrevistas, la identidad de la organización de las empresas suele estar anclada en su personalidad y, sobre todo, expresada en su interacción con la sociedad o con los empleados. La identidad de una organización también se puede mostrar en la identificación general de la compañía como un buen lugar de trabajo.

La focalización de un buen lugar de trabajo debe estar conectada a la cooperación entre las empresas y la comunidad local con conceptos como la integración de las personas fuera del mercado laboral, y la reducción de bajas por enfermedad. Muchas empresas españolas tratan de establecer políticas con los gobiernos locales o ayuntamientos a fin de contribuir a los proyectos colectivos en la comunidad local, tales como la inserción laboral, mantenimiento del empleo, etcétera.

En este punto cabe destacar el hecho coincidente de las empresas participantes en establecer que la participación e implicación de la alta dirección es crucial para la implantación con éxito de la RSE. Así lo indican en la empresa M: "Para nosotros, la motivación principal para implantar acciones de RSC en la empresa es el desarrollo de la juventud, aunque por supuesto todo lo que hacemos está ligado a razones éticas de los miembros de la familia". A lo largo de la entrevista también nos comenta en relación a las prácticas socialmente responsables "lo que se hace se hace de manera innata y por ética personal". En este sentido las empresas G, H y R sostuvieron además que si el presidente está interesado en algo, este algo tiene muchas más posibilidades de conseguirse y esto motiva a los empleados a involucrarse. Mientras que el gerente de la

empresa N es más taxativo al indicar “uno de los propietarios siempre ha percibido todas las cuestiones de RS como muy importantes. Tiene una inquietud muy buena por favorecer a los más desfavorecidos, pero siempre lo ha hecho porque cree que lo tiene que hacer, no por nada más”.

Todos estos motivos, sin embargo, no están reñidos en absoluto con la consideración de que el desarrollo de prácticas de RSE puede ser beneficioso para la imagen o la reputación de la empresa. La empresa L determina: “Para mí la RSE es cuestión de imagen, creo que incrementa los beneficios de la empresa a largo plazo. Una imagen impecable es para nosotros fundamental, cuidamos muchísimo este aspecto ya que es la diferencia entre captar un cliente o que se vaya a la competencia. Creo que las empresas que tienen una buena imagen tienen un gran valor añadido a la hora de atraer a cualquier grupo de interés”. En esta misma línea las empresas A, C, O y N comentan respectivamente: “para nosotros la imagen es fundamental, es el mejor marketing”. “Siempre he creído que todo esto era más una cuestión de imagen”. “Unos hacen este tipo de actividades por imagen y otros por filantropía y por eso los problemas a la hora de informar sobre estas prácticas”. “Las causas sociales sin duda se rentabilizan, quizás de modo indirecto, desde el punto de vista que mejora la imagen de la empresa [...] como se vende más, y se obtiene más beneficio”.

En menor proporción, se resalta el factor “presiones familiares” o la “familia” como un impulsor hacia un comportamiento responsable, en este sentido la empresa P nos explica: “la educación que recibes en casa determina la cultura empresarial [...] es la opinión del resto de los familiares lo que realmente nos influye en las políticas de la organización”. Así, el representante de la empresa M nos aporta la siguiente reflexión: “hemos hecho varios intentos de meter dos gestores ajenos a la familia en el negocio, pero nunca ha salido bien. Los miembros de la familia son (somos) incapaces de separar donde está lo familiar de lo mercantil”. En este sentido, estudios previos ponen de manifiesto que las características distintivas de las empresas familiares son un acelerador hacia la consecución de prácticas socialmente responsables (Block y Wagner, 2010), concretamente Graafland (2002) demostró que el nivel de preocupación de las empresas familiares por la RSE es mayor que el de las no familiares debido, principalmente, a que este tipo de organizaciones presentan una serie de condiciones intrínsecas que promueven una predisposición natural a integrar la RS en su gestión diaria (Casado y Rodríguez, 2009).

Otros factores que se extraen de las entrevistas tienen relación con la transparencia informativa. Si bien encontramos empresas que afirman que esta variable actúa como acelerador, otras la catalogan como una barrera. Es por eso que entendemos que el sector de actividad es lo que determina la dirección de esta variable. Así pues, mientras que las empresas F y N indi-

can que la transparencia informativa, o mejor, la preocupación por la privacidad de la empresa, impide que se lleven a cabo determinadas actividades o una política clara de RSE. La empresa P, ubicada en el sector de la mediación de seguros, indica la necesidad de llevar a cabo una absoluta transparencia: “para nosotros, enseñar cuentas o balances no es un problema, supongo que será por el sector en el que trabajamos. De hecho, hace un tiempo publicamos en el blog donde interactuamos y compartimos con nuestros clientes las estrategias que nos han dado éxito, se lo contamos a todos, porque de este modo otras empresas nos han ayudado mucho a nosotros. El conocimiento compartido te enriquece mucho, no somos rígidos en ese sentido. Nosotros hemos hecho cosas novedosas y las ponemos a disposición de todo el que esté interesado, estoy convencido que eso es mucho más exitoso y favorable para la empresa”.

Otras empresas, sin embargo, consideran que la publicación de las prácticas de RSE corresponde fundamentalmente a las grandes empresas, las empresas B y E lo manifiestan del siguiente modo: “a mí, al contrario que le puede pasar a McDonalds, nadie me exige que publique las prácticas de RSE que llevo a cabo”; “yo creo que eso es cosa de grandes empresas, no creo que a empresas como la mía les reporte algún beneficio”. En este contexto, como se pone de manifiesto en la literatura del ámbito de las grandes empresas, el hecho de divulgar o no información sobre las prácticas socialmente responsables desarrolladas obedece en muchas ocasiones a cuestiones de imagen y reputación.

En concreto, las memorias pueden ser un instrumento de gestión del riesgo reputacional, lo cual puede estar muy vinculado al tamaño o, como decíamos, al sector de pertenencia. Sin embargo, en el caso de las pymes, existe lo que muchos autores denominan “responsabilidad social silenciosa”, al llevar a cabo más acciones de RS de las que creen y por tanto dan a conocer. Esta ausencia de memorias de RS en el ámbito de pymes puede estar explicada no solo por sus escasos costes políticos y su bajo riesgo reputacional, sino también por el hecho de no percibir qué beneficios o ventajas les podría reportar su publicación.

Si bien cuando preguntábamos durante las entrevistas sobre la utilidad de tener una memoria de RSE, las opiniones sobre la transparencia eran muy variadas, sí podemos decir que, una vez terminadas las reuniones y entendida su utilidad, la opinión de los propietarios/gerentes cambiaba considerablemente, pasándolas a considerar como una herramienta para la comunicación de los métodos de trabajo y comportamientos comunes ya adoptados, a fin de tener ventajas consecuentes a través de una imagen mejorada y mejores relaciones con todos los *stakeholders* (refuerzo de su papel en el territorio):

- Empresa A: "Considero que la publicación de una memoria como la que nos planteáis⁵, sirve como elemento de reflexión de la gestión y algo que te va a ayudar a mejorar año tras año".
- Empresa O: "Considero que el hecho de tener una MRS me servirá para incorporarla en nuestra página web para que se sepa lo que sí y lo que no hacemos, y lógicamente a nivel interno será parte de los planes estratégicos".
- Empresa N: "Una MRS sirve para dar mayor visibilidad a este tipo de acciones que llevamos a cabo y nadie a nivel externo sabe que hacemos".
- Empresa G: "Después de vuestra visita, considero que el hecho de elaborar una MRS me ayudaría a diferenciarme de la competencia y dar a conocer nuestros productos y buenas acciones, siendo un valor añadido para esta y una forma de atraer a posibles clientes".
- Empresa M: "Espero que la memoria nos ayude a motivar a la gente de dentro de la empresa".
- Empresa C: "El hecho de tener una MRS me reportará ventaja competitiva y me ayudará a saber en qué tengo que mejorar y gracias a su continuidad podré comprobar si he cumplido los objetivos propuestos. También se entregará junto con el resto de la documentación de la empresa en concursos, quizás tengamos suerte y esto suponga un valor añadido. Colgarlo en la página web también es una buena idea".
- Empresa J: "Supongo que la memoria nos va a servir de gancho para las empresas grandes, pero no para los carpinteros, fontaneros, cerrajeros porque son personas que no tienen formación más allá de la fontanería, carpintería, etc."

A raíz de todos estos comentarios, resulta significativo ver cómo, una vez entendida la importancia de dar a conocer lo que se hace en materia de RSE, la gestión da por sentado que la RSE tiene un efecto positivo sobre el funcionamiento de la empresa.

3.5 Actividades de RSE en las pymes

La identificación de las actividades que se desarrollan en relación con la RSE han sido divididas en las siguientes: i) gobierno corporativo, ii) empleados, iii) medio ambiente, iv) clientes, v) proveedores, vi) sociedad.

5 La Memoria de Responsabilidad Social (MRS) que se propone en base a su entorno a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CIM).

i) GOBIERNO CORPORATIVO

La organización ha de ser considerada como un ente económico donde misión y visión deben alinearse. En este sentido, los consejos de administración han de involucrarse en la puesta en marcha de prácticas de RSE y para ello deben dar cabida a diferentes grupos de interés en los consejos, deben explicitar los valores y principios de la empresa o llevar a cabo evaluaciones sobre buenas prácticas.

No obstante, como era de esperar, este tipo de actividades son las que en menor medida son llevadas a cabo por las pymes entrevistadas, ya que como anteriormente se ha puesto de manifiesto, la percepción general de las pymes es que la RSE se circunscribe casi única y exclusivamente a actividades medioambientales, voluntarias y filantrópicas y con los empleados. Así pues, de las empresas entrevistadas, las actividades relacionadas con este grupo se centran en la publicación de informes (empresas K y O) o bien con la transparencia informativa (Empresa P).

ii) EMPLEADOS

Del análisis de las entrevistas y de la revisión de los trabajos publicados se ha podido observar que las actividades con los empleados son una de más desarrolladas por las pymes. La importancia de desarrollar un buen clima laboral se ha configurado como una preocupación creciente en los últimos tiempos, con el fin primordial de fomentar el compromiso y el nivel de satisfacción de los trabajadores con la empresa y su trabajo. En este sentido, y como se pone de manifiesto en las siguientes afirmaciones, conciliación, flexibilidad, desarrollo de carrera profesional y de un buen clima laboral o programas que promuevan la igualdad son prácticas que han irrumpido en la gestión normal de los negocios:

- Empresa R: "Si tengo que decir en qué aspecto de la RSE se considera mi empresa más fuerte diría, sin lugar a dudas, que con mi personal, con mis trabajadores. Al contrario que en muchas otras empresas de la competencia, nadie se va de aquí por su propio pie, superamos el convenio, y cuando ha habido algún conflicto a nivel provincial mis trabajadores siempre me han apoyado".
- Empresa J: "La formación, tanto de venta/comercial como sobre proveedores, de los trabajadores es una prioridad. Intentamos que nuestro personal no se quede estancado, y se sienta por tanto más fuerte y realizado con su trabajo. Considero que la formación repercute en la motivación del trabajador: cuanto más sabe más se implica, más le gusta lo que hace. Para mí, que vengan al trabajo contentos es lo mejor que me puede pasar. Además, nuestro personal tiene que ser especializado para

saber explicar bien el producto que vendemos. Al mes hacemos un par de cursos de formación dependiendo del sector”.

En relación a los temas de integración de la mujer en la contratación, flexibilidad laboral, conciliación e igualdad de oportunidades las empresas se expresan de la siguiente forma:

- Empresa N: “Se contrata a muchas personas con discapacidad, ya sean físicas o psíquicas, y para ellos hay implantado lo que se llama *programa de apoyo* que consiste en que una empresa externa haga el seguimiento de estos trabajadores durante un año entero para que así se sientan protegidos y apoyados en todo momento”.
- Empresa P: “Cuidamos cuestiones como la flexibilidad del horario de los empleados, conciliación, etc.”.
- Empresa O: “Se tratan con prioridad temas relacionados con la formación y la igualdad de oportunidades”.
- Empresa I: “Nuestros empleados son lo más importante, procuramos que ellos puedan flexibilidad su jornada laboral con la personal”.

Y por último, como decíamos, dentro de los procedimientos internos se centra en el hecho de que las empresas entrevistadas creen como fundamental la obtención de un buen clima laboral que propicie una alta motivación en los empleados. Así por ejemplo, la empresa P subraya que “le damos mucha importancia a que nuestros empleados estén cómodos y disfruten de un buen clima empresarial”, la empresa I afirma que “trabajamos en un buen clima de trabajo a través del cual intentamos transmitir valores”. Por último, podemos citar las empresas O e I, las cuales argumentan que la mayor riqueza del negocio reside en los empleados ya que ellos contribuyen al crecimiento de la empresa.

Por tanto, a pesar de que el desarrollo de estas prácticas no es homogéneo, los entrevistados dejan claro que su progreso supone una incidencia positiva en el resultado de la empresa y en el nivel de satisfacción de los empleados.

iii) MEDIO AMBIENTE

La RSE involucra el compromiso medioambiental con la disminución del impacto ambiental, comprendiendo que una falta de concienciación en este sentido perjudica, o puede hacerlo, directa o indirectamente, a las futuras generaciones.

Una buena gestión de los recursos naturales ha de tener en cuenta una disminución del consumo de recursos, como agua, energía eléctrica y materias primas en general, y un incremento en el tratamiento de residuos de todo

tipo. Además, este doble planteamiento lleva parejo unos beneficios, bien por la reducción del impacto medioambiental o por la disminución de los costes empresariales.

No es de extrañar, por tanto, que las prácticas medioambientales que llevan a cabo las pymes se centren principalmente en el reciclado de productos como cartón/papel, tóner, pilas y bombillas (empresas B, H,J y R) y en la reducción del consumo de los niveles energéticos mediante el uso de bombillas de bajo consumo (empresa G) o mediante la implantación de paneles de luz (empresa J).

A pesar de lo anterior, cabe mencionar que la mayoría de las prácticas medioambientales se llevan a cabo por:

- a) Obligación legal, como se desprende de las siguientes intervenciones:
 - Empresa B: "Llevo a cabo practicas medioambientales porque me obligan, hasta el papel que utilizan los mecánicos para secarse o limpiarse las manos tienen que ir a una *saca* específica".
 - Empresa O: "Cumplimos con todos los requisitos impuestos por ley, pero no vamos más allá de esto".
- b) O para la obtención de licitaciones:
 - Empresa N: "Yo entre otras cosas estoy luchando mucho por esto porque, cuando presentamos licitaciones, uno de los requisitos que piden las diferentes comunidades y que se valoran mucho es la responsabilidad ambiental. Es una baza importante para obtener contratos".
 - Empresa J: "Nosotros colaboramos con el Ayuntamiento, escuelas talleres, hospitales, enseñanza, etc. Y todo esto a través de concursos públicos, así que el hecho de tener esta memoria va a ser un valor añadido, un impulso a parte por supuesto de la satisfacción que nos produce ver que las cosas se están haciendo bien".
 - Empresa M: "Nosotros tenemos relaciones comerciales con Ayuntamientos, obras públicas pero a niveles muy cercanos, muy comarcales [...], por lo que los temas de RS puede vestir mucho".
 - Empresa L: "Estoy seguro que va a suponer un incentivo para cualquier concurso que nos presentemos de la Administración Pública".

iv) CLIENTES

En el nuevo contexto de gestión de los negocios, la relación de las empresas con los clientes ha de ir más allá de la simple satisfacción de los mismos, esto es, la calidad del producto se configura como una condición necesaria pero no suficiente, ya que a la calidad, y por ende al precio, hay que añadir otras

variables que contribuyan a alcanzar los niveles de satisfacción deseado por los consumidores. Es por eso que la empresa ha de comenzar un cambio de comportamiento en la actitud de compra y entender que el cliente no solamente adquiere lo que la empresa produce o fabrica, sino también a lo que los clientes perciben sobre la empresa.

Concretamente, de nuestros resultados podemos extraer que la medición del grado de satisfacción de los clientes se postula como la actividad más destacada. Así pues, la empresa A, la empresa J y la empresa O afirman llevar a cabo de forma periódica cuestionarios personales para medir el índice de satisfacción de sus clientes, si bien la mayor parte de ellas afirman tener un sistema, adicional al exigido por ley, para registrar reclamaciones y quejas con los clientes, aunque en la mayoría de los casos, este no está provisto por un canal de comunicación formal.

v) PROVEEDORES

En la literatura académica en general, se da cada vez más importancia a la necesidad de que las empresas consideren todos sus eslabones de la cadena de suministro. Para ello, las organizaciones deben realizar una adecuada selección de los proveedores, donde se establezcan vínculos de colaboración y una relación de transparencia para poder realizar un seguimiento de las prácticas de RSE. Según Perrini *et al.* (2007), la gestión de los proveedores debería adoptar la forma de un enfoque de colaboración entre las empresas, sus proveedores y sus clientes hacia los derechos humanos, condiciones generales de trabajo y medio ambiente.

A pesar del análisis exhaustivo de las entrevistas, es necesario mencionar cómo las pymes no tienen presiones o no ponen en valor las actividades relacionadas con los proveedores. Así pues, llama la atención que ninguna de las empresas entrevistadas haya manifestado el hecho de hacer seguimiento o llevar a cabo prácticas de RSE con sus proveedores. La única referencia encontrada a este grupo de interés ha sido la del gerente de la empresa O, centrada en aspectos financieros y operativos en la contratación, tal y como se puede desprender de su aportación: "lo único que les pedimos es que sean, por supuesto, solventes, eficaces y cumplan sus plazos".

vi) SOCIEDAD

Del estudio llevado a cabo, y como era de esperar, las actividades de tipo filantrópico y voluntario, es decir, con la sociedad, son las que destacan, las cuales son percibidas por las empresas claramente como actividades de RSE.

Dentro de este tipo de actividades destaca el patrocinio a actividades de tipo deportiva y/o culturales, aunque éstas últimas en menor medida. Estas conclusiones se desprenden de las siguientes afirmaciones:

- Empresa J: "Patrocinamos o ayudamos en actos benéficos o deportivos (fútbol, tenis, golf, etc.) dentro de la comunidad local".
- Empresa G, H y R: "Patrocinamos a equipos de fútbol y baloncesto de la comarca".
- Empresa E: "Se colabora con el fútbol, el teatro y otras cosas en la comunidad".
- Empresa M: "Financiamos actividades deportivas, baloncesto, otros movimientos sociales [...], puntualmente apoyamos a otras líneas deportivas o movimientos políticos".
- Empresa N: "Llevamos a cabo actividades de tipo cultural".

Si bien, estas no son las únicas actividades que repercuten en la sociedad, ya que las donaciones, principalmente en el ámbito local, son otras de las actividades más mencionadas. En esta línea la empresa N afirma llevar a cabo actividades de apoyo con los comedores sociales del entorno y mantener una estrecha colaboración con fundaciones como ONCE. La empresa J lleva participa de manera activa con diversas ONG al indicarnos lo siguiente: "a veces damos regalos, materiales para tómbolas benéficas o participamos con la Cruz Roja y su lotería de Navidad o con el Proyecto Hombre. También nos involucramos en temas sociales como el aborto, se facilitaron pines en los mostradores para que quien quisiera pudiese colaborar con la causa". Igualmente, la empresa G colabora con organizaciones como Cáritas o relacionadas con el cáncer o el Alzheimer, mientras que las empresas R y H afirman contribuir al desarrollo de su localidad mediante el apoyo a diversas actividades sociales.

Por último, dentro de este punto, destacar que solo dos empresas (M y O) llevan a cabo actividades de colaboración con países en vías de desarrollo de forma independiente o a través de organizaciones como la de Vicente Ferrer o Balbanus financiando o colaborando en proyectos específicos.

4. CONCLUSIONES

Entre las principales conclusiones que se desprenden de este estudio destacamos que, si bien a los encuestados les resulta complicado precisar con exactitud las prácticas y/o actividades que comprende el término, estos parecen estar familiarizados y tener un leve conocimiento del término RSE. A la hora de definir el concepto, las empresas del estudio tienden a hacerlo, aunque sea de modo inconsciente, en base a su implicación con los distintos *stakeholders*, y se pone de manifiesto cómo el grupo de interés que denominamos "gobierno corporativo o accionistas" lo relacionan más con grandes empresas, resultando más adecuado para su relación los términos "socios" o "consejo de administración".

Entre las principales barreras hacia la RS, destacan la carencia de recursos financieros, humanos o de tiempo para dedicarse a estas prácticas. No obstante, no son las únicas, ya que el tamaño, el nivel de formación o el hecho de que las empresas de reducido tamaño tengan un horizonte estratégico más centrado en el corto plazo suponen fuertes frenos hacia la implantación de la RS. En este contexto, existe todavía una necesidad imperiosa de concienciar a todos los agentes implicados en las empresas de la importancia de conocer el alcance de la responsabilidad social derivada de la actividad empresarial, como un elemento básico para la toma de decisiones.

En relación a los principales aceleradores que llevan a las pymes a la consecución de prácticas socialmente responsables destacan: las creencias y valores del propietario/gerente, el cumplimiento de la normativa vigente, la obtención de reputación e imagen y, en menor proporción, las presiones familiares. No obstante, por lo general, se desprende que la motivación por llevar a cabo prácticas de RSE en el caso de las pymes andaluzas son claramente altruistas, enraizadas en una concepción y orientación filantrópica de la RS; mientras que la motivación de la RSE en el caso de las multinacionales es sin duda más estratégica (Jamali, *et al.*, 2009). Es decir, las pymes tienen una concepción puramente filantrópica y discrecional de la RSE frente a una concepción más integral de la RSE de las grandes empresas, con un énfasis en la vertiente económica.

Y por último, como se extrae de las entrevistas, las principales actividades de RS que llevan a cabo estas empresas de menor dimensión se ciñen a las prácticas relacionadas con los empleados, el medio ambiente y las de carácter filantrópico y voluntario. También se hace especial mención a la importancia a la atención al cliente. Particularmente, en relación con los empleados, destacan: la formación para los empleados y la conciliación e igualdad de oportunidades. En relación con el medio ambiente, las actividades se centran principalmente en el reciclaje y en la reducción del consumo de energía. Y en cuanto a las actividades dirigidas a la sociedad, destacan fundamentalmente el patrocinio y las donaciones.

De nuestros resultados se desprende una muy poca importancia y poco desarrollo de prácticas socialmente responsables dirigidas al gobierno corporativo o los proveedores.

En función de lo anterior, y a pesar de que los propietarios/gerentes han mostrado estar poco familiarizados con el término RSE, lo cierto es que la mayoría de las pymes que han participado en este estudio gestionan un gran número de impactos económicos, sociales y medioambientales, pero no utilizan el lenguaje de la responsabilidad social para describirlas, bien por desconocimiento o bien por un cierto rechazo o temor a la publicación de memorias de sostenibilidad y a la no necesidad de utilizar mecanismos formales de comunicación

al tener relaciones muy directas con los diferentes *stakeholders*. Esto va en consonancia con lo expuesto en la literatura hasta el momento, donde se afirma que las pymes ofrecen a menudo un rendimiento en RSE excelente, sin darse cuenta y sin tratar de beneficiarse de ella (Jamali *et al.*, 2009; Gelbmann, 2010).

Adicionalmente, las pymes tienen dificultades para articular estas prácticas en su gestión y estrategias, así como para visualizar los resultados directos y positivos derivados de su aplicación, más allá de los beneficios sociales. Los anteriores argumentos soportan la idea de que la proliferación y la mejora de las prácticas de gestión socialmente responsables y su comunicación vía memorias de responsabilidad social no debieran venir de requerimientos normativos ni de presiones por parte de diferentes colectivos, sino mediante propuestas que faciliten y minoren los costes de elaboración de las memorias, así como de proyectos que ayuden a integrar la responsabilidad social en la gestión empresarial y a visualizar que, aparte de los beneficios sociales, las prácticas de responsabilidad social pueden mejorar la eficiencia empresarial.

Es, por tanto, fundamental conseguir que las pymes no asocien la consecución de prácticas de RSE con costes empresariales, sino con una inversión que hará aumentar el capital intelectual, la reputación, la fidelidad de los clientes, la motivación del personal y, por tanto, la supervivencia, crecimiento y rentabilidad empresarial.

Para finalizar, entendemos que este trabajo no está exento de posibles limitaciones, entre las que podemos mencionar lo que en la literatura de RSE se ha denominado como *índice de respuestas no deseadas*. Esto es, el sujeto entrevistado se siente implicado y responsable por los datos sobre los que informa y puede en consecuencia ser imparcial, haciendo que exista una gran discrepancia entre lo que dice y lo que realmente hace (Taylor y Bogdan, 1986). Otro de los problemas que se le atribuyen a las entrevistas parte también de la incapacidad o de la falta de disposición del individuo para comunicarse (Festinger y Katz, 1992). En este sentido, Ander (1982), identifica tres tipos de limitaciones de esta técnica: limitaciones inherentes a la técnica en sí misma, limitaciones provenientes del entrevistador y limitaciones inherentes al entrevistador.

No obstante, a pesar de estas limitaciones, pocos investigadores propugnan el abandono de las entrevistas como enfoque básico para estudiar la vida social ya que también existen muchas ventajas en la utilización de este método como un mecanismo cuya finalidad es reunir datos que, de una forma u otra, sirvan para demostrar o contrastar teorías relacionadas con las actitudes, percepciones y conducta de las personas en situaciones de trabajo (Festinger y Katz, 1992).

