

Revista de
Responsabilidad
Social de la Empresa

Enero - Abril 2011 **nº7 (vol. 3 nºI)**



Fundación Luis Vives

Enero - Abril 2011 nº7 (vol. 3 nº1)

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa es una publicación académica con vocación científica, que nace en el año 2009, para el análisis de los temas que afectan a la Responsabilidad Social, fomentando la interacción entre investigación-acción, mundo académico y empresarial.

La Revista se dirige a todas las instituciones, empresas, mundo académico y universitario, a los representantes políticos, a los profesionales que trabajan en el ámbito de la responsabilidad social de la empresa (RSE) y a todas las personas interesadas en ella.

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa ha sido incluida en el catálogo del sistema de información LATINDEX y en el ISOC del CSIC.

Versión accesible para personas con discapacidad en:
www.fundacionluisvives.org

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta revista, por ningún procedimiento electrónico o mecánico sin el permiso por escrito del editor.

Impreso en España- Printed in Spain
Dirección de Arte y Producción:
Aula Documental de Investigación
ISSN: 1888-9638
D.L.: RSE: GU-272/2008
Fundación Luis Vives
Pza. de Oriente, nº7. Bajo, izqda.
28013 Madrid
Tfno.: 91 540 08 78
revistarse@fundacionluisvives.org

PRECIO DE VENTA

Suscripción anual: 30 euros
Números sueltos: 12 euros



Fundación Luis Vives

CONSEJO EDITORIAL

Director

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

Secretaría Técnica

Beatriz Revilla Gutiérrez, Área de Comunicación, **Fundación Luis Vives**.

Miembros del Consejo Editorial

Juan José Almagro García, Director General de Comunicación y Responsabilidad de **Mapfre**.

Óscar Alzaga Villaamil, Presidente del patronato de la **Fundación Luis Vives** y Catedrático de Derecho Constitucional.

Alberto Andreu Pinillos, Director de Reputación Corporativa, Identidad y Medio Ambiente de **Telefónica**.

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

Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad y Reputación Corporativas del **BBVA**.

Fernando Becker Zuazua, Catedrático de Economía Aplicada de la **Universidad Rey Juan Carlos** y Director de Recursos Corporativos de **Iberdrola**.

Enrique Bigné Alcañiz, Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la **Universidad de Valencia**.

María Eugenia de Barnola, Subdirectora de la **Fundación Repsol**.

Joaquín De Ena Squella, Director de Responsabilidad Social Corporativa y Relaciones Institucionales del **Banco Santander**.

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

Isabel De la Torre Prados, 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**.

Manuel Gala Muñoz, Catedrático de la **Universidad de Alcalá** y Presidente del **Centro Internacional de Formación Financiera**.

Juan Carlos González Hernández, Catedrático de Ciencia Política y de la Administración y Director de la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de la **Universidad de Alcalá**.

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

Juan Iranzo Martín, Catedrático de Economía Aplicada de la **UNED** y Director del **Instituto de Estudios Económicos (IEE)**.

Josep María Lozano, Profesor titular de **ESADE**.

Salvador Montejo Velilla, Secretario General y del Consejo de Administración de **Endesa**.

Miguel Ángel Prieto, Director de Responsabilidad Social Corporativa del **Banco Popular**.

Esther Quevedo Puente, Profesora Titular de Organización de Empresas, **Universidad de Burgos**.

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

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

Josefa Torres Martínez, Directora Gerente de la **Fundación Luis Vives**.

Justo Villafañe Gallego, Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la **Universidad Complutense de Madrid** y socio director de **Villafañe & Asociados**.

Miembros del Consejo Asesor

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

Marta Aréizaga, Directora de Responsabilidad Social de Grupo **Eroski**.

Carlos Balado, Responsable de Responsabilidad Social Corporativa de la **Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA)**.

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

Igone Bartumeu, Responsable de Responsabilidad Social Corporativa de **Unilever**.

Ana Bolado, Sudirectora General del **Banco de Santander**.

Antonio Calvo, Director de Responsabilidad Corporativa y Relaciones Internacionales (RRII) de **Red Eléctrica**.

Carlos de la Iglesia, Director de Desarrollo Corporativo de **Microsoft**.

Joan Fontrodona, Director del Departamento de Ética Empresarial del **IESE Business School**.

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

Miguel García Lamigueiro, Director de Comunicación y Responsabilidad Empresarial de **DKV**.

Joaquín Garralda Ruiz de Velasco, Vicedecano de Ordenación Académica del **Instituto de Empresa (IE) Business School de Madrid**.

Javier López- Galiacho, Director Responsabilidad Social Corporativa de **FCC**.

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

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

Isabel Roser Hernández, Responsable del Programa de RSE de la **Fundación Carolina**.

Isaac Ruiz, Director de Responsabilidad Social de la Empresa de **Gamesa**.

Manuel Soriano, Director de Medio Ambiente de **Holcim**.

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

ÍNDICE

Editorial	9
------------------------	---

Artículos

Gobierno y estrategia de la empresa familiar: una comparación generacional <i>Carmen Gálve-Górriz y Vicente Salas-Fumás</i>	15
Responsabilidad Social Corporativa y Gobierno Corporativo: Impacto sobre la reputación de las compañías del sector automovilístico y la satisfacción del cliente <i>Jesús García de Madariaga Miranda y Fernando Rodríguez de Rivera Cremades</i>	47
Gobierno de los bancos y conflictos de interés con clientes: neoliberalismo vs RSE <i>Javier Wenceslao Ibáñez Jiménez</i>	105
Prácticas de Transparencia en las Fundaciones empresariales españolas: un análisis comparativo <i>Marta Rey García y Javier Martín Cavana</i>	129
Localización vs. Normalización: Enfoques globales sobre la gestión socialmente responsable en las empresas multinacionales <i>Silke Bustamante</i>	165

Colaboraciones, documentos, buenas prácticas y casos

El caso de SESA Select en la lucha contra el trabajo infantil <i>Elsa Zorrilla</i>	207
La Guía ISO 26000: Facilitando la adopción de prácticas responsables en la empresa <i>Carlos Sáez Gallego</i>	213

Reseñas

Ferruz Agudo, Luis; Marco Sanjuán, Isabel; e Acero Fraile, Isabel, *Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social: Todo lo que necesitas saber*, Editorial Quiasmo, Madrid, 2010.
Elaborada por *Sofía Ruiz*. _____ 229

Márquez, Patricia; Refficco, Ezequiel; Berger, Gabriel, *Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*, Editores, Banco Iberoamericano de Desarrollo, 2010.
Elaborada por *Antonio Vives*. _____ 231

Evaluadores _____ 237

Normas de Publicación _____ 241

E

Editorial



Editorial

El primer artículo del presente número de la Revista, de los profesores Gálve y Salas de la Universidad de Zaragoza, se ocupa del gobierno de la empresa familiar. La hipótesis general del trabajo se construye bajo la idea de que en el proceso de relevo generacional en esta clase de empresas se puede producir una alteración de la estructura de propiedad con consecuencias en la dirección y control empresarial. Esta potencial realidad se sitúa en línea con los desafíos a los que la empresa familiar se enfrenta ante cambios significativos de tamaño y complejidad, que en sí mismos requieren de nuevos diseños organizativos y capacidades de gestión. El desarrollo de habilidades y de asignación de competencias relacionadas con la propiedad (profesionalización de la gestión) puede facilitar el mantenimiento del liderazgo (modificado o adaptado) del fundador de la empresa. Existe evidencia de que la empresa familiar puede ver reducida la rentabilidad cuando se produce transferencia de propiedad lo que puede paliarse en el tiempo con la profesionalización de la gestión. Las hipótesis de este trabajo se contrastan con información primaria y secundaria obtenida de una muestra de empresas familiares aragonesas de éxito, confirmándose que "existen empresas familiares que transitan por los relevos generacionales con gran eficacia y efectividad de manera que los impulsos personalistas del empresario fundador pueden sustituirse por un reparto de competencias en propiedad, control y dirección que mantienen e incluso apalancan ese impulso fundador".

El trabajo de Jesús García de Madariaga Miranda y de Fernando Rodríguez de Rivera Cremades (Universidad Complutense de Madrid), analiza empíricamente si existe relación entre acciones de gobierno corporativo, creación de reputación empresarial y satisfacción del consumidor en el sector automovilístico; sector relevante en el desarrollo de iniciativas de RSE. El estudio se refiere a

nueve empresas con 20 marcas con información relativa al periodo de 2005 a 2008, obtenida de fuentes directas y de tipo secundario. La evaluación de las prácticas de gobierno corporativo (estructura y funcionamiento del consejo, códigos éticos, medidas anticorrupción, capacidad de respuesta ante escándalos...), y el papel que juega la ética y la RSE en la evaluación de la reputación de la empresa fundamentan la formulación de hipótesis que se van a contrastar. Según los resultados alcanzados no se aprecia correlación entre gobierno corporativo y satisfacción, lo que puede ser explicado por la mayor sensibilidad de los consumidores ante comportamientos irresponsables, es decir, parece importar menos una acción positiva que otra negativa o mala en la actitud del consumidor ante la empresa. Sin embargo, si se puede concluir que en el sector del automóvil existe una clara relación positiva entre el desempeño de las empresas en temas de gobierno corporativo y nivel de reputación.

Desde la perspectiva del Derecho el Profesor Javier Ibáñez Jiménez (Universidad Pontificia de Comillas) se ocupa del estudio del gobierno de la banca a partir de la existencia de conflicto de intereses entre gestores y accionistas (especialmente los pequeños inversores) y entre la banca y sus clientes. Este último aspecto constituye, en cierta medida, el núcleo de este artículo. Ejemplos de fraudes y acciones poco transparentes y éticas en la venta de productos financieros y la escasez de iniciativas de RSE bancarias impulsadas por instituciones oficiales, se esgrimen para reforzar el argumento sobre la necesidad de desencadenar una competencia de RSE como medio para fortalecer la credibilidad bancaria como acción estratégica del gobierno de la empresa.

Los profesores de la Universidad de La Coruña Marta Rey García y Javier Martín Cavanna realizan un doble análisis comparativo: a) sobre la rendición de cuentas y buen gobierno de las fundaciones empresariales y de las fundaciones captadoras de fondos externos y b) sobre las diferencias entre las fundaciones empresariales y el grado de cumplimiento de RSE de sus sociedades (empresas) vinculadas. En este último extremo se concluye que las estrategias de las fundaciones no parecen estar vinculadas a la seguida por su empresa. El 70% de las empresas vinculadas cotizan en Bolsa y la mitad de ellas tiene estrategias de RSE. El análisis sobre el grado de transparencia voluntaria de las fundaciones empresariales (50 en total) se hace sobre la información contenida en sus respectivas páginas web y se compara con el grado de cumplimiento de los correspondientes indicadores asociados a las fundaciones captadoras de fondos externos (61 en total). Se concluye que estas últimas (su totalidad utilizan Internet) son más transparentes que las primeras. Es decir, la estructura financiera cuenta en términos de transparencia voluntaria.

El artículo de la Profesora Silke Bustamante (Berlin School of Law and Economics), titulado: **“Localización vs. Normalización: enfoques globales sobre la gestión socialmente responsable en las empresas multinacionales”** trata sobre la estrategia de responsabilidad social que pueden seguir las empresas multinacionales, dada su naturaleza (localización de filiales en múltiples países con diferencias institucionales y culturales entre ellos). En una primera parte, de carácter conceptual y de revisión de la literatura, sitúa el tema considerando las dos grandes fuerzas a que se enfrenta una empresa multinacional a la hora de diseñar una estrategia: integración global (economías de escala y eficacia) o de adaptación local (descentralización). Para ello analiza los factores que conducen a una u otra estrategia o a una tercera más ecléctica denominada de ámbito transnacional, al tener en cuenta los diferentes stakeholders a nivel local o doméstico, a nivel de país de origen de la multinacional o de índole global. Es decir, combinación de centralización y descentralización de decisiones relativas a la RSE. La segunda parte se dedica a un análisis empírico basado en una encuesta de 40 grandes empresas multinacionales alemanas, con una tasa de respuesta del 21,74%, observando que la mayoría sigue un enfoque más bien centralizado y estandarizado, mientras que otras, en menor proporción, tienen descentralizado a nivel de país la estrategia de responsabilidad social. La importancia percibida de la RSE se centran fundamentalmente en temas medioambientales y climáticos y temas sociales (educación, desempleo y demografía).

El caso de SESA Select analiza un programa de cooperación institucional para erradicar el trabajo infantil en Argentina, que asciende a unos 14.000 niños, de entre 5 y 14 años. SESA ha puesto en marcha un Programa de Asuntos Sociales y Corporativos que se apoya en tres ejes estratégicos: educación para el trabajo, erradicación del trabajo infantil e inclusión laboral de personas con diferentes capacidades. El marco de acción lo establece un Convenio para la erradicación del trabajo infantil impulsado por el Ministerio de Trabajo y la Comisión Nacional argentina para la erradicación del trabajo infantil. SESA Select fue creada hace 30 años y forma parte de Randstad, segundo grupo mundial de recursos humanos, que está presente en 52 países.

Carlos Sáez Gallego, Directivo de KPMG, realiza un interesante y riguroso análisis sobre la Guía ISO 26000, cuyo objetivo es fomentar que las organizaciones que lleven a cabo actividades de responsabilidad social corporativa vayan más allá del cumplimiento legal, adaptándola en función de las características particulares de las empresas (tamaño, ubicación geográfica, sector de actividad ó naturaleza de sus operaciones).

Este número incluye además las reseñas de los siguientes libros: *"Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social: Todo lo que necesitas saber"*, de Luis Ferruz Agudo, Isabel Marco Sanjuán e Isabel Acero Fraile, Editorial Quiasmo, Madrid, 2010, elaborada por Sofía Ruiz; *"Las claves del Buen Gobierno en la Administración Pública"* de Óscar Álvarez Civantos, Editorial Comares, Granada, 2010, elaborada por Roberto Bernad y *"Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica"* de Patricia Márquez, Ezequiel Reficco y Gabriel Berger. Editores, Banco Iberoamericano de Desarrollo, 2010, elaborada por Antonio Vives.

A

Artículos



Gobierno y estrategia de la empresa familiar: una comparación generacional

Carmen Galve-Górriz¹,

*Departamento de Organización y Dirección de Empresas,
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,
Gran Vía, 2, 50005 Zaragoza.
cgalve@posta.unizar.es*

Vicente Salas-Fumás,

*Departamento de Organización y Dirección de Empresas,
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,
Gran Vía, 2, 50005 Zaragoza.
vsalas@unizar.es*

Resumen

Este trabajo plantea la hipótesis general de que las empresas familiares pueden conseguir un desarrollo sostenido y equilibrado en cuanto a resultados de crecimiento y rentabilidad si la propiedad y el gobierno de las mismas se adapta a las necesidades de habilidad directiva que surgen cuando la empresa aumenta en tamaño y complejidad, muchas veces coincidiendo con el relevo generacional que supone la salida por edad del empresario fundador. La hipótesis general se concreta con hipótesis más específicas que se someten a un contraste preliminar con información primaria y secundaria extraída de una muestra de empresas familiares con sede social en Aragón, y que cumplen con los requisitos para ser consideradas empresas familiares de éxito. Los resultados confirman que existen empresas familiares que transitan por los relevos generacionales con gran eficacia y efectividad, de manera que los impulsos personalistas del empresario fundador pueden sustituirse por un reparto de competencias en propiedad, control y dirección que mantienen e incluso apalancan ese impulso fundador.

¹ Los autores agradecen los comentarios de un evaluador anónimo y del Director de al Revista a una versión previa del trabajo. Agradecen también la ayuda financiera del Ministerio de Ciencia y Tecnología al proyecto ECO2009-13158ECO.

Palabras clave

Estrategias de Crecimiento, Profesionalización, Estructura de Propiedad, Rentabilidad, Primera Generación, Segunda-Tercera Generación.

Abstract

This paper analyzes and compares first generation family firms with those of second and subsequent generations through certain characteristics relevant to a greater understanding of the influence over the business of a generational transition. The study examines a sample of successful family businesses in Aragon, over a period of fifteen years (1990 to 2004) that have provided information about their growth strategy, corporate governance, professionalization, ownership structure and financial results. Our results confirm the greater degree of complexity of the family firm as the ownership and the running of the business is passed to future generations. However, and contrary to all expectations, the greater degree of investment and complexity of the family firm over time does not give rise to the incorporation of external partners in the company's share capital and neither a higher level of debt. The study also finds no differences in profitability between family firms, independent of which generation runs the business.

Key words

Growth strategies, professionalization, ownership structure, profitability, first generation family firm, second-later generation family firm.

Introducción

El capitalismo financiero alcanza su máxima expresión con las grandes empresas que dispersan su propiedad accionarial a través de su cotización en bolsa y nombran a directivos profesionales para que ocupen los puestos de gestión. La inmediatez de la información sobre los precios de las acciones condiciona las decisiones de gestión fomentando una orientación a los resultados de corto plazo y una prioridad absoluta por la maximización de los beneficios como criterio orientador de las decisiones. La crisis financiera ha reavivado el debate sobre la relación entre la empresa y la sociedad de que forma parte planteando dudas generalizadas sobre si el modelo de empresa que caracteriza el capitalismo financiero es el mejor modelo desde el punto de vista del interés social. Dicho en otros términos, las dudas sobre forma de empresa que mejor responde a los intereses de la sociedad reavivan el interés académico y político sobre la influencia de la propiedad y el gobierno de las empresas en la conducta y resultados de las empresas e indirectamente sobre el bienestar social. La empresa familiar responde a un modelo de propiedad al que se le supone una orientación al largo plazo en su gestión, un enraizamiento en la comunidad donde el emprendedor decide crear la empresa y un alto valor de la reputación, por lo que cuida con especial esmero las relaciones con todos los grupos de interés (James, 1999, Brokaw, 1992).

Este trabajo analiza la información proporcionada por una muestra de empresas familiares sobre su propiedad, gobierno, estrategias de crecimiento, profesionalización, con el fin de ampliar el conocimiento sobre la conducta y resultados de esta forma de empresas. El trabajo adopta una perspectiva dinámica en el sentido de que la propiedad, gobierno y estrategia se analizan de forma comparada para empresas de primera generación y empresas de generaciones familiares siguientes (segunda o más). Además de la relevancia en sí misma que tiene el análisis para el conocimiento directo de la realidad de las empresas familiares, se espera que indirectamente tenga también relevancia para el debate sobre la relación entre empresa y sociedad a través de la inferencia de los posibles efectos externos sociales positivos de la propiedad familiar. La muestra de empresas para las que se dispone de la información cualitativa que permite realizar el estudio incluye empresas familiares que tiene su sede social en la Comunidad Autónoma de Aragón.

La investigación económica sobre empresa familiar ha puesto repetidamente de manifiesto la sensibilidad de las conclusiones que se obtienen sobre la conducta y los resultados de empresas familiares, en comparación con las no familiares,

dependiendo de la definición de empresa familiar que se utiliza en cada investigación (Dyer, 2006; Miller *et al.*, 2007; Villalonga y Amit, 2006). Por otra parte, la investigación sobre empresa familiar en general ha puesto de manifiesto que las empresas familiares de primera generación, cuando el fundador está plenamente involucrado en la gestión de la empresa, se comportan de forma distinta a como lo hacen las empresas controladas por la segunda o siguientes generaciones familiares (Ward, 1991; Gersick *et al.* (1997); Lansberg, 1999).

Sin embargo, muy pocos trabajos han analizado empíricamente las diferencias en estructuras de gobierno corporativo entre empresas familiares atendiendo a la generación que controla y dirige la empresa (Van de Berghe y Carchon, 2002²; Instituto de la Empresa Familiar³, 2003). Escasos son también los trabajos que han comparado empíricamente la conducta y resultados de empresas familiares de generaciones distintas: Dyer (2006), Gimeno *et al.* (2004) y Rutherford *et al.* (2006). La mayoría de estos trabajos adoptan como punto de partida el modelo de desarrollo evolutivo de la empresa familiar de Gersick *et al.* (1997), donde se hace especial hincapié en los retos que afronta la empresa familiar según la fase generacional en que se encuentra (en contraste con el modelo de los tres círculos de Taguri y Davis (1996) que propone una visión estática de las interrelaciones en la empresa familiar).

Dyer (2006) señala que clasificar todas las empresas familiares en una misma categoría puede conducir a conclusiones erróneas. El autor señala que la familia que controla y dirige la empresa puede influir en el *performance* de la misma de forma directa y también de forma indirecta a través de su influencia en la forma de gobierno, en las características y en la calidad del equipo de dirección. Villalonga y Amit (2006) encuentran, para un colectivo de empresas familiares, que las empresas dirigidas por el fundador obtienen mejores resultados que las empresas dirigidas por las subsiguientes generaciones; conclusión similar a la obtenida por Anderson y Reeb (2003) y Miller *et al.* (2007).

Gimeno y otros (2004) desarrollan y contrastan un modelo estructural de resultados económicos y satisfacción de los miembros de la familia propietarios y/o trabajadores de las empresas, basado en el modelo evolutivo de Gersick y otros (1997). Los autores contrastan el modelo utilizando una muestra de em-

² Los autores analizan las diferencias en prácticas de gobierno corporativo entre un colectivo de empresas familiares belgas atendiendo a la generación que controla y dirige la empresa, utilizando información del año 1997.

³ La Cátedra de la Empresa Familiar de las Palmas de Gran Canaria, en colaboración con el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y PriceWaterHouseCoopers, utilizando información del año 2000 de una muestra de empresas familiares españolas pertenecientes al IEF, realizaron un estudio sobre diferencias en mecanismos de gobierno corporativo (consejo de familia y asamblea familiar) entre empresas de primera, segunda y posteriores generaciones.

presas familiares españolas con información correspondiente al año 2000. Según sus resultado, las empresas familiares pierden rentabilidad a lo largo del tiempo, en buena parte porque no aciertan en conseguir el equilibrio adecuado entre las decisiones de transferencias de propiedad, el desarrollo de las políticas correctas de gestión y dirección de la empresa a lo largo del tiempo y del esfuerzo dedicado a profesionalizar las políticas de dirección de la empresa.

Rutherford y otros (2006) contrastan empíricamente el modelo evolutivo de Gersick y otros (1997), a través del análisis de la relación existente entre las variables correspondientes a la dimensión evolutiva de la familia (primera, segunda y subsiguientes generaciones) y de la propiedad (propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos) con la variable correspondiente a la dimensión evolutiva de la empresa (medida por el tamaño y crecimiento de la empresa). Los autores encuentran una relación positiva entre la generación y el desarrollo evolutivo de la empresa, y ninguna relación entre la propiedad y el desarrollo de la empresa.

Aunque la fortaleza principal de los trabajos de Gimeno y otros (2004) y de Rutherford y otros (2006) es que proporcionan información adicional sobre el modelo de desarrollo de las empresas familiares, los autores reconocen que la naturaleza transversal de sus datos es problemática para el análisis de modelos evolutivos. El presente trabajo analiza los problemas y retos a los que se enfrentan las empresas familiares con el paso del tiempo y las políticas de actuación adoptadas por estas para superar con éxito los mismos, garantizando su continuidad en el mercado como empresas familiares. En concreto, el trabajo revisa cómo las empresas familiares dirigidas y controladas por sus fundadores (primera generación), que quieren mantenerse en el mercado como familiares, deben enfrentarse a un crecimiento empresarial que exige una planificación que garantice la profesionalización y transmisión de poderes óptima cuando la transición generacional tenga lugar. El trabajo contribuye a la literatura sobre empresa familiar y gobierno corporativo, al aportar evidencia empírica que ayuda a comprender la influencia de la transición generacional sobre la conducta de las empresas familiares. El trabajo también da respuesta a alguna de las cuestiones formuladas por Van den Berghe y Carchon (2002), Gimeno y otros (2004), Rutherford y otros (2006) y Dyer (2006) y supera alguna de sus limitaciones. En primer lugar, el trabajo ayuda a responder a la siguiente cuestión ¿Cómo pueden las empresas familiares evitar el descenso drástico de sus resultados económicos con el paso del tiempo? Para responder a esta cuestión, se analiza el comportamiento de un conjunto de empresas familiares exitosas (en términos de estrategias de crecimiento, prácticas de dirección y

gestión de la empresa, y estructura de propiedad). En segundo lugar, el trabajo supera la limitación de los datos de corte transversal al trabajar con información disponible para el periodo 1994-2005, lo que es mucho más apropiado cuando se habla de modelos evolutivos.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. La sección segunda recoge la discusión teórica sobre los problemas y retos relacionados con el crecimiento de la familia y de la empresa a lo largo del tiempo y sobre las conductas que adoptan las empresas para enfrentarse con éxito a los mismos. La sección tercera presenta los resultados del análisis empírico. Finalmente, la sección cuarta resume y discute las principales conclusiones y limitaciones.

Revisión a la literatura e hipótesis

Existe un proverbio generalmente aceptado sobre la empresa familiar según el cual *“la primera generación crea la empresa, la segunda generación la mantiene, y la tercera generación la echa a perder”*. Entre las razones que se ofrecen sobre la dificultad de supervivencia de los negocios familiares, algunos sugieren que el fundador (primera generación) es quien verdaderamente concentra el talento que impulsa a la empresa, pero no existe seguridad de que el talento se transmitirá a los descendientes. Otros sugieren que la dificultad de supervivencia de las empresas familiares se explica por la escasa profesionalización y por la ausencia de un gobierno corporativo adecuado. Sin embargo, algunas empresas familiares que se inician como pequeños negocios consiguen convertirse en grandes empresas familiares de éxito que son traspasadas de generación en generación de una misma dinastía familiar. El éxito y la sostenibilidad de la empresa a menudo requieren un cambio de comportamiento del empresario fundador al transferir la empresa a la segunda generación, y/ o de los miembros de la generación que actualmente controlan la empresa en las subsiguientes sucesiones.

Gersick y otros (1997) señalan que la naturaleza de la empresa familiar cambia con el paso del tiempo debido a los cambios evolutivos que se producen en tres dimensiones: la familia, la empresa y la propiedad.

Desarrollo Evolutivo de la Empresa

Dentro de la dimensión empresa, y de acuerdo con el modelo evolutivo, la fase de arranque de la empresa implica una estructura informal donde el fundador es el principal actor en todo el proceso. Sin embargo, la fase de expansión o crecimiento supone el desarrollo de múltiples líneas del producto que exige estructuras organizacionales más formales y demanda una mayor profesionalización

en el desarrollo de la dirección operativa y estratégica de la empresa. Finalmente, la fase de madurez se caracteriza por una estructura organizativa formal más compleja y por un mayor nivel de profesionalización en la dirección. Gimeno y Baulenas (2002) observan cómo la complejidad de la empresa aumenta a medida que la empresa va creciendo en tamaño, con el paso del tiempo, como resultado de ir avanzando hacia nuevos mercados e industrias, hacia un mayor grado de internacionalización y hacia una mayor innovación.

Con el paso del tiempo, la empresa familiar, como cualquier otro tipo de empresa, se enfrenta a entornos cada vez más exigentes, competitivos y globalizado que demandan la incorporación de nuevos productos, tecnologías, nuevas formas organizacionales y nuevas técnicas de competir en el mercado. Si la empresa familiar quiere garantizar su supervivencia a largo plazo, manteniendo la propiedad y el control de la empresa en manos de la familia, tendrá que saber adaptarse a estos cambios, lo que exigirá que el fundador, en el caso de empresas de primera generación, planifique con tiempo suficiente estas necesidades futuras; planificación que garantice que la empresa dispondrá de las capacidades, habilidades y recursos necesarios para hacer frente a los cambios requeridos (Cadbury, 2000). Fernández y Nieto (2005), Gallo y Pont (1996) señalan que las estrategias de crecimiento (relacionadas con el *marketing*, la internacionalización y la innovación) son más probables de ser adoptadas por la segunda o posteriores generaciones familiares, puesto que estas traen nuevas perspectivas a la empresa. Además, el crecimiento de la empresa se justifica no solo por la necesidad de mantener a esta competitiva a largo plazo sino también por el deseo de ir incorporando nuevos miembros de la familia a la empresa a medida que la familia gana en tamaño con el paso del tiempo (Poza, 1988).

Para conseguir que las estrategias de crecimiento futuro sean una realidad, el fundador habrá tenido que planificar tanto la necesidad de recursos financieros, para financiar estas, como la necesidad de nuevo conocimiento y de habilidades para el diseño y ejecución de estas estrategias de crecimiento (Gimeno, 2004). Cuando los fondos financieros necesarios para financiar la inversión sean superiores a la riqueza familiar y/o a los fondos generados dentro de la empresa, se hará necesario contraer un mayor nivel de endeudamiento o incorporar a nuevos socios externos no familiares. Por otro lado, el futuro de la empresa familiar dependerá de la capacidad del fundador para seleccionar y promocionar a los familiares más capacitados (Cadbury, 2000; King, 2001; Gallo y otros, 2002). Sin embargo, el conocimiento y capacidades necesarias para dirigir una empresa más grande y compleja no siempre están disponibles entre los miembros de la familia. (Casson, 1982). En este caso, la limitación al desarrollo de la empre-

sa puede superarse invirtiendo en formación para desarrollar las habilidades y competencias necesarias entre los miembros de la familia seleccionados. Sin embargo, en determinadas ocasiones, los propietarios de las familiares prefieren reclutar a directivos profesionales no-familiares para garantizar el desarrollo de la empresa. Los directivos externos, a veces, pueden suministrar a la empresa unas habilidades y capacidades especializadas, una experiencia muy valiosa, y unos recursos que difícilmente la empresa o los miembros de la familia pueden disponer (Kesner and Dalton, 1994; Blondell *et al.* 2000).

La selección de los miembros familiares a menudo resulta ser más complicada que el reclutamiento de profesionales externos debido al solapamiento institucional existente entre la familia y la empresa, que hace difícil separar las relaciones afectivas y familiares de las decisiones empresariales. Según Cadbury (2000) existen dos políticas apropiadas para incorporar miembros familiares a la empresa: i) La política selectiva, a través de la cual solo se reclutan aquellos miembros familiares que se considera pueden desempeñar con éxito posiciones de alta responsabilidad en el futuro; ii) La política de puertas abiertas, a través de la cual las empresas optan por aceptar a cualquier miembro de la familia que esté preparado para trabajar, siempre que se haya generado una vacante, pero sin garantía alguna de promoción; su desempeño en el día a día marcará su carrera profesional y trayectoria futura en la empresa.

Apoyándonos en la discusión previa, se formulan las siguientes hipótesis a modo de resumen, que es de esperar que se cumplan para empresas familiares que han sido capaces de superar las etapas iniciales críticas para la supervivencia:

H1: La tasa de crecimiento en el volumen de actividad o recursos empleados de las empresas familiares será relativamente similar en todas las generaciones si la ausencia del talento del fundador se sule con otras acciones como la profesionalización o la incorporación de talento externo.

H2: Las empresas familiares de segunda y subsiguientes generaciones invertirán más en recursos característicos de las estrategias de crecimiento con diferenciación de producto (marketing, internacionalización, innovación) que las empresas de primera generación; en general el volumen y las economías de escala no son fuentes de ventaja competitiva para las empresas familiares.