5. BIBLIOGRAFÍA

- AGLE, B. y MITCHELL, R. (2008). "Introduction: Recent Research and New Questions", *Business Ethics Quarterly*, 18(2): 153-90.
- ANDER, E. (1982). *Técnicas de investigación social*, Ed. Humanitas, Alicante, España.
- BADEN, D.A., HARWOOD, I. A., y WOODWARD, D. G. (2009). "The effect of buyer pressure on suppliers in SMES to demonstrate CSR practices: an added incentive or counter productive?", *European Management Journal*, 27: 429-441.
- BAUER, W., y GASKELL, G., (2000). *Qualitative Researching with text, image and sound: A practical handbook*, ed. Thousand Oaks, London
- BASU, K. y PALAZZO, G. (2008). "Corporate social responsibility: A process model of sensemaking", *Academy of Management Review*, 33(1): 122-136.
- BLOCK, J. y M. WAGNER (2010). Corporate Social Responsibility in Large Family and Founder Firms. Erasmus Research Institute of Management (ERIM) Research paper.
- BOS-BROUWERS, H. E. J. (2010). "Corporate sustainability and innovation in smes: evidence of themes and activities in practice", *Business Strategy and the Environment*, 19: 417-435.
- BRADFORD, J., y FRASER, E.D., (2008). "Local authorities, climate change and small and medium enterprises: identifying effective policy instruments to reduce energy use and carbon emissions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15: 156-172.
- CASADO, F., y RODRÍGUEZ, M.A., (2009). La RSE en la gran empresa familiar española", Instituto de la Empresa Familiar, documento 155, disponible en: <http://www.acefam.org/wp-content/uploads/La-RSE-en-la-Empresa-Familiar.pdf>. (Última consulta realizada el 11 de enero de 2014).
- CORDANO M., SCOTT MARSHALL, R. y SILVERMAN, M. (2010). "How do Small and Medium Enterprises Go "Green"? A Study of Environmental Management Programs in the U.S. Wine Industry", *Journal of Business Ethics*, 92: 463-478.
- EASTERBY-SMITHTHORPE, R. y LOWE, A. (1991). *Management Research an Introduction*, Sage, Londres.
- FESTINGER, L., y KATZ, D. (1992). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Ed. Paidós.
- GADENNE, D., KENNEDY, J., y MCKEIVER, C. (2009). "An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs", *Journal of Business Ethics*, 84: 45-63.
- GELBMANN, U. (2010). "Establishing strategic CSR in SMEs: an Austrian CSR quality seal to substantiate the strategic CSR performance" *Sustainable Development*, 18: 90-98.

- GRAAFLAND J. J. (2002). Corporate Social Responsibility and Family Business. Comunicación presentada en el Research Forum of the Family Business Network 13 the Annual Conference, Helsinki, Finland.
- GRANDE, I., y ABASCAL, E. (2006). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*, Ed. Esic. 8ª edición. Madrid.
- HAMMANN, E. M., HABISCH, A., y PECHLANER, H. (2009). "Values that Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs - Empirical Evidence from German Companies", *Business Ethics: A European Review*, 18(1): 37-51.
- HARVEY, B. (2001). "Measuring the effects of sponsorships", *Journal of Advertising Research*, 41(1): 59-65.
- HAZLINA, N., y SEET, P. S. (2010). "Gender variations in ethical and socially responsible considerations among SME entrepreneurs in Malaysia", *International Journal of Business and Society*, 11(1), 77-88.
- JAMALI, D., y MIRSHAK, R. (2006). "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context", *Journal of Business Ethics*, 72: 243-262.
- JAMALI, D., ZANHOOR, M. y KESHISHIAN, T. (2009). "Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR", *Journal of Business Ethics*, 87(3): 355-377.
- KAUFMA L., y SCHNEIDER, Y. (2004). "Intangibles: a synthesis of current research", *Journal of Intellectual Capital*, 5(3): 366-88.
- KRAUSS A., RÜTELIONĚ, A. y PILIGRIMIENĚ, Ž. (2010). "SME in search for feasible concepts for systematic social responsibility in times of crisis", *Economics and Management*, 15: 635-641.
- LAHDESMAKI, M. (2005). "When Ethics Matters - Interpreting the Ethical Discourse of Small Nature-Based Entrepreneurs", *Journal of Business Ethics*, 61: 55-68.
- MURILLO D., y LOZANO, J.M. (2006). "SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words", *Journal of Business Ethics*, 67(3): 227-240.
- NIELSEN A. E. y THOMSEN, C. H. (2009). "Investigation CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers", *Business Ethics: A European Review*, 18(1): 83-93.
- PERRINI F., RUSSO, A., y TENCATI, A. (2007). "CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy", *Journal of Business Ethics*, 74: 285-300.
- PRADO-LORENZO, J. M., GALLEGO-ÁLVAREZ, I., GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M. y RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L. (2008). "Social responsibility in Spain: Practices and motivations in firms", *Management Decision*, 46(8): 1247-1271.

- RODGERS, C. (2010). "Sustainable entrepreneurship in SMEs: a case study analysis", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17: 125–132.
- TAYLOR S. J., y BOGDAN, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, Paidós, Barcelona.
- VÁZQUEZ-CARRASCO, R., y LÓPEZ-PÉREZ M.E. (2013). "Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature", *Quality and Quantity*, 47(6): 3205-3218.
- VON WELTZIEN, H., y MELE, D. (2009). "Can an SME Become a Global Corporate Citizen? Evidence from a Case Study", *Journal of Business Ethics*, 88(3): 551–563.
- WHITEHOUSE, L. (2006). "Corporate Social Responsibility: Views from the frontline", *Journal of Business Ethics*, 63(3): 279-296.

Implementación de responsabilidad social empresarial en operadores de turismo en Ecuador: prácticas, instrumentos y percepciones

Johana Carrillo Vásquez

johanacarrillov@gmail.com

Máster en Economía Ecológica y Gestión Ambiental por el Instituto de Ciencia y Tecnología Ambientales (ICTA) de la Universitat Autònoma de Barcelona, España. Ingeniera en Gestión Turística y Medio Ambiente por la Universidad Internacional del Ecuador, Quito, Ecuador. Ha realizado varias consultorías en el ámbito del turismo. Es analista de inclusión productiva y proyectos en la secretaría técnica de discapacidades de la Vicepresidencia del Ecuador. Anteriormente se desempeñó como técnica de la Dirección de Mercadeo Turístico del Ministerio de Turismo del Ecuador y como Técnica de Salud Ambiental en la Fundación Ecuatoriana de Salud Respiratoria. Sus competencias e intereses incluyen temáticas en responsabilidad social y ambiental, desarrollo humano, medio ambiente, desarrollo turístico en comunidades y participación social.

Francesc Romagosa Casals

francesc.romagosa@uab.cat

Su trayectoria investigadora y docente se ha centrado en los ámbitos del turismo, el territorio y la sostenibilidad. Ha realizado numerosas publicaciones, investigaciones y estudios de consultoría en estos campos. Responsable del área de consultoría de la Escuela Universitaria de Turismo y Dirección Hotelera de la Universitat Autònoma de Barcelona. Coordina los cursos de especialización en ecoturismo.

RESUMEN

El objetivo de este documento es conocer cómo se percibe e implementa la responsabilidad social empresarial (RSE) en operadores de turismo en Ecuador. En particular, se analiza qué prácticas e instrumentos de RSE están siendo adoptados; pero también por qué las empresas están llevando a cabo esto. Se realizaron entrevistas en profundidad a altos representantes de nueve operadores de turismo *mipymes*. Esta investigación comprueba que, efectivamente, todos los operadores estudiados, sin importar su tamaño, tienen prácticas de RSE. Asimismo, la percepción de las responsabilidades de su empresa va de la mano con sus prácticas y se apoyan en los instrumentos de RSE que están a su alcance. Los resultados muestran que los dueños/gerentes implementan RSE motivados fundamentalmente por razones altruistas, predominando las prácticas socioculturales más que las ambientales. Se concluye el artículo con sugerencias para operadores de turismo y tomadores de decisiones con el fin de promover una mejor adopción de prácticas de RSE en la industria del turismo.

PALABRAS CLAVE

Turismo, responsabilidad social empresarial, operadores de turismo, diferentes contextos empresariales, Ecuador.

CÓDIGO JEL / JEL CODE

L83, M14, Q5

ABSTRACT

The aim of this paper is to understand how tour operators in Ecuador implement and perceive Corporate Social Responsibility (CSR). In particular, the paper analyzes *which* CSR practices and initiatives are being implemented. But also *why* businesses are implementing them. In-depth interviews with senior representatives of nine SMEs tour operators companies have been carried out. This research confirms that actually all the studied operators, regardless of size, have CSR practices. As well, perception of their responsibilities goes along with their practices and relies on the CSR instruments at their reach. The results show that owners/managers implement CSR motivated primarily for altruistic reasons, focusing on sociocultural practices rather than environmental ones.

The article concludes with suggestions for tour operators and decision makers to promote a better adoption of CSR practices in the tourism industry.

KEYWORDS

Tourism, Corporate Social Responsibility, Tour Operators, different business contexts, Ecuador.

1. INTRODUCCIÓN

¿Tienen las empresas otras responsabilidades que las de cumplir con la ley y obtener ganancias? Definitivamente, sí. Las empresas tienen responsabilidades con la sociedad en general —y en particular a los clientes, proveedores, empleados, gobierno y comunidades locales—. Por lo tanto, en las responsabilidades de una empresa se deben integrar aspectos económicos, sociales y ambientales (Carroll, 1991; Miller, 2001). Sin embargo, esta obligación de actuar de manera responsable por parte de las empresas fue reconocida solo desde las décadas de 1950 y 1960 (Carroll, 1999). Este tema toma aún mayor importancia cuando en la sociedad actual —que enfrenta graves problemas como el cambio climático, la pérdida de la diversidad biológica, el agotamiento de los recursos, la crisis económica, la pobreza y la desigualdad social—, las empresas pueden aportar respuestas a estos desafíos implementando conceptos tales como la responsabilidad, la ética, la transparencia y sostenibilidad en la esencia de su negocio.

Un concepto que viene evolucionando a lo largo de los últimos veinte años y tiene como objetivo abordar la responsabilidad de las empresas con la sociedad, conceptualizado como responsabilidad social empresarial (RSE). Y el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) lo ha definido de la siguiente manera “La responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de las empresas para contribuir al desarrollo económico y mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad y la sociedad en general”¹(WBCSD, 1999:3). La RSE se ha convertido en un término popular utilizado por políticos, académicos y organizaciones de todo el mundo. Muchas empresas e instituciones incluyen elementos de RSE en sus objetivos estratégicos o planes de desarrollo sectorial. Sin embargo, un estudio realizado en 2003 por el Banco Mundial, el cual evaluaba los códigos de conducta y estándares internacionales en RSE adoptados por empresas de varios sectores, recaló que “ la industria del turismo es la menos desarrollada, tanto en términos de iniciativas de RSE y códigos de conducta”² (Banco Mundial, 2003:27). Este resultado podría ser el signo de que no todas las empresas turísticas saben/quieren/pueden incorporar iniciativas de RSE. No obstante, la aplicación de RSE es cada vez más importante en las empresas turísticas, ya que ayuda a frenar los efectos negativos que su actividad puede tener sobre los destinos en los que opera y en las comunidades locales. Por otro lado, se sabe que el turismo es actualmente uno de los sectores económicos de mayor crecimiento. Los ingresos mundiales por turismo internacional en el año 2011

1 Traducido por el autor.

2 *Ibid.*

alcanzaron la suma de 1,03 billones de dólares. América del Sur destaca por ser la región con mayor crecimiento en cuanto a la llegada de turistas internacionales (OMT, 2012). El turismo es también conocido por su gran potencial en generación de riqueza, dinamización de la economía y aliviamiento de la pobreza. Esto lo convierte en un sector primordial y una fuente vital de ingresos, especialmente para países con economías en desarrollo como es el caso de Ecuador (Ashley *et al.*, 2007). Ecuador ha formulado algunas iniciativas aisladas para impulsar la responsabilidad empresarial en el sector turístico, entre las que se encuentran las líneas estratégicas en RSE del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible del Ecuador para el año 2020- PLANDETUR 2020. Y si bien según el análisis situacional de este documento en Ecuador existen operadores de turismo (OT) en distintos destinos del país que están implementando prácticas de responsabilidad en sus empresas, el tema es poco conocido a mayor escala (MINTUR, 2007).

En primer lugar, los estudios realizados hasta la fecha de la RSE en la industria turística se han concentrado, principalmente, en empresas de alojamiento y aerolíneas. En segundo lugar, pocos estudios abarcan distintos tipos y tamaños de empresas que incluyan también a las micro, pequeñas y medianas empresas (*mipymes*), pues la mayoría tienden a estudiar empresas grandes. Por último, la mayoría de los estudios se enfocan en Estados Unidos o en países de Europa y el Sureste Asiático. (Coles *et al.*, 2013). Al respecto, en su revisión sobre estudios realizados en turismo y RSE, enfatizan que los estudios realizados hasta ahora en OT son limitados. Es así que el presente estudio pretende contribuir a reducir este vacío de información con el estudio de la implementación de la RSE en OT de Ecuador, que pertenecen a distintos tipos/tamaños de empresas. Adicionalmente, los OT son un grupo importante dentro de la industria del turismo. Ellos conectan empresas de alojamiento, de restauración, de transporte y otros proveedores de servicios con los clientes. Debido a esta cualidad, cuando los OT adoptan prácticas de RSE, los beneficios tienden a ser no solo para sus propias empresas, sino que también influye en su cadena de proveedores³ y clientes. Estudios existentes en operadores de turismo incluyen los realizados por Carey *et al.* (1997), Miller (2001), Dodds y Joppe (2005), Van Wijk y Persoon (2006), Dodds y Kuehnel (2010), Sheldon y Park (2011) y Van de Mosselaer *et al.* (2012). No obstante, estos se han concentrado en grandes OT y en países muy diferentes a Ecuador.

El documento está estructurado de la siguiente manera: primero, empieza con una revisión del contexto de RSE en el sector turístico, la investigación rea-

3 Tour Operator Promoting Sustainability (TOPS), es una iniciativa de Rainforest Alliance que promueve la sostenibilidad en OT y en su cadena de suministro. <http://www.rainforest-alliance.org/tourism/tops-members>

lizada en RSE en OT, y la RSE en las empresas turísticas de Ecuador. Posteriormente, se describe la metodología de investigación aplicada. En la siguiente sección, se presentan los resultados divididos en tres temas específicos: I) percepciones, II) prácticas, III) instrumentos adoptados Finalmente, una discusión sobre los resultados obtenidos y las conclusiones son presentadas, detallando sugerencias para OT y tomadores de decisiones⁴ con el objetivo de promover una mayor adopción de prácticas responsables, sostenibles y éticas en la industria del turismo en el Ecuador.

2. EL CONTEXTO: LA RSE EN EL SECTOR TURÍSTICO

Desde hace siglos, algunas empresas han desarrollado acciones aisladas para mejorar la sociedad más allá de sus beneficios económicos. No obstante, la RSE nace como concepto a mediados del siglo XX, entre 1945 y 1960 (Carroll, 1999). Las diferentes perspectivas dadas al concepto desde su nacimiento (Porter y Kramer, 2006) pueden ser la razón por la cual la revisión literaria muestra un gran número y una gran diversidad de definiciones de RSE. Un estudio realizado por Dahlsrud (2008) identificó treintaisiete definiciones de RSE. Votaw y Sethi (1972: 25) lo explican debido a que “responsabilidad social empresarial significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo⁵”. Una de las últimas y más consensuadas definiciones ha sido proporcionada por la Organización Internacional para la Estandarización, en su norma ISO 26000 (ISO, 2007):

[Responsabilidad social es la] responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y,
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Precisamente, es importante resaltar tres aspectos del concepto de RSE. Primero, es un concepto confuso (Dahlsrud, 2008) y que está en constante evolución (Lee, 2008), por lo que cada empresa lo incorpora según su concepción

4 Tomadores de decisiones: en el presente documento se entenderá como los distintos actores que hacen política pública para el sector turístico en Ecuador.

5 Traducido por el autor.

del mismo. Segundo, no tiene una definición universalmente aceptada (Valor, 2005) y se adapta a los contextos específicos de cada nación (Matten y Moon, 2004). Y tercero, existen otros conceptos relacionados como la sostenibilidad y la responsabilidad empresarial (Merwe y Wöcke, 2007), y en el sector turístico, específicamente el turismo sostenible o la sostenibilidad (Dodds y Joppe, 2005; Martínez *et al.*, 2013).

En el sector turístico, la responsabilidad tanto de las empresas como del resto de actores del sector se ha encaminado hacia el turismo sostenible. De esta manera, la RSE se convierte en una herramienta práctica usada por las empresas turísticas para hacer frente a sus impactos ambientales y abordar su responsabilidad ante la sociedad (Dodds y Joppe 2005). Tradicionalmente, las prácticas de responsabilidad social en el sector turístico han sido abordadas desde una visión filantrópica (Ashley *et al.*, 2007) y un enfoque casi exclusivamente en la dimensión ambiental (Sheldon y Park, 2011; Garay y Font, 2013).

Por otro lado, RSE se hace más fácilmente visible ante la sociedad cuando se apoya en la adopción de instrumentos o iniciativas voluntarias. Desde la década de 1990 existe un crecimiento constante en el número de instrumentos para el sector turístico, algunos de ellos son de carácter internacional o regional y otros están solo presentes en los límites de un país (Dodds y Joppe, 2005). Según la organización KATE⁶ (2008) existe una confusa diversidad de más de sesenta etiquetas/sellos para productos de turismo en todo el mundo, basados en calidad específica y/o criterios medioambientales, pero casi no hay etiquetas que cubran criterios sociales en el turismo. Dodds y Joppe (2005) están de acuerdo con esta aseveración, e indican que los aspectos prioritarios abordados por las certificaciones en turismo han sido los aspectos ambientales y solo recientemente se han agregado aspectos sociales. Por esta razón, como marco de referencia para la aplicación y desarrollo de la RSE, las empresas, no solamente del sector turístico, se han apoyado en instrumentos internacionalmente reconocidos, como por ejemplo, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999), el cual se anuncia, asimismo, como la iniciativa de RSE más grande del mundo (Waddock, 2008), o también en el más reciente estándar ISO 26000 de Responsabilidad Social, previamente mencionado.

Entre los instrumentos internacionalmente reconocidos en el sector turístico, están el *Código Ético Mundial para el Turismo* (1999), impulsado por la Organización Mundial del Turismo (OMT), el mismo que crea un marco de referencia para el desarrollo responsable y sostenible del turismo mundial y que de acuerdo con Benito (2007) marca el inicio

6 KATE es un centro de ecología y desarrollo de Alemania que trabaja en temas de RSE en turismo.

de la sensibilización de RSE en el sector turístico. Relacionado con este código, está el código de conducta para la protección de los niños frente a la explotación sexual en el turismo y en la industria de viajes (ECPAT) (2003), financiado por UNICEF con el apoyo de la OMT. Siguiendo más a fondo, existen dos iniciativas mundiales desarrolladas específicamente para los OT. Por un lado, la Tour Operator Initiative for Sustainable Tourism Development (TOI), apoyada por la OMT y la UNESCO. Y, por otro lado, los indicadores para informar sobre la sostenibilidad de operadores de turismo, desarrollada por la Global Reporting Initiative (GRI). Cabe indicar que estas iniciativas, casi en su totalidad, han sido seguidas por grandes OT situados mayoritariamente en países desarrollados. Una de las iniciativas que ha sido seguida, hasta la fecha, por dos OT ecuatorianos (empresas parte de la muestra estudiada), es turoperadores promoviendo sostenibilidad (TOPS), que lanzó Rainforest Alliance en el 2011. Al unirse a esta iniciativa, los OT se comprometen a mejorar no solo la sostenibilidad de sus propias prácticas, sino también la sostenibilidad de sus proveedores. Adicionalmente, esta misma organización ha desarrollado una herramienta específica para OT —el cuaderno de buenas prácticas para operadores de turismo—, con el fin de dar a los OT un documento técnico de guía en estos temas.

3. LA RSE EN OPERADORES DE TURISMO

Dentro de la industria turística, tal como Miller y Twining-Ward (2005) enfatizan, los negocios que están a la vanguardia en la RSE son las grandes empresas, aéreas, cadenas hoteleras y líneas de cruceros, las cuales consideran a los OT como el eslabón más débil en la administración sostenible del turismo. En tanto que otros autores (Ayuso, 2006; Miller 2001; Carey *et al.*, 1997) sostienen que los OT son piezas claves que pueden influenciar para que la industria turística sea más responsable, ya que son el nexo entre los proveedores de servicios turísticos y los clientes. Ayuso (2006), en su investigación sobre instrumentos voluntarios adoptados por hoteles españoles, comprueba justamente que los operadores de turismo junto con los clientes son los grupos que mayor influencia tienen para que los hoteles adopten instrumentos y prácticas ambientalmente sostenibles.

La investigación existente de RSE en OT incluye, entre otros, los estudios realizados por Carey *et al.* (1997), Miller (2001), Dodds y Joppe (2005), Van Wijk y Persoon (2006), Dodds y Kuehnel (2010), Sheldon y Park (2011) y Vande Mosselaer *et al.* (2012). Dodds y Kuehnel (2010) encontraron que los OT masivos-emisivos de Canadá

tienen conocimiento y sensibilización sobre el tema de RSE —el 80% había oído hablar de la responsabilidad social, ambiental y económica, pero lamentaron encontrar pocas acciones en la práctica que vayan de la mano con esta sensibilización, pues, entre su muestra de siete empresas, solo una tenía una publicación sobre un reporte de su RSE. Estos resultados concuerdan en parte con los encontrados por Carey *et al.* (1997), autores que señalan que los OT masivos están menos preocupados acerca de la sostenibilidad en el destino en comparación con pequeños OT, quienes desarrollan en mayor proporción sus paquetes con miras a la sostenibilidad. En cambio, Van Wijk y Persoon (2006), estudiaron a 42 operadores de turismo del Reino Unido, Alemania y los Países Bajos, y llegaron a la conclusión de que las grandes empresas reportan más sus actividades en RSE. Recalcan también que los OT reportan menos sus prácticas en RSE en comparación con otros negocios turísticos. Complementa esta información la investigación de Sheldon y Park (2011), examinando la RSE en 274 empresas turísticas de Travel Industry Association of America (TIA). Sus resultados indican que más de la mitad de los encuestados no incorporan la RSE en la misión y visión de la empresa, aunque tienen un alto nivel de conocimiento de la RSE. La mayoría de los encuestados que participan en algún tipo de actividad de RSE, estando encaminada hacia el ámbito medioambiental y no tanto hacia acciones socioculturales. Además, Sheldon y Park (2011), y Miller (2001) presentan en sus resultados las principales motivaciones y barreras en la adopción de prácticas de RSE por parte de los OT. Así, encuentran que la mejora de la reputación, la resolución de los problemas en la comunidad, la ventaja competitiva en el mercado o el miedo a tener una mala relación pública son las principales las motivaciones; mientras que la falta de recursos, de entendimiento sobre el tema y la estructura de la industria entran dentro de las grandes limitaciones. En este sentido, Dodds y Joppe (2005) explican por qué los OT canadienses están detrás de los OT europeos y vislumbran que puede deberse a que estos últimos tienen como principales motivaciones estar sujetos a los requisitos normativos más exigentes y a clientes con mayores expectativas. En tanto que Van de Mosselaer *et al.* (2012), en su estudio sobre OT de los Países Bajos, manifiestan que la reorientación de un modelo de RSE defensivo a uno proactivo tiene su motivación substancial en la promoción y apoyo de grupos e instituciones de la propia industria.

Como vemos en la revisión literaria, aunque los estudios realizados en RSE en operadores de turismo examinan importantes elementos de este tema, estos se han conducido en Europa, Estados Unidos y Canadá enfocados, en su mayoría, a grandes OT. Además, casi nada se sabe de la RSE en operadores de turismo de distintos contextos empresariales. En este sentido, tal como Garay y Font (2013) lo sugieren, las *políticas* en pro de la implementación de RSE deben entender qué argumentos e incentivos aplican a cada tipo de empresa. En la

misma línea, Lee (2008) recomienda ampliar la investigación empírica en RSE más allá de los límites existentes -enfocados casi exclusivamente a grandes empresas que cotizan en bolsa de valores-, extendiéndola hacia la reflexión de qué significa RSE en pequeñas y medianas empresas, las cuales tienen distintos contextos.

4. LA RSE EN EMPRESAS TURÍSTICAS DE ECUADOR

La RSE llega a Ecuador en el año 2000, en general a través de corporaciones multinacionales, quienes fueron las primeras en implementar este modelo de gestión (Torresano y Morales, 2008). Las organizaciones en el país que han venido trabajando en este tema, especialmente con las grandes empresas, son: Fundación Esquel, el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad social en Ecuador (CERES), el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sustentable del Ecuador (CEMDES), y el Instituto de Responsabilidad Social del Ecuador (IRSE). Cabe mencionar que CERES es, desde 2011, la secretaria ejecutiva de la Red de Pacto Global de las Naciones Unidas en Ecuador. Igualmente, el IRSE formó parte del Consejo de Ecuador que colaboró para el desarrollo de la norma ISO 26000. Por su parte, el IDE Business School es socio entrenador del GRI en Ecuador (Túñez y Valarezo, 2012). Según Túñez y Valarezo (2012), Ecuador, comparado con otros países cercanos, se encuentra atrás en la implementación de RSE, recalcando como problemática la confusión de conceptos y herramientas por parte de los empresarios⁷. Los pocos estudios realizados en RSE en Ecuador incluyen las contribuciones de Torresano y Morales (2008), Morales (2012), Torresano, (2012).

Respecto al ámbito del turismo, en Ecuador la actividad turística aporta un 6% al PIB Nacional, con creación de 12.000 nuevas empresas dedicadas a esta actividad entre el 2006 y 2012; y 100.000 puestos de trabajo en el sector⁸. Es así que el turismo sostenible ha sido reconocido como prioridad nacional y uno de los ejes estratégicos para el desarrollo económico social y ambiental de Ecuador (Constitución de la República 2008, Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, ley de turismo 2002). Lamentablemente, no existe hasta la fecha ningún estudio concentrado en la RSE del sector turístico en el país. Entre algunas de las iniciativas aisladas para impulsar la responsabilidad empresarial en el sector turístico, se encuentran:

7 Información obtenida por Túñez y Valarezo (2012) en una entrevista al director de CERES, R. Alvear el 3 de marzo de 2009.

8 <http://www.turismo.gob.ec/mesa-de-turismo-y-cooperacion-internacional-se-desarrollo-con-exito-en-quito/>

- En el año 2002, se incorporó el código ético mundial para el turismo dentro de la ley de turismo.
- En el año 2007, se desarrolló el plan estratégico de desarrollo del turismo sostenible del Ecuador para el año 2020 -PLANDETUR 2020. Dicho plan contempla, dentro de sus líneas estratégicas, un programa de responsabilidad social corporativa en el sistema turístico. El análisis situacional de este documento informa que existen operadores de turismo en distintos destinos del país que están implementando prácticas de responsabilidad, aunque el tema y sus beneficios es poco conocido a mayor escala (MINTUR, 2007).
- El Ministerio de Turismo ha realizado algunas capacitaciones, programas y publicaciones referentes a este tema entre los que se encuentran: el programa de capacitación en gestión de calidad y buenas prácticas de turismo sostenible; *Guía de turismo accesible para personas con discapacidad*, la cual presenta 229 opciones con respecto a alojamiento, restauración, atractivos turísticos y otras alternativas para el turismo accesible de las personas con discapacidad en el Ecuador; está en proyecto el apoyo al turismo social con el programa "Ecuador viaja más" que ofrece facilidades de pago para grupos como los jubilados; *Manual del buen turista y del buen anfitrión*, como una herramienta para entender la importancia del turismo basado en la ética, y el programa para la prevención y erradicación de la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes en viajes y turismo en Ecuador (ESNNA).
- Como gran paraguas de estos temas, Ecuador propone el *turismo consciente*, que invita a "convertirnos en mejores seres humanos". "Este nuevo concepto se sustenta en los principios de sostenibilidad y ética, promoviendo los valores de la paz, la amistad, el respeto y el amor a la vida como esencia de la práctica turística". El concepto fue aceptado por la OMT, en el Segundo Congreso Internacional de Ética y Turismo, celebrado en Quito los días 11 y 12 de septiembre del 2012.

En cuanto a instrumentos específicos de RSE/turismo sostenible en el sector turístico en Ecuador, la certificación en turismo sostenible, *Smart Voyager*, manejada por la organización Conservación y Desarrollo; y el programa de verificación de Rainforest Alliance para servicios turísticos son las más conocidas y adoptadas por las empresas turísticas del país y por los OT específicamente. En la Tabla 1, se presenta información recogida en la investigación secundaria realizada, sobre algunas de las iniciativas/instrumentos de RSE en el sector turístico en Ecuador.

Tabla 1. Clasificación de algunas de las iniciativas /instrumentos de RSE en el sector turístico de Ecuador

| Iniciativa Criterio | Red Pacto Global Ecuador | Distintivo "Q" | Smart Voyager™ | Rainforest Alliance Verified™ |
|-------------------------------------|---|---|---|--|
| Tipo | Principios y códigos | Certificación | Certificación | Estándar de Verificación |
| Año empieza la iniciativa | 2011 | 2011 | 2000 | Estándar de Verificación 2.0 2013 |
| Tipo de Organización | Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad | Empresa Pública Metropolitana Quito Turismo (EMQT) | ONG Conservación y Desarrollo (C&D) | ONG Rainforest Alliance |
| Descripción de la iniciativa | <p>Iniciativa de Naciones Unidas, que se basa en la implementación de diez principios universalmente reconocidos en materia de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.</p> | <p>Proyecto que busca diferenciar y reconocer esfuerzos por mejorar la gestión empresarial y operativa, y por ofrecer servicios de primer nivel. Aplican la certificación <i>Smart Voyager Express</i>, la cual fue desarrollada conforme a los requerimientos de la realidad del DMQ. Se evalúan cinco criterios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Lineamientos estratégicos. 2) Protección y conservación ambiental. 3) Seguridad. 4) Desarrollo socioeconómico. 5) Calidad de servicio | <p>Programa de certificación de turismo sostenible. Está basado en doce principios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Política de la empresa. 2) Conservación de ecosistemas naturales. 3) Reducción de impactos ambientales negativos. 4) Riesgo de introducción y extracción de especies y conservación de especies nativas/endémicas. 5) Trato justo y correcto a los trabajadores. 6) Relaciones comunitarias y bienestar local. 7) Estricto control en el abastecimiento y almacenamiento de insumos. 8) Información al turista, 9) Seguridad. 10) Planificación. 11) Monitoreo. 12) Control de calidad. <p>Tiene tres tipos de certificaciones: <i>Smart Voyager</i> agua, tierra y <i>express</i>.</p> | <p>Es un estándar de verificación para el turismo sostenible. Este se organiza en tres ámbitos: empresarial, sociocultural y ambiental. El ámbito empresarial organiza la gestión de la empresa bajo ocho principios basados en la sostenibilidad. El ámbito sociocultural se organiza en cuatro principios que atienden los aspectos sociales de empleados y comunidad así como respeto y rescate de los patrimonios y cultura viva. El eje ambiental atiende aquellos aspectos de la gestión empresarial que impactan los ecosistemas y la biodiversidad y que se relacionan con el cambio climático. Prepara para una futura certificación. Tiene herramientas de verificación específicas para cada tipo de empresa.</p> |
| Reconocimiento | <p>El Global Compact Programa de más conocido en RSE en el Mundo.</p> | <p>Aplican la certificación <i>Smart Voyager Express</i> desarrollada por Conservación y Desarrollo C&D.</p> | <p>Forma parte de la Red de Certificación en Turismo Sostenible de las Américas. Programa de certificación reconocido por la UNESCO. Alianza entre: Conservación y Desarrollo (C&D) Rainforest Alliance</p> | <p>Forma parte de la Red de Certificación en Turismo Sostenible de las Américas. Programa de verificación es reconocido por Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC).</p> |

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| Accesibilidad/ requisitos | Firma de Carta de Compromiso con los diez principios. Comunicar anualmente | El porcentaje que debe cumplir el establecimiento es igual o mayor al 80% | Cumplir con mínimo el 80% de cumplimiento, incluyendo el 50% de consecución en cada principio. | Firmar acuerdo de verificación. Cumplir con al menos el 50% de las buenas prácticas de Rainforest Alliance |
| Orientación | Orientación a proceso | Orientada a resultados | Orientada a resultados | Orientada a resultados |
| Escala | Internacional | Local (Distrito Metropolitano de Quito- DMQ) | Nacional y Regional (Honduras, Colombia) | Regional |
| Aplicación y participantes en Ecuador (tomado de las páginas web y listas de miembros en mayo 2013) | Aplicación en empresas de varios sectores (38 organizaciones en total) una empresa de alojamiento | Sector turístico (alojamiento, restauración). 84 empresas turísticas | Sector turístico (principalmente barcos y establecimientos de alojamiento) 44 empresas turísticas* (16 embarcaciones en Galápagos, 26 empresas de alojamiento, 1 operador turístico, 1 aerolínea) | Sector turístico (principalmente establecimientos de alojamiento y operadores de turismo) 128 empresas turísticas (32 Agencias de viajes)* |
| Tipo de Evaluación-Verificación | Autoevaluación | Evaluación por los creadores de la iniciativa. | Evaluación por los creadores de la iniciativa. | Evaluación por los creadores de la iniciativa. |
| Página web | http://www.pactoglobal.ec | http://www.quito-turismo.gob.ec | www.smartvoyager.org | http://www.rainforest-alliance.org |

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación secundaria realizada en (abril-mayo 2013).

*Información de diciembre 2012 obtenida de Rainforest Alliance (2013- trabajo en revisión).

Adicionalmente a las iniciativas e instrumentos mencionados, existen otros como: El Sello Galápagos (2009), gestionado por la Cámara de turismo de Galápagos (CAPTURGAL), el cual abarca principios de cuidado ambiental, higiene, atención al cliente, responsabilidad social, ecoeficiencia y seguridad. Hasta ahora, 42 establecimientos turísticos forman parte del mismo, ningún OT. Otras iniciativas son los indicadores CERES-ETHOS® (2010), según CERES, organismo que lo gestiona, es una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas que refieren a la incorporación de prácticas de responsabilidad social. Hasta la fecha, 36 organizaciones de todos los sectores forman parte de CERES, entre las que está un hotel. Enfocadas al turismo comunitario, se encuentran iniciativas como el Sello de Calidad Pachamama y la declaración de centros de turismo comunitario (CTC), que se agrupan alrededor de la FEPTCE.

5. METODOLOGÍA

El diseño de la investigación comenzó con la identificación de las principales iniciativas e instrumentos existentes en RSE a nivel mundial y en Ecuador, con el fin de seleccionar posteriormente operadores de turismo ecuatorianos que implementen uno o más instrumentos de RSE (códigos de conducta, buenas prácticas, etiquetas, sistemas de gestión y/o reportes), o que se hayan distinguido por sus prácticas responsables y sostenibles. Con tal fin, se hizo una intensiva investigación en fuentes secundarias entre abril y mayo de 2013. Adicionalmente, como base de datos se utilizaron listas de miembros de varias asociaciones. Estas listas incluyen: el catastro consolidado de empresas turísticas del Ministerio de Turismo del 2013, los miembros de Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo (OPTUR), la Federación Nacional de Cámaras de Turismo del Ecuador (FENACAPTUR), y la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE).

En la muestra se excluyó a las agencias de viajes emisoras⁹, porque sus productos, destinos y proveedores están fuera del país. De esta manera, el estudio se hace con agencias de viajes —operadores de turismo receptivo—, quienes venden el destino Ecuador y forman la imagen del país. Se intentó conseguir una muestra que ofrezca la máxima riqueza y variedad en información, así además del criterio de implementación de un instrumento o iniciativa en RSE, se tomaron en cuenta empresas por su perfil-tamaño¹⁰ y tipo.

Con esta selección, se llamó y mandó vía email una carta de contacto a veinticinco empresas, de las cuales, nueve estuvieron dispuestas a participar en la investigación. Así, la muestra final analizada se compone de tres microempresas —dos de las cuales están basadas en una comunidad—, cuatro empresas pequeñas, dos medianas—las mismas que operan en las cuatro regiones naturales de Ecuador, Amazonía, Andes, Costa y Galápagos. En la tabla 2, se muestran los perfiles de los OT que componen la muestra.

9 Las agencias de viajes, según el *Reglamento General de Actividades Turísticas* (Art. 79-82) (Registro Oficial 726 de 17-dic-2002), se clasifican en: mayoristas, internacionales, operadores.

10 Se han clasificado a las empresas estudiadas por su tamaño de acuerdo al número de personal empleado, sobre la base de lo establecido por el *Código de la Producción* (microempresa 1-9, pequeña 10-49, mediana 50-159, gran empresa 160 en adelante).

Tabla 2. Características de los operadores de turismo del estudio

| Turismo | Perfil empresa |
|---------|---|
| A | Localización: Pichincha Tamaño: Mediana Características: La empresa es dueña adicionalmente de una empresa de alojamiento y restauración. Fue uno de los primeros OT en obtener una etiqueta en turismo sostenible. Tiene dos etiquetas en turismo sostenible. |
| B | Localización: Guayas Tamaño: Mediana Características: La empresa es dueña de algunos yates en Galápagos. Lidera acciones en turismo sostenible en Galápagos. Tiene dos etiquetas en turismo sostenible. |
| C | Localización: Pichincha Tamaño: Pequeña Características: La empresa participó como una de las primeras en el lanzamiento de una iniciativa de etiqueta en turismo sostenible. Tiene una etiqueta en turismo sostenible. |
| D | Localización: Pichincha Tamaño: Pequeña Características: La empresa es dueña de una empresa de alojamiento. Tiene dos etiquetas en turismo sostenible. |
| E | Localización: Pichincha Tamaño: Pequeña Características: Empresa familiar. Tiene una etiqueta en turismo sostenible. |
| F | Localización: Pichincha Tamaño: Pequeña Características: Empresa que trabaja especialmente en la Amazonía de Ecuador con comunidades indígenas. El OT es dueño de una empresa de alojamiento. Tiene una etiqueta en turismo sostenible. |
| G | Localización: Loja Tamaño: Microempresa Características: Empresa basada en una comunidad. La organización de la que forman parte es dueña de otros negocios turísticos: una empresa de alojamiento. |
| H | Localización: Imbabura Tamaño: Microempresa Características: Empresa basada en una comunidad. La organización de la que forman parte es dueña de otros negocios turísticos: una empresa de alojamiento y restauración. |
| I | Localización: Pichincha Tamaño: Microempresa Características: Trabaja con 3 comunidades indígenas, en sus paquetes turísticos. |

Fuente: elaboración propia

Para la recolección de información, se envió vía email un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas a los gerentes generales/dueños o los responsables del tema de RSE dentro de las empresas, con quienes, posteriormente, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas en profundidad. Las entrevistas realizadas por teléfono, tuvieron una duración aproximada de cuarenta y cinco minutos y para su procesamiento fueron grabadas y transcritas. Tanto las pre-

guntas del cuestionario como las de la entrevista fueron primero verificadas con una prueba piloto para asegurar que eran claras y comprensibles. Para identificar las prácticas llevadas a cabo en las empresas, se consideraron como marco teórico referencial algunos de los aspectos que la Norma ISO 26000 marca como fundamentales en la responsabilidad social entre los que se encuentran prácticas laborales, medio ambiente, manejo de la cadena de suministro, proveedores, responsabilidad frente a los clientes e involucramiento de la comunidad y desarrollo de la sociedad. El cuestionario y la guía de entrevista fueron el resultado de un trabajo de recopilación entre la literatura existente, así como también otros estudios anteriores (Ayuso, 2006; Dodds y Kuehnel, 2010). Para el procesamiento y análisis de la información, esta fue clasificada y agrupada bajo diferentes conceptos con el fin de identificar patrones, similitud y diferencias dentro de las categorías seleccionadas y obtener conclusiones que lleven a desarrollar propuestas finales. El estudio se llevó a cabo desde febrero hasta agosto del 2013.

6. RESULTADOS

El orden de los resultados se presenta en base los objetivos y preguntas de investigación planteadas anteriormente.

Percepciones acerca de la RSE

Los OT entrevistados están conscientes de que su responsabilidad con la sociedad va más allá de sus obligaciones legales y económicas. Reconocen la importancia de otras responsabilidades y su contribución como empresa al bienestar social y económico principalmente.

Entendimiento del concepto de RSE

A pesar de que todas las empresas expresaron haber escuchado el concepto de distintas fuentes, al momento de conceptualizarlo en sus propias palabras, lo trasladaron al contexto de qué significa específicamente en sus empresas en base a sus prácticas y a sus partes interesadas¹¹. Así, en las empresas basadas en una comunidad, el principal aspecto mencionado es el social y la relación con la comunidad. Una empresa debe “estar clara en el fin y ámbito de su trabajo, coordinar directamente y llegar a un punto de acuerdo empresa y comunidad” (empresa G, ver tabla 1), así como “muchas empresas buscan cumplir con este requerimiento, lo nuestro nació por responder a una necesidad social, más que

11 Partes interesadas es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 1984:24).

por cumplir un requerimiento" (empresa H). En los otros tipos de empresas, se mencionan términos que enfatizan el ámbito global de la RSE: medio ambiente, desarrollo sostenible, comunidad, trabajadores, clientes. "Es la responsabilidad que tenemos para que la operación sea positiva, medio ambiente, las comunidades, los clientes, proveedores, abarca todo" (empresa I). Por otro lado, dos de los OT entrevistados relacionan al concepto de RSE adicionalmente con acciones de filantropía y con su ventaja competitiva. En las distintas formas de conceptualización dadas por los OT, se evidencia que estos hablan de manera parcial de los temas abordados por las definiciones académicas y que el término RSE no es comúnmente utilizado, sino el término responsabilidad social.

Motivaciones

En cuanto a las motivaciones, se distingue que varían según el tipo y tamaño de empresa, con la tendencia a que las empresas de mayor tamaño relacionen también entre sus motivaciones el beneficio para empresa.

Entre los beneficios que los OT expresaron tener desde la implementación de prácticas de RSE, están el mejoramiento de la imagen y la reputación de la empresa, el incremento en la cartera de clientes y la mejora de la organización, el manejo y la eficiencia de la empresa. Sin embargo, estos beneficios no fueron la razón para su implementación. La principal motivación de la mayoría de los OT es la satisfacción de contribuir a la sociedad y "hacer las cosas bien", es decir según la clasificación de Berger *et al.* (2007), su motivación son los "valores sociales" no ligados con beneficios económicos. Cinco de los OT expresaron tener esta motivación. "Es un compromiso que tenemos los empresarios con la sociedad", apuntó uno de ellos. Dentro de las empresas motivadas por los "valores sociales", se distingue que para los OT basados en una comunidad, su principal motivación es el desarrollo social y económico de su comunidad; "evitar la migración de los jóvenes, generar formas de producción y desarrollo sostenibles", "garantizar el desarrollo del turismo comunitario", en un marco sostenible dónde "las familias quieren cuidar la tierra donde crecieron para sus hijos y nietos, y que al momento se vive en paz".

Las motivaciones económicas fueron mencionadas, pero en segundo plano. Tres de los OT implementaron estas prácticas de RSE por una motivación de "gestión sinérgica" (Berger *et al.*, 2007), la cual consiste en tener un beneficio *ganancia-ganancia* (o *win-win*), los OT contribuyen a la sociedad y obtienen a su vez beneficios de esta contribución. "Apoyar al desarrollo sostenible y tener un valor agregado en nuestros servicios, como la fidelidad de los clientes, el aumento de la imagen y de la cartera de clientes" o conseguir una "ventaja competitiva" son afirmaciones expuestas por algunas de las empresas.

Por otro lado, los grupos de interés que mayor influencia ejercen en los OT para implementar RSE son: el dueño/gerente de la empresa y los clientes. Todas las empresas mencionan al dueño/s de la empresa como la persona/s que influyó en la decisión de implementar prácticas de RSE, “en sí, el pionero de todo esto es el dueño de la empresa, que es una persona justa y generosa en todo sentido” (empresa A). Adicional al dueño, cuatro empresas mencionan a los clientes como principal influencia para adoptar prácticas responsables, dos OT mencionan a agencias de viajes extranjeras que requieren OT ecuatorianos con prácticas responsables: “algunas agencias extranjeras entre uno de los requisitos piden las certificaciones, para que nos aprueben”. Otra empresa indica que sus clientes dan valor agregado a este tema de responsabilidad social, pero que aún no es un requisito para la venta. Como tercer grupo de interés, los OT mencionan a la sociedad: “la sociedad está siendo cada vez más consciente en estos temas”. Por otro lado, en las empresas basadas en una comunidad, además de la influencia directa de la comunidad como rectora de las actividades, está también la influencia de las organizaciones no gubernamentales (ONG) que han desarrollado proyectos en las mismas.

Obstáculos

Cinco de los OT mencionaron que el mayor obstáculo se presentó al principio de la implementación de prácticas de RSE, pues representó un gran cambio para adaptarse a nuevos conceptos y prácticas para las empresas y las comunidades con las que trabajan. “Hay que empezar desde lo básico”, “existe desconocimiento en los trabajadores y las comunidades” o “no hay cultura en este tema en Ecuador” son afirmaciones que ejemplifican este obstáculo. En segundo lugar, cuatro micros y pequeñas empresas mencionan al costo como un limitante. Adicionalmente, fueron nombrados como limitantes: los recursos requeridos (tiempo y personal), la falta de cultura en el país y de proveedores sostenibles, así como aspectos políticos. En referencia a este último punto, un OT señaló: “el tema político es un limitante, los lineamientos del gobierno cantonal son distintos a la comunidad”.

Incentivos

Todos los OT entrevistados señalan no haber recibido un incentivo específico por parte del Estado que motive la adopción de prácticas responsables dentro de sus empresas. “Ahora se está involucrando en campañas, reuniones o talleres, pero nada más”, indica una empresa acerca del tema. Sin embargo, entre las acciones mencionadas como incentivos recibidos por parte del Estado fueron: pocas campañas y capacitaciones, la gratuidad del programa estatal de buenas prácticas de ecoturismo en Galápagos, la reducción de impuestos

para la importación de maquinaria, la facilitación en la obtención de la verificación de Rainforest Alliance por el convenio que existe entre esta organización y el Ministerio del Ambiente de Ecuador (MAE) y proyectos desarrollados de turismo comunitario con la participación del Gobierno. Cuatro OT indicaron que han recibido algún tipo de incentivo más bien de parte de ONG, capacitaciones y apoyo económico. Esta referencia va en relación con el programa de Rainforest Alliance. Al principio, cuando inició su programa de verificación en el país, a modo de incentivo para la participación de las empresas, la verificación era gratuita; actualmente, otorgan descuento en el coste de la verificación, evaluando cada caso.

Dentro de los incentivos y acciones que sugieren las empresas para impulsar la adopción de prácticas e instrumentos de RSE, encontramos principalmente el de recibir mayor capacitación y la implementación de legislación en RSE. Cuatro OT mencionan temas de capacitación y campañas de sensibilización para las empresas y los turistas; cuatro hacen referencia al requerimiento de una reglamentación en RSE: "que exista legislación en RSE", "reglas justas que apliquen a todos", "normas de competencia y mejor redistribución" y que "el MINTUR debería implementar normas que exijan estas prácticas, para que las empresas se involucren más". Como tercer incentivo está la ayuda económica en subsidios de impuestos o la canalización de estos en ayuda social, el pago del alto coste de la certificación y la donación de contenedores para reciclaje. Otras acciones sugeridas son el trabajo en forma conjunta y coordinada; la equidad en la industria: "hace falta coordinación y trabajo en conjunto entre: público, privado y comunitario".

Perspectivas futuras de la RSE en OT

Casi todos los entrevistados coinciden en que, en los próximos años, la situación de la RSE en su empresa y en el sector turístico en Ecuador avanzará en su implementación debido a diferentes motivos englobados en la voluntad altruista de la empresa y la demanda del mercado. "La RSE es una tendencia a nivel mundial", "demanda de los clientes", "porque lo verde vende" y "por motivación propia de la empresa" son algunos de los motivos mencionados. No obstante, recalcan la importancia de la legislación y la capacitación en este tema para lograr dicho objetivo. Los OT entrevistados están orgullosos de promover este tema e incentivar a otros grupos a ser más responsables. Por otro lado, se señalan dos aspectos de la RSE. El primero es que, por ahora, la RSE en OT en Ecuador es liderada por pequeñas y medianas empresas, y el segundo es que ciertas prácticas de RSE han sido implementadas desde hace mucho tiempo por las OT.

“Lo ideal sería que avance, pero como vemos hasta el momento somos las empresas pequeñas y tal vez las de mediana economía las que buscan respetar el medio ambiente, los derechos humanos y servir a la sociedad con productos y condiciones justas”.

“La RSE ha habido de diferentes maneras. Si ahora se lo quiere poner en palabras más estandarizadas y así se puede lograr avances, bienvenido sea”.

Prácticas

Cuando se les preguntó a los OT si su empresa estaba implementando prácticas de responsabilidad social, todos respondieron afirmativamente, excepto un OT. Sin embargo, posteriormente, en las prácticas descritas por el mismo OT, se identifica la implementación de estas prácticas y se evidencia que la terminología muchas veces puede ser la confusa. Casi todos los OT (ocho empresas) aplicaban algunas prácticas de RSE (principalmente involucramiento de la comunidad, desarrollo de la sociedad y acciones de filantropía) desde el inicio de sus operaciones o desde hace muchos años atrás. Solo una empresa inició estas prácticas de RSE a raíz de la aplicación para obtener una etiqueta en turismo sostenible.

La persona o departamento a cargo de temas de RSE varía según el tamaño de la empresa. Las empresas con el mayor número de empleados tienen a un empleado a cargo de estos temas (dos OT) o, incluso, una empresa mediana tiene una asociación con otra empresa, la cual desarrolla los proyectos de RSE para la misma. En las micro y pequeñas empresas, el gerente y muchas veces dueño de la empresa es la persona a cargo. Esto ya lo anticipaba la literatura; hoy en día, muchas de las grandes empresas tienen un departamento o jefe específico de RSE (Navarro, 2008).

Las partes interesadas o agentes (*stakeholders*) con los que los OT están más comprometidos son la comunidad/sociedad en primer lugar (siete). Otros grupos mencionados fueron empleados (cuatro), clientes (cuatros), proveedores (uno) y todos los sectores con los que trabaja (uno). Esta concepción de las partes interesadas con las que una empresa tiene que ser responsable tiene una relación directa con las prácticas implementadas en los OT. Se distingue que las empresas que trabajan con comunidades destacan que su principal responsabilidad esta frente a la comunidad donde trabajan: “principalmente gente a la que nos debemos” (empresa H).