H3: Las empresas familiares de segunda y subsiguientes generaciones están más profesionalizadas, con un mayor número de directores externos no-familiares y con un mayor nivel de cualificación de los directivos familiares contra-

tados, y utilizan políticas más selectivas de contratación de familiares que las empresas familiares de primera generación.

H4: Las empresas familiares de segunda y subsiguientes generaciones tendrán un nivel de recursos financieros externos iguales o superiores a los correspondientes a las empresas familiares de primera generación, por las mayores necesidades de inversión y financiación que exige mantenerse en el mercado.

Desarrollo Evolutivo de la Familia

El crecimiento de la familia acostumbra a llevar consigo un número creciente de miembros de la familia ocupando puestos en la empresa, pertenecientes a distintas ramas de la dinastía familiar. Con el paso del tiempo, y como resultado de la transmisión de acciones de padres a hijos, se producirá una dispersión del accionariado que supondrá una fragmentación del poder accionario que requerirá fuertes dosis de negociación y consenso. Una de las transiciones más difícil para la empresa familiar es la que supone el cambio de la etapa del propietario controlador (fundador-primer generación) a la etapa de sociedad de hermanos (segunda generación) (Levinson, 1971; Lansberg, 1988; Handler, 1990; Barach and Ganitsky, 1995; Cabrera Suarez *et al.* 2001); el fundador debe planificar muy bien cómo se producirá la transmisión de poder (transmisión de acciones) a los familiares seleccionados para garantizar la supervivencia de la empresa a largo plazo, es decir, deberá elegir entre tratar por igual a todos los hijos, transmitiendo las acciones en partes equitativas a todos ellos, o seleccionar a los más capacitados y otorgar el poder a estos, compensando con otros bienes, distintos a las acciones de la empresa, al resto de los miembros familiares.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que a medida que crece la familia no todos los miembros familiares accionistas trabajarán en la empresa, por lo que habrá que diferenciar entre accionistas familiares activos y pasivos, donde cada colectivo tendrá sus propios intereses no siempre coincidentes; mientras los accionistas pasivos tendrán interés en rentabilizar su inversión, los activos también estarán interesados en su carrera profesional dentro de la empresa y en su retribución (Gersick *et al.*, 1997; Lansberg, 1999; Schulze *et al.*, 2003). Previsiblemente, un área de dificultad potencial, para el colectivo de empresas familiares es que las relaciones interpersonales son de vital importancia, por lo que los miembros de la familia involucrados en la dirección de la empresa no deben tomar decisiones empresariales de forma aislada sin considerar al resto de miembros familiares. La existencia de conflictos entre miembros de la familia hará inevitable el traspaso de estos conflictos a la empresa (y/o viceversa)

(Hilburt-Davis and Dyer, 2003; Lee, 2006), que pondrán en peligro la supervivencia de la empresa (Dyer, 1986; Kaye, 1991; Lansberg, 1999; Ward, 1987).

Una vez que la familia ha crecido más allá del punto donde existe una clara identidad entre los miembros de la familia que dirigen y aquellos que comparten propiedad, es el momento de suministrar una división clara y aceptada entre el gobierno de la empresa y las deliberaciones familiares. Es conveniente que todos los miembros de la familia con un interés en la empresa se citen a intervalos regulares de tiempo para tratar los temas familiares y empresariales (Neubauer and Lank, 1998; Sanchez-Crespo, 2003).

Un foro familiar significa la unión globalmente aceptada entre la familia y la empresa (más que aproximaciones de individuos familiares concretos) y suministra un medio reconocido de comunicación entre la familia y la empresa. En estos foros, los miembros familiares ejecutivos pueden explicar a los no ejecutivos las políticas y progresos de la empresa, obteniendo de esta forma una oportunidad para conseguir el apoyo de los familiares no activos sobre las políticas seguidas en la empresa y sobre proyectos futuros de desarrollo. Entre los órganos de gobierno específicos de la familia empresaria, que permiten implementar una política de transparencia y confianza, están la asamblea familiar y el consejo de familia.

La discusión previa nos permite plantear las siguientes hipótesis:

H5: Las empresas familiares de primera generación tendrán un mayor grado de concentración en la propiedad de las acciones que las empresas de segunda y subsiguientes generaciones.

H6: Las empresas familiares de primera generación tendrán una menor proporción de accionistas familiares pasivos que las empresas de segunda y subsiguientes generaciones.

H7: Las empresas de segunda y subsiguientes generaciones dispondrán de una cultura de mayor transparencia y comunicación entre dirección y propiedad, que las empresas de primera generación, a través de la implementación de la asamblea familiar y el consejo de familia.

Finalmente, y teniendo en cuenta todo lo comentado, las empresas familiares de primera generación que anticipen y dirijan con éxito las consecuencias de la complejidad y del crecimiento de la familia y de la empresa a lo largo del tiempo, a través de la consecución de un equilibrio apropiado entre la transferencia de la propiedad y el desarrollo de las prácticas oportunas de dirección y

profesionalización de la empresa, mantendrán o incluso aumentarán los resultados económicos en el tiempo.

H8: Las diferencias de resultados entre empresas familiares de primera y de segunda y subsiguientes generaciones desaparecerán en colectivos de empresas familiares que siguen las recomendaciones prescriptivas enunciadas anteriormente.

Estudio empírico sobre las empresas familiares de éxito en aragón

Las hipótesis formuladas en el apartado anterior se contrastan con información disponible sobre empresas familiares con sede en la Comunidad Autónoma de Aragón y que pueden considerarse empresas exitosas en su actividad teniendo en cuenta la dimensión y los crecimientos conseguidos; las empresas pertenecen todas a la Asociación de la Empresa Familiar de Aragón, AEFA⁴. En 2005 el total de miembros de la AEFA era de 50 empresas y a cada una de ellas se les envió un cuestionario con una lista amplia de preguntas relacionadas con su estructura accionarial, sistemas de gobierno, estrategia competitiva,..., para que lo cumplimentara una persona de la máxima responsabilidad⁵. Un total de 27 empresas respondieron el cuestionario, pero 5 de ellas tuvieron que ser eliminadas porque la información suministrada fue insuficiente para los objetivos del estudio. Por lo tanto, el estudio se ha realizado con información válida recibida de 22 empresas, las cuales constituyen el 45 por ciento del total de las empresas pertenecientes a AEFA. La información cualitativa obtenida por el método del cuestionario postal se completa con información cuantitativa obtenida de los estados contables que las empresas depositan anualmente en el Registro Mercantil; esta información contable comprende el periodo 1994 a 2005 (264 observaciones).

Desarrollo de la Empresa

Esta sección analiza y compara las características y comportamiento estratégico de las empresas familiares de primera generación con respecto a las empresas familiares de segunda y tercera generaciones. La empresa se clasifica en primera generación cuando el fundador de la empresa ocupa el puesto de director general (CEO) y en segunda y subsiguientes atendiendo al número de generaciones existentes entre el director general actual y el fundador de la empresa. En la muestra de empresas analizada el 27,3 por ciento de estas están en primera generación y el 72,7 por ciento en segunda y tercera generación.

⁴ Se trata de empresas exitosas porque las condiciones que deben de cumplir para formar parte del grupo de socios de la asociación son: i) la empresa debe gozar de buena salud económica (en términos de rentabilidad y productividad), y ii) la empresa debe ser representativa del sector al que pertenece.

⁵ Antes de enviar el cuestionario a las empresas este fue revisado por un grupo de expertos en el tema pertenecientes al Instituto de la Empresa Familiar.

En orden a contrastar la hipótesis 1, relacionada con las posibles diferencias en la tasa de crecimiento entre las empresas de distinta generación, asumiendo que el tamaño de la empresas en el momento de su creación es similar entre empresas de la misma edad, se utiliza una sencilla relación entre el tamaño inicial de la empresa cuando se crea y el tamaño en el último año de la muestra, utilizando como medida del tamaño el nivel de activos,

$$\text{Activos}_T = \text{Activos}_0 (1+g)^T$$

Donde Activos_T es el total activos de la empresa en el año 2005 (último año de la muestra) y Activos_0 es el total activos de la empresa en el momento en que fue creada (2005-T); g es la tasa media anual de crecimiento de los activos y T es la edad de la empresa. Tomando logaritmos se obtiene,

$$\text{Ln Activos}_T = \text{Ln Activos}_0 + T \text{Ln}(1+g) + \text{Variables de Control}$$

Por lo que el modelo a contrastar sería el siguiente:

$$\text{Ln Activos}_T = a + bT + c \text{PrimeraGeneración} + d_i \text{Dummies Sectoriales} + U_i$$

Donde $a = \text{Ln Activos}_0$; $b = \text{Ln}(1+g) \approx g$

Nosotros podemos contrastar si existen diferencias en las tasas de crecimiento de las empresas en función de la generación. En términos del modelo planteado ello implica que, $(c+b) = \text{Ln}(1+g_{\text{Primera Generación}}) \approx g_{FG} \neq b = \text{Ln}(1+g_{\text{Seg/Terc Generación}}) \approx g_{STG}$.

Los resultados de la estimación de diferentes versiones de esta ecuación log-lineal se muestran en la tabla 1. Las diferencias en los coeficientes estimados para empresas familiares de primera generación y de segunda-tercera generaciones se contrastan a través de una variable dicotómica explicativa, *PrimeraGeneración*, que toma el valor 1 si la empresa es de primera generación y 0 si es de segunda-tercera generación. En todas las estimaciones las variables de control incluyen variables dicotómicas sectoriales, cuyos coeficientes estimados no se presentan.

En la primera columna de la tabla 1 se contrasta la hipótesis de diferencias en los tamaños medios, activos totales, en los dos colectivos de empresas; el coeficiente estimado para la variable dicotómica *PrimeraGeneración* es negativo y estadísticamente significativo ($p < 5\%$) con lo cual el activo medio de las empresas de *Primera-Generación* es menor que el de las de segunda-tercera generación. En la columna segunda se repite el contraste anterior con la edad de la empresa (en 2005) como

variable adicional de control. Los resultados muestran que, cuando controlamos por la edad, no existen diferencias en tamaño entre las empresas; lo que quiere decir que las diferencias en tamaño entre las empresas vienen explicadas por las diferencias en la edad de las mismas. Por último, en la columna tercera se contrasta la hipótesis de igualdad de tasas de crecimiento medio anual para las empresas de primera y segunda-tercera generación. Los resultados no permiten rechazar la hipótesis 1 al revelar que el coeficiente estimado para la variable PrimeraGeneración es estadísticamente no significativo con lo cual las empresas de segunda-tercera generación crecen a la misma tasa que las de primera generación.

Tabla 1. Crecimiento y Tamaño de las Empresas Familiares de Primera y de Segunda-Tercera Generación

La tabla presenta los resultados del contraste de diferencias en tamaño y crecimiento entre las empresas familiares de primera y segunda-tercera generación. La variable dependiente es el Log de los Activos en el año 2005; PG es una variable dicotómica que toma el valor 1 si la empresa es de primera generación y 0 si es de segunda o tercera. El Modelo 1 contrasta las diferencias en tamaño. El Modelo 2 contrasta las diferencias en tamaño controlando por la edad de las empresas. El Modelo 3 contrasta las diferencias en la tasa de crecimiento. En todos los modelos están incluidas las variables dicotómicas sectoriales de control, aunque los coeficientes estimados no aparecen en la tabla. El estadístico T-student en paréntesis.

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Constante	16.79*** (29.8)	15.4*** (16.7)	16.2*** (17.7)
PG	-1.59*** (-2.2)	-0.98 (-1.3)	
Edad	-	0.03** (1.9)	0.04*** (2.3)
PG*Edad	-	-	-0.03** (-1.0)
\bar{R}^2	0.12	0.22	0.20
F	2.2**	2.7***	2.9***

*** p ≤ 1%; ** p ≤ 5%; * p ≤ 10%

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias de crecimiento

Con el objeto de contrastar si el mayor tamaño observado de las empresas familiares de segunda-tercera generación ha sido resultado de ir avanzando, con el paso del tiempo, hacia nuevos mercados e industrias, hacia un mayor grado de internacionalización y hacia una mayor innovación (hipótesis 2), presentamos las tablas 2 y 3. Para analizar las posibles diferencias en: **Marketing**, las variables utilizadas son la promoción de marcas propias, el porcentaje sobre ventas destinado a promoción de marcas propias y los cambios hechos en la presentación de productos/mercados; en **Internacionalización**, las variables utilizadas son el porcentaje de exportación sobre el total de ventas, la distribución de las exportaciones por países, el uso de filiales comerciales y de instalaciones productivas en el extranjero; en **Innovación**, las variables utilizadas son el porcentaje de ventas de nuevos productos de menos de cinco de años, la existencia de departamento de I+D, el número de personas dedicadas a las actividades de I+D y la formación de estas, la inversión en I+D, y el número de patentes propias.

La tabla 2 constata el mayor nivel de las empresas de segunda-tercera generación en cuanto a inversión en recursos para la comercialización y la internacionalización. En primer lugar, y con respecto a la política de *marketing*, la tabla 2 revela que un tercio de las empresas familiares de primera generación y el cuarenta y cuatro por ciento de las empresas de segunda-tercera generación promocionan sus propias marcas, siendo el porcentaje de ventas de marcas propias sobre el total de ventas de solo un 1 por ciento para las primeras y del 30 por ciento para las segundas. Por otro lado, los datos revelan que el 62,5 por ciento de las empresas de segunda-tercera generación modifican la presentación de sus productos y marcas comparado con el 33,3 por ciento de las empresas de primera generación.

En segundo lugar, y con respecto a las actividades de internacionalización, la tabla 2 revela que el 33 por ciento de las empresas de primera generación exportan productos, siendo el porcentaje medio de exportación sobre ventas del veinticinco por ciento, distribuyéndose las exportaciones principalmente en Europa (el 75 por ciento), Asia y Oceanía (12,5 por ciento), África y Latinoamérica (6,3 por ciento en cada país). Sin embargo, dentro del colectivo de empresas de segunda-tercera generación, el 62,5 por ciento de las mismas exporta, siendo el porcentaje medio de exportación sobre ventas del 27,3 por ciento, exportando en una mayor proporción de sus ventas a Europa y a Estados Unidos y Canadá que las empresas de primera generación y una menor proporción a países en vías de desarrollo. Finalmente, solo las empresas de segunda-tercera generación disponen de filiales y plantas productivas en el extranjero, 60 y 20 por ciento respectivamente.

Tabla 2. Marketing e Internacionalización (1994-2005)

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	1ª GENERACIÓN %	2ª Y 3ª GENERACIÓN %
MARKETING		
Porcentaje de empresas que promocionan sus propias marcas	33.3	43.8
Porcentaje sobre ventas destinado a promoción de marcas propias	1.0	30.0?
Porcentaje de empresas que han cambiado en los últimos tres años la presentación de productos/mercados	33.3	62.5
INTERNACIONALIZACIÓN		
Porcentaje de empresas que exportan	33.3	62.5
Porcentaje de exportación sobre ventas	25.0	27.3
Distribución de las exportaciones por países:		
Europa	75.0	83.6
Estados Unidos y Canadá	0	2.0
Latinoamérica	6.3	3.4
Asia y Oceanía	12.5	6.4
Africa	6.3	4.6
Porcentaje de empresas que disponen de filiales comerciales en el extranjero	-	60.0
Porcentaje de empresas con instalaciones productivas en el extranjero	-	20.0

Fuente: Elaboración propia.

Por último, y con respecto a la estrategia de crecimiento relacionada con la política de Innovación, los datos revelan cómo las empresas de segunda-tercera generación dedican mayores niveles de recursos a la política de innovación que las de primera generación. La tabla 3 revela que un tercio de las empresas de primera generación innova, siendo el porcentaje de ventas que corresponde a nuevos productos nuevos (de menos de cinco años) del 26 por ciento del total. En el colectivo de empresas de segunda-tercera generación, el 50 por ciento de ellas innova y las ventas de productos nuevos representan el 42% del total de ingresos. Por otro lado, las empresas de pri-

mera generación no cuentan con departamento de I+D, ni dedican recursos humanos o financieros a estas actividades. Por el contrario, el cincuenta por ciento de las empresas de segunda-tercera generación tienen departamento de investigación y desarrollo, emplean un promedio de 8 personas a estas actividades, de las cuales la mitad cuentan con formación superior o técnica. Finalmente, las empresas de segunda-tercera generación dedican 1,2 por ciento de las ventas a gastos internos de I+D y un 0,8 por ciento a gastos externos. Por último, y con respecto al uso de patentes propias, los datos revelan de nuevo que solo las empresas de segunda-tercera generación disponen de ellas, siendo el número medio de patentes por empresa de 10.8.

Tabla 3. Innovación (1994-2005)

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	1ª GENERACIÓN %	2ª Y 3ª GENERACIÓN %
INNOVACIÓN		
Porcentaje de empresas que cuentan con productos nuevos de menos de cinco años	33,3	50.0
Porcentaje de ventas de productos nuevos de menos de cinco años	26.0	41,9
Porcentaje de empresas con departamento de I+D	-	50.0
	Number	Number
Número de patentes	0	10.8
Número de personas dedicadas jornada completa a I+D	0	8.1
Titulados superiores dedicados jornada completa a I+D	0	2.5
Titulados medios dedicados jornada completa a I+D	0	0.8
$\frac{\text{Total Gastos Internos I+D}}{\text{Total Ventas}}$ (en porcentaje)	0	1.2
$\frac{\text{Total Gastos Externos I+D}}{\text{Total Ventas}}$ (en porcentaje)	0	0.9

Atendiendo a los resultados comentados de las tablas 2 y 3 se acepta nuestra hipótesis 2. Efectivamente, las empresas de segunda-tercera generación de la muestra invierten más en estrategias de crecimiento (relacionadas con el *marketing*, la internacionalización y la innovación) que las empresas de primera generación, aportando nuevas perspectivas a la empresa con el objeto de garantizar su supervivencia a largo plazo.

En la sección teórica se ha comentado la necesidad de nuevo conocimiento y de habilidades para el diseño y ejecución de las estrategias de crecimiento. El futuro de la empresa familiar depende de la capacidad del fundador para seleccionar y promocionar a los familiares más capacitados, y para invertir en formación de estos para que la transición generacional no suponga perjuicios a la continuidad de la empresa. Sin embargo, en determinadas ocasiones, el fundador preferirá contratar a directivos externos cuando sea difícil conseguir en los miembros familiares determinadas capacidades y habilidades necesarias para la gestión y dirección de la empresa.

En orden a contrastar nuestra hipótesis 3, se elabora la tabla 4 que nos permite hacer inferencias sobre distintas prácticas de recursos humanos en la empresa, ya que recoge por generación: i) la proporción de directivos familiares sobre el total de directivos de la empresa, que nos permite averiguar el grado de profesionalización externa de la empresa; ii) la proporción de directivos familiares sobre el total de familiares activos en la empresa, que nos permite anticipar la política de selección aplicada por la empresa (selectiva o de puertas abiertas); iii) la proporción de familiares contratados con formación técnica o superior sobre el total de familiares activos, que nos informa sobre el grado de capacitación y profesionalización de los familiares contratados y iv) la proporción de gastos de personal destinados a formación de los empleados, que nos informa sobre la política de formación al empleado.

La información recogida en la tabla 4 no permite rechazar la hipótesis 3. En primer lugar, las empresas familiares de segunda-tercera generación están más profesionalizadas al contratar, por un lado, una mayor proporción de directivos externos no familiares (el porcentaje de miembros familiares directivos en primera generación es del 72,6 comparado con el 50,7 en segunda-tercera generación) y contar, por otro lado, con directivos familiares más cualificados (el porcentaje de familiares directivos con formación técnica o superior es de un 47,2 por ciento en primera generación comparado con el 61 por ciento en segunda-tercera generación). En segundo lugar, y relacionado con lo anterior, la tabla 4 también revela que las empresas familiares de segunda-tercera ge-

neración utilizan más la política selectiva de reclutamiento de familiares que las empresas de primera generación (el 92 por ciento de los miembros familiares activos ocupan puestos de responsabilidad frente al 55,1 por ciento en las empresas de primera generación) y realizan mayores esfuerzos en formación de su personal (las empresas de segunda-tercera generación dedican el dos por ciento del total de gastos de personal a formación frente a un uno por ciento de las empresas de primera generación).

Tabla 4. Políticas de Reclutamiento de Familiares

PROFESIONALIZACIÓN Y FORMACIÓN	PRIMERA GENERACIÓN	SEGUNDA/TERCERA GENERACIÓN
Directivos Familiares Total Directivos (en porcentaje)	72.6	50.7
Directivos Familiares Total Accionistas Familiares Activos (en porcentaje)	55.1	91.8
Familiares Activos con Formación Técnica Superior Total Accionistas Familiares Activos (en porcentaje)	47.2	60.7
Gasytos Formación Empleados Total Gastos de Personal (en porcentaje)	1.1	2.1

Fuente: *Elaboración propia.*

Desarrollo de la Familia y Estructura de Propiedad

La tabla 5 presenta la distribución de las empresas de la muestra, diferenciando por la generación que ejerce el liderazgo (primera, segunda y tercera), atendiendo a la naturaleza del accionista principal y a su participación en el capital de la empresa, lo que nos permite analizar la composición de los accionistas. Con relación a la naturaleza o identidad de los principales accionistas de la empresa, se han identificado los siguientes grupos: propietarios familiares, compañía *holding* perteneciente a la familia, otros accionistas individuales no familiares, instituciones financieras, empresas nacionales, capital extranjero y empleados no familiares.

Los resultados de la tabla revelan que el 27,3 por ciento de las empresas familiares de la muestra están en primera generación, el 59,1 por ciento en segunda generación y solo un 13,6 por ciento en tercera generación. Los resultados muestran que, por un lado, en la mayoría de las empresas analizadas (82%), e independientemente de la generación que ejerza el liderazgo, la familia es el único accionista de la empresa, con una proporción muy pequeña de empresas familiares con accionistas no-familiares (18%). Por otro lado, los datos revelan que las empresas de tercera generación no cuentan con accionistas externos, estando el cien por cien del capital en manos del grupo familiar. Este resultado nos hace rechazar la hipótesis 4, la mayor necesidad de fondos financieros, resultado de su política de inversión en estrategias de crecimiento con el paso del tiempo, no da lugar a un incremento en la utilización de fondos financieros externos a través de la incorporación de socios externos para financiar esta política.

Otra cuestión importante es la referente a si las empresas familiares han sufrido cambios importantes en la estructura de propiedad en los últimos 12 años. La respuesta la obtenemos comparando la estructura de propiedad de las empresas a finales del año 2005 con la correspondiente a finales del año 1994, tabla 6. Del análisis comparativo (tabla 5 versus la tabla 6) se desprende que durante el periodo "1994-2005" el 73 por ciento de las empresas mantienen su estructura de propiedad y sus accionistas principales. El resto de las empresas de la muestra, aunque mantienen también la naturaleza de sus accionistas principales, las familias venden una proporción o el total de acciones a una empresa *holding*, propiedad de la familia; empresa *holding* que previsiblemente se crea con el objeto de ordenar el crecimiento de la empresa de forma eficiente, tanto en términos de gestión como fiscales. Por último, y contrariamente a lo esperado, el 95 por ciento de las empresas familiares incrementan o mantienen la concentración de la propiedad en el periodo. Solo un cinco por

Tabla 5. Distribución Generacional de las Empresas Familiares en términos de Identidad y Participación en el Capital de los Accionistas Principales en 2005

NATURALEZA ACCIONISTAS	Total Número de Empresa	XFA % Participación de Familiares en Capital	XH % Participación de Holding Familiar en Capital	XEN % Participación de Empresas Nacionales en Capital	XEXT % Participación de Capital Extranjero en Capital	XEMP % Participación de Empleados en Capital	XFIL % Participación de Compañías Filiales en el Capital	XPART % Participación Particulares No-Familiares en Capital
PRIMERA GENERACIÓN								
Solo Accionistas Familiares (FA)	5	XFA = 100	-	-	-	-	-	-
Familia, Holding Familiar y Empleados	1	25 £XFA < 50	25 £XH < 50	-	-	25 £XEMP < 50	-	-
SEGUNDA GENERACIÓN								
Solo Accionistas Familiares (FA)	9	XFA = 100	-	-	-	-	-	-
Holding Familiar (H)	1	-	XH = 100	-	-	-	-	-
Familia y Particulares (FA, PART)	1	25 £XFA < 50	-	-	-	-	-	XPART < 5
Holding Familiar y Otras Empresas Nacionales (FA, EN)	1	-	XH = 50	XEN = 50	-	-	-	-
Familia, Holding Familiar, Capital Extranjero, Empleados, Compañías filiales (FA, H, EXT, EMP, FIL)	1	25 £XFA < 50	25 £XH < 50	-	25 £XEXT < 50	XEMP < 5	XFIL < 5	-
TERCERA GENERACIÓN								
Solo Accionistas Familiares (FA)	2	XFA = 100	-	-	-	-	-	-
Familia (FA) y Holding Familiar (H)	1	XFA > 50	5 £XH < 25	-	-	-	-	-
Total. Empresas sin Accionistas Externos	18 (81,8%)							
Total Empresas con Accionistas Externos	4 (18,2%)							

$X_{PART} < 5$, donde $i = 1, \dots, 91$

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Estructura de Propiedad de las Empresas Familiares según la Naturaleza y Participación en Capital de Accionistas Principales en 1994

IDENTIDAD DE LOS ACCIONISTAS	Total Número de Empresas	XFA % Participación de la Familia en Capital Social	XH % Participación del Holding Familiar en Capital	XEN % Participación de Otras Empresas Nacionales en Capital	XEF % Participación de Entidades Financieras en Capital	XEMP % Participación de Empleados en Capital	XFIL % Participación de Compañías Filiales en Capital	XPART % Participación de Particulares No-Familiares en Capital
Solo Accionistas Familiares (FA)	16	XFA = 100	-	-	-	-	-	-
Familia (FA) y Empleados Ejecutivos no-Familiares (EMP)	1	XFA > 50	-	-	-	25 ≤ XEMP < 50	-	-
Familia (FA) y Empleados Ejecutivos no-Familiares (EMP)	1	XFA > 50	-	-	-	XEMP < 5	-	-
Familia y Otros Particulares (FA, PART)	1	5 ≤ XFA < 25	-	-	-	-	-	XPART < 5*
Holding Familiar y Empresa Nacional (FA, EN)	1	XFA = 50	-	XEN = 50	-	-	-	-
Familia, Holding, Empleados, Filiales (FA, H, EMP, FIL)	1	25 ≤ XFA < 50	25 ≤ XH < 50	-	-	XEMP < 5	XFIL < 5	-
Familia, (FA) y Entidad Financiera	1	5 ≤ XFA < 25	-	-	XEF > 50	-	-	-

X_{PART} < 5*, donde i = 1...91

Fuente: *Elaboración Propia.*

ciento de las empresas experimenta una pequeña dispersión de la propiedad como consecuencia de la llegada de nuevos socios.

Con respecto a la estructura de propiedad, es importante conocer también el número mínimo de accionistas familiares necesarios para conseguir un control absoluto o mayoritario de la empresa, habida cuenta que cuanto mayor sea ese número más difícil será, previsiblemente, lograr mayorías para ejercer un control efectivo sobre la sociedad y mayor la necesidad de negociación y búsqueda de consenso entre los familiares. La variable relevante para el análisis es el grado de concentración del accionariado familiar, el cual se mide, en el presente trabajo, por el porcentaje de acciones en manos de los "i" accionistas principales, donde "i" varía desde uno hasta 8; representamos esta variable por "A_i". La Tabla 7 presenta el grado de concentración familiar de las acciones (diferenciando entre primera y segunda-tercera generación). Los datos revelan que el colectivo de empresas analizadas, independientemente de la generación que ejerza el liderazgo, posee un elevado grado de concentración de las acciones. Uno, dos o tres accionistas familiares son suficientes para ejercer un control efectivo en el 82 por ciento de las empresas. El resto de las empresas, el 18 por cien, también cuentan con una elevada concentración de la propiedad donde cinco, seis u ocho accionistas son suficientes para ejercer el control efectivo.

Adicionalmente, la tabla 7 también informa sobre el número total de accionistas de la empresa, lo que nos permitirá anticipar la posibilidad o no de discrepancia entre las partes. En la tabla se observa que el número medio de accionistas es inferior o igual a cinco en aproximadamente 82 por ciento de las empresas, comprendido entre seis y ocho en el cinco por ciento de las empresas, siendo superior a 26 solo en tres empresas. Es decir, los datos revelan de nuevo el elevado grado de concentración del accionariado, ya que el número de accionistas en la mayoría de las empresas es muy pequeño, existiendo, a su vez, una asimetría importante en la distribución del capital social entre el accionariado, sobre todo en las tres empresas donde el número de accionistas es superior a 26. Ambos hechos permiten prever que la probabilidad de entorpecer la toma de decisiones en la empresa, cuando existan divergencias de intereses entre los accionistas activos y pasivos, será mínima. En resumen, los datos nos permiten rechazar la hipótesis 5; las empresas de segunda-tercera generación no tienen una mayor dispersión del accionariado que las empresas de primera generación y en ambos colectivos la concentración de la propiedad accionarial es muy elevada.

Tabla 7. Distribución Generacional de las Empresas en términos del Grado de Concentración de las Acciones en Manos de los Accionistas Familiares en 2005

	PRIMERA GENERACIÓN			SEGUNDA Y TERCERA GENERACIÓN			TOTAL		
	Número Empresas	%	Promedio Número Accionistas	Número Empresas	%	Promedio Número Accionistas	Número Empresas	%	Promedio Número Accionistas
A1 Un solo Accionista Ejerce el Control Mayoritario	2	33.3	4	4	25.0	3	6	27.4	3
A2 Dos Accionistas Ejercen el Control Mayoritario	3	50.0	3.7	7	43.8	3.7	10	45.5	4
A3 Tres Accionistas Ejercen el Control Mayoritario	-	-	-	2	12.5	4	2	9.1	4
A5 Cinco Accionistas Ejercen el Control Mayoritario	-	-	-	1	6.3	48	1	4.5	48
A6 Seis Accionistas Ejercen el Control Mayoritario	-	-	-	1	6.3	27	1	4.5	27
A6 Seis Accionistas Ejercen el Control Efectivo (con un porcentaje inferior al 50%)	-	-	-	1	6.3	100	1	4.5	100
A8 Ocho Accionistas Ejercen el Control Mayoritario	1	16.7	8	-	-	-	1	4.5	8

Fuente: Elaboración propia..