Mirando específicamente las prácticas de RSE que los OT están implementando, se pidió a los entrevistados especificar sus actividades divididas en cinco categorías: medio ambiente, prácticas laborales, proveedores, responsabilidad frente a los clientes, involucramiento de la comunidad y desarrollo de la sociedad (que se ilustran en la Tabla 3). Aunque algunos de los OT realizan

prácticas en todas las categorías anteriormente mencionadas. En unas empresas en mayor grado que otras, se evidencia que el mayor número de prácticas reportadas corresponde a la categoría de involucramiento de la comunidad y desarrollo de la sociedad. Dentro de este grupo, el apoyo a las comunidades locales y el desarrollo de capacidades, seguido por contribuciones voluntarias de los recursos económicos de la empresa a proyectos de educación, cuidado ambiental y ayuda social son los más comúnmente abordados. De esta forma, una empresa basada en una comunidad dona la totalidad de sus utilidades a este tipo de proyectos, dos empresas (las de tamaño mediano) donan un gran porcentaje de sus utilidades, y dos empresas (pequeñas) hacen pequeñas donaciones.

“Es una empresa privada, pero el ámbito es distinto. Las utilidades que generamos durante el año jamás las repartimos entre los dueños de la empresa. Nuestra política es seguir apoyando al desarrollo social de la comunidad” (empresa G, basada en una comunidad).

“Tenemos un convenio con (otra empresa de turismo) para generar un fondo anual de 40.000 dólares. Este fondo es administrado por una ONG internacional para financiar diversos proyectos de conservación, educación...” (empresa B).

“Empezó a contribuir a la comunidad local con parte del dinero que generaba su negocio. Hasta hoy lo hace. Ayudó en su educación y a gestionar servicios básicos para la zona” (empresa A).

La segunda categoría, con mayor número de prácticas reportadas, fue el medio ambiente. Las prácticas más mencionadas fueron reducción, reutilización y reciclado de desechos, así como el ahorro en el uso de papel, energía y agua. El resto de prácticas reportadas incluyen cumplir y hacer cumplir el reglamento en áreas naturales protegidas (una), protección de los recursos hidrológicos e incentivo al uso de productos orgánicos dentro de la comunidad (dos empresas basadas en una comunidad), compensación de emisiones a la atmósfera (tres de las empresas de mayor tamaño), una empresa mediana (la de mayor tamaño entrevistada, noventa empleados) compensa sus emisiones de CO₂ desde el 2006 y reduce las mismas en un 10% por el uso de energía renovable; los otros dos OT ofrecen a sus clientes/voluntarios la oportunidad de comprar créditos de carbono y plantar árboles para compensar la emisión de sus viajes respectivamente. Los proveedores son la siguiente categoría reportada: las prácticas de los OT por abordar su responsabilidad ante este grupo se enfocan principalmente en fomentar a que los proveedores tengan prácticas socialmente responsables. “Informamos a nuestros proveedores de qué manera trabajamos y la importancia de cuidar este país. Si hay opciones más sostenibles, buscamos nuevos proveedores”, apuntó una empresa. “Se apoya e

incentiva para que el resto de empresas de la comunidad y las familias mejoren su calidad y sus prácticas”, manifestó otra empresa. Por otro lado, las prácticas laborales y las de responsabilidad frente a los clientes son las menos mencionadas por los OT. Entre las prácticas laborales que más se abarcan están: el brindar iguales oportunidades de empleo para personas locales y de las comunidades; la capacitación; y empleados adecuadamente remunerados. Igualmente, entre las prácticas de responsabilidad frente a los clientes están: encuestas de satisfacción y evaluación de los servicios; e información a los clientes de las prácticas socialmente responsables generalmente a través de guía.

Tabla 3. Prácticas de RSE implementadas en los OT estudiados

| Involucramiento de la comunidad y desarrollo de la sociedad |
|---|
| <p>Promoción a tipos de turismo de bajo impacto negativo, turismo comunitario, ecoturismo, turismo de naturaleza.</p> <p>Desarrollo de capacidades locales, buscando el alivio de la pobreza y desarrollo sostenible a largo plazo de las comunidades.</p> <p>Reportes financieros y de actividades ante la comunidad.</p> <p>La totalidad de utilidades de la empresa son utilizadas, a través de una fundación, en proyectos a favor de la comunidad local.</p> <p>Fomento a la redistribución de beneficios (p. ej.: las comunidades indígenas tienen la exclusividad del servicio de transporte turístico).</p> <p>Promover los valores de la comunidad y del patrimonio cultural.</p> <p>Incentivan el voluntariado de apoyo a temas sociales y ambientales (p. ej.: clases de inglés, cuidado de niños mientras sus padres trabajan, etc.).</p> <p>Ayuda financiera y donaciones a proyectos de educación, cuidado ambiental y ayuda social (p. ej.: pagan terapia de niños con capacidades especiales).</p> <p>Convenio de apoyo con instituciones de investigación y educación (p. ej.: gratuidad de viajes para investigadores).</p> |
| Ambiente |
| <p>3R: reducción, reutilización y reciclado de residuos.</p> <p>Protección de los recursos hidrológicos.</p> <p>Incentivo al uso de productos orgánicos dentro de la comunidad.</p> <p>Ahorro en el uso de papel, energía y agua.</p> <p>Campañas de sensibilización y educación.</p> <p>Compensación de emisiones a la atmósfera (p. ej., reforestación y protección de bosques, clientes comprar créditos de carbono, uso de energías renovables, etc.)</p> <p>Cumplir y hacer cumplir el reglamento en áreas naturales protegidas.</p> |
| Cadena de suministro / proveedores |
| <p>Ser el enlace para crear oportunidades de financiamiento y capacitación en RSE en el resto de empresas basadas en la comunidad.</p> <p>Distribución equitativa de los clientes en la asociación de turismo comunitario.</p> <p>Fomentar a que los proveedores tengan prácticas socialmente responsables y conozcan el tema.</p> <p>Trabajo con proveedores locales y consumo de productos locales.</p> <p>Incluir al menos la visita a un proyecto de turismo comunitario en sus paquetes.</p> |

| Prácticas laborales |
|---|
| Iguales oportunidades de empleo para personas locales y de las comunidades. Incentivos para empleados. Empleados adecuadamente remunerados. Capacitación de los empleados |
| Responsabilidad frente a los clientes |
| Encuestas de satisfacción y evaluación de los servicios, bitácora con experiencias. Informan a los clientes de las prácticas socialmente responsables generalmente a través de guía o una carta por escrito. Ofrecen a los clientes la oportunidad de comprar créditos de carbono. Cumplir lo establecido en el itinerario del contrato de viaje, detallando claramente lo que incluye y no incluye. Informan a los clientes sobre proveedores sostenibles. |

Fuente: Elaboración propia

Instrumentos

Los instrumentos utilizados por los OT a modo de herramienta para abordar su RSE varían según el tipo y tamaño de empresa. Las micro empresas tienden a tener como instrumentos de RSE códigos de conducta y guías de buenas prácticas ambientales, mientras que las empresas pequeñas y medianas se concentran más en tener etiquetas de programas de certificación y verificación, incluso las empresas medianas tienen dos etiquetas (ver tabla 4). No obstante, se evidencia motivación en los OT por implementar nuevos instrumentos. Es el caso de dos micro empresas, una de las cuales ya tiene una certificación en calidad y la otra estuvo cerca de obtener una certificación en turismo sostenible, pero la falta de recursos (económicos, empleados, tiempo) la limitó. De la misma manera, un OT pequeño indicó que está en proceso de implementación del sistema de gestión en base a la calidad EFQM; y uno de los OT medianos (el de mayor tamaño), que en sus planes futuros está el implementar la Norma ISO 14000 y OHSAS 18001 en su empresa, pero por el momento no lo han hecho porque esto representaría mayor gasto económico y no lo requiere ahora la empresa. Complementando esta información, la investigación secundaria y primaria demostró que la etiqueta más utilizada por OT MIPYMES de Ecuador es el programa de verificación de Rainforest Alliance, treinta y dos agencias de viajes del país lo tienen¹² (incluidos seis OT de este estudio). Adicionalmente, los códigos de conducta, ética u operaciones (seis), y las guías de buenas prácticas ambientales (seis) son los instrumentos de RSE que reportan mayor uso entre los OT entrevistados (ver tabla 4). Ninguno de los OT informa sobre sus

12 Información de diciembre 2012 obtenida de Rainforest Alliance (2013- trabajo en revisión).

prácticas de RSE a sus grupos de interés mediante una memoria o informe de sostenibilidad o RSE. Algunas empresas informan sobre su filosofía de trabajo y ciertas acciones que están realizando a través de las redes sociales y/o su página web y/o asociaciones a las que pertenecen. Ninguna OT entrevistada forma parte de iniciativas mundiales de RSE como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas o el Código Mundial de Ética para el Turismo, y muy pocas mencionaron conocer estos instrumentos e iniciativas.

Tabla 4. Instrumentos de RSE usados por los OT según el tamaño de empresa.

| Micro empresa (3) | Empresa pequeña (4) | Empresa Mediana (2) |
|--|--|---|
| Código de conducta, ética u operaciones (3). Guía de buenas prácticas ambientales (2) Sello de calidad Pachamama (1) Certificación Qualitur de competencias laborales (1) | Código de conducta, ética u operaciones (2). Guía de buenas prácticas ambientales (2) Etiqueta de verificación en turismo sostenible Rainforest Alliance (4) | Código de conducta, ética u operaciones (1). Guía de buenas prácticas ambientales (2) Etiqueta de verificación en turismo sostenible de Rainforest Alliance (2) Etiqueta de certificación en turismo sostenible <i>Smart Voyager</i> (2) |

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se les preguntó a los OT sobre los incentivos y limitantes encontrados en la implementación de cada uno de los instrumentos de RSE utilizados por las empresas (ver tabla 5). En general, se encontró que entre los incentivos están la utilización de un modelo que permita una gestión responsable y sostenible en la empresa (motivación ética); el mejoramiento de la imagen y *marketing* de la empresa, ventaja competitiva, respuesta a la demanda de clientes extranjeros, mejorar la organización, manejo y eficiencia de la empresa, y la gratuidad en los programas de certificación. Por otra parte, los limitantes fueron el requerimiento de recursos (tiempo y personal), los altos costes de las etiquetas, la dificultad de involucrar a los trabajadores y a la comunidad y dar seguimiento a su cumplimiento, la falta de acoplamiento de todos los criterios a la realidad de OT y la falta de proveedores sostenibles.

Tabla 5. Incentivos y limitantes en la implementación de instrumentos de RSE adoptados por los OT

| Tipo Instrumentos | Meta del instrumento* | Instrumentos | Incentivos | Limitantes |
|--------------------|--|---|---|---|
| Código de conducta | Mostrar compromiso a principios de RSE | Código interno de ética y operaciones | El OT se encamina hacia una operación basada en principios ética, respeto mutuo, desarrollo sostenible. | Falta de tiempo. Falta de personal Ninguno |
| Buenas prácticas | Tomar acciones de mejoramiento de RSE | Programa de buenas prácticas de ecoturismo para Galápagos | Promovido por el MINTUR y la WWF. Es gratuito. | Ninguno |
| | | Buenas prácticas ambientales | Motivación ética. Mitigación de impactos negativos | Contratación de consultores |
| Etiquetas | Asegura el cumplimiento de criterios | <i>Smart Voyager</i> | Respuesta a la demanda de clientes extranjeros. Mejorar la imagen de la empresa y su marketing. Utilizar un modelo de gestión responsable y sostenible. Mejora de procesos. | Dar seguimiento al cumplimiento de los criterios. Dificultad involucrar trabajadores. Costos. |
| | | Verificación en turismo sostenible de Rainforest Alliance | Convenio existente entre MAE y RA Respuesta a la demanda de clientes extranjeros. Mejorar la imagen de la empresa y su marketing. Utilizar un modelo de gestión responsable y sostenible. Mejora de procesos. La certificación fue gratuita por lanzamiento de la iniciativa. | Falta de acoplamiento de todos los criterios a la realidad de OT. Toma tiempo. Dar seguimiento al cumplimiento de los criterios. Dificultad en el involucramiento y adaptación en trabajadores y comunidad. Altos costos. No hay proveedores sostenibles. |
| | | Sello de Calidad Pachamama | La empresa era parte de un proyecto. Mejora la imagen de la empresa y brinda seguridad a los clientes | Costo. Involucra el mejoramiento en la infraestructura |
| | | Certificación de competencia laboral Qualitur | Aprender de los procesos efectivos y dinámicos. (gerente de la empresa) | Toma tiempo |
| | | Certificación en turismo sostenible <i>Travelife</i> | Más encaminada a lo que el OT quiere. | La preparación para obtener la certificación toma tiempo |

Fuente: Elaboración propia a partir de Ayuso (2007). Nota: MAE= Ministerio del Ambiente Ecuador. RA= Rainforest Alliance. MINTUR= Dirección técnica Provincial del Ministerio de Turismo en Galápagos. WWF= Fondo Mundial para la Naturaleza.

7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

El objetivo de este estudio es conocer cómo se está implementando la RSE en ecuatorianos de micro, pequeñas y medianas empresas. En particular, el analizar *qué* prácticas e instrumentos de responsabilidad social empresarial están siendo adoptados y *por qué* los OT están llevando a cabo esto. Así, en base a estas preguntas de investigación planteadas, los resultados más relevantes son discutidos a continuación en comparación con la literatura existente y la relación entre las variables analizadas.

Empezando por la última pregunta, los resultados muestran que los OT de empresas *mipymes* están llevando a cabo prácticas de RSE motivados principalmente por razones altruistas, por la satisfacción de contribuir a la sociedad y hacer las cosas bien hechas sin que las empresas relacionen estas acciones con beneficios económicos para el OT. No obstante, en la muestra analizada existieron las tres racionalidades que siguen las empresas al adoptar prácticas de RSE: *the business-case*, motivados por beneficios económicos; valores sociales, motivados por razones no económicas, y la gestión sinérgica, con un enfoque *ganancia-ganancia* o *win-win* (Berger *et al.*, 2007; Garay y Font, 2013). Las motivaciones encontradas en los OT de esta investigación difieren en parte de las encontradas en las investigaciones de Miller (2001) y Sheldon y Park (2011), quienes identificaron que las principales motivaciones están relacionadas con la mejora de la reputación, la resolución de los problemas en la comunidad, la ventaja competitiva en el mercado y el miedo a tener una mala relación pública. Sin embargo, concuerda con la investigación realizada por Garay y Font (2013) en empresas de alojamiento pequeñas y medianas, donde se encontró que los hábitos y el estilo de vida es el principal motor para este comportamiento responsable. Por otro lado, este estudio explora lo sugerido por Lee (2008) y Garay y Font (2013) acerca de las distintas motivaciones según el tipo y tamaño de empresas, y en este sentido se encuentran dos resultados interesantes. El primero muestra que, en general, las empresas de mayor tamaño ven a la adopción de prácticas de RSE de una manera más estratégica, motivadas por el beneficio a la sociedad, pero también el beneficio para la empresa. El segundo es que los OT basados en una comunidad tienen como principal motivación el desarrollo social y económico de su propia comunidad. Muy ligado a este tema está lo que se menciona en la literatura (Jenkins, 2006; Garay y Font, 2013) y se testifica en la presente investigación: los dueños y/o gerentes (comunidad) de los OT *mipymes* son el grupo de interés (*stakeholders*) que determinan la adopción de prácticas de RSE. Los encuestados creen que los clientes valoran este tema, sin embargo no es aún un factor decisivo en su compra.

Según Argandoña (2010), cada empresa tiene una cuota de responsabilidad que debe asumir, sin importar si es una empresa pequeña. Esta investigación

comprueba que los OT *mipymes* entrevistados han asumido sus responsabilidades y, aún más a fondo, son empresas que lideran la implementación de estas prácticas dentro de la industria turística ecuatoriana, concordando con hallazgos de estudios similares (Carey *et al.*, 1997; Hudson y Miller, 2002), y, contradiciendo lo muchas veces repetido en la literatura, solamente las empresas grandes son las que tienen comportamiento socialmente responsable (Perrini *et al.*, 2006). Por ello, es importante que tanto empresas grandes como pequeñas asuman su responsabilidad con la sociedad.

Esta investigación demuestra que en su mayoría los OT entrevistados implementaban ciertas prácticas de RSE desde el inicio de sus operaciones o desde hace mucho tiempo, anterior a la existencia de programas de certificación en turismo sostenible en el país. No obstante, las etiquetas han ayudado de cierta manera a que los OT presten atención también a prácticas responsables con otros grupos de interés como: los clientes, los proveedores, los empleados y los clientes. Una forma común de abordar la RSE de los OT entrevistados es a través de prácticas filantrópicas o contribuciones voluntarias de los recursos económicos de la empresa a proyectos de educación, cuidado ambiental y ayuda social. Esto confirma la literatura (Ashley *et al.*, 2007) que indicaba que, tradicionalmente, las prácticas de RSE en el sector turístico han sido abordadas desde una visión filantrópica. En esta misma línea, dos de las empresas de mayor tamaño (medianas) se están encaminando en cierta forma a que sus prácticas en este sentido sean más estratégicas y mejoren su competitividad (Porter y Kramer, 2006).

En oposición al alto grado de sensibilización y conocimiento y poca acción encontrada por Dodds y Kuehnel (2010) en los OT masivos de Canadá, los resultados encontrados en los OT *mipymes* de Ecuador coinciden con los de Merwe y Wöcke (2007), ya que los entrevistados definen informalmente el concepto de RSE, pero su percepción de las responsabilidades de un OT y su conocimiento sobre el tema de RSE va muy de la mano con sus prácticas. Adicionalmente, se evidencia que, en comparación con los OT de Canadá, los OT de Ecuador estudiados están más involucrados en prácticas de RSE (no obstante, esto puede ser el resultado de que las empresas de la muestra son las pioneras en RSE en Ecuador).

Las prácticas más fuertes en los participantes son el involucramiento de la comunidad y el desarrollo de la sociedad; posteriormente, las prácticas ambientales que son las acciones favorecidas en otros estudios (Lee y Park, 2009; Sheldon y Park, 2011; Garay y Font, 2013). Esto puede deberse probablemente a que Ecuador es un país que tiene grandes necesidades sociales y económicas, por lo que las empresas enfocan sus prácticas a abordar estos problemas. Adicionalmente, se evidenció que las prácticas de RSE realizadas por las empresas

basadas en una comunidad se enmarcan en el concepto de *empresas sociales*, las cuales se distinguen por tener un enfoque social integral (Laurent, 2004). Las prácticas sociales y de involucramiento y ayuda a la comunidad son la razón de ser de la OT (estas reparten sus utilidades para proyectos de ayuda a la comunidad), pues se podría decir que aplican de forma totalmente comprometida, incluso más allá de lo que demanda la norma internacional más reconocida en responsabilidad social, la Norma ISO 26000, las prácticas sociales y económicas con su comunidad.

Por ahora, la implementación de prácticas de RSE en los OT analizados está siendo manejada, especialmente en micro y pequeñas empresas, de manera informal no sistematizada, y algunas veces ni siquiera de forma consciente. Uno de los OT respondió que no está implementando RSE, sin embargo sus prácticas demuestran lo contrario. El término de RSE es confuso, muy pocos OT, especialmente los de empresas pequeñas y medianas, son los que han tomado conciencia que sus acciones pueden ser llamadas RSE.

En cuanto a los instrumentos de RSE, las micro empresas tienden a tener códigos de conducta y guías de buenas prácticas ambientales como instrumentos, mientras que las empresas pequeñas y medianas, algunas veces adicionalmente a estos instrumentos, se concentran más en tener etiquetas de programas de certificación y verificación. Analizando los incentivos y obstáculos para el uso de cada tipo de instrumento, se puede concluir que existe esta diferenciación en el uso de instrumentos por tipo y tamaño de empresa, ya que las etiquetas representan una mayor demanda de recursos (costo, tiempo, personal) y complejidad en su aplicación, las etiquetas son difíciles de obtener para micro y pequeñas empresas. Sin embargo, Ayuso (2007) en su investigación sugiere que justamente las etiquetas y los sistemas de gestión parecen ser los instrumentos más efectivos y son los que ofrecen mayor reconocimiento y garantizan el cumplimiento de ciertos criterios de RSE. En este sentido, cabe destacar que a pesar de que los OT de micro empresas basadas en una comunidad no cuenten con instrumentos como las etiquetas, sus prácticas tienen un gran impacto en su comunidad y en el medio ambiente.

Al analizar las percepciones, prácticas e instrumentos de manera conjunta, se evidencia que existe una estrecha relación entre percepciones y prácticas, e igualmente entre prácticas e instrumentos. Las empresas perciben que su mayor responsabilidad está con la sociedad y las comunidades y en segundo lugar con el medio ambiente. Por lo tanto, sus prácticas están enfocadas a estos dos temas. No obstante, el uso de instrumentos, específicamente las etiquetas, son los que de cierta manera ha encaminado a los OT a atender otros temas de

RSE, pues las prácticas encontradas en los OT van de la mano con los criterios preestablecidos por los programas de verificación y certificación.

Este trabajo contribuye al actual debate principalmente a través de tres elementos. El primero proporciona conocimientos sobre la implementación de RSE en OT basados en una comunidad. Estos OT, al ser *empresas sociales*, tienen contextos empresariales completamente distintos al prototipo de OT y la presente investigación ha encontrado interesantes resultados en este sentido. El que más se destaca es el hecho de que se prueba que los OT mencionados tienen efectivamente prácticas muy fuertes de RSE, especialmente sociales y económicas con su comunidad, lo que da un aporte nuevo a la literatura, ya que el presente estudio es pionero en la investigación de la RSE en este tipo de empresas turísticas. El segundo, desde la perspectiva de OT de micro, pequeñas y medianas empresas, contribuye al conocimiento de la literatura en RSE en el sector turístico, que hasta la fecha se ha centrado principalmente en OT grandes y empresas de alojamiento. El tercero aporta datos sobre la situación de la implementación de RSE en OT líderes del sector turístico ecuatoriano y proporciona sugerencias claves para promover la RSE en la industria del turismo de Ecuador.

Así, a fin de promover la implementación de prácticas de RSE en el sector turístico, se presentan las siguientes sugerencias (basadas en las respuestas de los entrevistados y en investigación secundaria) divididas en sugerencias para OT y para tomadores de decisiones:

Sugerencias para operadores de turismo:

- Desarrollar una comprensión de la RSE y la puesta en marcha de este concepto en los principios y prácticas empresariales. Empezando con pequeñas actividades y transformándolas con el tiempo en programas de RSE, teniendo en mente siempre la idea de marcar una diferencia en lo que la empresa pueda realizar. Socializar con clientes y proveedores cómo pueden ser parte de esta responsabilidad compartida. Y, de ser posible, comprobar que sus proveedores vayan en su misma línea.
- La filosofía de la empresa, prácticas en pro de la RSE, los instrumentos implementados (códigos de conducta, buenas prácticas, etiquetas, sistemas de gestión), junto con los reconocimientos obtenidos, alianzas en este sentido y las acciones filantrópicas realizadas por los OT deben ser comunicados a fin de que todos los grupos de interés (*stakeholders*) conozcan los esfuerzos realizados por los OT por hacer frente a sus responsabilidades sociales, económicas y ambientales. Los OT pueden ser elogiados por tener prácticas responsables y que la sociedad se vea beneficiada por sus acciones. Pero si no se comunica y comparten estas prácticas con sus grupos de interés, ya a través de informes de RSE/sos-

tenibilidad y/o en la página web de la empresa, estos esfuerzos pueden ser desestimados o menospreciados.

- Adherirse, de acuerdo a sus posibilidades, a iniciativas e instrumentos internacionalmente reconocidos de RSE en el sector turístico como por ejemplo: el código ético mundial para el turismo, el código de conducta para la protección de los niños frente a la explotación sexual en el turismo y en la industria de viajes (ECPAT), la Tour Operator Initiative for Sustainable Tourism Development (TOI), turpperadores promoviendo sostenibilidad (TOPS), entre otros que surjan. Los OT que aún no tengan una etiqueta o sistema de gestión en RSE y/o turismo sostenible encaminar sus esfuerzos a obtener alguno de estos instrumentos.
- Reforzar las prácticas de RSE, especialmente las prácticas laborales y las de responsabilidad frente a los clientes, las cuales la presente investigación demuestra que son las menos abordadas. De forma similar, el reforzamiento de la identidad cultural de un pueblo a través del turismo constituyen también obligaciones éticas de los actores principales de la actividad turística. Adicionalmente, adoptar prácticas en la esencia de hacer negocios incentivando la transparencia en las acciones y las prácticas de operación justas.
- Direccionar las prácticas de RSE de una manera más estratégica, que comprometa a los OT con sus grupos de interés (*stakeholders*) a fin de entender qué aspectos de RSE son claves para la empresa. Por ejemplo, los OT podrían dirigir sus esfuerzos a lugares y comunidades donde operan, brindar educación y sensibilización de RSE en sus proveedores, empleados, clientes, entre otras prácticas como parte de sus prácticas de RSE.
- Crear alianzas estratégicas con ONG y redes de cooperación entre OT, especialmente entre microempresas, las cuales cuentan con pocos recursos, a fin de que, mediante su asociación y trabajo en equipo, se les facilite la gestión y la adopción de prácticas e instrumentos de RSE.
- Hasta el momento existe poca presión externa para implementar RSE en OT, por lo que los OT *mipymes* de este estudio han actuado de manera responsable por convicción propia . No obstante, se recomienda que las empresas turísticas no esperen la implantación de RSE dentro de sus negocios forzadas por las presiones legislativas, de los clientes y el mercado, sino que actúen de una manera proactiva, que les permita, incluso, tener una ventaja competitiva.