Finalmente, y con el objeto de contrastar la hipótesis 6, relacionada con la menor proporción de familiares activos contratados dentro de la empresa, a medida que pasa el tiempo y existe relevo generacional, que nos permite anticipar la posibilidad de existencia de divergencias entre los familiares activos y pasivos, se elabora la tabla 8. Los datos de la tabla permiten aceptar la hipóte-

sis 6, pues las empresas familiares de segunda-tercera generación cuentan con una proporción considerablemente inferior de accionistas familiares activos (65%) que las empresas de primera generación (88 %), y por lo tanto dispondrán de una mayor proporción de accionistas pasivos. Por otro lado, la tabla 8 también nos permite contrastar nuestra hipótesis 7 sobre la necesidad de las empresas familiares de poner en práctica una política de transparencia a través de mecanismos de gobierno específicos de la familia como la asamblea y el consejo familiar. La tabla revela que muy pocas empresas de la muestra hacen uso de la Asamblea Familiar como vehículo de deliberación familiar sobre las cuestiones que pueden causar tensiones entre los diferentes grupos de accionistas familiares activos y pasivos: solo el 16,6 por ciento de las empresas de primera generación y el 26,6 de las empresas de segunda-tercera generación. Con respecto al Consejo de Familia, la tabla 8 muestra que solo un tercio de las empresas familiares de primera generación e incluso un porcentaje inferior de las de segunda-tercera generación (18,8) disponen de consejo de familia, por lo que se rechaza la hipótesis 7. Una posible explicación a este resultado se encontraría en el hecho de que, previsiblemente, las empresas familiares de la muestra no tienen una necesidad imperiosa de mecanismos de gobierno familiar debido al elevado grado de concentración de la propiedad y al reducido número de accionistas (ver tabla 7). Ambos hechos sugieren que la posibilidad de obstrucción en la toma de decisiones por divergencias de intereses entre accionistas activos y pasivos sea mínima.

Tabla 8. Familiares Activos y Pasivos y Mecanismos de Gobierno Familiares (2005)

	1ª GENERACIÓN	2ª Y 3ª GENERACIÓN
PROPORCIÓN DE ACCIONISTAS FAMILIARES ACTIVOS	%	%
$\frac{\text{Accionistas Familiares Activos}}{\text{Total Accionistas Familiares}}$ (en porcentaje)	88.1	65.1
ASAMBLEA FAMILIAR Y CONSEJO DE FAMILIA	%	%
Empresas con Asamblea Familiar	16.6	26.6
Empresas con Consejo de Familia	33.3	18.8

Fuente: *Elaboración propia.*

Rentabilidad y Variables Financieras

La información sobre las variables de estructura financiera y rentabilidad de la empresa se recoge en la tabla 9, la cual contiene los estadísticos descriptivos, media y mediana, diferenciando según la generación que ejerce el liderazgo (primera y segunda-tercera generación). La tabla también muestra los resultados del contraste de igualdad de medias, controlando por los efectos de sector y tiempo, e igualdad de medianas entre los colectivos de empresas de primera y segunda-tercera generación.

Con respecto a la variable financiera “fondos propios entre total pasivo”, y de forma distinta a lo esperado, las empresas familiares de primera generación cuentan con un menor nivel de fondos propios sobre total pasivo que las empresas de segunda-tercera generación. Es decir, las empresas familiares de segunda-tercera generación están menos endeudadas que las empresas de primera generación. La mayor necesidad de fondos para financiar las estrategias de crecimiento que se impulsan en la generación segunda y siguientes, se satisface, aparentemente, con los recursos generados por el negocio y, tal vez, con ampliaciones de capital del núcleo duro de la familia. En cualquier caso no hay evidencias de que las empresas familiares incrementen su nivel de endeudamiento y/o alteren su propiedad accionarial con el paso de las generaciones sucesivas.

Con respecto a la variable rentabilidad se obtienen resultados mixtos. Por un lado, la media y mediana de ROA (beneficios antes de intereses e impuestos sobre total activos) son mayores para el colectivo de empresas familiares de primera generación. Por otro lado, y con respecto a la variable ROA/r (ROA sobre el coste de capital, es decir la relación entre rentabilidad y coste estimado del capital igual al tipo de interés de la deuda r), la hipótesis de igualdad de medias y medianas entre las empresas de primera y segunda-tercera generación no es rechazada. Las diferencias de rentabilidad que inicialmente aparecen cuando no se controla por el coste del capital, desaparecen cuando este coste sí se tiene en cuenta. Para reforzar esta conclusión se formula un nuevo modelo donde la variable ROA depende de la variable dicotómica Primera Generación, del coste de la deuda, del tamaño de las empresas y de variables dicotómicas de sector y año. El coeficiente estimado para la variable Primera Generación es ahora estadísticamente no significativo (ver tabla 10).

Tabla 9. Medias, Medianas y Estadísticos del Contraste de Diferencias en Medias y Medianas para las variables de Estructura Financiera y Rentabilidad entre las Empresas Familiares de Primera y Segunda-Tercera Generación (1994-2005)

	Empresas Familiares de Primera Generación		Empresas Familiares Segunda-Tercera Generación		t-student diferencia de medias [©]	Kruskal Wallis Test Chi-Square diferencia de medianas
	Media	Mediana	Media	Mediana		
ROA	0.19	0.17	0.13	0.12	2.7***	5.3**
ROA / r	1.48	1.23	1.64	0.93	-0.21	0.2
Fondos Propios / Pasivo	0.69	0.66	0.75	0.86	-2.4***	1.2
[r] Intereses Financieros / Total Deuda	0.17	0.10	0.31	0.10	-1.2	0.2
Número de Observaciones	264		264			

© En todas las regresiones se han incorporado las variables dummy que corrigen por sector y tiempo aunque los coeficientes no son reportados.

*** p ≤ 1%; ** p ≤ 5%; * p ≤ 10%

Tabla 10. Contraste de Diferencias en Medias en Rentabilidad entre las Empresas de Primera y Segunda-Tercera Generación controlando el Coste Medio de la Deuda y por el Tamaño Medio

	Coefficient	T-Student [©]
Ln Activos	-0.024	-4.9***
[r] Intereses Financieros / Total Deuda	0.019	2.2***
Primera Generación	0.011	0.6

© En todas las regresiones se han incorporado las variables dummy que corrigen por sector y tiempo aunque los coeficientes no son reportados.

Conclusiones

Este trabajo plantea la hipótesis general de que las empresas familiares pueden conseguir un desarrollo sostenido y equilibrado en cuanto a resultados de crecimiento y rentabilidad si la propiedad y el gobierno de las mismas se adapta a las necesidades de habilidad directiva que surgen cuando la empresa aumenta en tamaño y complejidad, muchas veces coincidiendo con el relevo generacional que supone la salida por edad del empresario fundador. La hipótesis general se concreta con hipótesis más concretas que se sometan a un contraste preliminar con información primaria y secundaria extraída de una muestra de empresas familiares con sede social en Aragón, y que cumplen con los requisitos para ser consideradas empresas familiares de éxito. Los resultados confirman que existen empresas familiares que transitan por los relevos generacionales con gran eficacia y efectividad de manera que los impulsos personalistas del empresario fundador pueden sustituirse por un reparto de competencias en propiedad, control y dirección que mantienen e incluso apalancan ese impulso fundador.

Las evidencias empíricas muestran cómo las empresas familiares de la muestra afianzan sus ventajas competitivas y su capacidad de crecimiento en un esfuerzo sostenido de inversión en factores de diferenciación de producto, innovación e internacionalización. Los mecanismos de acceso a responsabilidades de gestión desvinculan ese acceso de la propiedad accionarial de los miembros de la familia y fomentan la incorporación de talento a través de incorporar a la empresa personas que no pertenecen a la familia que controla la empresa. Sin embargo, el estudio también pone de manifiesto que la estructura de propiedad accionarial apenas difiere entre generaciones. Esta evidencia sería coherente con la hipótesis de que, sea cual sea la generación en que se encuentre, la empresa familiar acomoda su crecimiento y necesidades de inversión-financiación que conlleva, a la capacidad de generación interna de recursos, sin diluir la propiedad accionarial del núcleo familiar incorporando accionistas externos a la familia o aumentando el peso accionarial de miembros de la familia más allá del núcleo duro de control. Por qué las empresas familiares no aprovechan más los mecanismos de gobierno a su disposición para ampliar la base accionarial, repartir mejor los riesgos e impulsar proyectos de mayor ambición y riesgo, sin merma en la capacidad de dirección del núcleo familiar, son preguntas pendientes de respuesta.

Aunque de forma muy tentativa porque su refrendo requiere otras investigaciones más específicas, la conclusión general del trabajo es que la propiedad

familiar puede responder a las expectativas sociales sobre formas de empresas más alineadas con una forma de gestión que invierta en activos con retornos a largo plazo y efectos externos positivos (innovación, formación, experiencia y presencia en mercados internacionales). Sin embargo, para que esa influencia positiva del sentido de trascendencia que aporta la familia del fundador a una empresa se transforme en beneficios plenos para la sociedad, la empresa familiar debe encontrar la forma de superar las dificultades que le impiden aprovechar la capacidad de gestión sin necesidad de mantener una concentración accionarial casi extrema que, en general, impedirá acometer proyectos de mayor alcance. En otros entornos institucionales parece que esto es posible si tenemos en cuenta que en EEUU, por ejemplo, la gestión familiar es compatible sin una propiedad y sin un control familiar (Amit y Villalonga 2006).

El trabajo tiene la limitación metodológica clara de no ofrecer resultados comparados entre empresas familiares y no familiares y entre empresas familiares de éxito y empresas familiares que no realizaron con éxito la transición generacional. Además, la muestra de empresas utilizada en el estudio es reducida. Sin embargo, la información cualitativa que se maneja en el estudio es difícil de conseguir si no es contando con el apoyo de las empresas colaboradoras para la realización del estudio, como ha sido este caso. Sería deseable que en el futuro se pudiera avanzar en ganar representatividad en las muestras de empresas utilizadas sin perder la información cualitativa que se ha manejado en el presente estudio.

Bibliografía

- [1] ANDERSON, R.C. Y REEB, D.M. (2003). "Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500". *Journal of Finance*, 58, 1301-1328.
- [2] BARACH, J. Y GANITSKY, J.B. (1995). "Successful succession in family business". *Family Business Review*, 8, 131-155.
- [3] BLONDELL, C., CARLOCK, R.S. Y VAN DER HEYDEN, L. (2000). "Fair process: Seeking justice in family firms". In P. Poutziouris (Ed), *Tradition or enterprise in the new economy?* (pp. 33-46). Manchester: University of Manchester Business School.
- [4] BROKAW, L., (1992). "Why family firms are best", *Inc.* 143, pp. 72-81.
- [5] CABRERA-SUÁREZ, K., DE SAA-PÉREZ, P. Y GARCÍA-ALMEIDA, D. (2001). "The succession process from a resource and knowledge-based view". *Family Business Review*, 14(1), 37-47.
- [6] CADBURY, A. (2002). *Corporate governance and chairmanship. A personal view*. Oxford University Press.
- [7] CASSON, M. (1999). "The economics of family firm". *Scandinavian Economic History Review*, 47, 10-23.
- [8] DYER, J.G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [9] DYER, J.G. (2003). "The family; the missing variable in organizational research". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4), 401-416.
- [10] DYER, J.G. (2006). "Examining the family effect on firm performance". *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- [11] FERNÁNDEZ Z. Y NIETO M.J. (2005). "Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors". *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- [12] GALLO, M.A., ARIÑO, A. Y CAPPUYNS, K. (2002). "Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar". *IESE Business School, Research Paper D/447*.
- [13] GALLO, M.A. Y PONT Y C.G. (1996). "Important factors in family business internationalization". *Family Business Review*, 9(1), 45-60.
- [14] GERSICK, K.E., DAVIS, J.A., HAMPTON Y M.M., LANSBERG, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- [15] GIMENO, A. Y BAULENAS, G. (2002). "Empresa familiar: La gestión del estructural en la empresa familiar". *ESADE*, nº 98, 60-68.
- [16] GIMENO, A., LABADIE, G. Y SAURIS, W. (2004). *The effects of management and corporate governance on performance in family business: A model and test in Spanish firms*. Family Firms in the Wind of Change (15th World Conference in Copenhagen FBN (The Family Business Network), 147-171.
- [17] HANDLER, W.C. (1990). "Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15(1), 37-51.
- [18] HILBURT-DAVIS J. Y DYER W.G. JR. (2003). *Consulting to family businesses: A practical guide to contracting, assessment, and implementation*. New York: Wiley.
- [19] JAMES, H.S., (1999). "Owner as manager, extended horizons, and family firm". *International Journal of the Economics of Business* 6, pp. 41-56.
- [20] KAYE, K. (1991). "Penetrating the cycle of sustained conflict". *Family Business Review*, 4(1), 21-44.
- [21] KESNER I.F. Y DALTON D.R. (1994). "Top management turnover and CEO succession: An investigation of the effects of turnover on performance". *Journal of Management Studies*, 31(5), 701-713.
- [22] KING, S.W., SALOMON, G.T. Y FERNALD, L.W. (2001). "Issues in growing a family business: A strategic human resource model". *Journal of Small Business Management*, 39(1), 3-13.
- [23] LANSBERG, I. (1988). "The succession conspiracy". *Family Business Review*, 1(2), 119-142.
- [24] LANSBERG, I. (1999). *Succeeding generations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [25] LEE, J. (2006). "Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business". *Family Business Review*, 19(3), 175-191.
- [26] LEVINSON, H. (1971). "Conflicts that plague family businesses". *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- [27] MILLER, D., BRETON-MILLER, I.L.E., LESTER, R.H. Y CANELLA A.A. (2007). "Are family firms really superior performers?". *Journal of Corporate Finance*, 13, 829-858.

- [28] POZA, E. (1988). "Managerial Practices that support interpreneurship and continued growth". *Family Business Review*, 1(4), 339-359.
- [29] RUTHERFORD, M.W., BULLER, B.F. Y McMULLEN, P.R. (2003). "Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms". *Human Resource Management*, 42, 321-335.
- [30] RUTHERFORD, M.W., MUSE, L.A. Y OSWALD, S.L. (2006). "A new perspective of the developmental model of family business". *Family Business Review*, 19(4), 317-333.
- [31] SCHULZE, W.G., LUBATKIN, M.H. Y DINO, R.N. (2003). "Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms". *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- [32] SCHULZE, W.G., LUBATKIN, M.H., DINO, R.N. Y BUCHHOLTZ, A. (2001). "Agency relationships in family firms: Theory and evidence". *Organization Science*, 12, 99-116.
- [33] TAGURI, R. Y DAVIS, J.A. (1996). "Bivalent attributes of the family firms". *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- [34] VAN DEN BERGHE, L. Y CARCHON, S. (2002). "Family business research: Corporate governance practices in Flemish family businesses". *Corporate Governance: An International Review*, 10(3), 225-245.
- [35] VILLALONGA, B. Y AMIT, R. (2006). "How do family ownership, control and management affect firm value?" *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.
- [36] WARD, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [37] WARD, J.L. (1991). *Creating effective boards of private Enterprise*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

R Responsabilidad Social Corporativa y Gobierno Corporativo: impacto sobre la reputación de las compañías del sector automovilístico y la satisfacción del cliente

Jesús García de Madariaga Miranda, es Profesor Titular de la UCM, Vicedecano de Relaciones Internacionales de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCM y Director del Grupo de Investigación MARKCO²: Marketing sobre comportamiento del consumidor y modelización de la UCM.

Fernando Rodríguez de Rivera Cremades, es Director General del Grupo de Bodegas PradoRey y doctorando en Marketing en la UCM siendo su línea de investigación la Responsabilidad Social Corporativa.

Resumen

La llegada de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) al mundo empresarial ha supuesto un cambio de paradigma en la gestión de las compañías, las cuales han tenido que revisar sus órganos de gobierno para poder afrontar los enormes retos que los mercados actuales plantean. Poco se sabe del impacto que las nuevas herramientas de gobierno corporativo están teniendo sobre aspectos clave como pueden ser la reputación corporativa y la satisfacción del consumidor. Este artículo trata de analizar las posibles relaciones entre estas variables, el sentido de las mismas y las implicaciones para las compañías que operan en el sector automovilístico.

Palabras clave

Responsabilidad Social Corporativa, Gobierno Corporativo, Reputación Corporativa y Satisfacción del Consumidor

Códigos JEL: M14, M31.

Abstract

The arrival of Corporate Social Responsibility (CSR) into the firms' world has produced a change of paradigm in the way companies are managed. This huge challenge moves companies towards the reviewal of their governance bodies. It has been known very little about the impact of the new tools of corporate governance on key aspects as corporate reputation and customer satisfaction. This article analyses the possible relationships between these variables, the way of them and the implications for the companies which operate inside the automobile industry.

Key Words

Corporate Social Responsibility, Corporate governance, Corporate reputation, Costumer satisfaction

Introducción

El presente artículo tiene como objeto el estudio de la relación entre las distintas iniciativas de gobierno corporativo con la formación de la reputación corporativa y la satisfacción del consumidor en el sector automovilístico. Los motivos por los que se ha elegido el citado sector son económicos, medioambientales y sociales.

En primer lugar, por su enorme impacto económico. Valga como ejemplo algunos datos. Solamente las empresas objeto del estudio, responsables de aproximadamente el 80 por ciento de la producción mundial, facturaron en el año 2008 más de un billón de euros, cifra que hubiera supuesto el 92 por ciento del PIB de España y casi el 2,5 por ciento del PIB mundial a precios corrientes en ese mismo ejercicio. Además, las compañías objeto del estudio tenían en nómina en ese mismo año a más de dos millones y medio de personas. Solamente el rescate de General Motors, Chrysler y Ford en diciembre del año 2008 supuso al gobierno de los Estados Unidos (EEUU) un desembolso de 17.400 millones de dólares. La revista TIME en un reportaje titulado *"Is this Detroit's last Winter?"* (2008) estimaba que en ese mismo rescate estaban en juego tres millones de puestos de trabajo directos e indirectos en el país norteamericano.

En segundo lugar, el impacto medio ambiental del sector del automóvil es también más que considerable. Ello es así porque dicho impacto no solo se produce durante el proceso de fabricación, sino también durante la vida útil de los vehículos e incluso en el momento de su deposición. En ese sentido, se han desarrollado múltiples iniciativas legislativas y voluntarias para mejorar el desempeño medioambiental del automóvil. Basta con analizar las memorias de sostenibilidad de las compañías objeto del estudio para comprobar que todas han hecho grandes esfuerzos para reducir las emisiones, buscar combustibles alternativos, mejorar la eficiencia y la reciclabilidad e incluso adherirse a determinadas normas que garanticen una gestión medioambiental adecuada en una industria considerada como altamente contaminante.

Por último, el impacto social del sector del automóvil tampoco es una cuestión menor por múltiples motivos. La creciente globalización y presión por el precio en la economía ha llevado a muchas empresas a deslocalizar sus plantas productivas, lo que ha generado conflictos tanto en su ubicación de origen como en las nuevas. Hoy en día son muchas las compañías del sector que trabajan, directa o indirectamente, en países como Birmania, India,

China, Pakistán, Vietnam, Turquía o Egipto, por ejemplo, considerados por EIRIS como de "riesgo" en lo que a la vulneración de los derechos humanos se refiere. Las relaciones con sindicatos, comunidades locales y Tercer Sector, o aspectos tales como la gestión de la diversidad, la salubridad o la seguridad en el puesto de trabajo, cobran especial relevancia.

Pero cuando se habla de impacto social, no solo hay que hacerlo desde el prisma expuesto en el anterior párrafo. Hoy en día el número de automóviles por cada mil habitantes es muy superior al de hace algunos años. Por ejemplo, en EEUU existen 765 vehículos de motor por cada 1.000 habitantes. En la Unión Europea (UE), dicha cifra oscila entre los 686 de Luxemburgo y los 261 de Polonia. España se encuentra en un término medio con 471 vehículos de motor. Con estas cifras, cuestiones tales como la seguridad o la gestión de relaciones con clientes adquieren especial relevancia.

La gestión de una compañía tiene que ver con la aplicación del juicio empresarial a la toma de decisiones, mientras que el gobierno está relacionado con el control y la supervisión, con la superación de problemas de selección adversa y riesgo moral (Salas; 2003). Las prácticas de gobierno corporativo tienen como objetivo contribuir a disciplinar comportamientos oportunistas que puedan mermar la capacidad de supervivencia de la organización en su ámbito de actuación (De Andrés *et al*; 2010).

Ninguna empresa puede vivir de espaldas a la sociedad en la que se desenvuelve. En un mundo en el que la información se ha democratizado gracias a Internet y en el que las compañías se ven más expuestas que nunca gracias al auge de las redes sociales, el objetivo monista de la maximización del beneficio no garantiza la supervivencia de una organización si el mismo no supone un respeto a los derechos de los diferentes grupos que participan en una empresa. El gobierno corporativo de una compañía debe promover, en consecuencia, la equidad, la transparencia y la responsabilidad de las compañías. Es por ello por lo que no puede entenderse la RSC sin tomar en consideración las prácticas de Gobierno Corporativo.

A la luz de lo expuesto en los párrafos anteriores, el sector del automóvil aparece como uno de los que precisa un mayor grado de control debido a sus impactos actuales y potenciales sobre multitud de grupos interés. Las consecuencias de un buen o mal Gobierno Corporativo tienen implicaciones mundiales, ya que son pocas las industrias que tienen una presencia tan global.

Aunque existen multitud de estudios que tratan de analizar la incidencia de la RSC sobre la imagen y la reputación de una compañía, poco se sabe de la incidencia que las diferentes prácticas de Gobierno Corporativo tienen sobre la forma en la que los diferentes grupos de interés perciben a la misma. De igual forma, la relación entre la RSC y el consumidor, el impacto sobre la satisfacción del mismo, su incidencia en el acto de la selección y compra de un producto, han sido también objeto de múltiples estudios. Poco o nada se sabe sobre el impacto que las diferentes prácticas de Gobierno Corporativo pudieran tener sobre el mismo.

Para el estudio se procederá a dividir el artículo en cinco partes. Tras este primer epígrafe introductorio, se procede a la revisión de la literatura existente relacionada con aspectos tales como Gobierno Corporativo, Reputación Corporativa y Satisfacción del Consumidor. En el tercer punto del estudio, se propone el modelo objeto del análisis y a explicar las bases de datos utilizadas para el mismo. En el cuarto epígrafe, se exponen los resultados derivados de los análisis de correlación realizados. Las conclusiones, limitaciones y posibles líneas de investigación futuras se contemplan en la quinta y última parte.

Responsabilidad Social Corporativa, Gobierno Corporativo, reputación corporativa y satisfacción del consumidor

Responsabilidad Social Corporativa y Gobierno Corporativo

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) se define como el “conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos” (Valor, *et al.*; 2003, p. 7). La RSC supone el reconocimiento e integración en las operaciones de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, lo que deriva en prácticas empresariales que buscan satisfacer dichas preocupaciones, configurando de esta manera sus relaciones con sus grupos de interés.

Azofra (2005) define el Gobierno Corporativo como el conjunto de mecanismos organizacionales e institucionales que permiten equilibrar los límites a la discrecionalidad directiva con la protección de los derechos de los grupos de interés. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (1999) relacionaba el Gobierno Corporativo con la manera en la que los negocios de instituciones individuales son gobernados por los consejos de administración y los directivos,

afectando concretamente a cómo los bancos fijan los objetivos corporativos (incluyendo la generación de beneficios para los propietarios), dirigen las operaciones diarias correspondientes al negocio, tienen en consideración los intereses de los *stakeholders* reconocidos, alinean comportamientos y actividades con la expectativa de que los bancos operen de manera segura, correcta y de acuerdo con las leyes y regulaciones aplicables, así como protegen los intereses de los depositantes.

Los conceptos de RSC y de Gobierno Corporativo han evolucionado de forma paralela. En 1970, Milton Friedman afirmaba que la única responsabilidad social de las empresas era incrementar sus beneficios para sus accionistas. Cualquier otro objetivo era considerado por Friedman como una acción contra los intereses de los propietarios. Posiblemente muy influenciados por la visión Neoclásica que defendía una empresa centrada en el accionista, los debates académicos de aquel entonces sobre Gobierno Corporativo se centraban en la creciente atomización del accionariado de las grandes compañías así como en la separación entre la propiedad y la gestión puramente empresarial. Ambos aspectos habían propiciado la aparición de una clase dirigente profesional ejecutiva, contratada por los accionistas para regir los destinos de sus compañías, y cuyos intereses personales no siempre estaban alineados con los de los propietarios. La teoría de la agencia, aquella según la cual el directivo era un agente del accionista, ha sido fuente de múltiples estudios, análisis y trabajos de investigación. Tal vez por ello, los principales enfoques y corrientes de pensamiento sobre Gobierno Corporativo han sido históricamente más bien disciplinarios y fundamentado en el modelo de contratos entre partícipes (De Andrés *et al.*; 2010).

Los tiempos, sin embargo, han cambiado. Desde que Edward Freeman publicara en 1984 "*Strategic Management: a Stakeholder Approach*", la gestión de las relaciones con los grupos de interés como herramienta de gestión empresarial ha cobrado gran relevancia. A partir de la teoría de los Stakeholders, surge la RSC como concepto relativo basado en las demandas de los grupos de interés. A su vez, el concepto de Gobierno Corporativo ha sufrido una evolución similar. No es que la teoría de la agencia ya no esté vigente, es que la RSC postula que los directivos no solo son agentes de los accionistas, sino de todos los grupos de interés, porque todos se ven afectados por el fracaso o éxito organizacional.

El modelo de Gobierno Corporativo de contratos entre partícipes abordado desde una perspectiva más amplia, postula que una compañía es marco de múltiples relaciones contractuales, por lo que se hace necesario un enfoque integrador que incluya a todos los grupos de interés que posean algún derecho legítimo, explícito o implícito sobre la empresa (Hill *et al.*; 1992). Bajo este prisma, el control de una compañía debe considerar, no solo los objetivos de los accionistas, sino los de todos los *stakeholders*. En este sentido, resulta interesante la declaración del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (1999), según la cual, entre otras muchas tareas, las herramientas de Gobierno Corporativo deben servir para que los consejos de administración y directivos tengan en consideración los intereses de los *stakeholders* reconocidos.

Dado que los recursos de la empresa son limitados, los grupos de interés dependen de cada industria y cada contexto, así como sus objetivos pueden ser contrapuestos y entrar en conflicto (García de Madariaga *et al.*; 2010), las herramientas de Gobierno Corporativo deben proporcionar un marco que sostenga las decisiones de una empresa: desde el derecho de control, que corresponde a los accionistas, hasta los convenios contractuales y las facultades o poderes sobre la insolvencia que tienen los acreedores de la empresa, pasando por las obligaciones con los empleados, clientes y proveedores, las regulaciones emitidas por los entes reguladores, y el cumplimiento de las leyes. Desde una perspectiva más amplia, el Gobierno Corporativo podría definirse como aquel que promueve la equidad, la transparencia y la responsabilidad de la empresa (Olcese *et al.*; 2007).

La Teoría de Recursos y Capacidades parte de la idea fundamental de que la piedra angular sobre la que se sustentan las ventajas competitivas y el desempeño organizacional de una compañía son los recursos y capacidades específicos a los que una empresa tiene acceso. Los recursos se definen como los activos controlados por una empresa que se utilizan como *inputs* de los procesos organizacionales y que constituyen la materia prima disponible de una compañía. Las capacidades, por su parte, hacen alusión al conjunto de habilidades que permiten a la empresa hacer un mejor uso de sus activos (Spyropoulou *et al.*; 2010). La utilización de estos recursos y capacidades idiosincrásicos disponibles para cada compañía son los que le permiten a estas obtener ventajas competitivas y diferenciarse del resto.

Las habilidades directivas pueden jugar un papel clave para la gestión de relaciones con los diferentes *stakeholders*. La creación de una propuesta de valor que satisfaga mejor los objetivos del conjunto de grupos de interés de una

compañía, puede ser fuente de ventajas competitivas sostenibles. Las prácticas de Buen Gobierno son capacidades corporativas, porque ayudan a los órganos de gestión y control a tomar decisiones que permitan a la compañía alcanzar la legitimidad social para actuar. Una adecuada estructura de Gobierno Corporativo puede mejorar, además, la comunicación entre la empresa y sus *stakeholders* (Ortiz de Mandojana *et al.*; 2010).

EIRIS, a través de su "Ethical Portfolio Management" (EPM) establece una serie de conceptos clave a la hora de evaluar el desempeño en materia de Buen Gobierno:

- a) Prácticas del Consejo: Se refiere al análisis de la estructura jurídica del Gobierno Corporativo, el número de consejeros independientes, la existencia dentro de la empresa de un comité de auditoría independiente y la revelación de la remuneración de los directivos.

Los escándalos corporativos de empresas como Parmalat, WorldCom o Enron, por ejemplo, motivaron la aparición de diferentes códigos de buen gobierno en diferentes países en los cuales se estipulaba que los principales cometidos de los Consejos de Administración eran la supervisión y la guía de las principales decisiones estratégicas de las empresas, ser vehículo de enlace entre la empresa y el entorno en el que actúa y se desarrolla (Ortiz de Mandojana *et al.*; 2010). Desafortunadamente, no todos los consejos cuentan con las estructuras adecuadas que les permitan realizar su labor con eficacia, quedando subordinados en muchas ocasiones a las decisiones del equipo directivo

Según el Código Unificado, elaborado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en el año 2006, la función del consejo está integrada por tres responsabilidades fundamentales: orientar e impulsar la política de la compañía (responsabilidad estratégica), controlar las instancias de la gestión (responsabilidad de vigilancia) y servir de enlace con los accionistas (responsabilidad de comunicación). Para asegurar la independencia del consejo respecto de la dirección de la empresa y garantizar de esta forma el desempeño eficaz de sus responsabilidades, los diferentes códigos e iniciativas desarrollados hasta la fecha han hecho especial hincapié en preservar la independencia del consejo, para lo cual se fija un número mínimo de consejeros externos independientes y la separación de funciones del presidente del consejo de administración y del director general (O'Shea; 2005).

Se consideran **consejeros independientes** a aquellos que pueden desempeñar sus funciones sin verse condicionados por la relaciones con la empresa, sus accionistas significativos o sus directivos (Código Unificado; 2006).

En la mayoría de los estudios previos realizados hasta la fecha, se desprende que un número mayor de consejeros externos independientes contribuyen positivamente al buen gobierno de la empresa (Ortiz de Mandojana *et al.*; 2010). Por un lado, porque es más probable que actúen en defensa de los intereses de los accionistas en lugar de los intereses de los directivos (Aguilera; 2005), pero también porque se espera que sean más conscientes de las necesidades y expectativas del resto de grupos de interés (Wang *et al.*; 1992). Es cierto que también hay voces que critican un exceso de consejeros independientes. Forbes *et al.* (1999) y Ruigrok *et al.* (2006) afirmaban que en muchos casos estos carecían de tiempo, conocimiento y poder para incidir de forma significativa en la estrategia corporativa.

Respecto a esta cuestión, el citado Código Unificado del año 2006, establece: *“Debido a la relevancia que el propio Código y la práctica internacional atribuyen a estos consejeros, se aconseja cifrar en un mínimo de un tercio del número total de miembros del Consejo [...]. El porcentaje mínimo de un tercio implica que incluso en los Consejos de menor tamaño (como a menudo ocurre en las sociedades cotizadas de baja capitalización) existan al menos dos consejeros independientes.”* (Código Unificado; 2006, p. 18). Para EIRIS es también deseable el que al menos haya un 33 por ciento de consejeros independientes, por lo que se toma dicha referencia para el estudio en curso.

Respecto a la **dualidad de figuras de Director General y Presidente del Consejo de Administración**, pese a las numerosas recomendaciones sobre la separación entre ambos cargos que hacen diferentes códigos e iniciativas, lo cierto es que en la práctica muchas veces esta figura aparece combinada (Tricker; 2009). La estructura jurídica del Gobierno Corporativo, distingue dos modelos. Por un lado, el llamado sistema monista y por el otro, el llamado sistema dualista. En el primero, de orientación británica, las funciones de gobierno y administración de la sociedad se unifican en un único órgano, el Consejo de Administración, el cual se convierte en su principal mecanismo de control y supervisión de la dirección que está representada por el Comité de Dirección. Para evitar la concentración de poder de los directivos que al mismo tiempo son consejeros, el sistema monista prevé la figura del consejero independiente, el cual suele ser un profesional ajeno a la empresa que se centra en supervisar la labor de los consejeros ejecutivos. En cuanto al sistema dual, de origen alemán, el Consejo de Vigilancia integrado por consejeros independientes y empleados, es el encargado de convalidar las grandes decisiones estratégicas, vigilar, asesorar, nombrar y destituir. El Consejo de Dirección o Junta Directiva, por el contrario, formado exclusivamente por directivos, es el encargado de

administrar la sociedad. En ambos casos es la Junta de Accionistas la que controla y supervisa el ajuste de la administración de la sociedad a los intereses de los accionistas o grupos de accionistas.

Hoy en día, los estudios acerca de la separación de funciones son contradictorios y poco concluyentes (Kakabadse *et al.*; 2006). Boyd (1995) halló que las empresas que tienen ambas funciones combinadas, obtenían mejores resultados. Daily *et al.* (1994) demostró que dicha combinación tenía efectos negativos. Por su parte, Dalton *et al.*, (1998) no encontraron ningún efecto. El Código Unificado no se pronuncia respecto a la conveniencia de separar ambos cargos y simplemente aconseja la adopción de medidas que eviten la excesiva concentración de poder en una persona en el caso de optar por figuras combinadas (Ortiz de Mandojana *et al.*; 2010).

Los principales argumentos a favor de separar la dirección general de la compañía y la presidencia del consejo de administración son varios. Tricker (2009) afirma que la separación de ambas figuras es un mecanismo que permite evitar los principales abusos de poder que pueden producirse si este se encuentra concentrado en una sola persona. Ortiz de Mandojana *et al.* (2010) afirman que tal separación permite al director general centrarse en la gestión pura de la compañía, mientras que el presidente puede controlar el funcionamiento del consejo, prestar una mayor atención a los accionistas así como al resto de *stakeholders*. Higgs (2003) postula que la combinación de figuras puede anular el papel de los consejeros externos en la marcha de la empresa. Finalmente, EIRIS aconseja también la separación entre ambas figuras, por lo que para el estudio en curso se tomará como deseable la misma.

En cuanto a la **remuneración de los directivos y consejeros**, el Código Unificado (2006) apuesta por la transparencia en la misma, señalando que la misma debe alcanzar a todos los componentes retributivos, incluidas las indemnizaciones pactadas en caso de cese. Además se recomienda que el Consejo apruebe una política detallada de retribuciones que sea sometida a la Junta General. Tanto el Código Unificado como otro tipo de iniciativas de Buen Gobierno recomiendan fijar, además, una retribución variable condicionada a la evolución de los beneficios u a otros indicadores financieros de gestión, incluso a la creación de valor sostenible a largo plazo (Eurosif; 2010).

Junto a las recomendaciones de transparencia y retribución por objetivos, los diferentes códigos recomiendan objetivar al máximo los incentivos variables, especificando los bonus, las indemnizaciones por despido, las *stock option*, esquemas de posibilidad de compra de acciones y otros beneficios

tales como dietas, remuneraciones adicionales y primas, para poder asegurarse la alineación entre los objetivos organizacionales y el desempeño de consejeros y directivos.

El comité de auditoría debe supervisar la función de auditoría interna de la sociedad y ejercer importantes funciones en materia de gestión de riesgos. El Código Unificado (2006) recomienda que sea el propio presidente del comité el que informe a la Junta General sobre las reservas o salvedades que existan en el informe de los auditores externos. Procedente de las experiencias británicas y norteamericanas, el Código Unificado del año 2006 incluyó la recomendación de incluir procedimientos internos que favorezcan la denuncia de posibles irregularidades financieras y contables. Diferentes iniciativas de origen anglosajón aconsejan que el Comité de Auditoría esté formado por una mayoría de directivos independientes no ejecutivos. Es por ello por lo que EIRIS también utiliza este criterio a la hora de evaluar las prácticas del consejo de administración.

- b) **Corrupción y Sobornos:** La corrupción se define como el abuso de una posición de confianza para la obtención de un beneficio deshonesto y es el resultado de tres factores: oportunidad, beneficio y riesgo (Olcese *et al.*; 2007). Cuanto más poder se concentra en una persona y menores sean los mecanismos de control sobre la misma, mayor será la probabilidad de que se den comportamientos deshonestos. En el estudio en curso, hace alusión a la presencia de políticas y sistemas que eviten prácticas corruptas, la capacidad de la empresa para informar sobre posibles problemas relacionados con esta materia, así como la presencia de un código ético y la implementación del mismo en la compañía.

La corrupción pone en riesgo tanto la convivencia en las sociedades que buscan estar soportadas sobre los principios de justicia e igualdad, como el desarrollo sostenible de las mismas y el disfrute de los derechos humanos de las personas que las conforman (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa; 2005), pero también tiene impactos muy negativos en los mercados, ya que distorsiona la asignación de recursos al manipular los precios de los productos y servicios, genera cargas financieras significativas para las propias empresas, provoca un aumento del riesgo organizacional y puede dañar la reputación de las compañías dificultándole el acceso a la financiación en determinados mercados.

Dada la trascendencia de la materia, han sido varios los códigos y medidas aplicados a nivel mundial contra la corrupción. La primera acción legal internacional contra la corrupción fue la "Foreign Corrupt Practices Act" de 1978, desarrollada en los EEUU. La "Convención sobre el soborno de funcionarios

extranjeros en transacciones comerciales internacionales” de la OCDE fue el primer intento multinacional de introducir en las legislaciones nacionales la penalización de la corrupción con funcionarios extranjeros. En el año 2003 se aprobó la “Convención de Naciones Unidas contra la corrupción”, la cual supuso el primer intento global para unificar la lucha contra la corrupción en todos los países. Además de estos ejemplos, en los últimos años se han desarrollado multitud de iniciativas públicas y privadas orientadas específicamente a las empresas. Algunas son meros compromisos (caso del Global Compact de Naciones Unidas), otras son recomendaciones o pautas como las “Reglas de Conducta sobre extorsión y soborno en las transacciones internacionales”, el “FIDIC Code of Ethics and Business Integrity Management System” o el “World Economic Forum’s Partnership Against Corruption Initiative” o las “OECD Guidelines for Multinational Enterprises”.

- c) Códigos Éticos o de Conducta: Constituyen una herramienta de gestión por la que el máximo órgano de gobierno de una empresa comunica a todos sus miembros el comportamiento que estos han de seguir en sus relaciones con los diferentes grupos de interés de la compañía. Un código ético permite concretar lo que una empresa espera de sus miembros en diferentes situaciones (corrupción, sobornos, discriminación, conflictos de intereses, etc.) en los que estos han de actuar y tomar decisiones (Olcese *et al.*, 2008).
- d) Capacidad de Respuesta ante escándalos: Tan importante como la asunción de políticas, sistemas y procedimientos anticorrupción y la creación de códigos éticos, es la capacidad de la empresa para responder con agilidad y firmeza ante las denuncias de incumplimientos de la ley, la ética o la moral que personas de la organización o cercanas a la misma puedan llevar a cabo.
- e) Transparencia: Está directamente relacionada con la información que proporciona la compañía con cierta periodicidad y fiabilidad, la cual permite analizar sus prácticas de Gobierno Corporativo. La transparencia es uno de los principios básicos del Buen Gobierno y ha merecido la atención de diversos académicos, agentes del Tercer Sector e incluso políticos. La falta de transparencia empresarial aparece como un coste de agencia y una prima de riesgo que provoca una menor valoración de la compañía, un mayor coste del capital y una menor inversión de la que podría haberse obtenido. (Oxelheim: 2010).

La inmensa mayoría de los códigos de Buen Gobierno (Informe Cadbury, Informe Greenbury, Ley Sabarnes Oxley, el Código de Autodisciplina para Sociedades Cotizadas o incluso nuestro Código Unificado de Buen Gobierno entre otros), han tratado de mejorar la transparencia, fiabilidad y precisión de la información de las empresas. Lo que ocurre es que muchas de

estas iniciativas son voluntarias y su alcance ha sido limitado. *La transparencia es una herramienta básica para la generación de la confianza y esta es clave para el buen funcionamiento de los mercados.*

- f) Donativos a partidos políticos: Los donativos a partidos políticos corren el riesgo de convertirse en un acto corrupto si dicho donativo lleva como contrapartida un trato de favor. Resulta fundamental, por lo tanto, no solo que las empresas cumplan escrupulosamente la legalidad vigente, sino que se establezcan normas de actuación en su código ético, que se documenten y se contabilicen sus donativos, que se sometan a los auditores y se les de la publicidad adecuada. Además es deseable que las compañías formen a sus empleados y directivos para hacer frente a estos problemas y cooperen con la justicia cuando sea menester en su lucha contra la corrupción política (Olcese *et al.*, 2007).
- g) Responsabilidad ante los *Stakeholders*: Hace alusión a la existencia de consejeros o miembros de la alta dirección vinculados directamente con la gestión de las relaciones con distintos grupos de interés. Bajo este prisma, dentro de la idea de Gobierno Corporativo, no basta con que los directivos se comporten exclusivamente de acuerdo a los intereses de los accionistas, sino que deben tener en consideración otros objetivos del resto de grupos de interés que se relacionan con la empresa. La Teoría de los Stakeholders no niega que la maximización del valor de la empresa sea un objetivo necesario para que la empresa pueda cumplir otros objetivos, pero entiende que ello no es óbice para no considerar otras metas que no sean las de los accionistas.
- h) Gestión del Riesgo: *Cualquier toma de decisión por parte de la empresa supone la asunción de un riesgo más o menos cierto, por lo que es necesario una gestión eficaz y eficiente por parte del equipo directivo.*

La implantación de políticas de RSC en la empresa implica una disminución del riesgo reputacional, ya que un comportamiento responsable empresarial supone una mejora del entorno en la que esta actúa y ello lleva a reforzar la posición competitiva de la misma y una mayor aceptación por parte de la sociedad.

La pérdida de reputación y/o ventaja competitiva es uno de los riesgos a los que se enfrenta cualquier equipo de Gobierno Corporativo y debe equipararse a otros riesgos potenciales como pueden ser los legales, financieros o comerciales. Es necesario que la gerencia de la compañía sea consciente de la importancia de esta variable y tome medidas, no solo tendentes a minimizarlos, sino a transformarlos en una oportunidad.

- i) **Mujeres en el Consejo:** Se toma como referencia indicativa acerca de las políticas de igualdad y gestión de la diversidad dentro de la compañía. Aunque desde diferentes ámbitos se ha tratado de fomentar políticas de discriminación positiva e igualdad que reparen la histórica desventaja y ausencia de las mujeres en los órganos de gestión y gobierno de las empresas, lo cierto es que todavía los números hablan por sí solos. La gran mayoría de las empresas automovilísticas, como luego se expondrá, no llegan a un 20 por ciento de mujeres en el Consejo.

Reputación Corporativa

La reputación corporativa ha sido definida por diversos autores de forma diferente. Weiss *et al.* (1999, p. 75) hablan de “*percepción global de la medida en la que una organización es considerada en alta estima*”. Fombrum (1996), por su parte, considera que la reputación es una representación de la percepción de las acciones pasadas y de sus posibilidades futuras que describen el atractivo total de una empresa al compararse con sus rivales principales. Brown *et al.* (1997) distinguen entre asociaciones corporativas y reputación corporativa. Mientras las primeras se relacionan con la información que una persona posee acerca de una compañía (1997), la segunda se refiere al conjunto de asociaciones corporativas que los individuos externos a la empresa creen que son fundamentales, perdurables y distintivas en una organización (2006).

Olcese *et al.* (2007) hablan de la reputación corporativa como el reconocimiento que hacen los *stakeholders* de la empresa del comportamiento corporativo de esta en relación con ellos. Cuando la empresa establece compromisos explícitos y verificables con relación a sus grupos de interés y las expectativas de estos son satisfechas, el resultado es la identificación racional y emocional de estos grupos con aquella empresa, es decir, la consolidación de la reputación corporativa.

Existen, por lo tanto, dos ideas comunes a todas las definiciones propuestas. La primera es que la reputación es un concepto vinculado a la percepción que diferentes grupos de interés tienen sobre la compañía. La segunda es que estos *stakeholders* son externos, porque cuando se habla de las asociaciones mentales de los miembros de una organización, se está haciendo alusión a la “*Identidad Corporativa*” (Brown *et al.*; 2006).

Cada vez son más los estudios que argumentan que una buena reputación corporativa tiene un valor estratégico para aquellas empresas que la poseen. Retomando la teoría de recursos y capacidades, la reputación es un recurso

intangibles y, por lo tanto, muy difícilmente imitable y prácticamente imposible de replicar en el corto plazo (Dierickx *et al.*; 1989; Rumelt; 1987).

Los beneficios potenciales de una buena reputación han sido objeto de estudio en múltiples trabajos. Fombrum (1996) y Podolny (1993), por ejemplo, relacionan la misma con el resultado financiero de una compañía. Una buena reputación puede ser sinónimo de calidad y puede hacer que los clientes estén dispuestos a pagar un mayor precio por un producto (Shapiro; 1983). Una empresa con una mejor reputación tiene menores costes para contratar trabajadores e incluso proveedores, los cuales perciben un menor riesgo cuando trabajan con una empresa reconocida (Roberts *et al.*; 2002). Goldberg *et al.* (1990) postulan que los clientes potenciales reciben de mejor agrado los reclamos publicitarios de una empresa que goza de buena reputación que de otra menos prestigiosa. Dowling (2001) argumenta que una buena reputación favorece la efectividad de los esfuerzos de comercialización y venta, la introducción de nuevos productos y las estrategias de recuperación en momentos de crisis. Roberts *et al.* (2002) demostraron que la reputación corporativa es un activo estratégico muy importante que contribuye a la obtención de beneficios de forma persistente. Dicho de otra forma, una buena reputación conlleva un mejor resultado financiero. Brickley *et al.* (2002) demostraron que los mercados de capitales son capaces de valorar activos intangibles como la reputación corporativa, influyendo de esta forma en las decisiones de los inversores.

La reputación corporativa juega también un papel importante en relación con el consumidor. Como demuestran muchas de las herramientas utilizadas para medir la reputación, la calidad del producto y el servicio ofrecido son dos dimensiones esenciales para la formación de la misma. Ambas, de acuerdo con Brown *et al.* (1997), son a su vez dos claros ejemplos de habilidades corporativas, las cuales inciden en la valoración tanto de la empresa como de un producto por parte de los consumidores. Ante la ausencia de información y en la adquisición de productos de alta implicación, estas asociaciones corporativas pueden determinar la compra o no de un *output* determinado. Por lo tanto, la reputación corporativa puede afectar a la actitud de compra de un cliente potencial (García de Madariaga *et al.*; 2010). Aunque se abordará más adelante, la satisfacción del consumidor se ve influida por el contraste entre las expectativas previas y el resultado del producto o servicio. La reputación puede ejercer un papel importante también en la formación de estas expectativas previas. Cuanto mejor sea la reputación de una compañía, mejores serán las expectativas previas.

La RSC puede influir en la satisfacción del consumidor a través de la reputación corporativa. Las acciones que una empresa lleva a cabo atraen la multidimensionalidad del consumidor, no solo como un agente económico, sino como miembro de una comunidad, país o familia (Handelman *et al.*; 1999).

Pero, ¿qué influye en la formación de la reputación corporativa? Las herramientas utilizadas por diferentes consultoras, han obtenido resultados más o menos homogéneos como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Dimensiones de la Reputación

	REPTRACK (KANTYA)	MERCO	RI CONSULTING GROUP	REPUTATION RX (WEBER SHANDWICK INT.)	WORLD'S MOST ADMIRED COMPANIES (FORTUNE)
DIMENSIONES DE LA REPUTACIÓN	OFERTA COMERCIAL	RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	VISIÓN Y ESTRATEGIA	RESPONSABILIDAD MEDIO AMBIENTAL Y SOCIAL	INNOVACIÓN
	LIDERAZGO	OFERTA COMERCIAL	ORGANIZACIÓN	COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO CON LOS STAKEHOLDERS	GESTIÓN DE LOS RRHH
	FINANZAS	REPUTACIÓN INTERNA	ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD	GESTIÓN DE LOS ACTIVOS CORPORATIVOS
	INNOVACIÓN	ÉTICA Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	GOBIERNO Y LIDERAZGO	TALENTO	RSC
	TRABAJO	DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA	GESTIÓN DE LA MARCA Y DE LOS MENSAJES	ESTADO FINANCIERO	COMPETITIVIDAD GLOBAL
	CIUDADANÍA CORPORATIVA	INNOVACIÓN	RENDICIÓN DE CUENTAS Y ESTADOS FINANCIEROS	LIDERAZGO	CALIDAD EN LA GESTIÓN
	GOBIERNO				SOLVENCIA FINANCIERA
					INVERSIONES A LARGO PLAZO
					CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Tanto el RepTrack de la consultora Kantya, el ReputationRX de la consultora Weber Shandwick Internacional, MERCO de la consultora Villafañe & Asociados, o incluso el "World's Most Admired Companies", de la revista Fortune, han demostrado el

importante papel que desempeñan la ética y la RSC a la hora de evaluar la reputación de una compañía. Podría decirse que para estas herramientas, la RSC supone una condición necesaria pero no suficiente para ser una empresa reputada.

Un buen informe de RSC puede mejorar las percepciones de los *stakeholders* sobre una compañía y crear un contexto positivo para las evaluaciones y actitudes de los clientes hacia la empresa (Brown *et al.*; 1997; Gürhan – Canli *et al.*; 2004; Sen *et al.*; 2001; Luo *et al.*; 2006). Bhattacharya *et al.* (1995; 2003) insisten en el papel clave que la RSC puede jugar en la construcción de la imagen corporativa, ya que puede llevar a los consumidores a sentirse identificados con una compañía y sus ofertas. Brown *et al.* (1997) y Sen *et al.* (2001) hallaron que la RSC puede influir en las evaluaciones que se hacen de un producto. Los primeros lo demostraron a través de las evaluaciones corporativas. Los segundos bajo ciertas circunstancias: I + D, calidad en el producto y precio. La coherencia entre las empresas, su industria y las causas apoyadas a través de sus prácticas de RSC resultaron también importantes. En aquellos casos en los que consumidor percibe que por llevar a cabo determinadas iniciativas sociales la compañía está rebajando la calidad de sus productos, la RSC puede poner en peligro la reputación corporativa.

La relación entre RSC y reputación corporativa, por lo tanto, parece evidente. Por ello cabe reconocer que existen también determinados indicios que nos permiten intuir una correlación positiva entre gobierno corporativo y reputación corporativa. En primer lugar, porque como ya se ha expuesto, el gobierno corporativo es una parte importante dentro de las estrategias de RSC y estas son condición necesaria para la formación de la reputación corporativa. En segundo lugar, porque escándalos como los de ENRON, WorldCom o Parmalat, por ejemplo, vinieron precedidos de malas prácticas de gobierno corporativo que terminaron por derribar, no solo la reputación de estas empresas, sino a toda la compañía. Por último, porque si como se ha expuesto el Buen Gobierno actual debe procurar alinear los intereses de los dirigentes con los de los *stakeholders*, y la reputación está directamente relacionada con la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés en su relación con la empresa, se puede postular que el gobierno corporativo está vinculado con la formación de la reputación corporativa. Por lo tanto:

Premisa 1: Las prácticas de Buen Gobierno o Gobierno Corporativo forman parte de la estrategia de RSC de una compañía.

Hipótesis 1: Cuánto mejores sean las prácticas de gobierno corporativo de una empresa, mayor será su reputación.

La Satisfacción del Consumidor

Se puede definir la satisfacción como el cumplimiento de una sensación placentera, en razón de que el individuo siente que consumir cumple con su deseo, su necesidad y su meta de alcanzar el placer. Satisfacción es el estado en el que consumir provee de resultados placenteros frente a los no placenteros. La satisfacción posee un componente dual: uno cognitivo y otro afectivo que resultan de un cálculo mental comparativo entre la experiencia y una referencia previa (R. L. Oliver; 1997). Tradicionalmente ha predominado en este área el enfoque cognitivo, fruto del desarrollo de la perspectiva de la disconfirmación de expectativas (Oliver; 1980). En esta teoría se sostiene que el usuario se forma unas expectativas acerca de las características y de la prestación de un determinado servicio para, posteriormente, comparar dichas expectativas con la percepción o con la valoración de lo recibido. Esta comparación resultará en confirmación (si las expectativas se cumplen) o en "disconfirmación" (cuando no se cumplan esas expectativas). Asimismo, la disconfirmación será positiva y generará satisfacción si la valoración del servicio excede a las expectativas y será negativa, generando insatisfacción, si es inferior. Para Oliver, las expectativas son constructos creados como marco de referencia al momento de elaborar juicios comparativos.

Por tanto, se puede definir la satisfacción del consumidor como la evaluación total de la experiencia de compra y consumo de un producto por parte del consumidor a lo largo del tiempo (Anderson *et al.*; 2004; Fornell; 1992). La satisfacción se determina por un estándar previo y su confirmación (Yi; 1990). Las expectativas previas se definen como una mezcla de evaluaciones realistas basadas casi siempre en la propia experiencia del cliente, así como una creencia subjetiva que relacionada con el estado emocional del consumidor (Santos *et al.*; 2003). Dentro de las primeras, juegan un papel fundamental las experiencias anteriores del cliente, mientras que para la formación de las segundas asumen un rol relevante las diferentes acciones de Marketing controladas llevadas a cabo por la empresa fabricante o prestadora del servicio, el boca a oreja, las necesidades personales de cada individuo y la comunicación de este con el entorno (Parasuraman *et al.*; 1985). Se podría decir, por lo tanto, a la luz de lo expuesto, que la reputación corporativa, que es una variable importante en la formación de las expectativas previas, lo que vincula a la misma con el concepto de satisfacción.

La satisfacción se erige como variable mediadora capaz de predecir la lealtad del consumidor y la intención de compra. La satisfacción global es una evaluación global real y anticipada entre la "compra total" y la "experiencia de consumo" (Anderson *et al.* 1994; C. Fornell; 1992; Johnson *et al.*; 1991). A su vez, la satisfacción global es un estado cognitivo-afectivo acumulativo, determinado

por componentes actitudinales. Dicha satisfacción global es un constructo acumulativo que vincula dos componentes principales: por un lado, la satisfacción de productos y servicios específicos de la organización y, por otro, la satisfacción con las diferentes facetas de la empresa, como las instalaciones físicas o su política de RSC (Czepiel *et al.*; 1974).

Atendiendo a esta segunda perspectiva, Garbarino y Johnson (1999) definen a la satisfacción, la confianza y el compromiso como “inseparables, sustituibles, combinables y redundantes” y con una fuerte relación entre sí, debido a influencias con las actitudes que tienen en común. Si bien las percepciones han sido ampliamente debatidas en la literatura y se han ofrecido muchas definiciones, la satisfacción es quizás uno de los conceptos más integradores, pues funciona como un constructo mediador de la calidad del producto y del servicio, el precio o el valor percibido y la lealtad (Gustafsson *et al.*; 2005).

Existen diversos estudios que vinculan la RSC con la satisfacción del consumidor a través de la reputación corporativa, fundamentalmente porque las acciones que una empresa lleva a cabo llaman la atención del consumidor desde un punto de vista multidimensional, no solo como agente económico, sino como miembro de una comunidad, país o familia (Handelman *et al.*; 1999). En este contexto, el Gobierno Corporativo le confiere una reputación a la empresa que actúa como un mecanismo eficiente de salvaguardia y disminución de los costes de transacción contribuyendo de esta manera al incremento del valor creado por la entidad. “Este aumento de la riqueza se repartirá entre los propietarios de los recursos de la organización, lo cual repercutirá en un aumento de la satisfacción de los participantes y en la consolidación de la reputación corporativa” (De Quevedo *et al.*; 2005, 89).

Las memorias de RSC, pueden ayudar a mejorar la reputación corporativa y las percepciones de los *stakeholders* sobre las empresas al crear un contexto positivo para las evaluaciones de los consumidores, la cual determina su actitud hacia la firma (Brown *et al.*; 1997; Gürhan – Canli *et al.*; 2004; Sen *et al.*; 2001; Luo *et al.*; 2006). Bhattacharya *et al.* (1995 y 2003) profundizan en el papel destacado que la RSC puede jugar en la construcción de la imagen corporativa, ya que puede llevar a los consumidores a sentirse identificados con una compañía, haciendo más probable que estos se sientan satisfechos con las ofertas de las empresas.

Sen *et al.*, (2001) hallaron que la RSC también puede mejorar las percepciones sobre un producto bajo determinadas circunstancias que garanticen cierta calidad, I+D y precio. La coherencia entre las compañías, la industria y las causas

apoyadas en las diferentes iniciativas de sostenibilidad, son también muy valiosas a la hora de optimizar la percepción sobre el portafolio de una empresa.

Mithas *et al.* (2005) demostraron que el conocimiento de la empresa por parte del consumidor impacta también en su satisfacción. Sen *et al.* (2001) hallaron que las empresas que desarrollan estrategias de RSC suelen ser más conocidas por los clientes. Además concluyeron que el conocimiento de los consumidores de las iniciativas de RSC es un requisito clave para que estas reacciones de forma positiva a este tipo de estrategias. La RSC puede generar, además, lealtad hacia una empresa y su marca (Luo *et al.*; 2006), resistencia (reserva de buena voluntad) (Bhattacharya *et al.*; 2004) y un buen boca a oreja (Szymansky *et al.*; 2001).

Poco se ha sabido hasta la fecha, no obstante, de la relación específica entre gobierno corporativo y satisfacción del consumidor. Cabe esperar, a tenor de los resultados obtenidos por la gran mayoría de los autores anteriormente citados, y al ser el gobierno corporativo uno de los pilares vinculado a la RSE, tal y como se ha descrito, que exista una relación positiva entre el desempeño en materia de gobierno corporativo y la satisfacción del consumidor, así como entre la reputación corporativa y la satisfacción del consumidor. Por lo tanto:

Hipótesis 2: Cuánto mejores sean las prácticas de gobierno corporativo de una empresa, mayor será la satisfacción de sus clientes.

Hipótesis 3: Cuánto mayor sea la reputación corporativa de una empresa, mayor será la satisfacción de sus clientes.

El modelo de análisis

Para recabar los datos de las variables se ha recurrido a diversas fuentes secundarias. Los datos referentes a gobierno corporativo se han obtenido de la herramienta "Ethical Portfolio Manager" (EPM) de EIRIS. Los datos de reputación se han obtenido a partir del *ranking* "World's Most Admired Companies" de la revista Fortune. Por último, para estudiar la satisfacción del consumidor se ha utilizado la herramienta de CFI, ACSI (American Customer Satisfaction Index). El período de estudio abarcará desde el año 2005 hasta el 2008, ambos inclusive.

Las hipótesis planteadas sugieren el siguiente modelo de análisis:

Figura 1. Gobierno Corporativo y reputación



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Gobierno Corporativo y satisfacción



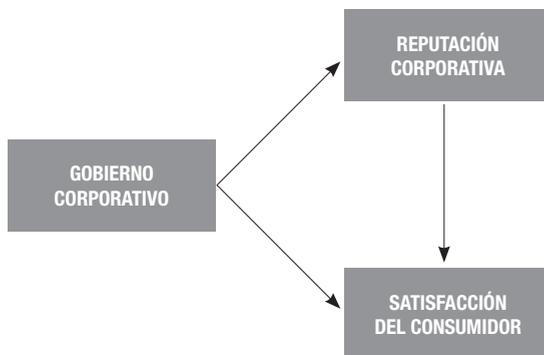
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Reputación corporativa y satisfacción



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Modelo de análisis propuesto



Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se ha especificado al inicio del artículo, el sector de análisis seleccionado para contrastar las hipótesis es el del automóvil. Se han seleccionado las siguientes compañías con sus correspondientes marcas para el estudio:

Tabla 2. Empresas y Marcas Objeto del Estudio¹

EMPRESA	MARCA
BMW	BMW
DAIMLER	MERCEDES
FIAT	FIAT
FIAT	ALFA ROMEO
FIAT	LANCIA
RENAULT	RENAULT
FORD	FORD
FORD	VOLVO
FORD	LINCOLN/MERCURY
NISSAN	NISSAN
VOLKSWAGEN	VOLKSWAGEN
VOLKSWAGEN	AUDI
GENERAL MOTORS	OLDSMOBILE
GENERAL MOTORS	BUICK
GENERAL MOTORS	SATURN
GENERAL MOTORS	CADILLAC
GENERAL MOTORS	GMC
GENERAL MOTORS	PONTIAC
GENERAL MOTORS	CHEVROLET
MAZDA	MAZDA
TOYOTA	TOYOTA
TOYOTA	LEXUS
TOYOTA	DAIHATSU
HONDA	HONDA
HYUNDAI	HYUNDAI
HYUNDAI	KIA
FUJI AUTO	SUBARU
MITSUBISHI	MITSUBISHI
SUZUKI	SUZUKI

La idea original era trabajar con las 15 compañías más importantes del sector automovilístico en términos de producción en el año 2008 según la Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA). No se pudo contar con PSA, 7º produc-

¹ Aunque Volvo fue vendida en el año 2010 a Geely Automobile, entre 1999 y 2010 perteneció a Ford Motor Company.

tor mundial, al no publicar información suficiente en su página web en el momento del estudio y no responder a nuestros requerimientos solicitándoles acceso a sus memorias de sostenibilidad y corporativas. Por otro lado, se optó por no incluir a Chrysler (13º productor mundial en 2008) en el estudio ya que durante una buena parte del mismo formaba parte de Daimler. Mientras que la compañía alemana aporta datos históricos tanto individuales como consolidados, no se ha tenido acceso a dicha información por parte de la empresa norteamericana. Por otro lado, se ha considerado a KIA, 15º productor mundial en el año 2008, como parte de Hyundai.

En sustitución de estas tres compañías se incluyeron en el estudio a Mazda (16º fabricante mundial en el ejercicio 2008), Mitsubishi (17º) y Fuji Auto (Subaru) (21º). Es cierto que en el citado ejercicio, tanto Avtovav como Faw y Tata produjeron más unidades que Fuji Auto, pero no se ha tenido acceso a los datos necesarios para poder ser incluidas en el estudio.