Sugerencias para tomadores de decisiones:

- La sugerencia más mencionada por los OT entrevistados fue la demanda de capacitación en RSE, tanto para los OT como para los clientes proporcionando a OT guías para asumir sus responsabilidades de una mejor manera y motivando su adopción y concienciando a los clientes sobre cómo ellos pueden contribuir y demandar opciones más responsables de turismo. Y, en general, realizando campañas de educación y concienciación en la industria turística y en el público sobre este tema, con el fin de crear una cultura de RSE. Adicionalmente, facilitar espacios para compartir las mejores prácticas entre las diferentes empresas (alojamiento, restauración, agencias de viajes, y transporte), para que puedan aprender unos de otros.
- Otra de las sugerencias mencionadas repetidamente por los OT entrevistados fue la falta de legislación en RSE. Así mediante normas el Estado debe asegurarse que las empresas tengan un comportamiento de respeto hacia el ser humano, la naturaleza y los pueblos que se visitan. Porque la protección de la naturaleza y la cultura tienen especial importancia en el sector del turismo, ya que los atractivos naturales y culturales constituyen la materia prima del turismo, por lo que abusar de ellos hasta agotarlos representaría el fin de la propia industria.
- Comunicación constante entre empresa privada, ONG y el Estado a fin de tener estrategias conjuntas que permitan trabajar a todos hacia el objetivo de tener una industria turística más responsable.
- La presente investigación ha puesto en evidencia la existencia de numerosas iniciativas e instrumentos en RSE en Ecuador, las cuales trabajan de manera aislada en muchas de las ocasiones. Así, se sugiere reunir esfuerzos entre todas las organizaciones que están trabajando en pro de la RSE en Ecuador, a fin de unificar los instrumentos y ampliar el alcance de los mismos, en lugar de desarrollar nuevos, que suman a la confusión de la industria y los clientes (Dodds y Joppe, 2005). Adicionalmente, promover el conocimiento y una participación activa por parte de las empresas en iniciativas mundiales de ética y responsabilidad en turismo de las cuales Ecuador forma parte.
- Los representantes políticos y las ONG deben tener presente las diferencias que existen según el tamaño y el tipo de empresa turística (alojamiento, agencias de viajes, transporte, empresas basadas en una comunidad, etc.) en el momento de desarrollar una iniciativa e instrumento en RSE. Igualmente, al desarrollar políticas e iniciativas en RSE, debe hacerse de una manera participativa, es decir, tomar en cuenta las opiniones de las empresas, el Estado y las organizaciones de apoyo. En este sentido, las políticas y planes para propiciar la implementación de

RSE en las empresas turísticas como Garay y Font (2013) sugieren que deben entender mejor qué barreras, argumentos e incentivos aplican a cada tipo de empresa, y las realidades de estos negocios.

- La principal motivación de los OT para implementar prácticas de RSE es la conciencia de su dueño-gerente por ser responsable, por lo que este factor es esencial para el desarrollo de la RSE. Sin embargo, los entrevistados coinciden en que son necesarios incentivos para promover en un futuro el mismo comportamiento responsable en otras empresas turísticas. Por ejemplo, el Estado podría dar reconocimientos públicos según categorías a las empresas turísticas que se destaquen por sus prácticas de RSE o a las empresas que adopten una etiqueta o iniciativa de RSE.

Debe señalarse que hay algunas limitaciones en el estudio expuesto. Este sólo analiza a los operadores de turismo receptivos de empresas *mipymes* que lideran la implementación de prácticas de RSE en Ecuador. Por lo tanto, se precisa una mayor investigación en todas las agencias de viajes del país (de tipo internacional o mayorista, y de gran tamaño) y extenderlo a toda la industria turística (empresas de alojamiento, de restauración y de transporte), a fin de conocer si las motivaciones, prácticas e instrumentos en RSE varían según el sector y si existen grandes diferencias entre *mipymes* y grandes empresas. Futuras investigaciones podrían profundizar en estos interrogantes. Esto permitiría tener un panorama más amplio de la situación de la RSE en la industria turística de Ecuador, a la vez que permitiría también proponer acciones que promoviesen una mejor adopción de prácticas de RSE en la industria del turismo no solo en Ecuador, sino a nivel mundial.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ARGANDOÑA, A., (2010). "CSR in the tourism industry. Some lessons from the Spanish experience". IESE Business School University of Navarra, Working paper 844. Disponible en: www.iese.edu/research/pdfs/DI-0844-E.pdf [Consultado Julio 2013].
- ASHLEY, C., DE BRINE, P., LEHR, A. y WILDE, H. (2007). *The Role of the Tourism Sector in Expanding Economic Opportunity. Corporate Social Responsibility Initiative Report*. Cambridge, MA: Kennedy School of Government, Harvard University. N° 23.
- AYUSO, S. (2006). "Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: Analyzing the experience of Spanish hotels". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, N°13, 207-220.
- AYUSO, S. (2007). "Comparing Voluntary Policy Instruments for Sustainable Tourism: The Experience of the Spanish Hotel Sector". *Journal of Sustainable Tourism*, N°15(2), 144-159.
- BANCO MUNDIAL (WORD BANK) (2003). *Company Codes of Conduct and International Standards: An Analytical Comparison, International Finance Corporation* (IFC). Report Prepared by Foley Hoag, LLP.
- BENITO, A. (2007). "Del Turismo Sostenible al Turismo Socialmente Responsable". En: Escuela de Turismo, 1ra edición. *Retos y Compromisos del turismo: hacia una visión más humana*. Bilbao, España: Deusto Universidad, 333- 347.
- BERGER, I., CUNNINGHAM, P., y DRURMURIGHT, M. (2007). "Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue". *California Management Review*, N° 49(4), 132- 157.
- CAREY, S., GOUNTAS, Y., y GILBERT, D. (1997). "Tour operators and destination sustainability". *Tourism management*, N°18(7), 425-431.
- CARROLL, A. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, N° 34, 39-48.
- CARROLL, A. (1999). "Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, N° 38, 268-295.
- CARROLL, A. y SHABANA, K. (2010). "The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice". *International Journal of Management Reviews*, N° 12(1), 85-105.
- COLES, T., FENCLOVA, E. y DINAN, C. (2013). "Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda". *Tourism Management Perspectives*, N° 6(0), 122-141.
- DAHLSTRUD, A. (2008). "How corporate social responsibility is defined: an

- analysis of 37 definitions". *Corporate social responsibility and environmental management*, Nº 15(1), 1-13.
- DODDS, R., y JOPPE, M. (2005). CSR in the tourism industry? The status of and potential for certification, codes of conduct and guidelines. CSR Practice, Foreign Investment Advisory Service, Investment Climate Department Washington, DC.
- DODDS, R., y KUEHNEL, J. (2010). "CSR among Canadian mass tour operators: Good awareness but little action". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Nº 22(2), 221-244.
- FREEMAN, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- GARAY, L. y FONT, X. (2013). "Motivaciones, prácticas y resultados del comportamiento responsable en las pequeñas y medianas empresas turísticas". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Nº 13(5), 51-84.
- HUDSON, S. y MILLER, G. (2002), "The responsible marketing of tourism: the case of Canadian mountain holidays". *Tourism Management*, Nº 26 (2), 133-42.
- INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION (ISO) (2007). ISO 2600, ISO Working Definition, Working Group on Social Responsibility, Sydney. February.
- JENKINS, H. (2006). "Small business champions for corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, Nº 67(3), 241-256.
- KATE-Center for Ecology and Development (2008). Guidelines CSR reporting in tourism. 8 steps to sustainability reporting. Stuttgart: KATE. Disponible en: www.kate-stuttgart.org/zmskate/content/.../CSR-Leitfaden_ENG_ger.pdf [Consultado en mayo 2013].
- LAURENT, G. (2004). Las empresas sociales. En Laville, Jean-Louis (ed.), *Economía social y solidaria. Una visión europea*. Fundación OSDE - Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires: Editorial Altamira.
- LEE, M.D.P. (2008): "A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead", *International Journal of Management Reviews*, Nº10 (1), 53-73.
- MATTEN, D., y MOON J. (2004). "Implicit" and "Explicit" CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe. *ICCSR Research Paper Series*. Nº 29.
- MARTÍNEZ, P., PÉREZ A. y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2013) "RSC: definición y práctica en el sector hotelero. El caso de Meliá Hotels International", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Nº 13(5), 141-173.
- MERWE, M. y WÖCKE, A. (2007), "An investigation into responsible tourism practices in the South African hotel industry", *South African Journal of Business Management*, Nº 38 (2), 1-15.

- MILLER, G. (2001). "Corporate responsibility in the UK tourism industry". *Tourism Management*, N° 22, 589-598.
- MILLER, G., Y TWINING-WARD, L. (2005). *Monitoring for a sustainable tourism transition. The challenge of developing and using indicators*. Wallingford: CAB International.
- MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR (MINTUR). (2007). *Plan estratégico de desarrollo del turismo sostenible en Ecuador hacia el año 2020: PLANDETUR 2020*. Ministerio de Turismo del Ecuador.
- MORALES, K. (2012). *Sostenibilidad empresarial, Experiencias de Responsabilidad Social en empresas ecuatorianas*. Disponible en: http://ecuador.ahk.de/fileadmin/ahk_ecuador/Dokumente/CSR/ot_busca_sostenibilidad_red.pdf [Consultado en mayo 2013].
- NAVARRO, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT) (2012): Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2012. Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- PERRINI, F. (2006). "SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective". *Journal of Business Ethics*, N° 67(3), 305-316.
- PORTER, M., y KRAMER, M. R. (2006). "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility". *Harvard Business Review*, N° 84(12), 78-92.
- SHELDON, P. y PARK, S. (2011). "An Exploratory Study of Corporate Social Responsibility in the U.S.". *Travel Industry. Journal of Travel Research*, N° 50(4), 392-407.
- TORRESANO, M. y MORALES, K. (2008) *Estudio de la Responsabilidad Social en el Ecuador* (Primer Informe), promovido por CRS -Swisscontact- IDE Business School – UNICEF y CARE, Ecuador.
- TORRESANO, M. (2012) *Estudio de responsabilidad Social de Empresas de Ecuador* (Segundo Informe), promovido por IDE Business School, Cooperación Alemana al Desarrollo GIZ y Fundación AVINA. Disponible en: <http://estudiorseecuador.com/estudio-de-responsabilidad-social-de-empresas-2012/> [Consultado en mayo 2013].
- TÚÑEZ, J. y VALAREZO, K. (2012). "RCS: reputación, sostenibilidad, compromiso". *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*. TIC y educación, Quito: CIESPAL. N° 117, 61-66.
- VAN DE MOSSELAER, F., VAN DER DUIM, R., y VAN WIJK, J. (2012). Corporate social responsibility in the tour operating industry: The case of Dutch outbound

- tour operators, D. Leslie (Ed.) *Tourism Enterprises and the Sustainability Agenda across Europe*, Farnham: Ashgate, 71-92.
- VAN WIJK, J. y PERSON, W. (2006). "A long haul destination: Sustainability reporting among tour operators". *European Management Journal*, Nº 24 (6), 381-395.
- VALOR, C. (2005). "Corporate social responsibility and corporate citizenship: towards corporate accountability". *Business and Society Review*, Nº 110(2),191-212.
- VOTAW, D. y SETHI, S. (1972). "Genius Becomes Pare A Comment on the Doctrine of Social Responsibility". *California Management Review*. Nº15, 25-31.
- WADDOCK, S. (2008). "Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility". *Academy of Management Perspectives*, Nº 22(3), 87-108.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD) (1999). *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. WBCSD. Geneva. Disponible en: <http://www.wbcd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=82&nosearchcontextkey=true> [Consultado en mayo 2013].

NH hoteles: ejemplo de gestión responsable, transparente e innovadora

M^a del Amor Jiménez Jiménez

amor.jimenez@decd.uhu.es

Profesora colaboradora en el departamento de Economía financiera, Contabilidad y Dirección de operaciones de la Universidad de Huelva (España).

Ana Gessa Perera

gessa@uhu.es

Profesora titular en el departamento de Economía financiera, Contabilidad y Dirección de operaciones de la Universidad de Huelva (España).

Marta Martín Martín

m.martinmartin@nh-hotels.com

Directora de responsabilidad social empresarial de NH Hoteles.

Antonio Ruiz Jiménez

anruiz@us.es

Profesor titular en el departamento de Economía financiera y Dirección de operaciones de la Universidad de Sevilla (España). Director grupo de investigación Dirección de operaciones en servicios y turismo.

RESUMEN

La responsabilidad, la transparencia y la innovación se alían en NH Hoteles para integrar de forma voluntaria las preocupaciones sociales y ambientales en su gestión para mejorar su competitividad y valor añadido. Este grupo empresarial, empresa responsable de referencia en el sector hotelero, constituye el objeto de nuestro estudio, donde analizamos los cambios innovadores introducidos en la gestión de la empresa, tanto a nivel estratégico como operativo, para adaptarse a los nuevos requerimientos de responsabilidad y a los objetivos de desarrollo sostenible.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social empresarial, innovación, grupos de interés, transparencia, mejora continua.

CÓDIGO JEL / JEL CODE

M14

ABSTRACT

Responsibility, transparency and innovation team up in NH Hotels to integrate voluntary social and environmental concerns in its management to improve their competitiveness and added value. This business group, responsible company in the hospitality industry, is the subject of this study, where we analyze the innovative changes made to the company's management, both strategic and operational levels, to adapt to new requirements and accountability sustainable development goals.

KEYWORDS

Corporate social responsibility, innovation, stakeholders, transparency, continuous improvement.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el sector turístico ha sido testigo de cómo el concepto clásico de desarrollo y crecimiento económico se ha visto superado debido a una consciencia, cada vez más global, sobre la importancia de que dichos conceptos estén acompañados de un interés manifiesto hacia aspectos como los sociales y los medioambientales. En este sentido, el *Plan de Turismo Español Horizonte 2020* indica que el sector turístico y, por ende, el subsector hotelero, deben afrontar los retos y gestionar aquellos cambios que permitan seguir creciendo en rentabilidad y valor social, buscando modelos a medio y largo plazo que permitan encontrar soluciones creativas y concertadas a las cuestiones sociales, económicas y ambientales que afecten al sector, así como apostar por un crecimiento basado en el conocimiento, la innovación y la sostenibilidad.

Así pues, el sector hotelero, en su empeño por el aumento de competitividad y rendimiento empresarial, reconoce la necesaria asociación a una gestión sostenible y viable en el medio y largo plazo, al comprender que la adopción por parte de las empresas hoteleras de los fundamentos y principios propios de la responsabilidad social empresarial (RSE) comienza a ser, cada vez más, una necesidad de gestión empresarial y menos una demanda proveniente del entorno. Por ello, y consecuentemente con lo que postula dicho plan, el propósito general de este trabajo es aportar evidencia empírica acerca de las implicaciones que a nivel organizacional tiene la integración de la RSE en los procesos de dirección y gestión en la industria hotelera. Concretamente, nos centraremos en mostrar los principales cambios que se han tenido que realizar para llevar a cabo dicha integración en una empresa del sector hotelero con alto reconocimiento reputacional en materia de RSE. Se mostrarán así los logros de la empresa en esta área, de los que se puedan extraer lecciones prácticas para otras organizaciones del mismo o diferente sector empresarial. Ello nos permitirá identificar algunos factores clave del nuevo enfoque adoptado por la empresa para afrontar nuevos retos en dicho contexto.

A continuación, después de esta breve introducción y antes de presentar los principales resultados del trabajo, se exponen los fundamentos teóricos del mismo, así como los aspectos más relevantes de la metodología empleada. Finalmente, se resaltan las conclusiones e implicaciones más significativas.

2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: CAMBIOS E IMPLICACIONES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La RSE es considerada como una nueva tendencia de cambio en las organizaciones que la comprenden como una nueva dimensión empresarial preocupada por el concepto de sostenibilidad en sus tres dimensiones: económica, social y medioambiental. Su principal objetivo es el desarrollo sostenible como vía de implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, afectando a la empresa como sistema y agregándole dos valores fundamentales: el interés por el colectivo que está relacionado con la empresa (los grupos de interés) y el desarrollo de la ética empresarial como modelo de gestión (Jiménez, 2008).

Por ello, la RSE no es algo que pueda añadirse de forma opcional a las actividades principales de la empresa, sino que afecta a su propia gestión (Comisión Europea, 2002). Ello implica cambios en el modo de ver y dirigir la empresa, en la adopción de sus decisiones estratégicas y en su gestión táctica y operativa, comenzando por desarrollar una cultura interna en la que se valoren adecuadamente aspectos como el comportamiento ético de la entidad empresarial, la comunicación con todas sus partes interesadas, el impulso de actividades que preserven el entorno económico, social y medioambiental, etc.

De este modo, la RSE comienza a ser cada vez más una necesidad de gestión empresarial. Aquellas empresas que sepan asumir este nuevo modelo de gestión, así como ver la oportunidad de este cambio de mentalidad, obtendrán, además de la diferenciación de cara al cliente y con la sociedad que va implícita en la misma, una serie de ventajas relacionadas con la eficiencia en la gestión, con la marca e imagen de la empresa y aquellas que revierten sobre los valores y el entorno de la organización (Fernández, 2009). Numerosos han sido los estudios que, en los últimos años, han tratado de descifrar, entre otras cosas, la relación entre los resultados económicos y la RSE, siendo algunos de ellos los de Griffin y Mahon (1997), Waddock y Graves (1997), Balbanis *et al.* (1998), McWilliams y Siegel (2000), Moore (2001), Orlitzky y Benjamin (2001), Simpson y Kohers (2002), Garz *et al.* (2002), Margolis y Walsh (2003), Orlitzky *et al.* (2003), Chand (2006), Siegel y Vitaliano (2007), Lyon (2007), Akpınar *et al.* (2008), Lev *et al.* (2008), Choi y Kwak (2010), Arcas y Briones (2009) o Martínez y Olmedo (2009).

La consecución de tales beneficios o ventajas requiere de la introducción progresiva de una dimensión más formal de la RSE en la gestión de la empresa y en su estructura organizativa. En este sentido, es ampliamente reconocido en la literatura dedicada a este ámbito que un aspecto clave en la implantación y el éxito de cualquier cambio en la gestión empresarial, bajo un enfoque de

mejora continua, es la motivación y el compromiso de la alta dirección (Guadamillas, 2010; Martín, 2010). Por ello, la falta de liderazgo corporativo se encuentra entre las causas más habituales de fracaso en la implantación de nuevas técnicas y prácticas de gestión (Pes, 2012; Sarabia y López, 1991; Barahona *et al.*, 2011).

Teniendo en cuenta que la RSE es ampliamente aceptada como un nuevo modelo de gestión (Carroll, 2008; González *et al.*, 2007), predomina la necesidad de una reestructuración a nivel organizacional (Godos *et al.*, 2011) y de un compromiso e implicación en la capacidad directiva de los responsables empresariales como factor clave del desarrollo para una adecuada implantación de la RSE en su empresa (Waldman *et al.*, 2006; Plaza *et al.*, 2012). Así, trabajos como los de González y González (2010) y Godos *et al.* (2011) abordan la importancia de la capacidad directiva en la adopción de prácticas socialmente responsables, bien en ámbitos concretos como la gestión ambiental o de forma más general. De este modo, para que la RSE alcance todos los niveles organizacionales y no sea un aspecto marginal, consiguiendo así la importante transversalidad de la misma, no basta con que la dirección acepte la implantación de la RSE, sino que ese compromiso ha de verse reflejado en acciones concretas que impliquen cambios a nivel organizacional (en la estrategia empresarial, en los objetivos y en la estructura organizacional). Para ello, es imprescindible comenzar por su inclusión en la cultura organizacional de la empresa (misión, visión y valores), de manera tal que las personas que forman parte de la compañía se identifiquen con los mismos y participen en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa para tal fin (Pons, 2010). Esto implica la consideración explícita de la estrategia de RSE como parte fundamental del modelo de empresa que se adopta (Guadamillas, 2010) y la concreción de la misma en objetivos específicos.

Otro aspecto clave de la relevancia que adquiere la RSE en la gestión de las empresas es su integración en la estructura organizativa de la misma y cómo se articula el trabajo en esta área funcional. Aunque no son muchos los estudios dedicados a profundizar sobre la realidad de la labor de la RSE en las empresas (Ayuso, 2009), sí que existen algunos estudios genéricos sobre el nivel de desarrollo de la RSE en las empresas españolas, como el de Forética (2008) y el del Club de Excelencia en Sostenibilidad (2007), los cuales han incluido en sus encuestas algunas preguntas relacionadas con la estructura organizativa de la RSE. Al margen de los intentos por caracterizar el perfil del responsable o responsables de la RSE en las empresas y sus funciones, es evidente que la opción escogida por cada empresa para integrar la RSE en su estructura organizativa condicionará la gestión, favoreciendo el desarrollo de ciertas prácticas y primas teniendo, obviamente, implicaciones para la estrategia empresarial de RSE (Morton *et al.*, 2008; Argandoña *et al.*, 2008).

Por otra parte, cabe destacar el papel clave que el contexto social, cultural, político y económico, en el que las compañías operan, desempeña en la determinación de las responsabilidades y, consecuentemente, en su respuesta a cuestiones relativas a la RSE (Cizmar y Vlahov, 2010). Es, por tanto determinante el sector de actividad de la empresa (Whitehouse, 2006).

Así pues, el subsector turístico de alojamiento hotelero, por el fuerte impacto socioeconómico y medioambiental que tiene en los entornos en los que se desarrolla su actividad, ha despertado en los últimos años un interés creciente en la comunidad científica. Una muestra de ello son los trabajos de Golja y Nižić (2010), Bohdanowicz (2007), Bohdanowicz y Zientara (2008, 2009), Holcomb *et al.* (2007), Dodds y Kuehnel (2010), Mattera y Moreno (2012). Principalmente, y en línea con los de otros sectores empresariales, se caracterizan por el enfoque parcial con el que abordan los estudios, centrándose en alguna de las dimensiones de la RSE (económica, social y medioambiental) o en el análisis de la información publicada en materia de RSE. Por el contrario, son escasos los estudios empíricos que profundizan en el análisis de las implicaciones que a nivel organizacional tiene la integración de la RSE en los procesos de dirección y gestión dentro de la industria hotelera que se ha descrito anteriormente. Algo que se pone de manifiesto en diferentes estudios sobre el estado de las investigaciones sobre la RSE aplicada al sector hotelero, las cuales resaltan el carácter embrionario del mismo (Jiménez y Gessa, 2011 y Fernández y Cuadrado, 2011).

Al objeto de contribuir al desarrollo de este campo de investigación, y por tanto, avanzar en el conocimiento de la RSE en el sector hotelero, en línea con el marco conceptual descrito anteriormente, para la consecución del propósito de este trabajo expuesto en el apartado introductorio optamos por una estrategia cualitativa de investigación, que goza cada vez mas de mayor reconocimiento en la comunidad científica por sus aportaciones al desarrollo del conocimiento de la RSE (Jiménez, 2012). Concretamente, mediante el estudio de una cadena hotelera líder, reconocida entre los grupos hoteleros españoles con mayor implicación en materia de RSE. Se trata de NH Hoteles, claro ejemplo de apuesta por una gestión responsable, transparente e innovadora en el sector, convirtiéndose la responsabilidad corporativa¹ (RC) en un factor clave de su gestión, cuya integración ha requerido la puesta en marcha de distintas actuaciones que han tenido importantes implicaciones, tanto a nivel estratégico como operativo.

1 NH Hoteles utiliza el término de RC.

3. METODOLOGÍA

Dada la demostrada idoneidad de la metodología de estudios de casos para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren, analizar procesos de cambio organizativo, estudiar constructos en los que las teorías existentes se antojan inadecuadas, explorar de forma profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre determinado fenómeno, etc. (Chetty, 1996; Yin, 1989; Arias, 2003), tal metodología ha sido la elegida para el desarrollo de la parte empírica de este trabajo de investigación. La selección de la unidad de análisis se ha llevado a cabo teniendo en cuenta el aporte que la misma debía hacer a la consecución del objetivo principal perseguido. Concretamente, se ha seleccionado a uno de los grupos hoteleros españoles con mayor reconocimiento reputacional en materia de responsabilidad social empresarial —NH Hoteles, S.A.—, el cual reunía características fundamentales como la publicación anual de memorias de responsabilidad social empresarial, acceso público a fuentes documentales e informativas sobre la RSE de la organización, existencia del departamento encargado de integrar la RSE en la gestión empresarial, reconocimiento externo de la reputación responsable de la empresa hotelera, así como una valiosa predisposición de los responsables empresariales a participar en este estudio.

En cuanto al proceso de recogida de datos, han sido numerosas las fuentes de evidencias empleadas algo que ayudó a alcanzar, tal y como indican Coller (2000) o Guitart (2005), la validez y fiabilidad del estudio. Para lograr tal fin, se revisaron numerosas fuentes documentales tanto proporcionadas por la empresa (informes, memorias, estudios y publicaciones internas) como de acceso público (páginas webs, redes sociales, videos corporativos, manuales, publicaciones especializadas, artículos de prensa, etc.). Revisada dicha documentación, se diseñó una encuesta con un total de trece cuestiones cerradas politómicas de diferentes naturaleza (hecho, opinión, acción, intención, expectativas, etc.), cuya respuesta fundamentó el contenido de la entrevista, presencial y semiestructurada, realizada a la máxima responsable de RSE de la empresa. Dicha entrevista tuvo lugar en la sede administrativa de NH Hoteles, con una duración de dos horas y media y que pudo ser grabada con el consentimiento expreso de la entrevistada. La realización de la entrevista personal nos permitió establecer un contacto directo con dicha responsable tanto vía mail como telefónica, lo cual permitió una actualización continua de la información recogida y, por tanto, una mayor calidad de la misma.