Las 15 compañías que finalmente forman parte de este estudio comercializan más de 30 marcas y son responsables de casi el 80% de la producción mundial anual de automóviles como se expone en la tabla 3:

Tabla 3. Producción Mundial VS Producción empresas objeto del estudio.
Elaboración propia, con base a OICA.

COMPAÑÍA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
BMW	834.628	946.730	1.090.258	1.118.940	1.250.345	1.323.119	1.366.838	1.541.503	1.439.918
DAIMLER	4.666.640	4.364.492	4.456.325	4.231.603	4.627.883	4.815.593	2.044.533	2.096.977	2.174.299
FIAT	2.641.444	2.409.016	2.190.595	2.077.828	2.119.717	2.037.695	2.319.642	2.679.451	2.524.325
RENAULT	2.514.897	2.375.084	2.328.508	2.386.098	2.471.654	2.616.818	2.543.649	2.669.040	2.417.351
FORD	7.322.951	6.676.491	6.729.499	6.566.089	6.644.024	6.497.746	6.506.847	6.247.506	5.407.000
NISSAN	2.628.783	2.558.979	2.713.828	2.942.306	3.190.219	3.494.274	3.223.372	3.431.398	3.395.065
VOLKSWAGEN	5.106.749	5.108.892	5.017.438	5.024.032	5.095.480	5.211.413	5.684.603	6.267.891	6.437.414
GENERAL MOTORS	8.133.375	7.582.561	8.325.835	8.185.997	8.066.536	9.097.855	8.965.305	9.349.818	8.282.803
MAZDA	925.876	957.012	1.044.536	1.152.578	1.275.080	1.287.561	1.396.412	1.286.730	1.349.274
TOYOTA	5.954.723	6.054.968	6.626.387	7.220.764	7.874.694	8.446.944	9.221.357	9.497.754	9.237.780
HONDA	2.505.256	2.673.671	2.988.427	2.922.526	3.237.434	3.436.164	3.669.514	3.911.814	3.912.700
HYUNDAI	2.488.321	2.518.443	2.641.825	2.697.435	2.766.321	3.091.060	3.775.749	3.987.055	4.172.461
SUBARU	581.035	509.191	541.783	544.868	601.205	591.825	587.274	585.028	616.497
MITSUBISHI	1.827.186	1.647.817	1.821.466	1.582.205	1.428.563	1.331.060	1.313.409	1.411.975	1.309.231
SUZUKI	1.457.056	1.541.103	1.703.959	1.811.214	1.976.824	2.071.707	2.297.277	2.596.316	2.623.567
PRODUCCIÓN MUNDIAL	58.392.376	56.325.267	58.309.789	59.486.010	64.165.225	66.465.408	68.096.390	72.178.476	69.561.356
% EMPRESAS DEL ESTUDIO	84,92%	83,40%	86,13%	84,83%	82,02%	83,28%	80,64%	79,75%	79,50%

Gobierno Corporativo

Se han obtenido los datos a partir del EPM de EIRIS. Este es un *software* originalmente diseñado para que los inversores socialmente responsables pudieran determinar mejor qué cartera seleccionar a partir de unos criterios de sostenibilidad determinados. El usuario elige qué variables quiere incluir en su estudio, las pondera en función de aquellos criterios que considere oportunos y obtiene unos resultados numéricos de cada compañía.

El EPM tiene registrada información de más de 2.800 empresas abarcando más de 60 cuestiones relacionadas con el medio ambiente, el gobierno corporativo, los derechos humanos y otras cuestiones sociales. La puntuación máxima que se le puede asignar a cada criterio es +3 y la mínima -3, si bien dependerá de la ponderación que asigne el investigador el que tanto la puntuación máxima o mínima queden por debajo de los umbrales indicados.

Una limitación importante del EPM es que la puntuación que se obtiene es válida para un momento dado en el tiempo. Es decir, es como si fuera un balance o una cuenta de resultados de una empresa en una fecha concreta. En este estudio, la fecha en la que se obtuvieron los resultados fue el 12 de Febrero del año 2009, por lo que se toma dicha fecha como válida para el ejercicio 2008.

Para paliar esta limitación se ha procedido a analizar empresa por empresa todas las Memorias Anuales y de Sostenibilidad para comprobar desde cuándo vienen llevándose a cabo determinadas prácticas que EIRIS valora de forma positiva. En aquellos años en los que las compañías no cumplen con estas políticas o procedimientos, se procede a penalizarlas dentro de las ponderaciones marcadas para cada atributo por una regla de tres simple. Es decir, imaginemos que una empresa tiene un sistema avanzado para combatir la corrupción. Como se ha establecido que dicho concepto puede oscilar entre +3 y -3, la puntuación para esta compañía en el año 2008 sería de +3. Supongamos que EIRIS expone que ese +3 se debe a que cumple siete criterios diferentes. Para la obtención de la puntuación se procedería a analizar desde cuándo cumple esos siete aspectos. En el momento que no se cumpliera alguno de ellos en un ejercicio determinado, se procedería a llevar a cabo una regla de tres para ver si la puntuación se mantiene, baja a +2, +1 o incluso se puntúa en negativo.

Otra limitación del EPM es que el análisis es por empresa o grupo de empresas, no pudiendo llegar al análisis de cada marca. Es por ello por lo que la puntuación de gobierno corporativo será la misma para todas las marcas o empresas dentro de un grupo empresarial. Por último, los datos analizados son globales

para cada compañía, ya que se han analizado las memorias de RSC y medio-ambientales, así como los informes anuales de cada compañía a nivel mundial. Aunque tiene ciertas limitaciones, se considera que dichos datos son también de aplicación en los EEUU, lo que permite su comparabilidad con el ACSI y el World's Most Admired Companies, herramientas elegidas para medir la satisfacción y la reputación respectivamente.

La principal ventaja que ofrece el EPM es que ofrece datos sobre desempeño (*performance*) de las compañías elegidas para el estudio. El EPM se alimenta de memorias de sostenibilidad e informes anuales pero se complementa con encuestas específicas, informes y denuncias de entidades del Tercer Sector y noticias en prensa. Es decir, permite evaluar a las compañías no solo por lo que dicen que hacen o por lo que parece que hacen, sino por lo que realmente hacen en materia de sostenibilidad.

Las cuestiones que determinan el desempeño en materia de gobierno corporativo se dividen en los bloques indicados en el epígrafe 2.1 del artículo, es decir, prácticas del consejo, corrupción y sobornos, existencia de un código ético, capacidad de respuesta ante los escándalos, sistemas retributivos de los directivos, transparencia, donativos políticos, responsabilidad ante los *stakeholders*, gestión del riesgo y presencia de mujeres en el consejo. Cada bloque cuenta con una serie de preguntas a las que se somete cada compañía de cara a determinar su puntuación.

Para el análisis se han tenido en cuenta una serie de circunstancias. En primer lugar, existen determinados bloques que no son aplicables a todas las empresas que estudia EIRIS. Por ejemplo, las cuestiones relacionadas con sistemas retributivos de los directivos, los donativos políticos y la transparencia, solo son aplicables a empresas británicas. Como no hay ninguna compañía del Reino Unido en el estudio, todos esos bloques quedan invalidados y, por lo tanto, fuera del estudio. La gestión del riesgo, por su parte, no es aplicable a empresas ubicadas en los EEUU, por lo que también se procede a invalidar la misma, ya que General Motors y Ford, por ejemplo, son empresas norteamericanas. Las preguntas y las puntuaciones establecidas para cada uno de los bloques aparecen detalladas en el ANEXO I.

Prácticas del Consejo (Board Practice)

En este apartado se analizan cuestiones relacionadas con lo que EIRIS cataloga "core elements" del Gobierno Corporativo. Más concretamente se estudia la separación de roles entre el Presidente del Consejo y el Director General, la existencia de consejeros independientes, la existencia de un Comité de Auditoría independiente y la remuneración de consejeros y directivos.

Sistemas Anticorrupción

Se analizan las diferentes iniciativas que la compañías objeto del estudio han desarrollado para luchar contra la corrupción. Tal y como se ha expuesto, las prácticas de esta índole repercuten gravemente sobre la empresa pero también sobre la sociedad y el sistema económico en la que esta se desenvuelve. Además, su ausencia facilita los escándalos, los cuales tienen un impacto fundamental en la imagen y reputación de la compañía. Por todo ello se le asigna una ponderación mayor.

En lo que respecta a las políticas, procedimientos, sistemas e informes para contrarrestar la corrupción desde un punto de vista local, se toma la determinación de penalizar a aquellas compañías que no hayan desarrollado este tipo de iniciativas, así como premiar a aquellas que hayan mostrado un mejor desempeño en las mismas.

Tal y como se puede observar en la tabla, se ha procedido a penalizar más la ausencia de políticas anticorrupción o la limitación de estas respecto a los sistemas e informes. El motivo fundamental es que se ha considerado que tener una política anticorrupción en una industria multinacional es un mínimo y que no basta con tener una mera declaración de intenciones. Por otro lado, tampoco se otorga la misma importancia a tener una política avanzada dentro de este ámbito como a tener sistemas e informes avanzados. El argumento es similar. Tener una política avanzada es necesario para combatir la corrupción, pero lo cierto es que la existencia de sistemas para garantizar el cumplimiento de esta política y el que la empresa tenga buenos sistemas de información que le permita detectar aquellas rupturas de las políticas, así como que informe al respecto, parecen argumentos de mayor importancia.

Código Ético

Se analiza, no solo si la empresa tiene un código ético, sino su grado de implementación en la compañía.

Capacidad de Respuesta ante los escándalos

Este apartado se refiere a la capacidad de la empresa para responder en aquellos casos en los que se hayan descubierto escándalos y rupturas de los principales principios anticorrupción. Una actuación adecuada de la empresa se puntúa de forma ligeramente positiva, porque se entiende que es más importante que la compañía reaccione de forma coordinada y con contundencia ante un escándalo que la propia actuación de alguna persona dentro de la organización. Por el

contrario, cuando la empresa se muestra indiferente ante posibles escándalos, se entiende que esta se convierte en cómplice, puntuando la no respuesta con -3.

Responsabilidad ante los Grupos de Interés

En este apartado, se evalúa el que existan consejeros con responsabilidades específicas frente a diferentes grupos de interés. Se penaliza la falta de información tanto como el que no haya ninguno específico, al igual que se premia el que haya al menos cuatro.

Mujeres en el Consejo

En este apartado se mide el número de mujeres en el consejo. Se penaliza más el que no haya ninguna a la existencia de varias en el mismo. El motivo es claro. El que haya mujeres en el consejo debería responder a una práctica normal y no ser una excepción. No procede, por lo tanto, "premiar" a las compañías por ello.

Reputación Corporativa

Para medir la reputación se han utilizado los datos del "World's Most Famous Companies" desarrollado por la revista Fortune. Los motivos por los que se ha elegido esta base de datos y no otra son varios. En primer lugar, se trata de una fuente secundaria que cuenta con un amplio respaldo del mundo académico a tenor de los artículos publicados en diferentes áreas, entre ellas RSC, reputación corporativa, recursos humanos, organización de empresas, resultados financieros, percepción de inversores, gestión de la cadena de valor y proveedores, ética en los negocios e incluso satisfacción del consumidor.

El "World's Most Admired Companies" incluye a más de 650 empresas de todo el mundo que operan globalmente, las cuales son puntuadas entre 0 y 10. La evaluación de cada compañía se realiza en función de unas encuestas realizadas a más de 10.000 ejecutivos y analistas de todo el mundo, a las que se les pregunta por cuestiones tales como innovación, gestión de los recursos humanos, gestión de los activos corporativos, responsabilidad social, competitividad global, calidad en la gestión, solvencia financiera, inversiones a largo plazo y calidad de los productos y servicios elaborados/prestados por la compañía. Estas nueve variables son las nueve dimensiones para la obtención de la reputación corporativa, de acuerdo con los estudios de Fortune.

La Satisfacción del Consumidor

Para medir la satisfacción del consumidor, también se ha recurrido a una fuente secundaria. En este caso la elegida ha sido el *American Customer Satisfaction Index (ACSI)*, herramienta comercializada por la compañía CFI.

El ACSI puntúa en una escala de 0 a 100 y abarca a más de 200 empresas de 44 industrias diferentes. Para cada industria se obtienen los resultados de las empresas más significativas del sector, mientras que a las más pequeñas o con menos participación en el mercado se las otorga una puntuación media bajo el título de “*All Others*”.

Aunque el ACSI tiene una gran difusión y popularidad en el mercado, es preciso subrayar que existen ciertas diferencias en el proceso metodológico con algunos autores. Por un lado, Oliver (1980) mide la disconfirmación y la performance *versus* el producto ideal de esa categoría como antecedentes de la satisfacción. Por otro, Fornell (1996) concibe la satisfacción como acumulativa y mide los dos componentes (disconfirmación y producto ideal) como parte de la satisfacción extrayendo la varianza en común, es decir, la distancia psicológica entre performance y expectativas (Ítem 2 de la tabla 4) y la distancia entre performance y el producto ideal (Ítem 3 de la tabla 4) como estimadores de la satisfacción global. La 8 recoge las preguntas que el ACSI efectúa para evaluar la satisfacción global, estos ítems sirven para ilustrar la forma como se mide una evaluación global.

Tabla 4. Preguntas para evaluar la satisfacción global en ACSI

1. NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL

2. DISCONFIRMACIÓN Y EXPECTATIVAS (PERFORMANCE DEL PRODUCTO AL NO CUMPLIR O SOBREPASAR LAS EXPECTATIVAS)

3. PERFORMANCE DEL PRODUCTO VERSUS PRODUCTO IDEAL DEL CONSUMIDOR DENTRO DE SU CATEGORÍA

VARIABLE DE MEDIDA EN ESCALA DEL 1 - 10

Fuente: *Claes Fornell et Al. (1996).*

Una de las grandes ventajas de esta herramienta es que hace un análisis de marcas y no de compañías, lo que permite hallar un resultado diferente e individualizado para cada una de las enseñas dentro de un mismo grupo automovilístico. La principal limitación que tiene esta herramienta, por el contrario, es que se basa exclusivamente en las conclusiones del consumidor norteamericano. Es cierto que dicho problema podría haberse subsanado en parte utilizando el EPSI, indicador Europeo de satisfacción del consumidor, pero los datos obtenidos eran sectoriales y no por compañía, lo que imposibilitaba el estudio de las marcas concretas objeto del estudio.

Para efectos de la presente investigación, consideramos que el modelo ACSI provee de una estructura que facilita la comprensión y la medición para comparar los índices resultantes entre otras organizaciones y a través del tiempo.

Resultados

Resultados de Gobierno Corporativo

Resultados por Empresas

A continuación se exponen los resultados obtenidos a través del EPM de EIRIS para cada empresa.

Tabla 5. Resultados Gobierno Corporativo BMW

BMW	2005	2006	2007	2008
BOARD PRACTICE	0	0	0	0
BRIBERY AND CORRUPTION	2	2	2	2
CODES OF ETHICS	1	1	1	1
CONVENTION WATCH: ANTI-BRIBERY PRINCIPLES	0	1	1	1
RESPONSIBILITY FOR STAKEHOLDERS	3	3	3	3
WOMEN ON THE BOARD	-1	-1	-1	-1
TOTAL	5	6	6	6

Tabla 6. Resultados Gobierno Corporativo DAIMLER

DAIMLER	2005	2006	2007	2008
BOARD PRACTICE	0	0	0	0
BRIBERY AND CORRUPTION	2	2	2	2
CODES OF ETHICS	1	2	3	3
CONVENTION WATCH: ANTI-BRIBERY PRINCIPLES	-3	-3	-3	-3
RESPONSIBILITY FOR STAKEHOLDERS	3	3	3	3
WOMEN ON THE BOARD	-3	-3	-3	-1
TOTAL	0	1	2	4

Tabla 7. Resultados Gobierno Corporativo FIAT

FIAT	2005	2006	2007	2008
BOARD PRACTICE	1	1	1	1
BRIBERY AND CORRUPTION	2	2	2	2
CODES OF ETHICS	3	3	3	3
CONVENTION WATCH: ANTI-BRIBERY PRINCIPLES	0	0	0	0
RESPONSIBILITY FOR STAKEHOLDERS	-3	-3	-3	-3
WOMEN ON THE BOARD	-3	-3	-3	-3
TOTAL	0	0	0	0

Tabla 8. Resultados Gobierno Corporativo RENAULT

RENAULT	2005	2006	2007	2008
BOARD PRACTICE	1	1	1	1
BRIBERY AND CORRUPTION	2	2	2	2
CODES OF ETHICS	2	2	2	2
CONVENTION WATCH: ANTI-BRIBERY PRINCIPLES	0	0	0	0
RESPONSIBILITY FOR STAKEHOLDERS	0	0	0	0
WOMEN ON THE BOARD	-1	-1	-1	-1
TOTAL	4	4	4	4

Tabla 9. Resultados Gobierno Corporativo FORD

FORD	2005	2006	2007	2008
BOARD PRACTICE	0	0	0	0
BRIBERY AND CORRUPTION	1	1	2	2
CODES OF ETHICS	2	2	2	2
CONVENTION WATCH: ANTI-BRIBERY PRINCIPLES	0	0	0	0
RESPONSIBILITY FOR STAKEHOLDERS	3	3	3	3
WOMEN ON THE BOARD	0	-1	-1	-1
TOTAL	6	5	6	6

Tabla 10. Resultados Gobierno Corporativo NISSAN

NISSAN	2005	2006	2007	2008
BOARD PRACTICE	0	0	0	0
BRIBERY AND CORRUPTION	1	1	1	1
CODES OF ETHICS	2	3	3	3
CONVENTION WATCH: ANTI-BRIBERY PRINCIPLES	0	0	0	0
RESPONSIBILITY FOR STAKEHOLDERS	3	3	3	3
WOMEN ON THE BOARD	-3	-3	-3	-3
TOTAL	3	4	4	4

Tabla 11. Resultados Gobierno Corporativo VOLKSWAGEN

VOLKSWAGEN	2005	2006	2007	2008
BOARD PRACTICE	0	0	0	0
BRIBERY AND CORRUPTION	1	2	2	2
CODES OF ETHICS	-1	1	2	2
CONVENTION WATCH: ANTI-BRIBERY PRINCIPLES	1	1	1	1
RESPONSIBILITY FOR STAKEHOLDERS	3	3	3	3
WOMEN ON THE BOARD	-1	-1	-1	-1
TOTAL	3	6	7	7

Tabla 12. Resultados Gobierno Corporativo GENERAL MOTORS

GENERAL MOTORS	2005	2006	2007	2008
BOARD PRACTICE	0	0	0	0
BRIBERY AND CORRUPTION	1	1	1	2
CODES OF ETHICS	2	2	2	2
CONVENTION WATCH: ANTI-BRIBERY PRINCIPLES	0	0	0	0
RESPONSIBILITY FOR STAKEHOLDERS	3	3	3	3
WOMEN ON THE BOARD	-1	-1	0	0
TOTAL	5	5	6	7

Tabla 13. Resultados Gobierno Corporativo MAZDA

MAZDA	2005	2006	2007	2008
BOARD PRACTICE	0	0	0	0
BRIBERY AND CORRUPTION	2	2	2	2
CODES OF ETHICS	2	2	2	2
CONVENTION WATCH: ANTI-BRIBERY PRINCIPLES	0	0	0	0
RESPONSIBILITY FOR STAKEHOLDERS	3	3	3	3
WOMEN ON THE BOARD	-3	-3	-3	-3
TOTAL	4	4	4	4

Tabla 14. Resultados Gobierno Corporativo TOYOTA

TOYOTA	2005	2006	2007	2008
BOARD PRACTICE	0	0	0	0
BRIBERY AND CORRUPTION	2	2	2	2
CODES OF ETHICS	2	2	2	2
CONVENTION WATCH: ANTI-BRIBERY PRINCIPLES	0	0	0	0
DIRECTOR'S PAY	0	0	0	0
RESPONSIBILITY FOR STAKEHOLDERS	3	3	3	3
WOMEN ON THE BOARD	-3	-3	-3	-3
TOTAL	4	4	4	4

Tabla 15. Resultados Gobierno Corporativo HONDA

HONDA	2005	2006	2007	2008
BOARD PRACTICE	0	0	0	0
BRIBERY AND CORRUPTION	2	2	2	2
CODES OF ETHICS	2	2	2	2
CONVENTION WATCH: ANTI-BRIBERY PRINCIPLES	0	0	0	0
RESPONSIBILITY FOR STAKEHOLDERS	3	3	3	3
WOMEN ON THE BOARD	-3	-3	-3	-3
TOTAL	4	4	4	4

Tabla 16. Resultados Gobierno Corporativo HYUNDAI

HYUNDAI	2005	2006	2007	2008
BOARD PRACTICE	-1	-1	-1	-1
BRIBERY AND CORRUPTION	-3	-3	-3	-3
CODES OF ETHICS	1	1	1	1
CONVENTION WATCH: ANTI-BRIBERY PRINCIPLES	-3	-3	-3	-3
RESPONSIBILITY FOR STAKEHOLDERS	0	0	0	0
WOMEN ON THE BOARD	-3	-3	-3	-3
TOTAL	-9	-9	-9	-9

Tabla 17. Resultados Gobierno Corporativo FUJI AUTO

FUJI AUTO (SUBARU)	2005	2006	2007	2008
BOARD PRACTICE	0	0	0	0
BRIBERY AND CORRUPTION	2	2	2	2
CODES OF ETHICS	2	2	2	2
CONVENTION WATCH: ANTI-BRIBERY PRINCIPLES	0	0	0	0
RESPONSIBILITY FOR STAKEHOLDERS	3	3	3	3
WOMEN ON THE BOARD	-3	-3	-3	-3
TOTAL	4	4	4	4

Tabla 18. Resultados Gobierno Corporativo MITSUBISHI

MITSUBISHI	2005	2006	2007	2008
BOARD PRACTICE	0	0	0	0
BRIBERY AND CORRUPTION	-3	-3	-3	-3
CODES OF ETHICS	2	2	2	2
CONVENTION WATCH: ANTI-BRIBERY PRINCIPLES	0	0	0	0
RESPONSIBILITY FOR STAKEHOLDERS	3	3	3	3
WOMEN ON THE BOARD	-3	-3	-3	-3
TOTAL	-1	-1	-1	-1

Tabla 19. Resultados Gobierno Corporativo SUZUKI

SUZUKI	2005	2006	2007	2008
BOARD PRACTICE	0	0	0	0
BRIBERY AND CORRUPTION	-3	-3	-3	-3
CODES OF ETHICS	1	1	1	1
CONVENTION WATCH: ANTI-BRIBERY PRINCIPLES	0	0	0	0
RESPONSIBILITY FOR STAKEHOLDERS	0	0	0	0
WOMEN ON THE BOARD	-3	-3	-3	-3
TOTAL	-5	-5	-5	-5

Resultados Globales del Sector

Los resultados globales de gobierno corporativo obtenidos en el EPM de EIRIS son los siguientes:

Tabla 20. Resultados Globales Gobierno Corporativo

EMPRESA	MARCA	2005	2006	2007	2008
BMW	BMW	5	6	6	6
DAIMLER	MERCEDES	0	1	2	4
FIAT	FIAT	0	0	0	0
FIAT	ALFA ROMEO	0	0	0	0
FIAT	LANCIA	0	0	0	0
RENAULT	RENAULT	4	4	4	4
FORD	FORD	6	5	6	6
FORD	VOLVO	6	5	6	6
FORD	LINCOLN/MERCURY	6	5	6	6
NISSAN	NISSAN	3	4	4	4
VOLKSWAGEN	VOLKSWAGEN	3	6	7	7
VOLKSWAGEN	AUDI	3	6	7	7
GENERAL MOTORS	OLDSMOBILE	5	5	6	7
GENERAL MOTORS	BUICK	5	5	6	7
GENERAL MOTORS	SATURN	5	5	6	7
GENERAL MOTORS	CADILLAC	5	5	6	7
GENERAL MOTORS	GMC	5	5	6	7
GENERAL MOTORS	PONTIAC	5	5	6	7
GENERAL MOTORS	CHEVROLET	5	5	6	7
MAZDA	MAZDA	4	4	4	4
TOYOTA	TOYOTA	4	4	4	4
TOYOTA	LEXUS	4	4	4	4
TOYOTA	DAIHATSU	4	4	4	4
HONDA	HONDA	4	4	4	4
HYUNDAI	HYUNDAI	-9	-9	-9	-9
HYUNDAI	KIA	-9	-9	-9	-9
FUJI AUTO	SUBARU	4	4	4	4
MITSUBISHI	MITSUBISHI	-1	-1	-1	-1
SUZUKI	SUZUKI	-5	-5	-5	-5

*Resultados de Reputación Corporativa***Tabla 21. Reputación Corporativa**

EMPRESA	MARCA	2005	2006	2007	2008
BMW	BMW	7,07	7,38	7,88	6,5
DAIMLER	MERCEDES	5,94	5,85	7,57	5
FIAT	FIAT	3,52	4,38	5,62	3,56
FIAT	ALFA ROMEO	3,52	4,38	5,62	3,56
FIAT	LANCIA	3,52	4,38	5,62	3,56
RENAULT	RENAULT	5,32	5,17	5,84	4,57
FORD	FORD	5,09	5,21	5,25	3,89
FORD	VOLVO	5,85	6,27	6,24	4,5
FORD	LINCOLN/MERCURY	5,09	5,21	5,25	3,89
NISSAN	NISSAN	6,07	5,31	6,12	5,17
VOLKSWAGEN	VOLKSWAGEN	5,17	5,09	6,75	5,22
VOLKSWAGEN	AUDI	5,17	5,09	6,75	5,22
GENERAL MOTORS	OLDSMOBILE	4,57	5,6	5,86	4,73
GENERAL MOTORS	BUICK	4,57	5,6	5,86	4,73
GENERAL MOTORS	SATURN	4,57	5,6	5,86	4,73
GENERAL MOTORS	CADILLAC	4,57	5,6	5,86	4,73
GENERAL MOTORS	GMC	4,57	5,6	5,86	4,73
GENERAL MOTORS	PONTIAC	4,57	5,6	5,86	4,73
GENERAL MOTORS	CHEVROLET	4,57	5,6	5,86	4,73
MAZDA	MAZDA	5,51	6,03	5,66	4,34
TOYOTA	TOYOTA	7,51	7,18	7,86	6,25
TOYOTA	LEXUS	7,51	7,18	7,86	6,25
TOYOTA	DAIHATSU	7,51	7,18	7,86	6,25
HONDA	HONDA	6,33	6,41	6,8	5,99
HYUNDAI	HYUNDAI	5,39	4,66	5,56	4,41
HYUNDAI	KIA	5,39	4,66	5,56	4,41
FUJI AUTO	SUBARU	3,52	4,38	5,25	3,56
MITSUBISHI	MITSUBISHI	3,52	4,38	5,25	3,56
SUZUKI	SUZUKI	4,7	4,57	5,85	4,41

Fuente: *World'S Most Admired Companies Revista Fortune.*

Resultados de Satisfacción del Consumidor

Tabla 22. Satisfacción Del Consumidor.

EMPRESA	MARCA	2005	2006	2007	2008
BMW	BMW	86	85	86	87
DAIMLER	MERCEDES	80	82	83	82
FIAT	FIAT	80	81	82	82
FIAT	ALFA ROMEO	80	81	82	82
FIAT	LANCIA	80	81	82	82
RENAULT	RENAULT	80	81	82	82
FORD	FORD	75	77	80	80
FORD	VOLVO	81	81	82	82
FORD	LINCOLN/MERCURY	83	83	86	83
NISSAN	NISSAN	78	82	80	82
VOLKSWAGEN	VOLKSWAGEN	78	78	80	81
VOLKSWAGEN	AUDI	80	81	82	82
GENERAL MOTORS	OLDSMOBILE	80	81	82	82
GENERAL MOTORS	BUICK	84	86	86	85
GENERAL MOTORS	SATURN	81	80	81	85
GENERAL MOTORS	CADILLAC	86	84	86	85
GENERAL MOTORS	GMC	81	82	82	83
GENERAL MOTORS	PONTIAC	80	79	80	80
GENERAL MOTORS	CHEVROLET	78	81	82	79
MAZDA	MAZDA	80	79	78	80
TOYOTA	TOYOTA	87	87	84	86
TOYOTA	LEXUS	80	86	87	87
TOYOTA	DAIHATSU	80	81	82	82
HONDA	HONDA	86	86	84	86
HYUNDAI	HYUNDAI	84	84	83	83
HYUNDAI	KIA	80	77	78	80
FUJI AUTO	SUBARU	80	81	82	82
MITSUBISHI	MITSUBISHI	80	81	82	82
SUZUKI	SUZUKI	80	81	82	82

Fuente: ACSI.

Contraste de Hipótesis:

Para contrastar la primera hipótesis (*cuánto mejores sean las prácticas de gobierno corporativo de una empresa, mayor será su reputación*) se ha procedido a desarrollar un análisis de correlación bivariable. Se han calculado todas las asociaciones entre las evaluaciones del gobierno corporativo entre los años 2005 y 2008 y la medida de reputación en ese mismo período. Los resultados se reflejan en la matriz adjunta.

Tabla 23. Resultados Análisis Bivariable Gobierno Corporativo y Reputación Corporativa

		REP2005	REP2006	REP2007	REP2008
GC2005	Correlación de Pearson	,259	,575**	,271	,359
	Sig. (bilateral)	,175	,001	,154	,056
GC2006	Correlación de Pearson	,277	,562**	,348	,425*
	Sig. (bilateral)	,146	,002	,064	,022
GC2007	Correlación de Pearson	,239	,530**	,313	,392*
	Sig. (bilateral)	,211	,003	,098	,036
GC2008	Correlación de Pearson	,213	,520**	,306	,381*
	Sig. (bilateral)	,268	,004	,107	,042

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

A partir de este matriz se determina que los niveles de significación son en la mayoría de los casos elevados, siendo la dirección de la asociación entre gobierno corporativo y reputación corporativa positiva, lo que corrobora la hipótesis de partida, La fuerza de la relación es medio-alta lo que corrobora la teoría existente y refuerza la premisa de que las prácticas de Gobierno Corporativo forman parte de la estrategia de RSC de una compañía, lo que explicaría también este resultado. Como expusieron Brown *et al.* (1997), las diferentes iniciativas de RSC pueden incidir en la evaluación de una compañía. A modo de ejemplo se muestra el gráfico de dispersión de la reputación en 2008 y el gobierno corporativo en el mismo año.

El contrato de la segunda hipótesis (*cuánto mejores sean las prácticas de gobierno corporativo de una empresa, mayor será la satisfacción de los consumidores*) se ha realizado también un análisis de correlación bivariante.