Tras revisar rigurosamente todas las fuentes documentales recopiladas, fundamentalmente, todas las memorias de RSE de la empresa, los diferentes planes directores y documentación interna proporcionados por la organización, se procedió a la transcripción de la grabación y a contrastar dicha información con toda

la obtenida por otros medios (publicaciones especializadas, prensa, webs especializadas en el sector o en RSE, etc.). El registro, clasificación y sistematización del proceso de recogida y análisis de datos ha sido llevado a cabo con el rigor preciso para garantizar la validez constructiva, interna y externa que cualquier estudio de caso necesita para garantizar la fiabilidad y validez del mismo.

4. EL CASO DE NH HOTELES

4.1. Perfil empresarial

NH Hoteles, tras más de tres décadas de historia, es actualmente una de las cadenas hoteleras de establecimientos urbanos más homogénea y diferenciada del mercado, con destacada presencia nacional e internacional. Su política de expansión y diversificación la ha convertido en el mayor grupo hotelero español (397 hoteles con 58687 habitaciones), posicionándose en el tercer puesto en Europa en el segmento urbano y en el quinto con mayor presencia en ese continente. Prueba de ello son los datos que recogemos en el cuadro 1.

Cuadro 1. Distribución de hoteles por localización y tipo de contrato

| | Total | | Alquiler | | Propiedad | | Gestión | |
|-------------------------------|------------|---------------|------------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|
| | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones |
| Europa | 361 | 52.057 | 224 | 32.472 | 60 | 10.134 | 77 | 9.451 |
| España | 175 | 20.977 | 94 | 10.647 | 15 | 2.218 | 66 | 8.112 |
| Latinoamérica y Caribe | 33 | 6.146 | 5 | 689 | 17 | 2.463 | 11 | 2.994 |
| África | 2 | 242 | 1 | 198 | 1 | 44 | 0 | 0 |
| Estados Unidos | 1 | 242 | 0 | 0 | 1 | 242 | 0 | 0 |
| Total NH Hoteles | 397 | 58.687 | 230 | 33.359 | 79 | 12.883 | 88 | 12.445 |

Fuente: NH Hoteles (2010)

Actualmente, NH Hoteles, continúa apostando por la innovación constante, y consciente de la importancia que está adquiriendo la RC como motor de desarrollo y herramienta para hacer frente a los retos sociales y medioambientales del mundo global. De esta manera, está inmersa en un proceso de adaptación, cuyas fases analizamos en los siguientes epígrafes.

4.2. La responsabilidad corporativa en NH hoteles: paso a paso

NH Hoteles surge de una idea innovadora de gestión hotelera que, a día de hoy, permanece como el principal rasgo diferenciador de la actividad desarrollada por la compañía. Así nos lo confirmó, en la entrevista que mantuvimos, la Sra. Martín: "Para mí, la gestión de la responsabilidad corporativa es una oportuni-

dad de mejorar e innovar [...]. Esta es una empresa muy innovadora y dinámica [...]. Realmente, la RC es un juego más de innovación”.

La compañía enfoca la responsabilidad y la sostenibilidad como una oportunidad de crecimiento, consolidación e innovación en línea con la creación de beneficio compartido en el tiempo. Inciden en el valor responsable que la actividad hotelera tiene en el desarrollo económico y social a nivel local, nacional e internacional de la sociedad. Así, sus responsables afirman que las 20000 personas que forman la familia de esta firma hotelera están involucradas en todas las acciones orientadas a la sostenibilidad y responsabilidad social. Son iniciativas que contemplan a todos los grupos de interés (GI) con los que se relaciona la compañía y en las que piensa seguir invirtiendo, ya que, a pesar de la situación económica que estamos viviendo, los directivos de NH Hoteles creen que este es el mejor momento para ser socialmente responsables.

Frente a los retos sociales y medioambientales que plantea la globalización, NH Hoteles tiene un claro compromiso de mejora continua en su responsabilidad y sostenibilidad como motor de desarrollo y herramienta para hacer frente a dichos retos y generar valor en términos económicos, sociales y medioambientales. Ello implica, según Nuria Iturriagoitia (Consejera de Responsabilidad Corporativa, 2009): “incorporar sostenibilidad, participación y transparencia en la gestión. Es clave respetar criterios éticos, requerimientos sociales como la igualdad y la justicia, así como los límites naturales del entorno en el que vivimos”.

Para NH Hoteles, la RC es “el compromiso que, como gran empresa, tienes con todos tus GI: empleados, proveedores, accionistas, clientes, sociedad y, por supuesto, medio ambiente” (Expresidente Gabriele Burgio, 2007) (ver cuadro 2).

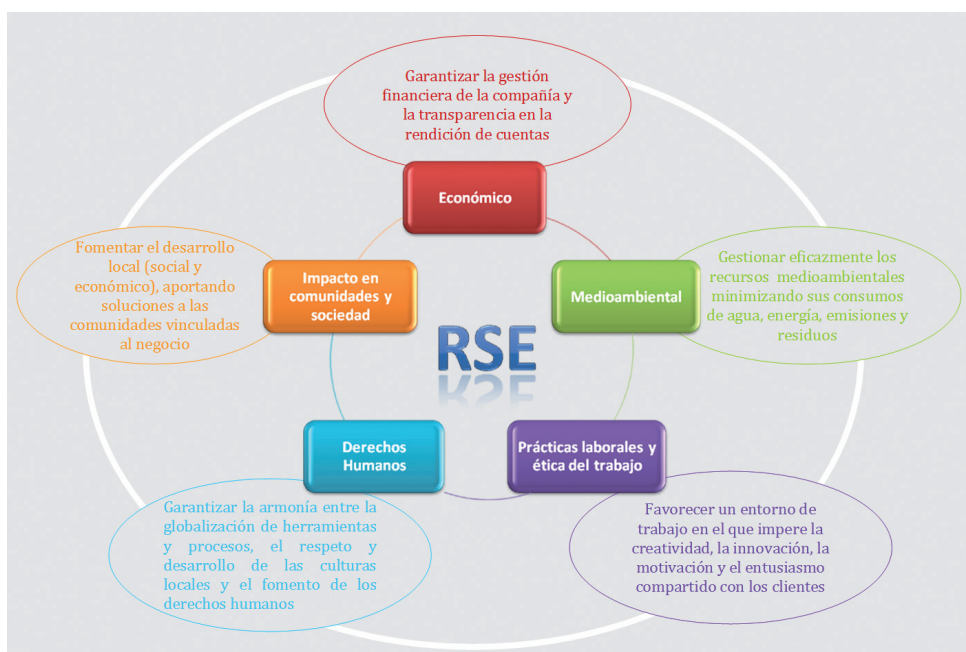
Cuadro 2. La RC en NH Hoteles

| Grupos de interés | Compromiso |
|-------------------|--|
| Accionistas | Crear valor para sus accionistas que constituyen un público fundamental ante quienes deben rendir cuentas de modo veraz y transparente |
| Empleados | Incrementar su motivación y satisfacción, ya que de ellos se deriva la mejora en la calidad de su servicio y la mejor gestión de las relaciones con todos los demás públicos |
| Clientes | Buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes e implementar la máxima calidad en todos sus procesos |
| Proveedores | Promover la responsabilidad en la cadena de valor |
| Sociedad | Crear riqueza a través de la actividad que les es propia en el entorno en el que operan y compartiendo con la sociedad parte de los beneficios obtenidos |
| Medioambiente | Minimizar los impactos medioambientales que genera su actividad, convirtiéndola en una actividad sostenible, duradera en el tiempo, integrada en la sociedad y económicamente rentable |

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Para lograr que ese compromiso sea una realidad, NH Hoteles inicia en 2006 un proceso de consulta e implicación interna para definir sus enfoques de dirección y gestión de las principales áreas de responsabilidad. Sienta, así, las bases de su estrategia de sostenibilidad para los próximos años, las cuales definirán los objetivos y las líneas de actuación en sus respectivos ámbitos (ver figura 1).

Figura 1: Enfoque de la RC en NH Hoteles



Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

La visión descrita de la RC constituye el marco de referencia de las actuaciones que, posteriormente, emprende la compañía para gestionar activamente la RC. Se formaliza, de esta manera, su compromiso y se integra plenamente en su estrategia empresarial y en su estructura organizativa.

En 2006, NH Hoteles incorporó a su organigrama un área de responsabilidad corporativa directamente dependiente de la presidencia y del consejo de administración. Esta nueva unidad corporativa se responsabiliza del diseño e implementación de un plan estratégico de responsabilidad (PER) que integra todas las políticas, programas, acciones e iniciativas de valor responsable que la compañía ya lleva a cabo, impulsa otras nuevas y fija objetivos e indicadores

que permitan mejorar una gestión integrada en el negocio y la rendición de cuentas al respecto. Sus principios y objetivos se recogen en el cuadro 3.

Cuadro 3. Plan estratégico de RC (2006). Principios y objetivos

| Principios |
|---|
| Diálogo; Integración estratégica; Actuación; Normalización; Mejora continua |
| Objetivos |
| <ul style="list-style-type: none"> •Generar valor para la cadena y todos los GI a través de una gestión integral y estratégica de la RSE en línea con los objetivos de negocio. •Establecer un sistema de gestión de la RSE que facilite el diálogo y la implicación de todos los GI. •Comprometer a NH en una rendición de cuentas pública y normalizada en el ámbito de la RSE. •Desarrollar una cultura de RSE propia, pionera y avanzada en el ámbito de la actividad hotelera, liderando el sector. •Impulsar la marca y reputación de NH, tanto interna como externamente. |

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Las primeras actuaciones a emprender por NH Hoteles para cumplir los objetivos establecidos en el PER se enmarcaron dentro del plan director de responsabilidad corporativa aprobado por el comité de dirección para el periodo 2007-2009. Para ello, se trabajó conjuntamente con una entidad externa en la evaluación de las políticas y acciones de responsabilidad corporativa ya existentes. Este trabajo permitió realizar un diagnóstico y una priorización de acciones por variables estratégicas (visión, sistema de gestión, comunicación y cultura) y por GI (clientes, empleados, proveedores, accionistas, medio ambiente y sociedad). En aquel momento, según la Sra. Martín: “el plan director exponía iniciativas responsables para cada grupo de interés, aunque muchas suponían poner en valor lo que ya estábamos haciendo [...]. Todas esas iniciativas y todo lo que estábamos haciendo había que estructurarlo y formalizarlo”.

En términos generales, en el cuadro 4 se recogen algunas de las líneas de actuación propuestas en dicho plan, que marcan la gestión de la RC con la ejecución coordinada de diferentes proyectos, tanto de gestión interna como de relaciones con los diferentes GI.

Cuadro 4. Plan Director de RC 2007-2009: Propósitos y proyectos.

| Año | Propósitos | Acciones |
|------|---|--|
| 2007 | <ul style="list-style-type: none"> Identificar los principales riesgos e impactos medioambientales de la actividad | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Política medioambiental |
| | <ul style="list-style-type: none"> Establecer objetivos y acciones sociales por áreas corporativas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan Acción Social |
| 2008 | <ul style="list-style-type: none"> Identificar y gestionar riesgos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de un mapa de riesgos |
| | <ul style="list-style-type: none"> Generar una cultura de procesos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Project One: procedimientos y sistemas comunes para toda la compañía |
| | <ul style="list-style-type: none"> Consolidar comportamiento ético | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Código de Conducta NH ✓ Auditoría Interna ✓ Código ético de proveedores ✓ Gobierno Corporativo |
| | <ul style="list-style-type: none"> Escuchar y comunicarse con los diferentes públicos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Memoria de RSE ✓ Web de RC y Dirección e.mail ✓ Encuestas de satisfacción de algunos GI ✓ Designación de un responsable de RC en cada unidad de negocio |
| | <ul style="list-style-type: none"> Difundir la estrategia de RSE de la compañía | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación en diferentes proyectos y/o eventos (Foro de Sostenibilidad de la UE, Comité de Ética de OMT, etc.) |
| | <ul style="list-style-type: none"> Consolidar el compromiso medioambiental | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012 |
| 2009 | <ul style="list-style-type: none"> Reforzar la situación financiera de la compañía | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ampliación de capital y reducción de gastos operativos ✓ "Todos somos ventas" |
| | <ul style="list-style-type: none"> Apostar por la innovación sostenible | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ecomeeting ✓ Rediseño y lanzamiento de una nueva web |
| | <ul style="list-style-type: none"> Favorecer la comunicación y transparencia de las acciones de RSE | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de comunicación NH sostenible ✓ Memoria de Sostenibilidad ✓ Consolidar la participación en foros y eventos ✓ Club proveedores sostenibles |
| | <ul style="list-style-type: none"> Constituir un referente en RSE | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Premio medio ambiente 2009 ✓ MercoPersonas, etc. |

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

La relación con los GI constituyó una de las tareas principales, entre cuyos objetivos estaba establecer un sistema de gestión de la RC que facilitará el diálogo y la implicación de todos los GI de la compañía. Para ello, y como nos indicó la Sra. Martín, "en primer lugar tuvimos que identificar cuáles eran los principales GI, evaluar el nivel de relación con ellos y priorizar las acciones sobre los mismos". Dicha tarea fue desarrollada en conjunto con una institución externa que se centró en realizar un análisis diagnóstico de la situación de partida. De este modo, atendiendo a los criterios de poder, urgencia y legitimidad (Mitchell *et al.*, 1997), la compañía identificó los principales GI (ver figura 2).

Figura 2: Grupos de interés de NH Hoteles

Fuente: NH Hoteles

Para determinar el nivel de compromiso y relación (mejorable, bueno o excelente) con cada uno de los públicos identificados y establecer la prioridad de las acciones a emprender (de primer, segundo o tercer nivel) con cada uno de ellos, la compañía elabora el denominado *Mapa de prioridades de las iniciativas por grupo de interés*, a partir del cual determina el marco de relaciones y políticas, programas e iniciativas de valor responsable a mantener con cada público.

Dicho procedimiento ha permitido a la compañía establecer líneas prioritarias de actuación para mantener una comunicación activa y un diálogo abierto con los GI. Este concepto es clave para escuchar sus necesidades y expectativas, así como para contarles lo que hacen y promover sus valores, haciéndoles partícipes e implicándoles en la cultura de responsabilidad de NH Hoteles. Su esfuerzo se ha materializado en numerosos proyectos en los que se han implicado las diferentes áreas corporativas (ver cuadro 4).

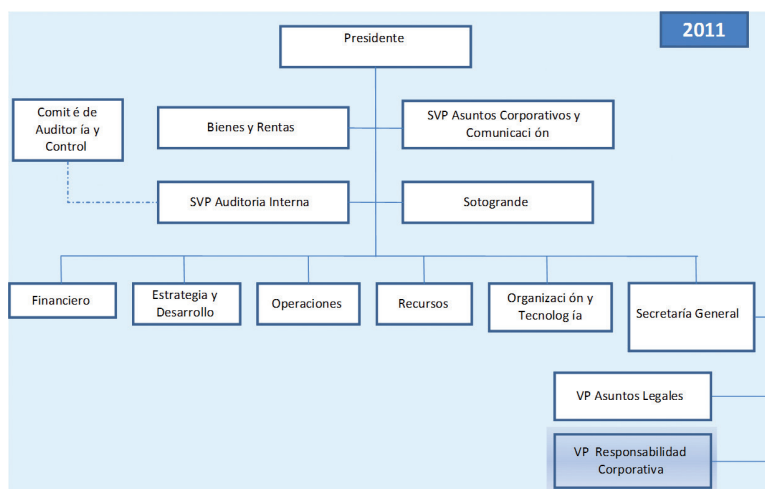
El seguimiento del desarrollo del citado plan director de RC, bajo la supervisión del comité de dirección, corresponde al comité de RC de la compañía, integrado por representantes de las diferentes áreas corporativas implicadas: relaciones con inversores, recursos humanos, marketing, comunicación, innovación y calidad, proyectos, ingeniería y obras, compras y auditoría interna.

Cabe destacar en todo este proceso el apoyo de la alta dirección y/o presidencia, elemento decisivo para el avance de la sostenibilidad de NH Hoteles. Así nos lo indicó la directora de RC en varias ocasiones: "En aquellos momentos iniciales, el apoyo de la presidencia fue fundamental ya que sin su autoridad las ideas de RC no podían desarrollarse [...]. A la visión estratégica de la RC se

suma la importancia de que la alta dirección y/o la presidencia de una organización estén interesadas por este tema y lo conozcan porque solo así, con su apoyo, puede conseguirse la transversalidad y los verdaderos avances en RC”.

No obstante, es evidente la necesaria colaboración e implicación de toda la compañía, de manera que todas las áreas y sus miembros deben cooperar y sentir la RC como elemento de la empresa; han de conocer qué se espera de ellos y transmitirles cuál es la visión común de la compañía. En este sentido, NH Hoteles ha desarrollado una cultura de responsabilidad corporativa propia, pionera y avanzada en el ámbito de su actividad mediante la puesta en marcha del plan de formación y sensibilización sobre RC, el cual incide en la mejora de la imagen de marca y reputación interna de la cadena hotelera bajo la consideración de “la RC unida al negocio y a su innovación y como eje vertebrador de las iniciativas de la empresa”. Solo así “el área de responsabilidad corporativa ha conseguido credibilidad interna. Al menos, ya la identifican en el organigrama de la compañía. No existen protagonistas, es un trabajo de todos” (Directora de RC). Actualmente, el área de RC reporta directamente a la secretaría general que, junto a varias áreas, depende de la presidencia de la compañía (ver figura 3).

Figura 3. Organigrama NH Hoteles (Septiembre 2011)



Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Bajo esa premisa, la colaboración e implicación de los establecimientos hoteleros es imprescindible para que la RC se integre en la operativa y forma de hacer de la compañía. Para asegurar una correcta implementación y coordina-

ción en las diferentes unidades de negocio², se cuenta con un responsable de responsabilidad corporativa en cada una de ellas que lidera la gestión, canaliza toda la información, dudas, ideas e iniciativas que surgen en cada región. Estas funciones recaen sobre un miembro del comité de dirección de la unidad de negocio, concretamente, el director de recursos humanos (RRHH) de cada una de ellas, quien tiene la misión de trasladar y promover a sus establecimientos hoteleros todos los proyectos de RC.

Todo ello refleja la vinculación que desde el principio, y no solo a nivel de unidad de negocio, sino también a nivel de compañía, ha tenido la RC con el área de RRHH. De ahí que su actual directora, quien anteriormente formaba parte de la misma, nos resaltara su influencia, afirmando que “no son cosas que se hacían o se hacen por cuestión de moda, sino que es una línea en la que más vale estar orientados, porque el activo máspreciado son los empleados y su situación y motivación es clave para el negocio. Además, en un país como España en el que el salario está sujeto a convenio, este ha dejado de ser, hace mucho tiempo, el elemento clave de motivación de los mismos”.

Al margen del nivel de responsabilidad que cada unidad de negocio tiene para implantar la RC en los hoteles —en función de factores como la localización, número de hoteles, tamaño, modelo de negocio, clientes, etc.—, la compañía, desde su área de RC y bajo las líneas de la dirección, se esfuerza por unificar los sistemas, procesos y políticas marco para la gestión sostenible y responsable de todas las unidades de negocio. Constituye, pues, para la cadena un gran reto la estandarización de procesos, que ya ha iniciado en cinco unidades de negocio (España, Benelux, Alemania, Italia y Resort Europa) y proyecta a medio plazo su aplicación al 88% de los hoteles del grupo.

No obstante, pese a este esfuerzo por centralizar y unificar las acciones por unidad de negocio y bajo el lema de “Proyectos de carácter global, pero de aplicación local” cada establecimiento hotelero cuenta con cierta autonomía para actuar en el ámbito de la RC, generando sus propias ideas o acciones con el fin de cubrir las necesidades sociales a escala local que en un principio, según la Directora de RC, “no se habían puesto en valor y no se habían sabido enmarcar, y que al final no se han sabido medir”. De ahí que en 2011 se trabajara “en la identificación de los grandes proyectos a nivel de unidad de negocio para poder replicarlos a nivel global”.

Para evaluar el avance del proceso descrito de implantación y desarrollo de la RC, la compañía se ha embarcado voluntariamente en diferentes proyectos que le permiten identificar las oportunidades de mejora en los procedimientos

2 Área de negocio que incluye los establecimientos hoteleros agrupados por su localización. Actualmente tiene siete: Benelux, UK y África, Europa Central, España, Italia, Resorts Europa y Las Américas.

y la detección y renovación de compromisos. Destacamos por su relevancia y nivel de cumplimiento los siguientes:

- La adhesión en 2006 al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), que garantiza su gestión responsable con la incorporación de sus principios a su estrategia y sus operaciones.
- La elaboración y publicación, según las directrices de Global Reporting Initiative (GRI), del Informe anual y la Memoria de sostenibilidad, que desde 2006 ha ido completando y mejorando sus reportes, alcanzando con la edición publicada en 2010 el mayor nivel de calificación (A+)³.
- El reporte de información a Siri Company (Sustainable Investment Research International) y a Eiris (Ethical Investment Research Services), instituciones ambas dedicadas a la evaluación de inversiones socialmente responsables.
- La participación en la Internacional Tourism Partnership como única empresa española del sector hotelero, por invitación expresa de la asociación, que aúna a los actores líderes del sector turístico, así como a otras instituciones implicadas, para compartir e implantar prácticas que garanticen su comportamiento sostenible en la gestión turística.
- La adhesión al Charter de Diversidad promovido por el Ministerio de Igualdad y la Fundación para la Diversidad (España), a través del cual se compromete a cumplir con las directivas de la Unión Europea y la legislación local en temas de no discriminación, igualdad de oportunidades y diversidad.
- La implantación voluntaria de sistemas de gestión medioambiental certificados según normas ISO 14001, EMAS, Green Building, ISO 50001⁴, etc.

A todo ello hay que sumarle el reconocimiento externo de su gestión responsable y sostenible, lo cual la han hecho merecedora de numerosas distinciones, convirtiéndola en un referente de sostenibilidad para el sector hotelero. Entre los últimos logros obtenidos, se encuentra un nuevo reconocimiento a su política medioambiental, el TRI Award, otorgado por CETRI (Círculo Europeo para la Tercera Revolución Industrial) y el premio en la categoría "Empresa" en la V edición del Premio latinoamericano a la responsabilidad empresarial.

3 Es el grado más alto que GRI otorga a las memorias de sostenibilidad que, además han utilizado verificación externa.

4 Es la primera cadena hotelera a nivel mundial que ha conseguido la certificación ISO 50001, la norma más importante en sistemas de gestión de la energía.

El proceso descrito de implantación y desarrollo de la RSE en la cadena hotelera no ha estado exento de dificultades, vinculadas en un mayor porcentaje al cumplimiento de los requerimientos burocráticos y a la baja implicación que inicialmente tiene su propio personal debido, entre otros motivos, a la falta de conocimiento y formación en este ámbito.

Pese a la contracción de la demanda turística y a los diferentes planes de contingencias que la cadena hotelera ha tenido que diseñar para adaptar su gestión a la actual crisis económica, esta señala la importancia otorgada a las actuaciones relacionadas con la RSE y que, aunque algunas de estas se hayan visto retrasadas en el tiempo e incluso recortadas, la continuidad de las mismas es un hecho constatado en todos los casos. Concretamente, el grupo hotelero analizado reconoce que dicha coyuntura les ha llevado a prestar especial atención al aspecto económico de la RSE, apelando al carácter responsable de los diferentes grupos de interés para fomentar la actividad comercial de la compañía.

4.3. Nuevos compromisos y retos

El camino recorrido por NH Hoteles (ver figura 4) le ha proporcionado una estructura sólida para continuar con otros proyectos, con nuevos compromisos y retos.

Figura 4. Trayectoria de la RC en NH Hoteles



Fuente: Elaboración propia

Entre ellos, y bajo el marco de un nuevo plan director de responsabilidad corporativa 2011-2013, cuya misión es la de aportar globalidad y transversalidad a todas las acciones que desarrolle NH Hoteles, destacamos el diseño de un plan de acción social global con el que conseguir una mayor implicación de los empleados y mejoras en la comunicación. Este marcará las líneas de actuación social en todas las unidades de negocio adaptadas a las necesidades locales y a nivel global, pues como nos indicó la Sra. Martín “desarrollamos muchas iniciativas, muy dispersas y sin un marco común adecuado [...], por ello, nos

encontramos diseñando unas líneas de actuación comunes sobre las que basarnos todos". Además, permitirá la comunicación integrada de los proyectos sociales desarrollados en todas las unidades de negocio bajo el lema "*Up! For the People*" que refleja una promesa innovadora de acción social y recoge tres líneas de actuación social: *Up! For Opportunities*, *Up! For Hospitality* y *Up! For Volunteering*, pretendiendo de este modo transmitir positivismo, emoción y acción social.

5. CONSIDERACIONES FINALES

El trabajo realizado nos ha permitido indagar en aspectos reveladores sobre el grado de importancia otorgada a la responsabilidad social, la consideración de la misma y los cambios e implicaciones que la empresa hotelera ha tenido que afrontar y, sigue afrontando, desde la asunción formal del concepto de RSE.