Tabla 24. Análisis Bivariable Gobierno Corporativo y Satisfacción del Consumidor

		ACSI2005	ACSI2006	ACSI2007	ACSI2008
GC2005	Correlación de Pearson	,196	,060	,153	,132
	Sig. (bilateral)	,408	,802	,519	,580
GC2006	Correlación de Pearson	,162	,033	,089	,153
	Sig. (bilateral)	,496	,891	,709	,520
GC2007	Correlación de Pearson	,140	,016	,111	,123
	Sig. (bilateral)	,557	,948	,640	,606
GC2008	Correlación de Pearson	,171	,070	,153	,140
	Sig. (bilateral)	,470	,768	,520	,557

Contradiendo la teoría, no se aprecia la existencia de correlación ente gobierno corporativo y satisfacción, lo que nos plantea el interrogante de la independencia entre ambas variables. La explicación más plausible de acuerdo a la teoría habría que buscarla en una de las conclusiones a las que llegaron Sen *et al.* (2004), según la cual, los consumidores son más sensibles a comportamientos irresponsables que a responsables. Es decir, impacta menos una acción positiva que una mala en la actitud del consumidor hacia la compañía.

Si hay un ámbito dentro de la RSC en el cual el consumidor está menos informado salvo cuando hay un escándalo, es el del gobierno corporativo. Basta con analizar las cuestiones que han configurado la puntuación en esta materia para este estudio. Por lo general, los consumidores no saben si una compañía tiene órganos de gobierno monistas de inspiración británica o duales de inspiración germana; tampoco son conscientes del número de consejeros independientes, las políticas anticorrupción, el número de mujeres en el Consejo o el salario de los directivos, por ejemplo. Sin embargo, si hay una denuncia por discriminación, hay un escándalo tipo ENRON, una compañía es sancionada por promocionar la corrupción y el soborno en determinados países o salen en la prensa revelaciones sobre bonus astronómicos como lo acontecido durante esta última crisis, entonces sí que es posible que el consumidor reaccione y

que su satisfacción pueda disminuir debido al intercambio de información de este con su entorno.

Cabe plantearse si el argumento dado para explicar la no relación entre gobierno corporativo y satisfacción, no podría ser utilizado también para cuestionar el resultado de la primera hipótesis. En este caso la propia idiosincrasia de las bases de datos utilizadas nos sirve para descartar esta idea. Mientras que el ACSI se elabora directamente con consumidores, la mayoría de los 10.000 encuestados para realizar el ranking "World's Most Famous Companies" son ejecutivos y analistas de mercados. Es decir, personas habituadas a estudiar estados financieros de compañías, informes anuales y a conocer diferentes prácticas de gobierno corporativo.

Por último, es preciso responder a la pregunta ¿Están relacionadas las variables satisfacción y reputación corporativa? Utilizando de nuevo un análisis bivariado, se contrasta la tercera hipótesis (*Cuánto mayor sea la reputación corporativa de una empresa, mayor será la satisfacción de sus clientes*).

Tabla 25. Análisis Bivariable Reputación Corporativa y Satisfacción del Consumidor

		REP2005	REP2006	REP2007	REP2008
ACSI2005	Correlación de Pearson	,310	,410*	,319	,406*
	Sig. (bilateral)	,102	,027	,092	,029
ACSI2006	Correlación de Pearson	,419*	,499**	,476**	,508**
	Sig. (bilateral)	,024	,006	,009	,005
ACSI2007	Correlación de Pearson	,263	,397*	,379*	,352
	Sig. (bilateral)	,167	,033	,043	,061
ACSI2008	Correlación de Pearson	,439*	,538**	,520**	,560**
	Sig. (bilateral)	,017	,003	,004	,002

En este último análisis se aprecia asociación entre las variables, destacando su carácter acumulativo. Este resultado es razonable ya que cuanto más satisfecho está un cliente con una empresa, mejor será su boca – oreja y mejor será el contexto evaluativo de aquellas personas que se relacionen con él a la hora de juzgar a una compañía.

Como Gürhan Canli *et al.* (2004) demostraron, la imagen corporativa o la reputación tienen un gran impacto sobre las evaluaciones que los consumidores hacen de un producto, sobre todo en aquellas situaciones en las que se percibe un cierto riesgo en la compra de un producto. Un coche, por ejemplo, es un producto de alta implicación cuya adquisición conlleva cierto riesgo, tanto por el importe a desembolsar como por la imposibilidad de probar el mismo. Además, el estudio demuestra que, a mayores niveles de riesgo percibido, el consumidor tiende a confiar más en la información que dispone.

Para Gürhan – Canli *et al.* (2004), las situaciones de mayor riesgo se dan cuando la información objetiva disponible es menor, por lo que las asociaciones corporativas basadas en la imagen corporativa pueden llegar a ser la principal información sobre la que sustente una compra de alta implicación. La reputación en esos casos, por lo tanto, no solo crea un contexto evaluativo positivo, sino que puede ser el principal baremo a la hora de evaluar el resultado de un producto, en este caso un coche. Esta reflexión es coherente también con los hallazgos de Brown *et al.* (1997), los cuales afirmaban que cuando existe un vínculo directo entre las asociaciones corporativas y determinados atributos del producto que le son desconocidos al consumidor, este puede emplear aquellas para inferir el resultado de un producto.

Por último, si tal y como afirmaban Czipiel *et al.* (1977), la satisfacción global es un estado afectivo – cognitivo acumulativo, cabría esperar que una mayor reputación en aquellos productos donde el componente cognitivo pudiera ser menor *a priori*, incidiera en una mejor experiencia de consumo y compra total.

Conclusiones, limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

A la luz de los resultados que se han obtenido en el contraste de las hipótesis planteadas, se puede concluir que existe una relación positiva evidente entre el desempeño de las empresas en materia de gobierno corporativo y la reputación corporativa dentro de las compañías del sector del automóvil estudiadas, así como entre la reputación de estas y la satisfacción del consumidor. Sin embargo no se aprecia relación entre las prácticas de gobierno corporativo y satisfacción.

Este trabajo necesitaría ser ampliado para poder sacar conclusiones más certeras y generales. Para un fenómeno tan nuevo como el de la RSC, un período de cuatro años se antoja insuficiente, por lo que futuras líneas de investigación deberían considerar aumentar el período de análisis para obtener resul-

tados más concluyentes. También sería oportuno aplicar este mismo estudio a otros sectores e incluso hacer un estudio multisectorial, los cuales permitirían saber si las correlaciones mostradas se dan exclusivamente en el sector del automóvil o si por el contrario los hallazgos aquí mostrados son extrapolables a otras industrias.

Otra futura línea de investigación interesante sería aquella que tratase de vincular la relación entre gobierno corporativo y valor de mercado de las compañías a través de la reputación corporativa. Brickley *et al.* (2002) afirmaban, por ejemplo, que el mercado de capitales es capaz de valorar activos intangibles tales como la reputación de una empresa, la cual es una de las consecuencias del comportamiento ético de esta como colectivo. La hipótesis de que un Buen Gobierno pueda llevar a la empresa a tener un mayor valor de mercado y beneficiar de esta forma a los accionistas también debería ser analizada cuidadosamente. En este sentido, también sería bueno revisar el impacto de la RSC sobre el valor de mercado vía reputación corporativa, ampliando el análisis propuesto.

Sería también interesante no circunscribir el estudio de la RSC en exclusiva al gobierno corporativo. Dado el creciente interés que está teniendo el impacto medio ambiental de los productos, las importantes campañas publicitarias y la creciente preocupación por el calentamiento global, resultaría muy interesante evaluar el impacto del desempeño medioambiental tanto en la satisfacción del consumidor como en la reputación de la compañía. Sería oportuno también analizar las implicaciones del desempeño social e incluso valorar el resultado global de la compañía en materia de RSC con el EPM y analizar posibles relaciones con la Satisfacción del Consumidor.

Por último, también sería interesante, en el caso de encontrar relación entre RSC y satisfacción del consumidor, analizar la relación entre RSC y Valor de Mercado a través de la satisfacción del consumidor. Los estudios de Gruca *et al.* (2005), Fornell (1992) y Mittal *et al.* (2005) concluyen que aquellas empresas con mayores niveles de satisfacción en los clientes son capaces de lograr mayores niveles de flujos de caja asegurándose una menor volatilidad en los flujos de caja futuros, lo que lleva a un valor de mercado superior. (Anderson *et al.*, 2004; Srivastasa *et al.*, 1998).

Se asume que los resultados aquí obtenidos tienen varias limitaciones. En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis de correlación bivariante, pero poco se sabe de la causalidad de las relaciones mostradas. Futuros trabajos deberían

explorar ese camino, ya que es el único que realmente puede iluminar las implicaciones para los gerentes y directivos de las compañías del sector.

Tampoco se pueden dejar de lado ciertas limitaciones relacionadas con las bases de datos utilizadas. Respecto al EPM, no se puede obviar que se han extrapolado las exigencias actuales de EIRIS a las empresas, al año 2005. Desde entonces el concepto de RSC ha evolucionado, el uso de Internet ha crecido, la consciencia de los ciudadanos acerca de determinadas prácticas es mayor, lo que se ha traducido en un mayor rigor a la hora de evaluar a las compañías, así como la puesta en marcha de nuevos estándares, códigos e iniciativas para el fomento de las buenas prácticas empresariales. Aunque este trabajo pueda ser una buena aproximación, no se puede obviar que las compañías han evolucionado con la sociedad. Se asume, además, que el dato global de “performance” en materia de Gobierno Corporativo es aplicable a nivel global y, por lo tanto, susceptible de ser utilizado en comparación con los datos del ACSI y el “World’s Most Admired Companies”, cuya procedencia es norteamericana. Aunque también se considera una aproximación plausible, no es menos cierto que es otra limitación de este estudio.

En cuanto al ACSI y el “World’s Most Famous Companies”, el no tener información ni sobre los atributos ni sobre las dimensiones que han configurado las puntuaciones de satisfacción y reputación respectivamente, limita el estudio, al no poder descubrir las particularidades que el sector del automóvil pueda tener en lo que a la formación de estos conceptos se refiere. Además, ambas bases de datos tienen su origen en los EEUU, por lo que los resultados obtenidos hay que circunscribirlos al país norteamericano, resultando cuando menos problemática su extrapolación.

Bibliografía

- [1] AGUILERA, R.V. (2005). “Corporate Governance and Director Accountability: An institutional comparative perspective”. *British Journal of Management*, Vol. 16, Nº 1, pp. 39 – 53.
- [2] ANDERSON, E. W., FORNELL, C. Y LEHMANN, D. R. (1994). “Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden”. *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 3, pp. 53–66.
- [3] ANDERSON, E. W., FORNELL, C. Y MAZVANCHERYL, S. K. (2004). “Customer Satisfaction and Shareholder Value”. *Journal of Marketing*, Vol. 64, Nº 4, pp. 172–185.

- [4] BECKER–OLSEN, K.L., CUDMORE, A.B. Y HILL, R.P. (2006). "The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behaviour". *Journal of Business Research*, Vol. 59, Nº 1, pp. 46–53.
- [5] BERENS, G., VAN RIEL C.B.M. Y VAN BRUGGEN, G.H. (2005). "Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance". *Journal of Marketing*, Vol. 69, Nº 3, pp. 35–48.
- [6] BHATTACHARYA, C.B., RAO, H. Y GLYNN, M.A. (1995). "Understanding the Bond of Identification: An Investigation of its Correlates Among Art Museum". *Journal of Marketing*, Vol. 49, Nº 4, pp. 46–57.
- [7] BHATTACHARYA, C.B. Y SEN, S. (2003). "Consumer–Company Identification: A Framework for Understanding Consumer´s Relationships with Companies". *Journal of Marketing*, Vol. 67, Nº 2, pp. 78–88.
- [8] BHATTACHARYA, C.B. Y SEN, S.(2004). "Doing Better at Doing Good: When, Why and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives". *California Management Review*, Vol. 47, Nº 1, pp. 9 -24.
- [9] BROWN, T.J. Y DACIN, P.A. (1997). "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses". *Journal of Marketing*, Vol. 61, Nº 1, pp. 68 – 84.
- [10] BMW GROUP (2006). "Annual Report 2005". Disponible en: www.bmw-group.com
- [11] BMW GROUP (2006). "Sustainable Value Report 2005/2006". Disponible en: www.bmwgroup.com/responsibility
- [12] BMW GROUP (2007). "Annual Report 2006". Disponible en: www.bmw-group.com
- [13] BMW GROUP (2008). "Annual Report 2007". Disponible en: www.bmw-group.com
- [14] BMW GROUP (2008). "Sustainable Value Report 2007/2008". Disponible en: www.bmwgroup.com/responsibility
- [15] BMW GROUP (2009). "Annual Report 2008". Disponible en: www.bmw-group.com
- [16] BRICKLEY, J.A., SMITH JR., C.W. Y ZIMMERMAN, J.L. (2002). "Business ethics and organizational architecture". *Journal of Banking and Finance*, Vol. 26, Nº 9, pp. 1821–1835.

- [17] BROWN, T.J. Y DACI, P.A. (1997). "The Company and The Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses". *Journal of Marketing*, Vol. 61, Nº 1, pp. 68–84.
- [18] BROWN, T.J. (1998). "Corporate Associations in Marketing: Antecedents and Consequences". *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, Nº 3, pp. 215–233.
- [19] BROWN, T.J., DACIN, P.A., PRATT, M.G. Y WHETTEN, D.A. (2006). "Identity, Extended Image, Construed Image and Reputation: An Interdisciplinary Framework and suggested terminology", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, Nº 2, pp. 99–106.
- [20] COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (2006). "Código Unificado de Buen Gobierno". Disponible en: http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_unificado_Esp_04.pdf
- [21] COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA (1999). "La mejora del Gobierno Corporativo en organizaciones bancarias". *Bank for International Settlements*, Basilea.
- [22] CZPIEL, J.A. Y ROSENBERG, L.J. (1977). "Customer Satisfaction: Concept and Measurement", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 5, Nº 4, pp. 403–411.
- [23] DE LA CUESTA M., VALOR, C. Y KEISLER, I. (2003). "Promoción Institucional de la Responsabilidad Social Corporativa: Iniciativas Internacionales y Nacionales". *Boletín Económico de ICE*, Nº 2779, pp. 9–20.
- [24] DE LA CUESTA, M. (2004). "El porqué de la Responsabilidad Social Corporativa". *Boletín Económico del ICE*, Nº 2813, pp. 45–58.
- [25] DAILY, C.M. Y DALTON, D.R. (1994). "Bankruptcy and Corporate Governance: The impact of board composition and structure". *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Nº 6, pp. 1603 – 1617.
- [26] DALTON, D.R., DAILY, C.M., ELLSTRAND, A.E. Y JOHNSON, J.L. (1998). "Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure and financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Nº 3, pp. 269–290.
- [27] DAIMLER CHRYSLER (2005). "Sustainability profile 2005: Reporting on our common future". Disponible en: www.daimler.com
- [28] DAIMLER CHRYSLER (2006). "360 Degrees Sustainability 2006: Facts". Disponible en: www.daimler.com
- [29] DAIMLER CHRYSLER (2006). "Driven by values: Annual Report 2005". Disponible en: www.daimler.com

- [30] DAIMLER CHRYSLER (2007). "360 Degrees Sustainability 2007: Facts". Disponible en: www.daimler.com
- [31] DAIMLER CHRYSLER (2007). "Commitment to excellence: Annual Report 2006". Disponible en: www.daimler.com
- [32] DAIMLER (2008). "360 Degrees Sustainability Report 2008". Disponible en: www.daimler.com
- [33] DAIMLER (2008). "Annual Report 2007". Disponible en: www.daimler.com
- [34] DAIMLER (2009). "360 Degrees Sustainability Report 2009". Disponible en: www.daimler.com
- [35] DAIMLER (2009). "Innovation for Sustainable Mobility: Annual Report 2008". Disponible en: www.daimler.com
- [36] DE ANDRÉS P. Y SANTAMARÍA, M. (2010). "Un paseo por el concepto de Gobierno Corporativo". *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, Nº 5, disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/5/articulos/53930/index.html>
- [37] DE QUEVEDO, E., DE LA FUENTE, J. M. Y DELGADO, J.B. (2005), "Reputación Corporativa y Creación de Valor. Marco Teórico de Una Relación Circular", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, Nº 2, pp. 81-97.
- [38] DIERICKX, I. Y COOL, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainable competitive advantage", *Management Science*, Vol. 35, Nº 12, pp. 1504-1511.
- [39] DOWLING, G.R. (2001). *Creating Corporate Reputations*, Oxford University Press, Oxford.
- [40] EUROSIF. (2010). "Remuneration". Disponible en: www.eurosif.org/content/download/1537/.../remuneration-final_web.pdf
- [41] FIAT GROUP (2006). "2005 Sustainability Report". Disponible en: www.fiat-group.com
- [42] FIAT GROUP (2006). "Annual Report 2005". Disponible en: www.fiatgroup.com
- [43] FIAT GROUP (2007). "2006 Sustainability Report". Disponible en: www.fiat-group.com
- [44] FIAT GROUP (2007). "Annual Report 2006". Disponible en: www.fiatgroup.com
- [45] FIAT GROUP (2008). "2007 Sustainability Report". Disponible en: www.fiat-group.com

- [46] FIAT GROUP (2008). "Annual Report 2007". Disponible en: www.fiatgroup.com
- [47] FIAT GROUP (2009). "2008 Sustainability Report". Disponible en: www.fiat-group.com
- [48] FIAT GROUP (2009). "Annual Report 2008". Disponible en: www.fiatgroup.com
- [49] FOMBRUM, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Boston.
- [50] FORBES, D.P. Y MILLIKEN, F.J. (1999). "Cognition and Corporate Governance: Understanding boards of directors as strategic decision –making groups", *Academy of Management Review*, Vol. 24, nº 3, pp. 489–505.
- [51] FORD MOTOR COMPANY (2006). "2005 Annual Report". Disponible en: www.ford.com
- [52] FORD MOTOR COMPANY (2006). "Ford Sustainability Report 2005/2006". Disponible en: www.ford.com
- [53] FORD MOTOR COMPANY (2007). "2006 Annual Report". Disponible en: www.ford.com
- [54] FORD MOTOR COMPANY (2007). "Connecting with Society". Disponible en: www.ford.com
- [55] FORD MOTOR COMPANY (2008). "2007 Annual Report". Disponible en: www.ford.com
- [56] FORD MOTOR COMPANY (2008). "Blueprint for sustainability". Disponible en: www.ford.com
- [57] FORD MOTOR COMPANY (2009). "2008 Annual Report". Disponible en: www.ford.com
- [58] FORD MOTOR COMPANY (2009). "Sustainability Report 2008/2009". Disponible en: www.ford.com
- [59] FORNELL, C. (1992). "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience". *Journal of Marketing*, Vol. 56, Nº1, pp. 6–21.
- [60] FORNELL, C., JOHNSON, M.D., ANDERSON, E.W., CHA, J. Y BRYANT, B. (1996). "The Customer Satisfaction Index: Description, Findings, and Implications". *Journal of Marketing*, Vol. 60, Nº 4, pp. 7–18.
- [61] FREEMAN, E.R. Y EVAN, W.M. (1990). "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation". *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, Nº 4, pp. 237–255.

- [62] FREEMAN, E.R. (1999). "Response Divergent Stakeholder Theory". *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nº 2, pp. 233–236.
- [63] FRIEDMAN, M. (1970, 13th September). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *The New York Times Magazine*. Disponible en: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- [64] FUJI HEAVY INDUSTRIES LTD. (2004). "Annual Report". Disponible en: <http://www.fhi.co.jp/english/>
- [65] FUJI HEAVY INDUSTRIES LTD. (2005). "Annual Report". Disponible en: <http://www.fhi.co.jp/english/>
- [66] FUJI HEAVY INDUSTRIES LTD. (2006). "Annual Report". Disponible en: <http://www.fhi.co.jp/english/>
- [67] FUJI HEAVY INDUSTRIES LTD. (2007). "Annual Report". Disponible en: <http://www.fhi.co.jp/english/>
- [68] FUJI HEAVY INDUSTRIES LTD. (2008). "Annual Report". Disponible en: <http://www.fhi.co.jp/english/>
- [69] FUJI HEAVY INDUSTRIES LTD. (2009). "Annual Report". Disponible en: <http://www.fhi.co.jp/english/>
- [70] FUJI HEAVY INDUSTRIES LTD. (2004). "Environmental Report". Disponible en: <http://www.fhi.co.jp/english/>
- [71] FUJI HEAVY INDUSTRIES LTD. (2005). "Environmental Report". Disponible en: <http://www.fhi.co.jp/english/>
- [72] FUJI HEAVY INDUSTRIES LTD. (2006). "Corporate Social Responsibility Report". Disponible en: <http://www.fhi.co.jp/english/>
- [73] FUJI HEAVY INDUSTRIES LTD. (2007). "Corporate Social Responsibility Report". Disponible en: <http://www.fhi.co.jp/english/>
- [74] FUJI HEAVY INDUSTRIES LTD. (2008). "Corporate Social Responsibility Report". Disponible en: <http://www.fhi.co.jp/english/>
- [75] FUJI HEAVY INDUSTRIES LTD. (2009). "Corporate Social Responsibility Report". Disponible en: <http://www.fhi.co.jp/english/>
- [76] GARBARINO, E. Y JOHNSON, M.S. (1999). "The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 63, Nº 2, pp. 70–87.

- [77] GARCÍA DE MADARIAGA, J. Y VALOR, C. (2007). "Stakeholders Management Systems: Empirical Insights from Relationship Marketing and Market Orientation Perspectives". *Journal of Business Ethics*, Vol. 71, Nº 4, pp. 425–439.
- [78] GARCÍA DE MADARIAGA, J. Y RODRÍGUEZ DE RIVERA, F. (2010). "Corporate Social Responsibility and the Classical Theory of the firm: Are both theories irreconcilable?" *Revista Innovar Journal*, Vol. 20, Nº 37, pp. 5–19.
- [79] GENERAL MOTORS (2006). "2005/2006 Corporate Responsibility Report". Disponible en: www.gm.com
- [80] GENERAL MOTORS (2006). "2005 Annual Report". Disponible en: www.gm.com
- [81] GENERAL MOTORS (2007). "2006 Annual Report". Disponible en: www.gm.com
- [82] GENERAL MOTORS (2008). "2007 Annual Report". Disponible en: www.gm.com
- [83] GENERAL MOTORS (2009). "Corporate Responsibility Report". Disponible en: www.gm.com
- [84] GOLDBERG, M.E. Y HARTWICK, J. (1990). "The effects of advertiser reputation and extremity of advertising claim on advertising effectiveness", *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, Nº 2, 172–179.
- [85] GRONRÖÖS, C. (1997). "Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies". *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, Nº 5, pp. 407–419.
- [86] GRUCA, T.S. Y REGO, L.R. (2005). "Customer Satisfaction, Cash Flow and Shareholder Value". *Journal of Marketing*, Vol. 69, Nº 3, pp. 115–130.
- [87] GÜNHAR-CANLI, R. Y BATRA, R. (2004). "When Corporate Image Affects Product Evaluations: The Moderated Role of Perceived Risk". *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, Nº 2, pp.197–205.
- [88] GUSTAFSSON, A., MICHAEL, D.J.E., INGER, R. (2005). "The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions and Triggers on Customer Retention," *Journal of Marketing*, Vol. 69, Nº 4, CRM Special Section, 210–218.
- [89] HALL, R. (1993). "A framework linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Nº 8, pp. 607–618.
- [90] HANDELMAN, J.M. Y ARNOLD, S.J. (1999). "The Role of Marketing Action with a Social Dimension: Appeals to Institutional Environment". *Journal of Marketing*, Vol. 63, Nº 3, pp. 33–48.

- [91] HEATH, J. Y NORMAN, W. (2004). "Stakeholder theory, Corporate Governance and Public Management: What can the history of State–Run Enterprises Teach us in the Post–Enron era?" *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, Nº 3, pp. 247–265.
- [92] HIGGS, D. (2003). *Review of the role and effectiveness of Non – Executive Directors*. London, DTI.
- [93] HILL, C.W.L. Y JONES, T. (1992). "Stakeholder – Agency Theory", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, Nº2, pp. 131–153.
- [94] HONDA MOTOR CO. (2004). "Annual Report". Disponible en: <http://world.honda.com/>
- [95] HONDA MOTOR CO. (2005). "Annual Report". Disponible en: <http://world.honda.com/>
- [96] HONDA MOTOR CO. (2006). "Annual Report". Disponible en: <http://world.honda.com/>
- [97] HONDA MOTOR CO. (2007). "Annual Report". Disponible en: <http://world.honda.com/>
- [98] HONDA MOTOR CO. (2008). "Annual Report". Disponible en: <http://world.honda.com/>
- [99] HONDA MOTOR CO. (2004). "Environmental Report". Disponible en: <http://world.honda.com/>
- [100] HONDA MOTOR CO. (2005). "Environmental Report". Disponible en: <http://world.honda.com/>
- [101] HONDA MOTOR CO. (2006). "Environmental Report". Disponible en: <http://world.honda.com/>
- [102] HONDA MOTOR CO. (2007). "Environmental Report". Disponible en: <http://world.honda.com/>
- [103] HONDA MOTOR CO. (2008). "Environmental Report". Disponible en: <http://world.honda.com/>
- [104] HONDA MOTOR CO. (2009). "Environmental Report". Disponible en: <http://world.honda.com/>
- [105] HONDA MOTOR CO. (2006). "Corporate Social Responsibility Report". Disponible en: <http://world.honda.com/>
- [106] HONDA MOTOR CO. (2007). "Corporate Social Responsibility Report". Disponible en: <http://world.honda.com/>

- [107] HONDA MOTOR CO. (2008). "Corporate Social Responsibility Report". Disponible en: <http://world.honda.com/>
- [108] HONDA MOTOR CO. (2009). "Corporate Social Responsibility Report". Disponible en: <http://world.honda.com/>
- [109] HYUNDAI MOTOR COMPANY (2004). "Annual Report". Disponible en: <http://worldwide.hyundai.com/>
- [110] HYUNDAI MOTOR COMPANY (2005). "Annual Report". Disponible en: <http://worldwide.hyundai.com/>
- [111] HYUNDAI MOTOR COMPANY (2006). "Annual Report". Disponible en: <http://worldwide.hyundai.com/>
- [112] HYUNDAI MOTOR COMPANY (2007). "Annual Report". Disponible en: <http://worldwide.hyundai.com/>
- [113] HYUNDAI MOTOR COMPANY (2008). "Annual Report". Disponible en: <http://worldwide.hyundai.com/>
- [114] HYUNDAI MOTOR COMPANY (2009). "Annual Report". Disponible en: <http://worldwide.hyundai.com/>
- [115] HYUNDAI MOTOR COMPANY (2004). "Sustainability Report". Disponible en: <http://worldwide.hyundai.com/>
- [116] HYUNDAI MOTOR COMPANY (2005). "Sustainability Report". Disponible en: <http://worldwide.hyundai.com/>
- [117] HYUNDAI MOTOR COMPANY (2006). "Sustainability Report". Disponible en: <http://worldwide.hyundai.com/>
- [118] HYUNDAI MOTOR COMPANY (2007). "Sustainability Report". Disponible en: <http://worldwide.hyundai.com/>
- [119] HYUNDAI MOTOR COMPANY (2008). "Sustainability Report". Disponible en: <http://worldwide.hyundai.com/>
- [120] HYUNDAI MOTOR COMPANY (2009). "Sustainability Report". Disponible en: <http://worldwide.hyundai.com/>
- [121] JOHNSON, M.D. Y FORNELL, C. (1991). "A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 12, Nº 2, pp. 267-286.

- [122] KAKABADSE, A., KAKABADSE, N.K. Y BARRATT, R. (2006). "Chairman and Chief Executive Officer: The Sacred and Secret Relationship", *The Journal of Management Development*, Vol. 25, Nº 2, pp.134–150.
- [123] LUO, X. Y BHATTACHARYA, C.B. (2006). "Corporate Social Responsibility, Customer Market Satisfaction, and Market Value". *Journal of Marketing*, Vol. 70, Nº 4, pp. 1–18.
- [124] MACARTHY, J. (2009). "At risk? How companies manage ESG issues at board level". Disponible en: <http://www.eiris.org/files/research%20publications/ESGboardpracticeapril09.pdf>
- [125] MAZDA MOTORS (2005). "Social & Environmental Report 2005". Disponible en: www.mazda.com
- [126] MAZDA MOTORS (2005). "Annual Report 2005". Disponible en: www.mazda.com
- [127] MAZDA MOTORS (2006). "Social & Environmental Report 2006". Disponible en: www.mazda.com
- [128] MAZDA MOTORS (2006). "Annual Report 2006". Disponible en: www.mazda.com
- [129] MAZDA MOTORS (2007). "Social & Environmental Report 2007". Disponible en: www.mazda.com
- [130] MAZDA MOTORS (2007). "Annual Report 2007". Disponible en: www.mazda.com
- [131] MAZDA MOTORS (2008). "Social & Environmental Report 2008". Disponible en: www.mazda.com
- [132] MAZDA MOTORS (2008). "Annual Report 2008". Disponible en: www.mazda.com
- [133] MAZDA MOTORS (2009). "Social & Environmental Report 2009". Disponible en: www.mazda.com
- [134] MAZDA MOTORS (2009). "Annual Report 2009". Disponible en: www.mazda.com
- [135] MITHAS, S., KRISHNAN, M.S. Y FORNELL, C. (2005). "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?". *Journal of Marketing*, Vol. 69, Nº 4, pp. 201–209.
- [136] MITSUBISHI MOTORS (2004). "Annual Report". Disponible en: <http://www.mitsubishi-motors.com/>
- [137] MITSUBISHI MOTORS (2005). "Annual Report". Disponible en: <http://www.mitsubishi-motors.com/>
- [138] MITSUBISHI MOTORS (2006). "Annual Report". Disponible en: <http://www.mitsubishi-motors.com/>

- [139] MITSUBISHI MOTORS (2007). "Annual Report". Disponible en: <http://www.mitsubishi-motors.com/>
- [140] MITSUBISHI MOTORS (2008). "Annual Report". Disponible en: <http://www.mitsubishi-motors.com/>
- [141] MITSUBISHI MOTORS (2004). "Sustainability Report". Disponible en: <http://www.mitsubishi-motors.com/>
- [142] MITSUBISHI MOTORS (2005). "Sustainability Report". Disponible en: <http://www.mitsubishi-motors.com/>
- [143] MITSUBISHI MOTORS (2006). "Sustainability Report". Disponible en: <http://www.mitsubishi-motors.com/>
- [144] MITSUBISHI MOTORS (2007). "Sustainability Report". Disponible en: <http://www.mitsubishi-motors.com/>
- [145] MITSUBISHI MOTORS (2008). "Sustainability Report". Disponible en: <http://www.mitsubishi-motors.com/>
- [146] MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA (MERCOS) (2009). "MERCOS 2009". Disponible en: <http://www.mercos.info/es>
- [147] NAVAS, J. E. Y GUERRAS, L.A. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. Cívitas Ediciones, Madrid.
- [148] NISSAN MOTORS (2006). "Sustainability Report 2006". Disponible en: www.nissan-global.com
- [149] NISSAN MOTORS (2006). "Annual Report 2006". Disponible en: www.nissan-global.com
- [150] NISSAN MOTORS (2007). "Sustainability Report 2007". Disponible en: www.nissan-global.com
- [151] NISSAN MOTORS (2007). "Annual Report 2007". Disponible en: www.nissan-global.com
- [152] NISSAN MOTORS (2008). "Sustainability Report 2008". Disponible en: www.nissan-global.com
- [153] NISSAN MOTORS (2008). "Annual Report 2008". Disponible en: www.nissan-global.com
- [154] NISSAN MOTORS (2009). "Sustainability Report 2009". Disponible en: www.nissan-global.com

- [155] NISSAN MOTORS (2009). "Annual Report 2009". Disponible en: www.nissan-global.com
- [156] OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (2005). *La Responsabilidad Social Corporativa en las Memorias Anuales de las Empresas del IBEX-35*. Disponible en: www.obrsc.org
- [157] OLCESE, A. Y OTROS (2007). *La Responsabilidad Corporativa: Propuesta para una nueva economía de la empresa*. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Madrid.
- [158] OLCESE, A., RODRÍGUEZ, M.A. Y ALFARO, J. (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*. Mc Graw Hill, Madrid.
- [159] OLIVER, R.L. (1980). "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions". *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, Nº 4, pp. 460–469.
- [160] OLIVER, R.L. (1997). *Satisfaction: A behavioural perspective on the Consumer*, M.E. Sharpe, New York.
- [161] ORLITZKY, M. Y BENJAMIN, J.D. (2001). "Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review". *Business and Society*, Vol. 40, Nº 4, pp. 369–396.
- [162] ORTIZ DE MANDOJANA, N. Y FERRÓN, V. (2010). "La influencia del Consejo de Administración en la Comunicación de información medioambiental". *Revista de la Responsabilidad Empresarial*, Nº 5, disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/5/articulos/53942/index.html>
- [163] O'SHEA, N. (2005). "Governance how we've got, where we are and what's next". *Accountancy Ireland*, Vol. 37.
- [164] OXELHEIM, L. (2010). "La Transparencia del Rendimiento Empresarial en un entorno macroeconómico volátil", *Revista de la Responsabilidad Empresarial*, Nº 5, disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/5/articulos/53934/index.html>
- [165] PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. Y BERRY, L.L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research". *Journal of Marketing*, Vol. 49, Nº 4, pp. 41–50.
- [166] PODOLNY, J.M. (1993). "A status-based model of market competition", *American Journal of Sociology*, Vol. 98, Nº 4, pp. 829–872.
- [167] RENAULT (2006). "Registration Document 2005". Disponible en: www.renault.com

- [168] RENAULT (2007). "Registration Document 2006". Disponible en: www.renault.com
- [169] RENAULT (2008). "Registration Document 2007". Disponible en: www.renault.com
- [170] RENAULT (2009). "Registration Document 2008". Disponible en: www.renault.com
- [171] ROBERTS, P.W. Y DOWLING, G.R. (2002). "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Nº 12, pp. 1077–1093.
- [172] RUIGROK, W., PECK, S.L. Y KELLER, H. (2006). "Board characteristics and involvement in strategic decision making: Evidence from Swiss companies", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, Nº 5, pp. 1201–1226.
- [173] SALAS, V. (2003). "El Gobierno de la Empresa Bancaria desde la Regulación". *Revista de Estabilidad Financiera*, Nº 5, pp. 197–228.
- [174] SANTOS, J. Y BOOTE, J. (2003). "A theoretical exploration and model of consumer expectations, post purchase affective states and affective behaviour". *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 3, Nº 2, pp. 142–156.
- [175] SAPORITO, B. (2008). "Is this Detroit's Last Winter". *Time Magazine*, 04/12/2008, disponible en: <http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1864168,00.html>
- [176] SECRETARIA FEDERAL DE POLÍTICA Y EMPLEO DEL PSOE. (2007). *La Responsabilidad Social de las Empresas. Miradas desde la Izquierda*. Fundación Jaime Vera, Madrid.
- [177] SEN, S. Y BHATTACHARYA, C.B. (2001). "Does Doing Good Always Lead to Doing Better?" *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, Nº 2, pp. 225–243.
- [178] SHAPIRO, C. (1983). "Premiums for high quality products as returns to reputation", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, Nº 4, pp. 659–679.
- [179] SPYROPOULOU, S., SKARMEAS, D. Y KATSIKEAS, C. (2010). "The role of corporate image in business to business export ventures: A resource based approach". *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, Nº 5, pp. 752–760.
- [180] SRIVASTAVA, R., SHERVANI, T. Y FAHEY, L. (1998). "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis". *Journal of Marketing*, Vol. 62, Nº 1, pp. 2–18.

- [181] SUZUKI, S. (2010). "Reduced risk, enhanced reputation? –An analysis of corporate responses to bribery". Disponible en: <http://www.eiris.org/files/research%20publications/briberybriefingmar2010.pdf>
- [182] SUZUKI MOTOR CORPORATION (2004). "Annual Report". Disponible en: <http://www.globalsuzuki.com/>
- [183] SUZUKI MOTOR CORPORATION (2005). "Annual Report". Disponible en: <http://www.globalsuzuki.com/>
- [184] SUZUKI MOTOR CORPORATION (2006). "Annual Report". Disponible en: <http://www.globalsuzuki.com/>
- [185] SUZUKI MOTOR CORPORATION (2007). "Annual Report". Disponible en: <http://www.globalsuzuki.com/>
- [186] SUZUKI MOTOR CORPORATION (2008). "Annual Report". Disponible en: <http://www.globalsuzuki.com/>
- [187] SUZUKI MOTOR CORPORATION (2004). "Environmental Report". Disponible en: <http://www.globalsuzuki.com/>
- [188] SUZUKI MOTOR CORPORATION (2005). "Environmental Report". Disponible en: <http://www.globalsuzuki.com/>
- [189] SUZUKI MOTOR CORPORATION (2006). "Sustainability Report". Disponible en: <http://www.globalsuzuki.com/>
- [190] SUZUKI MOTOR CORPORATION (2007). "Corporate Social Responsibility Report". Disponible en: <http://www.globalsuzuki.com/>
- [191] SUZUKI MOTOR CORPORATION (2008). "Corporate Social Responsibility Report". Disponible en: <http://www.globalsuzuki.com/>
- [192] SUZUKI MOTOR CORPORATION (2009). "Corporate Social Responsibility Report". Disponible en: <http://www.globalsuzuki.com/>
- [193] SZYMANSKY, D.M. Y DAVID, H. (2001). "Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29 (Winter), pp.16–35.
- [194] TOYOTA MOTOR CORPORATION (2004). "Annual Report 2004". Disponible en: www.toyota-global.com
- [195] TOYOTA MOTOR CORPORATION (2005). "Annual Report 2005". Disponible en: www.toyota-global.com

- [196] TOYOTA MOTOR CORPORATION (2006). "Annual Report 2006". Disponible en: www.toyota-global.com
- [197] TOYOTA MOTOR CORPORATION (2007). "Annual Report 2007". Disponible en: www.toyota-global.com
- [198] TOYOTA MOTOR CORPORATION (2008). "Annual Report 2008". Disponible en: www.toyota-global.com
- [199] TOYOTA MOTOR CORPORATION (2009). "Annual Report 2009". Disponible en: www.toyota-global.com
- [200] TOYOTA MOTOR CORPORATION (2004). "Sustainability Report 2004". Disponible en: www.toyota-global.com
- [201] TOYOTA MOTOR CORPORATION (2005). "Sustainability Report 2005". Disponible en: www.toyota-global.com
- [202] TOYOTA MOTOR CORPORATION (2006). "Sustainability Report 2006". Disponible en: www.toyota-global.com
- [203] TOYOTA MOTOR CORPORATION (2007). "Sustainability Report 2007". Disponible en: www.toyota-global.com
- [204] TOYOTA MOTOR CORPORATION (2008). "Sustainability Report 2008". Disponible en: www.toyota-global.com
- [205] TOYOTA MOTOR CORPORATION (2009). "Sustainability Report 2009". Disponible en: www.toyota-global.com
- [206] TRICKER, B. (2009). "Corporate Governance: Principles, Policies and Practices", Oxford University Press Inc., New York.
- [207] VALOR, C., DE LA CUESTA, M. (2003). "Responsabilidad Social de la Empresa: Concepto, Medición y Desarrollo en España". *Boletín Económico ICE*, Nº 2755, pp. 7–20.
- [208] VALOR, C. (2005). "Consumers' Responses to Corporate Philanthropy: Are They Willing to Make Trade-Offs?" *International Journal of Business and Society*, Vol. 6, Nº 1, pp. 1–26.
- [209] VOLKSWAGEN (2006). "Sustainability Report 2005/2006". Disponible en: www.volkswagen.com
- [210] VOLKSWAGEN (2006). "Annual Report 2005". Disponible en: www.volkswagen.com

- [211] VOLKSWAGEN (2007). "Annual Report 2006". Disponible en: www.volkswagen.com
- [212] VOLKSWAGEN (2008). "Sustainability Report 2007/2008". Disponible en: www.volkswagen.com
- [213] VOLKSWAGEN (2008). "Annual Report 2007". Disponible en: www.volkswagen.com
- [214] VOLKSWAGEN (2009). "Annual Report 2008". Disponible en: www.volkswagen.com
- [215] VOLKSWAGEN (2010). "Sustainability Report 2009/2010". Disponible en: www.volkswagen.com
- [216] WANG, J. Y DEWHIRST, H.D. (1992). "Board of Directors and Stakeholder Orientation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, Nº 2, pp. 115–123.
- [217] WEISS, A.M., ANDERSON, E. Y MAC INNIS, D.J. (1999). "Reputation management as a motivation for sales structure decisions", *Journal of Marketing*, Vol. 63, Nº 4, pp. 74–89.
- [218] YI, Y. (1990). "Cognitive and Affective Priming Effects of the Contexts for Print Advertisements". *Journal of Advertising*, Vol. 19, Nº 2, pp. 40–48.

Gobierno de los bancos y conflictos de interés con clientes: neoliberalismo vs. RSE¹

Javier Wenceslao Ibáñez Jiménez,

Coordinador del Grupo de Investigación Derecho, mercado y sociedad global sostenible.

Facultad de Derecho (Universidad Pontificia Comillas).

jibanez@der.upcomillas.es.

Resumen

El presente estudio se posiciona en varios debates de máxima actualidad en materia de RSE con enfoque privatista. En primer lugar, a favor de su regulación racional por la empresa, autónoma y coercible judicialmente, sobre todo en materia de estándares informativos. En segundo término, a favor de superar con esas autonormas los conflictos de interés padecidos por empleados y gestores bancarios, en interés de los clientes y en aras de la credibilidad bancaria. La autorregulación bancaria no puede eludir cierta asunción, siquiera de mínimos, de criterios sostenibles, para los que acuñamos el término post-neoliberales. Se proponen algunos ejemplos de fraude bancario masivo rayano en la ilegalidad o de discutible corrección jurídica, pero a un tiempo en clara contradicción con la sostenibilidad del gobierno corporativo bancario.

Palabras clave

Gobierno corporativo, responsabilidad social corporativa, conflictos de interés, neoliberalismo.

Códigos de clasificación JEL: G38, K12, K22, K42, M48.

¹ Este escrito se enmarca en el proyecto "solución global de conflictos de interés societario" (NA 932, Comillas) adscrito al GI "Derecho, mercado y sociedad global" que coordina el autor.

Abstract

From a private law perspective, this writing takes party for rational enterprise autonomous self regulation. It is a candent debate amongst CSR experts whether it must be or not judicially enforceable, particularly on informative standard concerns. Secondly, the author proposes rational CSR self regulation as a means of surpassing conflicts of interests born by bank employees and managers, favoring clients and banking system credibility. Bank self ruling of today cannot avoid certain basic assumptions of sustainable reporting and compliance, which we refer to with the term post-neoliberal. Some cases of arguably *legal* fraud of banking clients are discussed, to show how these are at once clear samples of unsustainable banking corporate governance.

Keywords

Corporate governance, Corporate Social Responsibility, conflicts of interest, neo-liberalism.

JEL code: G38, K12, K22, K42, M48.

Problema previo: juridicidad de la RSE y de los conflictos de interés

La juridicidad de la RSE

El paradigma de la llamada responsabilidad social de la empresa (RSE), en el marco europeo y desde la publicación del Libro Verde en 2000, entraña una determinada *concepción ética en sentido estricto, metajurídica y metaeconómica*, de la empresa y de su papel social. Por tanto, concibe la empresa (*corporation, company*, en la jerga anglosajona) partiendo de un *logos* solidario, que trata de cohesionar o componer intereses, no solo económicos, de los agentes económicos que con ella se relacionan.

El trasunto axiológico del mencionado paradigma se funda en una praxis corporativa donde propietarios y otros proveedores de recursos no propietarios o condueños, clientes y otros contratantes y, en general, quienes participan en el giro o tráfico habitual o recurrente de la empresa, obran en provecho universal, *uti universi*, allende el beneficio de los socios, primando y tutelando una maximización de utilidad conjunta o global del propio sistema económico que, de paso y connaturalmente, revierte recíproca –e inadvertida para muchos– en crecimiento interno empresarial.

Se dice por ello con razón que la RSE no es cuestión “empresarial” y, por tanto, vinculada a la generación de beneficio, sino que, antes y sustancialmente, en la axiología de valores que sustente el paradigma, es “social”, pues no involucra solo el bienestar de propietarios y gestores del emprendimiento, sino también el de terceros, incluso de terceros desligados *prima facie* de la explotación, que en síntesis son la ciudadanía, las instituciones sociales (mercados, administraciones, asociaciones y clubes ciudadanos...) y, cómo no, el entorno natural o medioambiental (*Umwelt*). De ahí la preocupación que suscita habitualmente la valoración de la juridicidad y de la socialidad de la RSE entre los juristas, y especialmente entre los privatistas [cf. MEYER 2005, 195-196].

En el seno del *ethos* como arranque o inicio, pero también como inclinación o carácter definitorio del núcleo teórico de la RSE, prevalece invariablemente la idea de que la sociedad en su conjunto es la que demanda a las empresas atender necesidades generales (humanitarias, sanitarias, ambientales, recreativas, culturales o relacionales) que sobrepasan las que de ordinario reclama el cumplimiento estricto de los contratos de la empresa con consumidores, clientes, proveedores, competencia o administraciones públicas. Correlativamente,

se suscita la imagen de la propia empresa como parte de la sociedad en la que vive, y por tanto, las exigencias de *autorresponsabilidad social* (toda empresa ha de respetarse en cuanto miembro social, y respetar a sus integrantes), y de *corresponsabilidad social* –con otros agentes sociales y económicos–. De ahí la metajuridicidad o trascendencia al orden normativo que entrañan los dilemas vivos hoy referentes a la RSE, al menos en la Unión Europea.

Ahora bien, si el origen de esa trascendencia o *sorpasso* es marcadamente ético, no lo es menos que su concreción y su proyección en el desenvolvimiento social de nuestros días requiere una contextualización jurídica. No en vano la RSE es responsabilidad *ex definitione*, y por ello alberga una cuota juridicidad en la medida en que existe un sujeto responsable (la empresa) frente a otros (miembros de la sociedad).

Es verdad que el término angloamericano *responsibility*, o el francés *responsabilité* entrañan un principio de reclamación, de coercibilidad o posibilidad de ejecución por mecanismos impuestos por la ley (*legal responsibility*). Si estamos ante obligaciones meramente *naturales*, queda excluida cualquier coerción judicial (*moral responsibility without legal liability*; en alemán, *Verantwortung ohne Haftung*; en holandés, *Verantwoordelijkheid* [RAUWS 2007, 200 y 201]. Pero si se admite que en caso de incumplir los parámetros de RSE autoimpuestos voluntariamente por la empresa –es decir, las autorreglas o autonormas dadas a sí por sus gestores en la materia– alguien la podrá reclamar frente a ella para hacerla efectiva, eventualmente en un marco judicial, estaremos ante obligaciones *civiles*, genuinos *vincula iuris* generadores de obligaciones. La coercibilidad o *enforcement* de la RSE autorreglada es todavía un debate no cerrado, pese a la general aceptación del *principio de voluntariedad*. Si bien este parece descansar en una distinción entre normas voluntarias –no obligatorias, de las que no nace obligación exigible o civil sino mero compromiso moral– y obligatorias, lo cierto es que el *approach* del Libro Verde nada en una ambigüedad, seguramente calculada en esta materia, que permite a los Estados miembros acoger modelos de desarrollo *auto-reglamentario* de la RSE –con intervenciones administrativas correctoras más o menos coercitivas–, que en todo caso faciliten la fundación y consolidación de un sistema de compromisos o deberes –morales, mas también jurídicos– de la empresa en materia de RSE.

Tales deberes habrán de concretarse, así, en compromisos con la sociedad *autorreglados* por sus gobernantes o administradores. *Compromisos* que entra-

ñan niveles concretos de autoexigencia, y que, por unos u otros cauces procesales privados, serán a la postre jurídicamente exigibles por sus beneficiarios. Es preciso terminar con la extendida confusión o identificación entre “voluntariedad” e “incoercibilidad” de la RSE. El carácter “voluntario” o auto-normativo de esta no impide al Estado y, por tanto a los jueces, aplicar las autorreglas o códigos. Los instrumentos adoptados en ejercicio de poderes de derecho privado empresarial no carecen de fuerza obligatoria [conforme NEAU-LEDUC, Ch., 2006, 955]. Cuestión diversa es que, por razones de prudencia legislativa, lógica prevención corporativa frente al intervencionismo, economía de costes de implantación, o diversidad empresarial, entre otras, varíen muy sustancialmente el ritmo y la intensidad del control heterorregulador y de la supervisión de las autonormas en materia de auditoría o medición de RSE, y en materias sustantivas de campo (inversiones responsables, control de estándares de calidad autoimpuestos, supervisión de mejoras en materia laboral y de consolidación del respeto a los derechos humanos y sociales, entre otros).

En definitiva, las autoexigencias (*self-responsibilities*) en la concepción ética del Libro Verde de la RSE como “integración voluntaria de preocupaciones sociales” están previstas, y expresan patrones de conducta corporativa caracterizados por su:

- Utilitarismo económico y filosófico, en tanto en cuanto que se permite a la empresa, en todo caso, fomentar y proteger su interés personal a largo plazo, sin perjuicio de acoger un argumentario axiológico valorativo humanista o altruista [conforme DORSSEMONT (2008), 69].
- Presunción de solidaridad social, o al menos, de cierta voluntad social común de cooperación, y, por extensión, de una conflictividad o conflictualidad social de mínimos; presunción que se ha mostrado errónea y de escasa o nula eficacia preventiva de nuevos conflictos. La Comisión Europea parece haber desdeñado, e incluso marginado –como evidencian estos años críticos– el impacto social de posibles conflictos de intereses entre la empresa como persona jurídica o sujeto de derecho destinado a permanecer en el mercado –y por tanto tan necesitada de una gestión, administración o gobierno sostenible, y por tanto, “bueno” para crear riqueza [LIZCANO (2006), 23]– y sus *stakeholders*, muy cambiantes y que, ciertamente, aunque no lo sean siempre, deben ser recíprocamente responsables con la sociedad cuando contratan con la empresa.

En definitiva, el trasunto moral de la RSE queda uncido a un patrón de conducta teóricamente óptima de los gestores corporativos, que ha de tener su cauce

de exigencia jurídica cuando la empresa asuma compromisos concretos. También, al desenvolvimiento cultural *debido socialmente* de los sujetos de los que se predica condición de responsables; estos, en las empresas, son tanto propietarios como gestores. Y, por delegación y en última instancia, también los empleados y ejecutores materiales de tareas de concreción de las políticas que los primeros instauren. Tareas cuyo estilo de cumplimiento juzga la sociedad en su conjunto según una ética de mínimos consensuada, en la medida en que sus agentes interactúan con ella y sobre ella [IBÁÑEZ 2004 a, 21].

Juridicidad y estructura de los conflictos de interés

En la actuación de la empresa en general y en la bancaria en particular, de otra parte y por esa misma interacción económica y enjuiciamiento recíproco continuado, surgen continuos conflictos de interés en la medida en que cada operador posee sus propios objetivos económicos. Objetivos que suelen, al menos parcialmente, coincidir con los de las contrapartes. Esa coincidencia o alineamiento, según los postulados de la teoría de la agencia, debe ser fomentada o potenciada desde el gobierno corporativo para facilitar el proceso maximizador de la riqueza y optimizador de la utilidad conjunta en el sistema económico. Tales conflictos de interés económicos se sustancian primariamente en cada mercado como concurrencia o competencia entre la firma, su clientela y terceros agentes económicos o sociales, implicando en alguna medida exclusión relativa de bienestar, o imposibilidad de satisfacción plena y simultánea de quienes se hallan en conflicto.

En el ámbito jurídico, por el contrario, tales conflictos se presentan como sustanciales a la posición contractual de los operadores y, siendo una de las funciones primordiales del derecho obtener la justicia positiva material –esto es, *suum cuique tribuere*, proveer a cada cual lo suyo en las coordenadas espaciotemporales del ordenamiento legal–, la disfunción en la atribución de riqueza esperable por una de las partes contratantes ha de corregirse o ser objeto de tratamiento y solución por una norma jurídica –de derecho privado–, redistributiva o compositora de las cuotas *justas* de satisfacción económica o social debidas entre sí por las partes, según los criterios normativos de justicia material distributiva vigentes en el orden social y legal.

En el actual Derecho privado de contratos, la dinámica solutoria de conflictos en la mayoría de los países del entorno democrático parlamentario pasa por aplicar el principio de autonomía de la voluntad, de modo que la justicia llamada conmutativa tiende al aseguramiento de lo pactado, que posee vigor legal

para los propios contratantes hasta el punto de que una de las fuentes vivas del Derecho en sentido material es la contratación misma. Esta, al tiempo, viene a ser también formalmente fuente en la medida en que las normas acogen el principio *pacta sunt servanda*.

Recientemente, el paradigma de la RSE ha puesto en tela de juicio el modelo *contractualista*, tachado de neoliberal, en particular cuando es abrazado por la banca y, al menos sobre el papel, de incompatible con pautas de actuación corporativa sostenibles. La crítica se funda, principalmente, en la incapacidad de la regulación tradicional societaria o de derecho de sociedades, en general, y bancaria en particular, para resolver equitativamente conflictos de interés entre gestores y propietarios, especialmente si son pequeños inversores, de un lado; de otro, para resolverlos cuando se dan entre banca y sus clientes y, en cierta medida, sus empleados.

Conviene recordar brevemente que la reciente regulación societaria apodada "de transparencia" en toda Europa por influjo de la *Sarbanes Oxley Act* de 2002 estadounidense –nuestro legislador reaccionó con la sedicente Ley de Transparencia (26/2003, de 17 de julio), traslada a las sociedades de capital, banca incluida, criterios de buen gobierno y resolución de conflictos ya conocidos por la jurisprudencia estadounidense y británica, singularmente los referentes a la concreción de un modelo *disclose or abstain*, vale decir: el gestor o gobernante empresarial que se halle en posición conflictiva por *deberse a dos señores* –habitualmente, uno de ellos es administrador o gestor la empresa que autocontrata o pretende contratar para sí o para personas vinculadas a él por cualquier concepto– debe revelar esta posición conflictiva, y dar así primacía a la transparencia, informando sobre el interés que le mueve a contratar, de modo que le puedan autorizar –o no– a contratar u operar en provecho propio –y posible perjuicio de su contraparte– los potenciales perjudicados –socios o clientes, por lo general–. El conflicto, como se ve, lo engendra automáticamente el omnipresente ánimo de lucro del sujeto en conflicto. Como este sujeto será un gestor o gobernante corporativo, –*principal*, en argot de la *teoría de la agencia*–, resolver estos conflictos debe constituir norte y prioridad esencial de cualquier regulación de buen gobierno, tanto impuesta –derecho societario– como propia –códigos de conducta del órgano de administración–.

Fácilmente se constata que la raíz de las normas y criterios de transparencia societaria o empresarial se hunde, como el propio concepto de RSE, en un estrato conceptual pronunciadamente ético. No en vano las reglas típicamente aplicadas por el legislador de la transparencia y por el Derecho privado para solventar

estos conflictos, como la *disclose or abstain rule* –según esta, si no se revela la posición conflictiva, esto es, el interés propio en contratar de quien lo propone, el posible perjudicado no puede ni autorizar ni rechazar el negocio, y por tanto, el proponente o su gestor o representante deben abstenerse de operar–, vienen a particularizar aplicaciones de un deber jurídico más general, de marcada raíz moral: conducir los negocios anteponiendo el interés *ajeno* –de quien los encarga o *mandante*–, al interés propio del gestor o agente *mandatario* que, si contrata sobre bienes o activos propios, es autocontratante –vendedor, proveedor de servicios– al mismo tiempo que agente o mandatario, y por esa doble condición debe alertar a su mandante del riesgo de pérdida, en lugar de silenciarlo y prevalerse de sus ventajas informativas –por ejemplo, ocultando mejoras de la competencia, o defectos del propio servicio, o asesorando insuficientemente durante la operación– en perjuicio del mandante, comitente o principal. De ello se desprenden igualmente deberes bien conocidos en la regulación privada clásica, como el de comunicación frecuente con el comitente o mandante (cf. arts. 255 y 260 C Com.), o el de no trasladar ventajas u oportunidades de lucro al patrimonio propio, entre otros (cf. arts. 127 y 129 LSA reformados, y 135 ss. C Com., redactados en 1885 con idéntico fundamento).

RSE y regulación de conflictos de interés, como se ve, confluyen en su común orientación ética. Si bien la primera se caracteriza, a diferencia de la segunda, por su orientación generalista y generalizante; y además, por su subsistencia allende el sistema legal, nota ajena a la teoría de los conflictos de interés que disciplina el derecho privado, cuya función última es prevenir el desequilibrio contractual y el abuso del contratante sobreinformado.

La RSE y su aparato teórico engendra ideas autónomas, sobre todo desde la divulgación de los compromisos europeos de 2000, acerca del *deber ser* de las relaciones entre empresa y sociedad. Fenómeno justificable al constatar que el cumplimiento del propio contrato de sociedad y el de las Leyes que obligan a la empresa, aun siendo íntegro, defrauda legítimas expectativas sociales de creación de valor para *stakeholders* distintos de propietarios y gestores; e incluso, para estos, cuando “valor” trasciendo su significación económica primigenia –*uso o cambio*– para integrar parámetros de bienestar metaeconómicos o de orden cualitativo, de difícil integración en las relaciones marginales de sustitución o en los mapas de indiferencia paretianos. En efecto, si se pensase que los gestores cubren tales expectativas, no se cuestionarían las conductas ambientales, laborales o humanitarias corporativas. Y si esa crítica derivase de mero incumplimiento legal, la solución no sería desarrollar sistemas de RSE, sino reclamar judicialmente el cumplimiento. De ahí la nota de “voluntariedad”

que se predica de la RSE, que no se encuentra presente en la normativa jurídico privada reguladora de los conflictos de interés entre gobernantes, empleados, clientes y otros grupos de sujetos concernidos por la actuación empresarial.

Peculiaridades de la banca

En el ámbito general de las actividades bancarias

Si la RSE trata de la conducta corporativa tanto presente (*factum esse*) como *in fieri*, en construcción para mejorar su sostenibilidad (*desideratum*), su asunción voluntaria por la banca (entidades y establecimientos de crédito) es tema de máxima actualidad en la medida en que se trata de empresas financieras con forma de sociedad de capital que, así por presión pública y mediática ante la situación de crisis, como seguramente por convicción de algunos de sus gestores más innovadores y atentos a la evolución social, necesitan mejorar todavía sensiblemente sus prácticas de gestión y actuación con el cuerpo social en su conjunto; en particular, con clientes minoristas.

Aún no es raro oír en el entorno de administradores, directivos y, en general, gobernantes banqueros, si bien cada vez con más sigilo, opiniones abiertamente contrarias al concepto de RSE o de RSC, entendido como superfluo y como fuente de ineficiencia; pero, sobre todo, a la aplicación de sistemas y prácticas socialmente responsables. El rechazo está fundado casi siempre en dos alegatos: uno, su alto coste de implementación y control en relación con el beneficio social obtenido –ineficiencia–; otro, la incompatibilidad de la RSE con la propia naturaleza del contrato de sociedad, negocio privado oneroso o con ánimo de lucro (cf. arts. 1665 CC y 116 CCom).

Sin embargo, se trata de posiciones que empiezan a batirse, a veces discretamente, en retirada, ante la evidencia de que políticas sostenibles son socialmente deseadas y, por tanto, al gozar de apoyo social, benefician el crédito de la banca y su propio sostenimiento económico. De otro lado, la existencia de beneficio o lucro partible entre los socios banqueros no es excluyente con políticas de crecimiento sostenible y respeto social, sino más bien lo contrario. El lucro debe buscarse a largo plazo, y así es sostenible y, por tanto, superior, como mostraba intuitivamente la fábula de los *huevos de oro*. Asimismo es intuitiva y ampliamente compartida hoy en la banca esta idea de sostenibilidad social; así, en la banca latinoamericana son redactados los Principios de Ecuador, auspiciados por la Corporación Financiera del Banco Mundial en sus versiones de 2003 y 2006 [CÓRDOBA 2006, *passim*; 2007, 1-3], con claro propósito reductor de pérdidas incurridas a causa de los riesgos sociales y medioambientales internos de los propios bancos, y también del

riesgo crediticio nacido de financiar proyectos no sostenibles. Por tanto, no solo nace de la sociedad civil, sino que en el gobierno de propias entidades empieza a cundir la idea de que el crecimiento sostenido en negocios sustanciales para el sistema financiero no es compatible a largo plazo con la destrucción del medio ambiente o del empleo, con la imposición de condiciones laborales indignas a los empleados de las entidades, o con la participación en negocios de inversión que de algún modo cooperen con los sujetos financiados o emisores en cualquier modo de conculcación de los derechos humanos o de agravamiento de los problemas medioambientales y laborales.

Igualmente empieza a ganar adeptos entre los dirigentes bancarios la idea de que es saludable que la banca se gobierne y conduzca en sus actuaciones ordinarias según mejores prácticas éticamente aceptables por clientes y empleados, y no solo por los accionistas, superando la idea tradicional de que basta que cada entidad o establecimiento de crédito *cubra el expediente* y aparente un gobierno socialmente sostenible, aunque en el fondo siga siendo *irresponsable*, de manera que se contente con dar cumplimiento formal a todas las normas estatales vigentes en las áreas civil, laboral o constitucional correlativas.

La banca siempre se ha caracterizado, como sector de actividad empresarial, por sus estrategias corporativas vanguardistas, por su superior capacidad de respuesta a los retos técnicos o industriales y por su función de apoyo al desarrollo de la economía real, dada la naturaleza de su función de prestamista sistemático en el contexto de la circulación fiduciaria (cf. art. 1 RD Leg 1/1986, definitorio de la función de las entidades de crédito en el ordenamiento español).