En este trabajo se justifica la obligatoriedad de realizar cambios organizacionales internos para integrar los principios y criterios de la RSE en la gestión empresarial, bajo un nuevo enfoque de gestión, el cual sigue presente en las futuras líneas de actuación del grupo hotelero en el ámbito de la RSE. A continuación, resaltamos los principales rasgos que a nuestro juicio merecen ser enumerados. Se trata de:

- La apuesta continua por la innovación sostenible como palanca de reputación y diferenciación en el mercado para, de este modo, conseguir ser referentes y servir de inspiración a otros.
- La RSE alcanza a todos los niveles organizacionales y no es un aspecto marginal, consiguiendo así la importante transversalidad de la misma, donde el apoyo de la alta dirección con una visión estratégica y de proyección de la RC se convierte en unos de los principales agentes facilitadores del proceso.
- La necesidad que tiene la empresa de realizar una reestructuración interna para transformarse en empresa responsable. A ello hay que añadir la influencia, cada vez más relevante, en el ámbito empresarial de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, que ofrecen oportunidades de comunicación y diálogo más fluido y sólido con los GI.
- Constituye un factor revelador del papel de los GI en este nuevo enfoque de gestión, responsable, dinámico y plural la existencia de un propio modelo de gestión para la identificación, determinación del nivel de compromiso y relación, establecimiento de prioridades y acciones a

emprender para responder a las inquietudes y expectativas que los GI manifiestan.

- El desarrollo de capacidades organizativas es un hecho indiscutible de la relevancia que adquiere en el proceso de adaptación, que no implica necesariamente cambios organizacionales de estructura y gestión agresivos, dotando a la empresa de la suficiente flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- La adopción de una perspectiva *largoplazista* y continuista, abandonando el enfoque *cortoplazista* y economicista del “paradigma liberal” consolidado en etapas anteriores.

Expuestas las principales conclusiones obtenidas con este trabajo de investigación, quisiéramos hacer alusión a las limitaciones existentes en cualquier investigación y, que en este caso son aquellas que la comunidad científica atribuye a la metodología utilizada para la realización de la misma. Entre estas, destacamos la imposibilidad de generalizar los resultados y la falta de participación de otras partes interesadas en el proceso, que permitirían verificar la ausencia de sesgo en este sentido.

Asimismo, quisiéramos resaltar que estas conclusiones nos servirán de base para futuras investigaciones, las cuales nos permitan profundizar en el análisis individual y global de la RSE en diferentes organizaciones empresariales del sector analizado, así como extraer conclusiones para una muestra más representativa. También trabajos de corte cuantitativo podrían servir para contrastar a partir de una muestra representativa de empresas las proposiciones inducidas del estudio realizado y generalizar los resultados, aportando información relevante para ayudar a los empresarios-directivos a concentrar sus esfuerzos en aquellos recursos que faciliten el desarrollo de iniciativas vinculadas al comportamiento responsable de sus empresas. Asimismo, sin olvidar la actividad docente que desarrollamos los autores de este trabajo, nos permitirá acercar, de primera mano, las aulas universitarias al fenómeno analizado, facilitando el estudio y la comprensión del mismo.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKPINAR, A.; JIANG, Y.; GOMEZ-MEJIA, L. R.; BERRONE, P. y WALLS, J. L. (2008): *Strategic use of CSR as a signal for good management*. IE Business School Working Paper.
- ARCAS, N. y BRIONES, A (2009): "Responsabilidad Social Empresarial de las organizaciones de Economía Social. Valoración de la misma en las empresas de la Región de Murcia", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. 65, pp. 143-61.
- ARGANDOÑA, A., FONTRODONA, J. PIN, J. y GARCIA, P. (2008): *El perfil emergente del directivo RSE*. IESE, CBS
- ARIAS, M. (2003): "Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa", *Papers Proceedings 2003*, XVII congreso nacional XIII congreso hispano-francés AEDEM, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, pp. 19-28.
- AYUSO, S. (2009): *Estructura organizativa de la RSC en las empresas españolas*, Escola Superior de Comerç International-Universitat Pompeu Fabra, Càtedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa, Documento de trabajo nº 3, Julio 2009.
- BALBANIS, G.; PHILLIPS, H.C. y LYALL, J. (1998): "Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the top British companies: are they linked?", *European Business Review*, Vol. 98, No 1, pp. 25-44.
- BARAHONA, H.; CABRERA, D.R. y TORRES, U.E. (2011): "Los líderes del siglo XXI", *Entramado*, Vol.7, No.2, pp. 86-97.
- BOHDANOWICZ, P. (2007): "A case study of Hilton Environmental Reporting as a tool of corporate social responsibility", *Tourism Review International*, Vol. 11, Nº 2, pp. 115-131.
- BOHDANOWICZ, P. y ZIENTARA, P. (2008): "Corporate social responsibility in hospitality: Issues and implications. A Case Study of Scandic", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 8, Nº 4, pp. 271-293.
- BOHDANOWICZ, P. y ZIENTARA, P. (2009): "Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees", *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 9, Nº 2, pp.147-158.
- CARROLL, A .B. (2008): "A history of corporate social responsibility: Concepts and Practices", en *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, CRANE, A., MCWILLIAMS, A., MATTEN, D., MOON, J. y SIEGEL, S. (ed.). Oxford University Press: Oxford, pp. 19-46.
- CHAND, M. (2006): "The relationship between corporate social performance and corporate financial performance: Industry type as a boundary condition",

- The Business Review*, Cambridge, Vol. 5, No. 1, pp. 240-246.
- CHETTY S. (1996): "The case study method for research in small- and médium – sized firms", *International Small Business Journal*, Vol. 15, Nº 1, pp. 73-85.
- CHOI, J.S. y KWAK Y.M. (2010): "An empirical analysis on the relation between corporate environmental performance and discretionary environmental disclosure using stand-alone environmental reports or supplementary web disclosures", *DAEHAN Journal of Business*, Vol. 23, No 1, pp. 545-573.
- CIZMAR, S. y VLAHOV, A. (2010): "Crisis management in hospitality industry: Case of Croatia. An Enterprise Odyssey", *International Conference Proceedings*, pp. 1576-1592.
- CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (2007). Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España.
- COLLER, X. (2000): "Estudio de casos, Centro de Investigaciones Sociológicas", *Colección Cuadernos Metodológicos*, Nº 30.
- COMISIÓN EUROPEA (2002): *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*, Bruselas, Com 2002.
- DODDS, R. y KUEHNEL, J. (2010). "CSR among Canadian mass tour operators: good awareness but little action", *International Journal Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 221-224.
- FERNÁNDEZ, R. (2009): *Responsabilidad Social Corporativa: Una nueva cultura empresarial*. Editorial Club Universitario.
- FERNÁNDEZ, M.T. y CUADRADO, R. (2011): "La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: Revisión de la literatura científica", *Cuadernos de Turismo*, No. 28, pp. 47-57.
- FORÉTICA (2008). *Informe Fonética 2006*. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España.
- GARZ, H.; VOLK, C. y GILLES, M. (2002): *More gain than pain*, SRI: Sustainability pays off, WetsLB Panmure, Londres.
- GODOS, J.L.; FERNÁNDEZ, R. y MARTÍNEZ, A. (2011): "How Important are CEOs to CSR Practices? An analysis of the Mediating Effect of the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, pp. 531-548.
- GOLJA, T. y NIŽIĆ, M. K. (2010): "Corporate social responsibility in tourism – The most popular tourism destinations in Croatia: Comparative analysis", *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 15, Nº 2, pp. 107-121.
- GONZÁLEZ, O.J.; FONTANEDA, I.; MARISCAL, M.A. y MIRALLES, C. (2007): *El libro blanco de la RSE en España: la gestión de empresas desde la Responsabilidad*

- Social*, International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management – CIO.
- GONZÁLEZ, J. y GONZÁLEZ, O. (2010): “A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies”, *Business Strategy and the Environment*, No.19, pp. 164-181.
- GRIFFIN, J.J. y MAHON J.F. (1997): “The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research”, *Business and Society*, Vol. 36, No 1, pp. 5–31.
- GUADAMILLAS, F. (2010): “En la estructura organizativa de la empresa ¿dónde debería ubicarse la RSE?”, *Revista de Responsabilidad Social Empresarial*, Nº 6.
- GUITART, L. (2005): *La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación: De la subcontratación táctica a la estratégica*. Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona.
- HOLCOMB, J. L.; UPCHURCH, R. S. y OKUMUS, F. (2007): “Corporate social responsibility: What are the top hotel companies reporting?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, Nº 6, pp. 461-475.
- JIMENEZ, M.A. (2008): “Tendencia de la responsabilidad social empresarial a la excelencia corporativa”, *Pecvnia*, Vol. 6, pp. 107-129.
- JIMÉNEZ, M.A. (2012): “La Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero. Estudio de casos múltiples”, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- JIMÉNEZ, M.A. y GESSA, A. (2011): “La Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Hotelero. Revisión y Análisis de la Producción Científica (2000-2010)”, Paper presentado en las XXI Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica, Córdoba (España).
- LEV, B. I.; PETROVITS, C. y RADHAKRISHNAN, S. (2008): *Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth*, Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=920502>.
- LYON, D. (2007): *Financial performance: the motivation behind corporate social responsibility reporting*. Honours thesis, University of Otago (Accountancy and Business Law).
- MARGOLIS, J. y WALSH J. (2003): “Misery loves company: rethinking social initiatives by business”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, pp. 268–305.
- MARTÍN, J.A. (2010): “En la estructura organizativa de la empresa ¿dónde debería ubicarse la RSE?”, *Revista de Responsabilidad Social Empresarial*, Nº 6.
- MARTÍNEZ, I.M. y OLMEDO, I. (2009): “La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, No 2, pp. 127-142.

- MATTERA, M. y MORENO, A. (2012): Strategic Implications of Corporate Social Responsibility in Hotel Industry: A Comparative Research between NH Hotels and Meliá Hotels International. *Higher Learning Research Communications*, Vol.2, Nº.4, pp.37-53
- MCWILLIAMS A. y SIEGEL D. (2000): "Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No.5, pp. 603–609.
- MITCHELL, R.K, AGLE, B.R. y WOOD, D.J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol. 2 No. 4, pp. 853-886.
- MOORE, G. (2001): "Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the UK Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, No 3-4, pp. 167-180.
- MORTON, S.; BERNDTSON, O. y GRAYSON, D. (2008): *Who should head up your corporate responsibility approach? The who and why of finding your Head of Corporate Responsibility*. The Doughty Centre for Corporate Responsibility.
- ORLITZKY, M., y BENJAMIN, J. D. (2001): "Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review", *Business & Society*, Vol. 40, pp. 369-396.
- ORLITZKY, M.; SCMIDT, F.L. y RYNES, S.L. (2003): "Corporate Social and Financial Performance", *Organization Studies*, Vol. 24, No 3, pp. 403-433.
- PES, A. (2012): "Liderazgo en tiempos de crisis", *Cuadernos de Información Económica*, No. 230, pp. 117-122.
- PLAN DE TURISMO ESPAÑOL HORIZONTE 2020. Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Documento disponible en <http://www.turisme2015bcn.cat/files/7931-56-arxiuCAT/PLAN%20TURISMO%20ESPA%C3%91OL%202020.%20DOCUMENTO%20EJECUTIVO.pdf>
- PLAZA, J.A.; DE BURGOS, J.; PÉREZ, M. y ORTEGA, J.M. (2012): "La percepción directiva de la satisfacción de los grupos de interés", *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, No. 11,
- PONS, S. (2010): "En la estructura organizativa de la empresa, ¿dónde debería ubicarse la RSE?", *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, No. 6.
- SARABIA, J.M. y LÓPEZ, C. (1991): "Liderazgo corporativo. Una reflexión ante los nuevos entornos", *Anales de estudios económicos y empresariales*, No. 6, pp. 83-96.
- SIEGEL, D. y VITALIANO, D. (2007): "An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility", *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 16, No 3, pp. 773-792.

SIMPSON, WG. y KOHERS T. (2002): "The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 35, pp. 97-109.

WADDOCK, S.A. y GRAVES, S.B. (1997): "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No 4, pp. 303-319.

WALDMAN, D. A.; DE LUQUE, M. S.; WASHBURN, N. y HOUSE. R. J. (2006): "Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries", *Journal of International Business Studies*, Vo. 37, No. 6, pp. 823-837.

WHITEHOUSE, L. (2006): "Corporate social responsibility: Views from the frontline", *Journal of Business Ethics*, 63, 3, pp. 279-296.

YIN, R.K. (1989): "Case Study Research: Design and Methods". Londres: Sage.

R reseñas

INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEWS (MARCH 2010) VOLUME 12, ISSUE 1 (PAGES 1-105)

Special Issue: Corporate Social Responsibility

Autora de la reseña: Nuria Bajo Davó
Universidad Autónoma de Madrid

En el número monográfico sobre responsabilidad social corporativa (RSC) editado por la revista *International Journal of Management Reviews*, Adam Lindgreen y Valérie Swaen en su artículo introductorio titulado "Corporate Social Responsibility" hacen un breve recorrido sobre el concepto de RSC y los trabajos que se van a presentar. Actualmente, la responsabilidad social corporativa se ve influenciada por varias teorías: teoría de la agencia, teoría institucional, teoría de los recursos basados en la firma o teoría de los grupos de interés. El concepto de RSC se encuentra en una fase incipiente y esto impide a los directivos comprender en toda su extensión lo que debe ser el compromiso en materia de responsabilidad social de la empresa. Las investigaciones sobre la materia han evolucionado por dos vías. En primer lugar, en términos de nivel de análisis, los estudios han pasado de los efectos macrosociales al análisis de las organizaciones (micro). En segundo lugar, en términos de orientación teórica, los investigadores se han desplazado desde normativas explícitas y argumentos de orientación ética, hacia una normativa implícita y unos estudios orientados al rendimiento empresarial.

El propósito de este número especial es ofrecer una selección de artículos de calidad sobre cinco enfoques de RSC: comunicación, implementación, relación con los grupos de interés, medición y casos empresariales. Estos temas pueden ayudar a guiar a los directivos hacia la determinación de los tipos de iniciativas en RSC que deben llevar a cabo, los recursos con los que contar y la

forma de comunicarse con los distintos grupos de interés, así como la manera de integrarlos activamente en los procesos.

El artículo "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication" de Shuili Du, C.B. Bhattacharya y Sankar Sen, presenta un marco conceptual donde analizan diferentes aspectos de la comunicación en relación a la responsabilidad social corporativa. Este marco abarca desde el contenido y los canales de comunicación, hasta factores específicos de la compañía y los grupos de interés, los cuales pueden influir en la efectividad de dicha comunicación. Argumentan que las compañías que implementan actividades de RSC no solo generan actitudes favorables de los grupos de interés, si no que, a largo plazo, contribuyen a construir una imagen corporativa o a fortalecer las relaciones entre la firma y dichos grupos. Sin embargo, un bajo nivel de concienciación por parte de los diferentes grupos de interés y una imagen desfavorable de las actividades de RSC que realizan las compañías suponen serios impedimentos para las empresas que intentan maximizar los beneficios de sus negocios a través de acciones socialmente responsables. Por ello, es necesario que las firmas sean capaces de comunicar de manera más eficiente sus actividades en materia de responsabilidad social a los grupos de interés. Los autores, tras revisar y sintetizar la literatura más relevante sobre RSC y comunicación, presentan el marco conceptual que previamente se ha señalado.

Además, lanzan varias líneas de investigación. Una de ellas consiste en explorar los mecanismos que contribuyen a mejorar la efectividad de la comunicación en RSC. Las investigaciones en la publicidad tradicional muestran una variedad de respuestas cognitivas y afectivas que subyacen en el consumidor. Los autores proponen incorporar estas respuestas a la comunicación sobre RSC, así como algunos ejemplos que indican la integridad desde el punto de vista cognoscitivo, o el orgullo desde la perspectiva afectiva. Es decir, se trata de comprender con/en mayor profundidad los mecanismos psicológicos subyacentes para que la comunicación en RSC sea más efectiva. Otra de las futuras líneas de investigación que plantean se refiere a las distintas expectativas sobre la compañía por parte de diferentes grupos de interés (por ejemplo, empleados, clientes o inversores), y consecuentemente las diferentes necesidades de información. De manera que los autores proponen investigar las mejores iniciativas de comunicación en RSC considerando la audiencia objetivo hacia la que se dirige.

Por su parte François Maon, Adam Lindgreen y Valérie Swaen en el trabajo titulado "Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development" mencionan cómo en las últimas décadas, la responsabilidad social corporativa se ha

movido progresivamente de la ideología a la realidad. Sin embargo, su desarrollo e implementación no se han investigado hasta hace relativamente poco tiempo, razón por la cual este artículo presenta su principal contribución en este contexto. Los autores se basan en un concepto de RSC orientado hacia los grupos de interés; señalan cómo aspectos morales, culturales, estratégicos y organizativos aparecen intrínsecamente vinculados con el desarrollo de la responsabilidad social de la empresa. Se trata de una perspectiva dinámica y multidimensional que integra los valores y la cultura de la organización en las operaciones y procesos de la dirección.

De esta manera, elaboran un modelo consolidado que se desarrolla en siete etapas y se articula a través de tres fases culturales: *aversión-reluctance*, *comprensión-grasp* e *integración-embedment* de la RSC. Este modelo consolidado se apoya en tres consideraciones clave: en primer lugar, cada etapa no se puede considerar como un logro aislado, pues el desarrollo de la RSC es un proceso continuo. En segundo lugar, las compañías no tienen que recorrer necesariamente todas las fases culturales ni etapas del modelo propuesto. Además, en las organizaciones pueden existir diferencias culturales entre distintos niveles jerárquicos o unidades funcionales, lo que supone distintos entornos dentro de la compañía y, por tanto, las etapas del modelo se deberían ajustar a cada uno de estos contextos. En última instancia, con este modelo teórico los autores pretenden contribuir a simplificar las políticas y prácticas en materia de RSC por parte de la dirección de las compañías.

En el tercer trabajo del monográfico, "Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management" los autores James Noland y Robert Phillips plantean la cuestión del compromiso de los grupos de interés, tema que ha recibido gran atención en los últimos años. Parece razonable que las empresas inicien actividades que promuevan el respeto, la honestidad y la comunicación multilateral con los distintos grupos de interés que la rodean. Esto tiene sentido, ya que dichos grupos componen las redes (*network*) de la firma, dentro de las cuales las empresas desarrollan su negocio y se relacionan con las distintas comunidades y mercados. En este trabajo se revisan las dos tendencias en la literatura sobre el compromiso de los grupos de interés.

Por un lado, la teoría de Habermas (*Habermasians*), debida al filósofo alemán, profundiza en el concepto de discurso moral. Esta corriente de pensamiento alerta sobre las maneras en que la firma, intencionadamente o no, puede desviarse de los objetivos de los grupos de interés, pudiéndose romper el compromiso moral por el poder o las motivaciones estratégicas. Por ello insisten en la separación estricta entre decisiones estratégicas y decisiones morales. Por otro lado, la corriente denominada Ética Estratégica (*Ethical Strategists*) argumenta que el compromiso de los grupos de interés debe estar integrado en la

estrategia de la firma. Solo así se logra el éxito real. Consideran que la distinción entre estrategia y moral es innecesaria y desafortunada; así, ambos conceptos deberían estar integrados, ya que los distintos grupos de interés constituyen la empresa.

El siguiente artículo titulado "Measuring Corporate Social Performance: A Review" de Donna J. Wood, revisa en primer lugar la literatura sobre desempeño social corporativo (Corporate Social Performance - CSP) y posteriormente, explica dicho concepto como un conjunto de categorías que se pueden identificar, describir y medir. Con ello se pretende señalar aspectos del desempeño social corporativo que no se han considerado o no se han examinado hasta ahora. De su trabajo se sacan tres conclusiones:

1. Existe una relación positiva entre desempeño social corporativo y rendimiento financiero (Financial Performance - FP), pero en muchos estudios estos conceptos se tratan con rivalidad.
2. La naturaleza del desempeño social corporativo abarca más campos que el rendimiento financiero, por ejemplo, reputación, innovación o acceso a recursos necesarios. Por lo tanto, las consecuencias del desempeño social corporativo deben ser igualmente importantes sobre/que/ respecto a otros grupos de interés y a la sociedad en general, pues no debe enfocarse únicamente hacia el rendimiento financiero.
3. Muchas otras disciplinas contribuyen, en gran medida, con estudios sobre desempeño social corporativo, por ejemplo: teoría de los grupos de interés, relaciones gobierno - empresa, ética empresarial, estrategia, marketing, recursos humanos, sociología, etc. Por tanto, se propone realizar un esfuerzo para concentrar y acomodar las mejores ideas, métodos y resultados de las investigaciones que tengan relación.

Finalmente, se sugieren tres recomendaciones en línea con las conclusiones: 1) terminar con la hostilidad entre los estudios sobre desempeño social corporativo y rendimiento financiero; 2) revigorizar el concepto de desempeño social corporativo orientándose hacia principios, procesos y resultados que sean relevantes para los grupos de interés y sociedad; y 3) incorporar las investigaciones de otras áreas dentro del cuerpo doctrinal del desempeño social corporativo.

En el último artículo de este número monográfico, "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A review of Concepts, Research and Practice" sus autores, Archie B. Carroll y Kareem M. Shabana, indican que durante las últimas décadas el concepto de responsabilidad social corporativa se ha ido haciendo cada vez más relevante, hasta tal punto que hoy en día es difícil no

encontrar alguna noticia o debate sobre el tema en cualquier medio de comunicación.

Este trabajo se acerca a la RSC a través del caso de negocio (*business case*). Para ello plantea una serie de cuestiones. ¿Qué obtienen las organizaciones de las actividades de RSC? ¿Cómo se benefician, de manera tangible, las firmas de incluir en sus políticas, actividades y prácticas la RSC? El caso de negocio trata de justificar racionalmente las iniciativas en Responsabilidad Social Empresarial desde una perspectiva económica-financiera, es decir, ¿por qué las firmas que incorporan estas actividades deben ser recompensadas por el mercado en términos económicos y financieros? Desde un punto de vista restrictivo, el caso de negocio justifica las iniciativas en RSC cuando estas tienen una relación directa y clara con el rendimiento financiero de la empresa. Desde un punto de vista amplio, la justificación se produce cuando dicha relación es tanto directa como indirecta.

Los autores justifican el caso de negocio a través de cuatro argumentos: 1) reducir costes y riesgos (p. ej. a través de actividades en RSC las empresas pueden obtener beneficios fiscales); 2) fortalecer la legitimidad y reputación de la firma (p. ej. la firma es percibida como miembro de la comunidad); 3) construir una ventaja competitiva (p. ej. fortaleciendo las relaciones con los grupos de interés, aumentando la fidelidad de los clientes); y 4) crear situaciones de sinergia de valor (p. ej. mediante actividades en RSC que permitan perseguir también los objetivos de beneficio empresarial).

Los resultados de los estudios sobre rendimiento y responsabilidad no son homogéneos, por lo que los autores argumentan que, para que una estrategia en materia de RSC tenga éxito, las empresas deben comprender que sus beneficios dependen de variables mediadoras (*mediating variables*) y de posibles contingencias de situación (*situational contingencies*). Consecuentemente, el impacto de la RSC sobre el rendimiento económico y financiero no siempre es favorable. Concluyen, de este modo, en que tiene que existir convergencia entre los objetivos económicos y los objetivos sociales de la firma, debiendo contar con el apoyo de los grupos de interés.

Recapitulando, este monográfico sobre responsabilidad social corporativa resulta de relevancia para todos aquellos interesados en el tema, ya que ofrece una recopilación de artículos especialmente seleccionados con distintos enfoques sobre la materia.

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Yolanda Sanchez-Urán Azaña (Directora)
María Amparo Grau Ruíz (Coordinadora)

Elaborada por: Antonio Vives
Socio Principal, Cumpetere
Profesor Consultor, Stanford University

Introducción

Según la directora del libro, éste tiene su origen en los encuentros, discusiones y puesta en común de varios profesores de Derecho de diferentes universidades, lo cual muestra nuestro interés a lo largo de estos últimos años por la conexión RSE — Derecho. Lo que pretendíamos, y esperamos haberlo conseguido, es contribuir a la promoción de la RSE (RSO para nosotros) a través de su análisis jurídico, dando respuesta a dos cuestiones centrales: ¿qué interesa a un jurista de la RSE? ¿Qué puede aportar la ciencia del Derecho al debate en torno a la RSE?

Son valiosas preguntas que no han sido encaradas todavía y cuya respuesta justifica la producción de un libro.

Evaluación

El libro presenta una amplia discusión, desde el punto de vista jurídico, sobre la responsabilidad social de la empresa. Analiza el impacto y las limitaciones que las legislaciones, regulaciones y recomendaciones que instituciones rectoras internacionales tienen e imponen respecto al comportamiento de las empresas; así como las posibilidades que, dentro de la ley, pueden asumir las empresas y sus administradores; las responsabilidades derivadas del impacto de sus actividades en la sociedad, además del modo en que pueden implementar medidas que mejoren la percepción que tiene dicha sociedad de la empresa.

Es una valiosa adición a la literatura de la RSE, que ha estado dominada mayormente por otros enfoques: económico, de gestión y socioantropológi-

cos. El punto de vista jurídico es un complemento muy necesario a la discusión ya que la ley, dura o blanda, rige, regula y condiciona el entorno en que operan las empresas.

Y si consigue que los profesionales del derecho se interesen más por algo que opera dentro y fuera de la ley, se habrá alcanzado un gran logro. Y si, además, el resto de profesionales de la RSE se interesa por los aspectos jurídicos, tanto mejor.

El libro puede estimular el interés de otros investigadores y autores para ampliar y profundizar la cobertura de los diferentes temas por lo que, quizá, algún día tengamos un enfoque que integre los puntos de vista económico, financiero, social, medio ambiental y legal. Este libro puede ser una contribución en pro de la comunicar los compartimientos estancos.

Comentarios generales

Para el logro de este objetivo se reunió a doce profesionales del Derecho y, ya que el libro defiende la igualdad los coordinadores, se aseguró el 50% de hombres y 50% de mujeres entre los autores (¿O fue coincidencia?).

La participación de este gran número de autores tiene ventajas y desventajas, como la misma RSE, la cual tiene costos y beneficios, siendo lo importante el balance final. Las ventajas es que se puede aprovechar mejor la competencia de cada uno de los autores ya que, siendo un tema tan extenso, complejo y relativamente novedoso, es muy difícil encontrar uno o pocos autores que puedan ser expertos en todas las facetas del tema. Igualmente, permite aprovechar la especialización de cada uno de ellos para cubrir los temas en profundidad. El costo que se debe pagar no es más que la difícil integración en un libro. En este caso, seis de los siete capítulos son escritos por varios autores, y uno de ellos por cinco coautores. Aún así, dentro de un mismo capítulo se identifican los autores de las diferentes secciones, algo muy inusual posiblemente derivado de sus respectivas profesiones, pues quizá quieran dejar claras sus responsabilidades. Ello da a entender que la integración del material no es perfecta, lo que conlleva algunas repeticiones dentro de un mismo capítulo o entre varios de ellos. Los estilos son diferentes y ello da lugar a desbalances en la cobertura.

Las consideraciones previas hacen que el libro sea muy adecuado para el estudio de temas específicos dentro del "régimen jurídico de la RSE" mediante la consulta de los capítulos pertinentes, y no tanto como un libro de estudio de la RSE, el cual puede leerse en secuencia.

Pese a que este tipo de libros de múltiples autores adolece de problemas potenciales, como son la determinación de la demanda a causa de la dispo-

nibilidad de los autores y su dominio de la materia —y no al revés como sería deseable—, sobre todo en cuanto a temas o enfoques novedosos, la cobertura del libro es relativamente completa. A lo que se le añade el problema de cómo agregar las contribuciones en un número razonable de capítulos que sean balanceados en cuanto a contenido, extensión y cobertura de temas. Algunos de los capítulos, como se comenta más adelante, sufren de este problema de composición y cubren temas que no se integran armónicamente (solo los capítulos 1 y 6 están exentos de este problema). El ideal de definir el espectro de temas y luego buscar autores que los escriban es casi siempre inalcanzable y el esfuerzo que se ha hecho en este libro es notorio.

Por su misma naturaleza, el libro no puede cubrir todos los aspectos de la RSE. La naturaleza jurídica de la cobertura lo lleva a enfatizar temas especializados. Por ejemplo, se cubre ampliamente el tema de la discapacidad, los códigos de conducta y la publicidad. Aun siendo importantes, no son críticos para la RSE en la mayoría de las empresas. Por el contrario, no cubre temas de mayor importancia como los consumidores, las comunidades y, en especial, el medio ambiente y la corrupción, temas donde la legislación tiene un gran impacto. No decimos que deberían tener cobertura como si fuera un libro tradicional de RSE, pero en algunos capítulos podrían ser cubiertos. En contraprestación, contiene una excelente cobertura del tema laboral.

También es destacable la excelente tabla de abreviaturas al principio, facilitándola lectura del libro.

Y un tema menor: el libro tiene en título muy amplio, *Responsabilidad social de las organizaciones*. Con ello se crea la expectativa de que será un libro donde se amplíe la cobertura sobre la responsabilidad social y no solo de las empresas, sino además de otro tipo de organizaciones. El libro cubre algunos temas en la responsabilidad social y mayormente la empresa, aunque en algunos capítulos se hagan referencias a la responsabilidad de instituciones del Estado. En función de su objetivo de análisis del “régimen jurídico de la RSE”, el libro tiene como subtítulo —no en portada, sino en las páginas interiores— “Una perspectiva jurídica en el marco de la economía sostenible en la Unión Europea”. De nuevo, encontramos ventajas y desventajas. Por una parte, debería llamar la atención a generalistas, ampliando el mercado. Pero también puede llevarlo a perder lo que debería ser su principal mercado: los profesionales del Derecho. Puede perder su ventaja comparativa de ser uno de los pocos libros que toca el tema de RSE desde una perspectiva jurídica. Y más hoy en día cuando la difusión de textos descansa en búsquedas en Google —u otros buscadores— por palabras clave del título. Con esto no queremos decir que el libro sea solo de interés para los profesionales del Derecho y conocer más sobre la RSE en el contexto de su profesión. Todo lo contrario. Debería ser de interés para los que

ven la RSE solamente desde el punto de vista económico, financiero o social. Necesitan conocer también las posibilidades y restricciones del entorno jurídico en que operan las organizaciones. Pero parte del subtítulo debería estar en portada.

Contenido del libro

El libro está dividido en siete capítulos que cubren desde temas generales, como los conceptos, instrumentos y el marco normativo de la RSE, hasta temas mucho más especializados, como son el uso de incentivos fiscales, códigos de conducta, publicidad, discapacidad e igualdad, aspectos laborales y gobierno corporativo. En función de la naturaleza del libro, comentamos cada capítulo por separado, complementando los comentarios de tipo general hechos arriba.

Capítulo 1: Marco normativo de la responsabilidad social empresarial. Helena Ancos Franco y Yolanda Sanchez-Urán Azaña

El orden de los dos primeros capítulos es debatible ya que se presenta primero la normativa de la RSE y en el segundo capítulo es donde se presentan los conceptos y caracteres de la RSE, que da lugar a la normativa. El lector dirá que los puede leer en cualquier orden pero sería de esperar que la normativa se describiera en función de la norma y los actores que intervienen.

El capítulo analiza en dos partes la normativa internacional y la normativa española que tiene alguna relación con la RSE. La sección internacional presenta el análisis de la normativa como respuesta a una creciente internacionalización de las empresas y la necesidad de actuaciones de organismos supranacionales, de allí que tenga un sesgo hacia las empresas multinacionales, si bien muchas de las normativas aplican también a empresas que operan en contextos puramente domésticos. Dentro de la normativa incluye todo tipo de instrumentos, desde acuerdos voluntarios de organismos públicos como el Pacto Mundial, las líneas directrices para empresas multinacionales de la OCDE y los principios rectores sobre las empresas y los Derechos Humanos; hasta acuerdos voluntarios privados de un sector industrial como los Principios de Ecuador (instituciones financieras), guías para el reporte de la sostenibilidad, como las del Global Reporting Initiative, o documentos de orientación, como la Norma (que no es norma) ISO 26000. Hace una presentación panorámica de todo el contexto internacional relacionado con el comportamiento responsable de las empresas, incluyendo la normativa emanada de la Comunidad Europea. Esta sección hubiera ganado en efectividad si se hubieran clasificado los instrumentos por el poder de coacción. Algunas normas tienen carácter de leyes nacionales cuando son ratificadas por los respectivos países, como es el caso de los Principios de la OIT. Otros son de aplicación voluntaria con el poder

de persuasión de organismos internacionales, como lo serían las guías de la OCDE; otros son voluntarios con poder de persuasión en la sociedad civil, como los Principios de Ecuador; otros son voluntarios sin mecanismos de aseguramiento, como el Pacto Mundial. Esta distinción es importante para determinar la actitud de la empresa ante la capacidad de la sociedad para exigir cumplimiento. Claro está que las empresas deberían ser responsables sin necesidad de presión, pero la realidad es otra: las leyes duras tienen más poder que las normativas blandas y que los lineamientos de comportamiento. Será un ejercicio interesante para el lector analizar la efectividad de cada una de las normas, guías, acuerdos, etc. presentados con el fin de lograr influenciar en las responsabilidades de las empresas.

En la sección sobre la normativa española, se hace un análisis de la evolución de los intentos de institucionalizarla RSE por parte del sector público. Este análisis está enmarcado en el contexto de las medidas que pueden ser de aplicación obligatoria o de aplicación voluntaria. Presenta una interesante discusión de los recientes esfuerzos a nivel del sector público desde la Proposición No de Ley del 2009 hasta la reciente Ley de Economía Social. La conclusión es que, a pesar de las amplias discusiones, existen solamente algunas disposiciones dispersas con carácter obligatorio, como las obligaciones de reporte de actividades para las empresas con más de mil empleados y algunas legislaciones laborales y de igualdad. No menciona, pero vale la pena recordar, que existe un entramado regulatorio para las empresas sobre temas ambientales, laborales y sobre gobierno corporativo (para las que cotizan en bolsa). Lo que sí es cierto es que no hay una legislación general, ni siquiera un compendio de regulaciones o una estrategia nacional de RSE en España.

Capítulo 2: Concepto y caracteres de la responsabilidad social.

Yolanda Sanchez-Urán Azaña, Mónica Fuentes Naharro, Isabel Fernández Torres, Manuel Ignacio Feliu Rey y Alejandro Zornosa Somolinos.

En este capítulo se presenta una amplia discusión de muchas de las definiciones que se han dado a la RSE. Se analizan las definiciones desde los diferentes puntos de vista que dieron lugar a su formulación, por ejemplo desde el punto de vista doctrinal, institucional, académico y el derecho mercantil. Como es de esperar, las definiciones son de todo tipo, la mayoría tratando de evitar la acusación de errores de omisión y, por ende, relativamente complejas. Se comenta la más sencilla de todas, la más reciente de la Comisión Europea (CE) que la define como “la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”. Aun cuando la definición no ofrece muchas luces sobre su implementación prácticas, es suficientemente simple y precisa la manera para hacer

obsoletas todas las anteriores. Habiendo llegado a este punto, pareciera que cualquier otra discusión tiene un valor mayormente histórico.

No obstante, el capítulo presenta una amplia discusión en función de las diferentes definiciones sobre si la RSE es la parte voluntaria de las acciones que toma la empresa mitigando sus impactos y/o favoreciendo con ellas a la sociedad. Hay una discusión sobre si el cumplimiento de la ley es parte de la RSE o si la RSE comienza cuando termina la ley. En la discusión más reciente de la RSE, esta es una etapa superada, como muy bien ilustra la definición de la CE. La línea que separa la ley de la voluntariedad es cambiante. La ley es reactiva. Al observarse malos comportamientos empresariales, se aprueban leyes y regulaciones, actualizándose con los avances tecnológicos dichas leyes; también se pueden ampliar a actividades que antes no eran medibles. En algunos países hay deficiencias en las leyes vigentes. De aquí que la responsabilidad de las empresas sea cubierta, como muy bien dice la CE por su "impactos en la sociedad", por leyes o no, sean estos positivos o negativos. Cuando los gobiernos y los organismos multigubernamentales, representantes de la sociedad, decidan regular algo, ello será responsabilidad empresarial y los impactos que no sean regulados serán gestionados por cada empresa de acuerdo a su estrategia. Qué se debe regular será determinado en cada país o región según el contexto y la capacidad de la sociedad de expresar su voluntad y difícilmente será determinable de antemano; tampoco uniforme. Lo que la sociedad considere como RSE es función del contexto y del tiempo. Corresponderá a los organismos de control, nacionales e internacionales, gobiernos, sociedad civil y organizaciones de las mismas empresas tomar las acciones que consideren pertinentes para estimular un comportamiento que consideren responsable. Para unos serán leyes, para otros, actuaciones a través del mercado de bienes y servicios, y para otros, códigos de comportamiento y sus combinaciones pertinentes.

El capítulo, siendo escrito por cinco autores, cada uno individualmente responsable de una sección, se torna relativamente extenso, repetitivo y de difícil integración. Es parte del costo a pagar por el acceso a expertos.

Capítulo 3: Instrumentos de la RSE: Códigos de conducta y publicidad. Yolanda Sanchez-Urán Azaña, Manuel Ignacio Feliu Rey y Alejandro Zornoza Somolinos.

El capítulo analiza los instrumentos de la RSE utilizados por las empresas y organizaciones en sus políticas para desarrollar y difundir sus prácticas responsables. De la gran gama de instrumentos, algunos de los cuales comentan brevemente (códigos de conducta, informes de sostenibilidad, acreditaciones y distintivos, auditoría interna y externa, y sellos de garantía sindical), seleccio-

nan solamente dos: códigos de conducta (CDC), y publicidad. El capítulo no contiene una explicación de por qué se han escogido estos dos y se ignoran los demás.

La discusión sobre los códigos de conducta se desarrolla en el contexto de la autorregulación de la organización. Independientemente de su variada tipología, es un instrumento que desarrollan voluntariamente, aunque además de guiar la conducta interna y externa de la empresa, pueden usarlo como instrumento para mejorar la confianza y la reputación ante los *stakeholders*. Se comentan las características de los CDC y su aplicación en instituciones del sector público.

La sección más interesante es la que considera la eficacia de los CDC. Esta sección, en un análisis jurídico, considera los CDC como posibles instrumentos que obliguen a las organizaciones en caso de que ellas así lo decidan, por ejemplo, a incluir algunas de sus disposiciones en contratos con terceros o si en ellos se plasman obligaciones legales. Pero esto solo será posible en la medida en que la institución decida incluir los CDC en sus contratos o incluir la legislación voluntariamente. La sección no considera la eficacia de los CDC en el sentido económico y gerencial de su impacto en cambiar los comportamientos de las organizaciones. En otras palabras, bajo qué condiciones pueden los CDC estimular prácticas responsables. La gran mayoría de las empresas los tienen, pero ¿los aplican?, ¿su violación tiene consecuencias?, ¿cambian el comportamiento? Esto no es una crítica al tratamiento dado, es una explicación del contenido.

La sección sobre publicidad la considera como un instrumento de persuasión (connotación negativa de la información) aunque trata de ponerlo en el contexto del posible impacto que tenga sobre los *stakeholders*. En este sentido es una consideración muy estrecha de lo que es uno de los instrumentos más necesarios para la RSE: la diseminación de la información sobre las actividades de la empresa. Presenta, no obstante, una amplia discusión sobre la legislación española acerca de la veracidad en la publicidad, que es en efecto un aspecto de la RSE: comunicación responsable.

La segunda parte de esta sección cambia el estilo y el tono de la cobertura, y revierte el sentido para analizar la RSE como instrumento de mercadeo y no, como se venía haciendo en el capítulo, de sus instrumentos para ser responsables. Contiene una amplia discusión del potencial impacto de las redes sociales en la información sobre la empresa (pero ahora ya no hablamos de publicidad). La discusión no es sobre el contexto en el que estas podrían ser instrumentos de mejora para las prácticas responsables, sino más bien advierte que pueden convertir a los ciudadanos en "peligrosos para las empresas" y no en instrumentos para promover el bienestar de la sociedad. Se pierde la oportunidad

de demostrar cómo este puede ser un instrumento poderoso para lograr la responsabilidad de las empresas.

Capítulo 4: La dimensión pública de la responsabilidad social (I): promoción por los poderes públicos de la RSE de las empresas privadas. José Luis Piñar Mañas y José Antonio Moreno Molina.

A pesar de un título tan promisorio, el capítulo considera solamente la inclusión en la contratación pública de medidas para “lograr la inclusión plena y efectiva, en condiciones de igualdad, de las personas con discapacidad”. No obstante, el capítulo ofrece una rica discusión sobre la legislación y otras regulaciones en lo referente a la inclusión de criterios sociales en la selección de ofertas competitivas. El análisis revela que la posición tradicional de incluir solamente criterios que puedan ser convertidos en valores económicos en la evaluación de las mejores ofertas continúa vigente y no es conducente a la promoción de prácticas responsables. Este ha sido uno de los principales obstáculos para la inclusión de criterios ambientales y sociales a la hora de tomar la decisión sobre la adquisición en las políticas sobre compras socialmente responsables. Sigue prevaleciendo el modelo de la evaluación en términos puramente financieros. En la gran mayoría de legislaciones, y solamente en caso de empate, se pueden considerar estos criterios sociales para la selección de la oferta más ventajosa.

El capítulo analiza en detalle las posibilidades de incluir estos criterios para la determinación del cumplimiento de las condiciones para la **admisibilidad** de las ofertas, aunque no se puedan considerar para el cálculo final en la **selección**. Aun estas condiciones sociales que deben cumplir las ofertas, deberán ser justificadas en los pliegos de adquisición como necesarias para la ejecución de la adquisición por parte del licitante. Esto persigue el objetivo de evitar el problema recurrente de un abuso en su aplicación para favorecer o discriminar a algunos oferentes.

Capítulo 5: La dimensión pública de la responsabilidad social (II): promoción de la responsabilidad social mediante mecanismos fiscales y responsabilidad social de la administración tributaria. María Amparo Grau Ruiz y Javier Martín Fernández

Contiene dos partes muy diferenciadas: una sobre un instrumento de promoción de la RSE y la otra sobre la responsabilidad de un ente muy específico como lo es la administración tributaria. Temas aislados desde el punto de vista económico, jurídico y de gestión, con la gestión de la administración fiscal del

gobierno como único denominador común.. La primera es un instrumento de política pública para la RSE, e de Empresa; la otra es parte de la RSE, e de Estado.

Entre los elementos de política tributaria para promover algunos aspectos de la RSE, el capítulo considera los incentivos para la creación y el mantenimiento del empleo a través de permitir la amortización de activos fijos o el establecimiento de tasas de impuesto especiales; la contratación de discapacitados a través de desgravámenes fiscales; bonificaciones a las contribuciones a la seguridad social y créditos fiscales. En cuanto al tema ambiental, analiza los incentivos a través de deducciones por inversiones ambientales (eficiencia energética, uso de energía renovable, eficiencias en el transporte). Siendo el análisis puramente jurídico, no contempla las posibles ineficiencias en la asignación de estos recursos fiscales, ni las posibilidades de corrupción y fraude que estos incentivos suelen incentivar.

En la segunda parte, muy breve, contempla dos temas no relacionados. Uno es el código de conducta de la Agencia Estatal de Administración Tributaria de España y el otro, un código de conducta de las Naciones Unidas sobre la cooperación internacional para prevenir el fraude fiscal y la corrupción. Este último tema hubiera sido una buena oportunidad para una discusión mucho más amplia sobre el tema de corrupción (que el libro no cubre), de gran importancia para la RS de las empresas y contribuyentes, por el elevado impacto económico en la sociedad de esta la irresponsabilidad.

Capítulo 6: Dimensión laboral de la responsabilidad social. Yolanda Sanchez-Urán Azaña.

Este es el único capítulo escrito por un solo autor y de allí su uniformidad y la coherencia en su estructura y secuencia de los temas tratados. Presenta una amplia discusión de la dimensión laboral en la RSE, enfatizando a lo largo del texto la diferencia entre lo que es exigible desde el punto de vista legal de aquello que queda a elección de la empresa. En este sentido, el capítulo es una importante contribución al conocimiento de los aspectos relacionados con los trabajadores en la RSE, especialmente porque destaca las diferencias entre lo que son prescripciones y lo que son sugerencias en los pronunciamientos oficiales, ya sean de gobiernos o de organismos internacionales. Esta aportación es particularmente notable por analizar diversos estudios de la Comisión Europea o de la OIT, donde se ofrecen recomendaciones que solo se convierten en obligatorias cuando son ratificadas o incorporadas por los Estados en sus legislaciones nacionales. Muy ilustrativa es también la discusión sobre aspectos que pueden ser incluidos en las negociaciones trabajadores-sindicato-empresa, las cuales, al depender de un contexto más amplio de negociaciones (podemos

decir que no es totalmente voluntario), están a un nivel ligeramente superior en la escala de lo opcional. Aunque en este caso está el supuesto implícito de que la mayoría de las negociaciones son lideradas por los sindicatos y de que estos a su vez son socialmente responsables.

Reconoce claramente que muchos aspectos de las relaciones laborales no pueden ser normados y deben quedar a la discreción de las empresas, pero en el contexto de sugerencias de gobiernos, organismos internacionales y negociaciones. Qué es un empleo digno, qué es conciliación trabajo-familia, qué es enriquecimiento del trabajo son conceptos debatibles y dependen del contexto.

Cubre también una serie de aspectos especiales de la dimensión laboral como lo es la aplicación de las leyes y sugerencias a la administración pública en sus compras (a lo largo de la cadena de valor aunque no usa este concepto como tal) o las reestructuraciones empresariales y la formación de los trabajadores. Complementa y expande los capítulos anteriores en temas de igualdad y especialmente en los códigos de conducta y, aunque hay algo de repetición, el contexto en que los sitúa añade mucho valor a la discusión.

Otro valor agregado es la discusión que hace del contexto *multi*país en que operan las empresas transnacionales y la aplicabilidad de leyes, regulaciones y *soft law* de países y de organismos internacionales.

Capítulo 7: Responsabilidad social corporativa y Derecho de Sociedades. Mónica Fuentes Naharro, Isabel Fernández Torres, Emilio Díaz Ruíz y Christi Amesti Mendizábal.

En el último capítulo se abordan las responsabilidades de la empresa con los accionistas y la de los administradores con la empresa.

En una primera parte se hace el análisis para la legislación española, ya tradicional en otros países, de la compatibilidad entre la necesidad de defensa de los intereses de los accionistas en las actuaciones de la empresa, prevista en forma relativamente inequívoca en las legislaciones, y la necesidad de considerar los impactos sobre la sociedad en general. Este *falso dilema* se resuelve alegando que, en el largo plazo, los intereses de ambas partes, accionistas y sociedad, son compatibles. Las acciones orientadas hacia la sociedad, aun cuando tengan costos tangibles en el corto plazo, tendrán beneficios en el largo plazo para los accionistas. Y viceversa, si se actúa en perjuicio de la sociedad, los accionistas observarán el impacto negativo sobre el valor de sus participaciones en la empresa. Este argumento, que en la literatura económica y de gestión de la RSE se denomina "argumento empresarial" de la RSE, es el que

tarde o temprano produce beneficios para todas las partes involucradas. Aun cuando es de destacar que esto suena muy lógico en la teoría, en la práctica el efecto no es universal. Depende de que, en efecto, ocurra la reacción positiva de las partes involucradas ante las acciones de la empresa, lo cual no es todavía muy común. De ahí la importancia de la transparencia en la información y su comunicación efectiva.

Y hace una observación semántica, que es importante recordar desde el punto de vista jurídico, y es que el uso de la palabra “responsabilidad” en la RSE no conlleva compromiso legal alguna por parte de la empresa. Es responsabilidad en el sentido de **asumir** la responsabilidad (valga la redundancia) por sus impactos.

La importancia de la información es destacada en la siguiente sección del capítulo, donde además se expande, con mayor detalle aunque repetitivo, el argumento de la primera parte. Esta parte analiza con mayor profundidad los códigos de buen gobierno en España, analizando además los de otros países. Este apartado del capítulo constituye un excelente resumen de la perenne discusión sobre la compatibilidad de los intereses de la sociedad con los de los accionistas y podría servir de conclusión al libro.

La última parte del capítulo considera el comportamiento que deben tener los administradores dentro de un buen gobierno corporativo. Se aparta de la discusión sobre la responsabilidad empresarial para concentrarse en la responsabilidad de los administradores durante el ejercicio de sus cargos. La discusión deseable a estas alturas del libro y compatible con las dos partes precedentes del capítulo sería sobre el papel de los administradores en gestionar estos “falsos dilemas”, resolver los conflictos potenciales y promover la compatibilidad en los intereses de las partes. Pero esto podría haberlos apartado de la discusión de las regulaciones aplicables y llevarlos al terreno de la gestión de la RSE, que no es objeto del libro.

Conclusión

El libro tiene el gran mérito de analizar el “régimen jurídico de la RSE” respondiendo a las preguntas que se habían hecho los autores: ¿Qué interesa a un jurista de la RSE? ¿Qué puede aportar al debate en torno a la RSE la ciencia del Derecho? Creemos que estimulará otras investigaciones y libros sobre el tema en el ámbito jurídico y, ojalá, en discusiones transversales con los enfoques económico, financiero, social y ambiental. Que no es poco.



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 |
| 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 |
| Barañano | Margarita | Universidad Complutense de Madrid |
| Benavides | Juan | Universidad Complutense de Madrid |
| 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 Alcalá de Henares |
| Claver | Enrique | Universidad de Alicante |
| Corado Simões | Victor | Universidad Técnica de Lisboa |
| Cuenca García | Eduardo | Universidad de Granada |
| Dávila Vargas-Machuca | M ^a Angustias | Universidad de Jaén |
| 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 de Castilla-La Mancha |
| Gallardo Olmedo | Fernando | Universidad Autónoma de Madrid |
| Gallardo Vázquez | Dolores | Universidad de Badajoz |
| Gálve | Carmen | Universidad de Zaragoza |
| García | Isabel | Universidad de Salamanca |
| García-Lillo | Francisco | Universidad de Alicante |
| García López | M ^a 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 Cádiz |
| 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). |
| 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 |
| Mendoza | Carmen | Universidad Autónoma de Madrid |
| Menguzzato | Martina | Universidad de Valencia |
| Molina | José Francisco | Universidad de Alicante |
| Molina Morales | Agustín | Universidad de Almería |
| Moneva Abadía | José M. | Universidad de Zaragoza |

| | | |
|---------------------|--------------|---|
| Monjas Barroso | Manuel | Universidad Autónoma de Madrid |
| 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 |
| 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

Se invita a investigadores y expertos que deseen presentar artículos académicos o realizar otras aportaciones en las distintas secciones de la revista, **para un futuro monográfico sobre «RSE, Actividad Empresarial y Derechos Humanos»** a que lo hagan a la secretaría de la revista a través del correo electrónico: secretaria.rse@luisvives-ces.org, **antes del 15 de septiembre de 2014.**

Los artículos que se presenten deberán **seguir las 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

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 _____ 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 medidas 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

Revista de
Responsabilidad
Social de la Empresa

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-authorized 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 21€)

Más información en: **secretaria.rets@luisvives-ces.org**

Tel.: 911 840 834



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
Invierte en tu futuro

LUISVIVES
CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES
ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