Paradójicamente, sin embargo, el posicionamiento ético de los banqueros y sus gestores, especialmente al operar en los mercados financieros, se ha distanciado sensiblemente de esta *visión estratégica*, como han puesto de relieve, especialmente desde que en 2003 un centenar de ONGs especializadas en observación de las prácticas bancarias publicasen la *Collevocchio Declaration* en el marco del foro de Davos [legible en abril de 2010 en <http://www.evb.ch/en/p1979.html>], grupos de presión de la sociedad civil al criticar las débiles iniciativas de RSE bancaria asumidas o impulsadas desde las instituciones oficiales –junto al Banco Mundial, el FMI y la Organización Mundial de Comercio, puente de enlace con el sector real–, pese a la gravedad de la crisis mundial y la perentoriedad con que deben ajustar la regulación y las bases de la nueva gobernanza bancaria los gobiernos en junio próximo, según pretende el G-20, de forma estable y definitiva [G-20 (2010), 1-2]. Constatan estos observadores la generalización en la banca de una *doble moral* donde, junto a programas

extensos de obra social o banca sostenible –recuérdese que los bancos no vienen compelidos *ex lege*, como las cajas de ahorro, a realizarlos–, conviven estrategias de crecimiento corporativo inequitativas socialmente y hasta excluyentes, tanto a la hora de invertir –así lo evidencian tanto la teoría de las inversiones responsables socialmente, como la práctica de las inversiones internacionales responsables [DURÁN / LAMOTHE / IBÁÑEZ 2004, 58-59], como de financiar proyectos reales, hacer banca de inversión, o asesorar a clientes. La Declaración de Collevocchio hace énfasis especial en que un banco, para ser sostenible, debe compatibilizar maximización de beneficio y satisfacción del cliente, además de evitar involucrarse en proyectos de inversión o financiación dañosos para el hombre o el medio natural.

En el terreno particular de la contratación con clientes de gobernantes y empleados de la banca que padecen conflictos de intereses

Evidentes muestras de falta de sostenibilidad planean sobre la banca europea y norteamericana actualmente, sobre todo en el terreno de la contratación con clientes, poniendo de manifiesto la pervivencia de conflictos de interés no resueltos donde los empleados del banco defraudan a sus clientes para mantener sus contratos, dando prioridad a los intereses del gobierno corporativo de la entidad, y a los suyos propios, en detrimento, en unas ocasiones del cliente, y en otras de accionariado minoritario, ajeno al mercado de control. Sirvan de ejemplo:

- a) Los casos de multiplicación de comisiones abusivas. Así, el que denunció una corresponsal infiltrada en un banco británico multinacional, probando y difundiendo en los medios que sus gestores, haciendo alarde de malas prácticas de gobierno corporativo, no solo ordenaban cobraban comisiones leoninas (un jefe de sucursal admite en vídeo con cámara oculta que el coste para el banco por abrir cuenta en descubierto no supera los 3 euros, pero cobra 45 euros por transacción en esa situación), sino que obligaban a los empleados colocadores de productos a defraudar a los clientes para alcanzar objetivos de venta, como vía más directa para competir *eficazmente*. Los empleados sistemáticamente desviaban mediante artificios publicitarios y una política agresiva de *financial marketing* la atención de sus clientes hacia productos que no resistían, en términos de rentabilidad efectiva y comisiones, comparación objetiva con otros cuya existencia conocían (obviamente no los clientes), a fin de mantener su empleo o simplemente las aspiraciones de cobrar su retribución variable anual; tales iniciativas de oferta, muchas veces fraudulentas en la medida en que lo ofertado no se

correspondía con la realidad de costes concebida por el cliente, obviamente procedían en su diseño estratégico de la alta dirección y, por extensión, del órgano de administración societario o su comisión ejecutiva [cf. www.elpais.com/articulo/economia/periodista/BBC/infiltra/empleada/Barclays/revela/graves/abusos/clientes/elpepueco/20070322elpepueco_10/Tes; para un estudio jurídico general, IBÁÑEZ, 2002, 25-40]. En el grueso de los casos, el gestor socialmente irresponsable, a través de sus empleados en posición sistemáticamente conflictiva, no solo incita y alienta a vender a sus empleados, sino que “además”, les adiestra o prepara específicamente para “inducir a errores” –*ibíd.*– a los clientes sobre las excelencias del producto *comisionado* o incentivado, antes de contratarlo, e incluso a lo largo de la vida del contrato ya consumado, de modo que mantengan la posición pese a sus altos costes; en otras ocasiones, directamente, se programa y ejecuta el cobro de comisiones bancarias abusivas sin preceptación escrita de servicios bancarios o financieros por el cliente. Esta situación se expresa en reiterados comportamientos socialmente no responsables de los empleados bancarios de *front office*, inducidos por directores de sucursales o de otros departamentos en posición conflictiva (se deben a la alta dirección, pero también a los cliente) para conseguir cifras de negocio u objetivos de crecimiento corporativo impuestos desde el Consejo de Administración e implementados en estrategias y procedimientos por las direcciones generales [cf. EGBUJO 2007, *passim*], y que se traducen en la práctica totalidad de los casos en mayores retribuciones de quienes no se abstienen de su posición de prevalencia sobre la contraparte, o bien no revelan su conflicto de interés al cliente.

- b) La inducción directa a contratar con el banco productos *asimétricamente generadores de pérdidas de mercado* para el cliente, particularmente estructurados y derivados, cuyo coste real (propio y del banco) desconoce el cliente, a quien no se sirve una información adecuada ni suficiente. Incluso considerando que el banco hubiese cumplido sus obligaciones legales sobre contratación bancaria, es indiscutible que el gobierno corporativo actúa en estos casos contraviniendo los criterios de actuación socialmente responsable que admite la comunidad financiera internacional, engendrando desconfianza en la entidad que acoge las malas prácticas y, con ello, minando la credibilidad del sistema. Especialmente graves son los casos de venta de *swaps* de cobertura de préstamos hipotecarios (*mortgage interest rate swaps*) donde los clientes son en su mayoría pequeños ahorradores o familias desconocedores de la estructura subyacente al *swap*, a quienes los empleados del banco seducen haciéndoles creer que contratan un seguro

de tipos de interés cuando, en realidad, asumen pérdidas potenciales más que probables en derivados de modo que, cuando bajan los tipos (previsión contemplada sin duda por el banco como más probable pero no por el cliente, *distraído* por los cantos de sirena de cuánto se ahorrará cuando suban los tipos), continúan, como está sucediendo en 2009 y 2010 especialmente, enormes *mensualidades efectivas*, desaprovechando la bajada de tipos, lo que es esencial en un entorno de crisis como el vivido desde 2008 en nuestro mercado hipotecario y en otros europeos. Nótese que la fijación de tipos inherente al *swap* resulta en un interés real que incluye un diferencial oculto para el cliente; de otro modo es inexplicable la negativa usual de los bancos a detallar el sistema de fijación. La ministra Elena SALGADO contestó de modo *oficialista* el 4.11.2009 al senador de ICV Jordi GUILLOT ante el Senado que la banca tiene “obligación legal” de colocar estos *swaps* a los clientes, y estos, “total libertad para aceptarlos”; y discrepó con GUILLOT en que los bancos *supieran* que los tipos iban a bajar, subrayando que “si se han producido abusos, para solucionarlos están la jurisdicción y los procedimientos de reclamación de los usuarios”. Sin embargo, cuando el cliente intenta rescindir se topa con la sorpresa *fáctica* de una penalización muy importante del banco (hasta 15.000 € en personas físicas y 50.000 en pymes); muchos afectados aseguran que no contrataron voluntariamente, sino que la entidad les *persuadió* (como es habitual con los seguros de vida), o bien que *no se les explicó o recalcó la* penalidad por rescisión anticipada del *swap*, ni el coste de esa penalización. Los jueces, sin embargo, van tutelando la posición de los clientes (v., así, SAP de Jaén de 27-03.2009 y en la SAP de Álava de 7.04.2009), entendiendo que estos y otros derivados no son entendibles en profundidad por la gran mayoría de los clientes de la banca, lo que vulnera las Leyes de Consumidores, de Disciplina e Intervención de las Entidades de Crédito y diversos desarrollos de la MiFID –así se conoce a la Directiva de Mercados Financieros de 2004–. El argumento de los jueces afecta al buen gobierno bancario: la información del contrato no es “correcta, precisa, suficiente y entregada a tiempo”, según estas sentencias, ni resalta “los riesgos que conlleva cada operación”, de forma que el cliente conozca con precisión los efectos de la operación”, por lo que los clientes no alcanzan a conocer los costes y beneficios potenciales. En suma, los bancos crean oscuridad en el contrato, interpretándolo a su arbitrio (cf. 1288 CC y 6.2 LCGC –*in dubio pro adherente*–); lo que se agrava con otra conducta reveladora de un deficiente gobierno bancario: directores de sucursal y otros vendedores de derivados no exponen a clientes lo mismo que señala el contrato, lo que constituye engaño o dolo

(1268 CC) o, como mínimo, si la divergencia obedece a ignorancia del director, abuso en el sentido de los arts. 83 –que otorga al Juez facultades moderadoras del contenido obligacional en caso de nulidad clausular parcial– y 91 de la Ley de Consumidores y Usuarios,

No parece en absoluto compatible con criterios de sostenibilidad o con una concepción de la banca guiada por el paradigma contemporáneo de la RSC, el hecho que las entidades de crédito, singularmente en un escenario de inestabilidad financiera global como el contemplado desde el verano de 2007 merced a la crisis inmobiliaria y energética, abracen conductas reprochables moralmente (e incluso jurídicamente) cuando contratan con clientes o con otros competidores, para ganar posiciones de mercado o expandir el tamaño corporativo o la presencia internacional. Existen alternativas eficientes para consolidar relaciones interbancarias o con inversores de referencia e institucionales, preservando además la confidencialidad. Contratar sin transparencia o resolviendo con parcialidad conflictos de interés entre emisores e inversores, o entre otros bancos con que se contrata y clientela minorista, resulta un camino errado, cortoplacista y, por ende, insostenible, de preservar ingresos o de ingresar con éxito en el mercado de control; no en vano la Declaración Colevecchio recomendaba a los bancos no escudarse en la *comercial confidentiality* para ocultar información necesaria a cualquier interesado. Los bancos deben ser extraordinariamente cautelosos en su operatoria con clientes, más que nunca a partir de los últimos acontecimientos internacionales desencadenados desde la *subprime crisis*, especialmente cuando, a modo de intermediarios o empresas de inversión, recomienden operar en mercados de capitales o valores negociables [IBÁÑEZ 2009, 446-449]. A la vista de la actuación de algunas entidades puede parecer que sí, cuando se antepone a cualquier consideración ética el objetivo de engrosar cuenta de resultados... del trimestre siguiente.

No parece dudoso que a medio plazo, especialmente si los instrumentos financieros o servicios contratados por clientes reportan pérdidas a estos –lo que sucede menos tarde que temprano según la experiencia común–, el gobierno del banco y su credibilidad se resientan seriamente. Pese a lo cual, cada gestor o administrador raramente confiesa, como comportamiento personal o propio y no diluido en el órgano o colectivo gobernante –salvo sentencia condenatoria o levantamiento del secreto sumarial, por razones obvias– el impulso de autosatisfacción, el afán de enriquecimiento o el interés propio que les movió a operar contra las reglas de abstención y/o transparencia; en cambio, muchos empleados en posición conflictiva son proclives a sentirse y declararse estafados en abstracto “por la entidad”. Formalmente, entretanto, los clientes habrán consentido,

al firmar los contratos, contratar con libertad. Como la *letra menuda* del estructurado o producto de cobertura, astutamente redactada por especialistas, en realidad sí explica la esencia del contrato (su carácter aleatorio), aunque no haga cálculo de probabilidades de adversidad o no contemple escenarios de pérdidas para el cliente, resultará en la práctica judicial poco menos que imposible probar ante cada banco central nacional, ante el supervisor o, sobre todo, ante el juez civil, que fueron inducidos a ello por “maquinaciones insidiosas” (dolo, ex 1269 CC) del gestor bancario. Menos fácil aún resultará probar que consintió con un *error in obiecto* esencial o en la operación, invalidante del consentimiento (1266 CC); pues normalmente el banco se defenderá con éxito alegando que el cliente debió leer con diligencia el contrato. Según una sentencia de la Audiencia madrileña de marzo de 2009, mal cabe aducir error si el contrato precisa las fechas de las liquidaciones que se realizarían, siendo en general “los términos y contenido del documento de confirmación de permuta son lo suficientemente claros para permitir la emisión de una declaración de voluntad recepticia plenamente consciente y por ello vinculante, máxime cuando los contratantes manifiestan de modo expreso conocer y aceptar los riesgos inherentes a la operación, actuando sobre la base de sus propias estimaciones”, por lo que no aprecia vicio que anule el negocio, ni “concurren circunstancias que permitan inferir error en el pago”; en esa línea, la SAP de Madrid de 15.07.2009 estima imposible deducir del examen de la permuta de tipos “**complejidad de sus cláusulas**”, desmontando de paso uno de los argumentos habituales en estos casos: que el cliente no leyó el contrato antes de firmarlo por la confianza que le merecía el banco, señalando que “de existir el citado error”, pudo evitarse con una “mínima diligencia”. Más recientemente, el titular del juzgado de instrucción nº 1 de Porriño (La Coruña) desestimó en Sentencia de 2.11.2009 tanto la nulidad del contrato por error en el consentimiento como el incumplimiento de la obligación de facilitar la información indispensable por parte del banco, considerando que el cliente demandante es un empresario que puede obtener “**claridad y transparencia**” con una “**mera lectura** de la redacción de las cláusulas”.

Así las cosas, parece difícil que los jueces anulen los efectos de los contratos celebrados en posición conflictiva irresuelta probando que su consecuencia patrimonial adversa –pérdidas del cliente– son imputables a alguien en concreto, más allá del azar del mercado. La malicia premeditada del gestor bancario pasa así inadvertida para el juez, para quien la regla, salvo casos flagrantes de desamparo informativo en la oferta contractual, es el consentimiento pleno, esto es, *informado*, en el argot del mercado. Lo cual debe presumirse, pues la carga de probar la mala fe incumbe siempre a quien la alega, por más que esta prueba resulte difícil a quien dispone de menor información en todos los

sentidos. Otro tanto entiende por lo general del Banco de España, como muestran recientes resoluciones no vinculantes de su Servicio de Reclamaciones. De otra parte, pese al endurecimiento –merced a la MiFID– que en España, desde diciembre de 2007 –última reforma de la LMV– han experimentado las condiciones de transparencia de las operaciones con clientes, no puede olvidarse que se trata de productos bancarios y no bursátiles, haciéndose compleja la aplicación analógica de los preceptos del derecho del mercado de capitales.

En definitiva, y salvo colapso bursátil, el conflicto –con su déficit de transparencia, o con su correspondiente incumplimiento de un deber ético y jurídico de abstención– no suele llegar a un tribunal; y cuando se plantea y admite la causa, no se suelen depurar responsabilidades penales –estafa, delito societario–. Y ni siquiera civiles, especialmente si el banco permanece solvente, vale decir, si los accionistas de referencia o institucionales han quedado a salvo. Raras veces, por otro lado, se depura responsabilidad por gestión negligente de los administradores del propio banco o de los intermediarios financieros colaboradores en la colocación de los productos. Ahora bien: también es experiencia común que muchos de los clientes perjudicados (por la combinación de su exceso de confianza y la inducción a contratar de los mediadores), accionistas o no de la entidad, habrán aprendido la lección de forma práctica y preferirán en lo sucesivo contratar con otra entidad, invirtiendo en productos menos agresivos o arriesgados, o nacidos de campañas de *marketing* bancario menos beligerantes, aunque prometan menores beneficios. O, sencillamente, puede que prefieran no retornar al mercado financiero, a no ser para contratar productos de riesgo mínimo –por ejemplo, renta fija pública, activos del mercado monetario, o productos “garantizados” de ahorro a largo plazo.

Los sistemas y políticas de RSE bancaria como solución regulada a los conflictos de interés con clientes

Vista la experiencia de los escándalos financieros de esta década, la mayoría de los bancos, conscientes de la dimensión del problema, y aunque solo sea con el propósito de favorecer un clima de confianza económica, se sitúan en posiciones de racionalización y estandarización interna y divulgación exterior o proyección pública de nuevos sistemas y *políticas de sostenibilidad*. En primer lugar, se procura su implantación en áreas concretas (buen gobierno corporativo, códigos de conducta de gestores y empleados, programas de acción social, finanzas sociales y microcréditos...), siguiendo las pautas comunes de *códigos de mínimos* dirigidos estatalmente o patrocinados por comisiones especiales –Hampel, Conthe, Dey, Viénot, Cromme...– que aseguren su conocimiento ad-

ministrativo y su comparabilidad sectorial (banca comercial tradicional, banca corporativa e industrial, banca de inversión, banqueros personales...); y después, se busca potenciar el impacto que sobre la imagen corporativa y la reputación de las entidades tiene la difusión pública de estos programas y acciones sociales, incluso a través de anuncios. Hasta el punto de llegar a conocerse a algunos bancos tanto o más que por sus productos y servicios financieros, en el imaginario popular, por algunos conocidos "comerciales" televisivos que publicitan especialmente su obra social *voluntaria*. Obra cuya estrategia de difusión, en buena medida, replica o reproduce la que otras entidades crediticias como las cajas de ahorros realizan paralelamente, pregonando el impacto de su acción social *estatutaria* en los ámbitos del buen gobierno, dimensión social y medioambiental de las relaciones internas y externas, el enfoque social de la actividad financiera y la obra social en sentido estricto que caracteriza a estas instituciones y, jurídicamente, aún las distingue de los bancos [cf. QUINTÁS 2006, 128-141].

Los gestores bancarios más innovadores y, desde luego, los bancos socialmente responsables o especializados en microfinanzas y en acciones bancarias e inversiones responsables [su paradigma europeo se acerca hoy al modelo del holandés TRIODOS, que concibe la *sustainable entrepreneurship allende la mera gestión de riesgo bancario, alcanzando al impacto social y ambiental del banco como vía para que este reduzca costes y amplíe su cuota de mercado a largo*; v. www.triodosfacet.nl/content/view/34/49/lang,en/, accesible en junio de 2010] proponen sustituir progresivamente políticas basadas en prácticas colusorias o simplemente limitativas de la libre competencia bancaria (así, acuerdos de tipos de interés, conductas paralelas en materia de comisiones bancarias o venta de productos financieros), y prácticas de competencia desleal interbancaria (guerras de comisiones y productos financieros, especialmente) por políticas sostenibles de competencia interbancaria leal, de transparencia e información hacia los clientes, y de comunicación corporativa con los mercados, con los accionistas y con los propios clientes basadas, entre otros pilares, por una mayor aptitud técnica, competencia institucional y competitividad interbancaria en materia de RSE.

Desde esta óptica, que va ganando adeptos en la cúpula de las entidades de créditos, resulta que los bancos a la par que mejoran su gobierno y su gobernabilidad a largo, han de procurar, como complemento de la lucha contra la crisis sistémica, una mayor legibilidad documental y una mejor comparabilidad de las prácticas y actuaciones de RSE/RSC [conforme, José María MÉNDEZ,

Las entidades financieras deberían competir en RSE, Media Responsable (Dossier RSE 7, "Finanzas y seguros), junio 2007, 18-19]

Supuesto que el banco cumple las normas imperativas civiles, penales y administrativas o de ordenación del mercado, en sus relaciones con clientes –que han de ser pocas, estables y generales, para crear un marco de confianza generalizada en la contratación bajo tutela estatal razonable [cf. IBÁÑEZ, 2004b, 411 ss.]– la *accountability* o rendición de cuentas responsable del banco ante la sociedad no puede limitarse a aplicar los usos bancarios más beneficiosos para la entidad.

En materia de contratación se echa en falta un catálogo de mejores prácticas que no derive exclusivamente de las exigencias *neoliberales* de competitividad y de la lucha por cuotas de mercado (guerras de comisiones y tipos de interés, regalos y ventajas por contratación, simplificación administrativa, oferta de servicios colaterales...). Las *best practices* deben acoger un fundamento ético expresable jurídicamente en forma de tutela efectiva de la buena fe y equilibrio entre los contratantes como concreción de criterios aplicativos de la justifica conmutativa, susceptibles de verificación judicial. Así lo prueba la evolución del clásico concepto abstracto de equilibrio que contemplaban desde 1984 los arts. 10.1.c de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, hacia el concepto actual, más pragmático, de equilibrio contractual, concretado en catálogos de abusos, que se desprende de la redacción dada a dicha Ley según el nuevo texto refundido (cf. arts. 65 y 85 a 90 de la refundición con otras leyes complementarias, plasmada en Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre). En efecto, el legislador pone superior acento ahora en el sistema de integración contractual o complementación racional y eficiente del negocio, partiendo del principio de superioridad del prerredactante o predisponente de condiciones generales que es el empresario, sobre su contraparte consumidora o usuaria de servicios. Y, coherentemente, dispone el principio de integración del contrato en beneficio del consumidor conforme al principio de buena fe objetiva, también cuando se omite información precontractual relevante, como es el caso de tantos contratos bancarios con clientes donde falla de hecho la explicación realista de las consecuencias adversas que acarrea a estos potencialmente la operación (inconsciencia del riesgo de mercado); o simplemente, se anticipa o retrasa información sobre costes reales del negocio, debilitándose el consentimiento informado.

La actividad de difusión y publicitación de actuaciones bancarias socialmente responsables y controlables por los accionistas según estándares *auditables*,

en este sentido, refuerza el efecto positivo de la RSE como sistema que respalda la generación de valor. Un banco responsable y modernizado debe mostrar y practicar estándares elevados de *transparencia* y *compromiso social* en todas sus relaciones con clientes, no solo en las destinadas a colectivos especiales (por ejemplo, beneficiarios de micro-financiación).

Semejante auditoría requiere, por lo demás, regulación, sin que esto suponga renuncia a la libertad de empresa (38 CE) o al paradigma del mercado [cf. IBÁÑEZ 2007, 36]. Un sistema de RSE, en el marco constitucional de la economía social de mercado, ha de respetar los derechos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con los grupos de interés en la banca, incluyendo naturalmente a los clientes, fuente personal primaria del sostenimiento de los ingresos, tanto por operaciones activas o de crédito como por servicios. Así sucede, particularmente, en el ámbito de la inversión responsable –ISR– cuando es mediada o intervenida por el banco, donde el diálogo con *stakeholders*, inversores y sociedad civil de forma conjunta es vital para superar el esquema neoliberal bancario imperante desde los 80 del siglo XX y presidido por la idea de un capital único global [IBÁÑEZ 2004, 417]. Por tanto, el Derecho debe reglar mecanismos que promuevan la asunción por los bancos, más allá de las obligaciones del contrato (1258 CC), potenciales consecuencias e impactos adversos que se deriven de sus acciones, tanto para sus contrapartes como para terceros interesados no co-contratantes, aun no mediando dolo o negligencia profesional propiamente. Lo que procede, en especial, siempre que la entidad de crédito, naturalmente sobreavisada o disponente de datos relevantes extra respecto a los demás *stakeholders*, opere en posiciones conflictivas; esto es, cuando contrate teniendo que atender a la vez su interés propio o de terceros, opuesto al de su contraparte en el negocio que genera el conflicto. Situación que es la habitual en el mercado de capitales, y por tanto, en la llamada banca de inversión. Paradigmáticamente, como se ha señalado, deberían preverse mecanismos de prevención y, en su caso, asunción o distribución de las pérdidas emanadas de contratos inducidos o señalados a priori como portadores de inversiones óptimas por los bancos cuando operan como comisionistas bursátiles, asesores financieros, analistas de valores o gestores de carteras, sea recomendando el capital del propio banco o de su grupo, o el de terceros relacionados con estos.

Dicho escuetamente, las prácticas bancarias, en defecto de apreciación judicial de negligencia *ex lege artis*, deben incorporar pautas de acción y mecanismos de inserción social voluntaria que sean sostenibles. Idealmente, deben estos patrones quedar estandarizados *secundum legem*, esto es, en sintonía

con el derecho *necesario*; pero también con las prácticas voluntarias autorreguladas, que obligan a las entidades que se impongan códigos, líneas o pautas de actuación en la materia, en línea con lo que patrocina la *Alianza Europea de compañías sobre RSC*, que aglutina a 15 Cajas de Ahorros españolas, y con los trabajos el Pacto Mundial de Naciones Unidas [DE NOOSE 2007, 40].

Sin particularizar en el caso bancario, nuestras Administraciones desde 2005 fomentan la transparencia corporativa sobre RSE, como ya manifestó el primer documento de trabajo del *Foro de Expertos en RSE* [sub 8.2, "*Políticas Públicas de RSE*"; concretamente, la actual Secretaría de Empleo dependiente de la *Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo*, encuadrada hoy en Trabajo y Asuntos Sociales, se muestra proclive a aumentar la transparencia en materia de RSE. En la IV Sesión del *Foro de Expertos* se compartía ampliamente la idea de que urge a la sociedad que las empresas difundan la máxima información objetiva y verificable sobre sus políticas y prácticas de RSE, para lo cual es menester normalizar la información corporativa en esta materia de RSE.

En el caso de los bancos se hace aún más necesario, dada la magnitud y variedad de manifestaciones contractuales y operativas de la crisis, consolidar el fomento gubernativo de la propia actuación socialmente responsable; tarea que asumía por el sector público el *Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas* (creado por Decreto 221/2008, de 15.02, BOE 29.02). Con la intensificación de la crisis se ha hecho prioritario desde 2009, en el plano europeo de las políticas comunitarias públicas, fijar *public policies* congruentes con los objetivos de la Agenda de Lisboa en materia de RSE, fomentando prácticas responsables. En el fondo, lo que se persigue es una concienciación de los gobernantes corporativos fiel al estilo de las recomendaciones de *accountability* y transparencia contenidas en la Comunicación de marzo de 2006 de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo, "*Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de Excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas*".

La clave del problema global en materia de reforma de la gobernanza bancaria consiste, sin duda, en consensuar una cierta estandarización, al menos sectorial, de prácticas de buen gobierno bancario socialmente responsables que sean *homologables* y evaluables de modo independiente, respetando la autonomía de la voluntad de socios y gestores corporativos, pero cumpliendo las exigencias de mínimos que demanda la ciudadanía global, como ya se reconoce por los principales organismos mundiales explícitamente desde la cumbre

de Pittsburgh comandada por el propio G-20 [cf. <http://www.pittsburghsummit.gov/mediacenter/129639.htm>, *passim*].

La estandarización de catálogos de buenas prácticas contractuales bancarias, especialmente en las relaciones con clientes *retail*, puede, así, y debe, ser fomentada e impulsada desde el sector público. Los elevados costes de control e implementación de la RSE en el ámbito bancario pueden y deben ser sostenidos por políticas presupuestarias públicas eficientes, de suerte que el *plan de sostenibilidad bancaria* sea, a su vez sostenible, esto es, permita preservar el valor de las propias entidades. Dicho plan debería contemplar necesariamente, entre otros aspectos:

- a) Herramientas suficientes de información pública en materia de RSE bancaria, paralelas y complementarias de las legal y voluntariamente establecidas en materia de transparencia sobre prácticas de gobierno corporativo [sobre la convergencia entre RSC y buen gobierno, STRANDBERG, C. (2005), 3-14].
- b) Indicadores suficientes y sistemas homologados de medida de RSE bancaria, en un contexto de implementación progresivamente consolidada de mecanismos de auditoría bancaria de RSE.
- c) La participación recurrente de los bancos y la cooperación con Estados y Administraciones públicas domésticas y regionales en políticas públicas de sostenibilidad y cooperación al desarrollo.
- d) El fomento de la interlocución con clientes y la ayuda al sostenimiento financiero de los foros y otras vías de canalización de la opinión pública sobre la gobernanza bancaria y sobre los diversos ámbitos de participación social en el diálogo con los entes crediticios de los titulares de interés en los mercados, particularmente clientes y accionistas, pero también la ciudadanía en general.

Las políticas de sostenibilidad bancaria no pueden circunscribirse a las muy loables y sostenibles *microfinanzas*, destinadas a combatir la exclusión social desde ámbitos reducidos. Iniciativas como la *Alianza Global por una Banca con Valores* (pese a aglutinar a bancos con activos por encima de 10 billones de dólares y servir en 2009 a 7 millones de clientes [<http://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-economia-once-bancos-eticos-lanzan-alianza-banca-valores-alternativa-sistema-crisis-20090309152018.html>]) no construyen, por sí solas, una alternativa al sistema bancario global en decadencia, heredero del neoliberalismo [IBÁÑEZ 2004 b, 411-416].

Esfuerzos como los del Shore Bank (EE.UU.), el Triodos (Holanda) o la Banca Popolare Etica (Italia) crean nuevos modos de cooperación entre sector financiero y real. Pero es la banca convencional la que debe evolucionar hacia pautas de sostenibilidad en beneficio de todos, no solo de los sectores desfavorecidos o de los destinatarios naturales de las microfinanzas que resultan ser beneficiarios habituales de las prácticas desarrolladas por los microbancos. Con todo, la experiencia de estos se va trasladando, bien que aún tímidamente, a la banca en general, si bien, por su objeto social mixto, fundacional/corporativo, son las cajas las entidades crediticias que están siendo, en España, pioneras en estas actividades, especialmente a partir de 2004. Sirvan de ejemplo los microcréditos de Caixa Catalunya o del propio ICO. En todo caso, las iniciativas microfinancieras están contribuyendo, en la mayoría de las entidades, a complementar el esfuerzo auto-regulatorio que, desde la publicación del Código Olivencia (1997) y, sobre todo, desde la entrada en vigor de la Ley de Transparencia (julio de 2003) viene haciendo la banca tradicional en materia de buen gobierno, en la dirección que auspicia el regulador –Banco de España, CNMV–. Por lo demás, tales iniciativas, que están sirviendo de guía orientadora para la evolución de las estrategias de algunos administradores de los bancos en la dirección que reclama la ciudadanía en su conjunto, son insuficientes. Clientes y accionistas reclaman mayores y mejores controles externos e internos de la actividad bancaria, y prácticas responsables en la contratación ordinaria, antes que potenciar la ingeniería financiera social.

Bibliografía

- [1] CÓRDOBA, A. (2006). "Responsabilidad Social Empresarial en el sector bancario". *Éxito Empresarial* 36, en www.cegesti.org; acceso en marzo de 2010.
– (2007): *Avances de la responsabilidad social en el sector bancario*, acceso en abril de 2010 en: www.disostenible.org/RSE_Bancos_articulos_files/Avances_RSE_Sector_bancario.pdf
- [2] DE NOOSE (2007). "La Responsabilidad Social en las Cajas de Ahorro europeas, una dilatada experiencia", *Dossier RSE* 7, ("Finanzas y seguros"), junio, 40.
- [3] DORSSEMONT, F. (2008). "Responsabilité sociale des entreprises et droit de travail européen, amis ou ennemis?", 57 *Revue de L'IRE* 2008 (2), 69-70.
- [4] DURÁN, J.J., LAMOTHE, P. Y IBÁÑEZ, J.W. (2004). *Inversiones internacionales responsables, gubernamentales e institucionales: la responsabilidad social con los países no desarrollados*, en IBÁÑEZ, J.W. –coord.–, *RSE y finanzas sociales*, UIA/Akal, 51-70.

- [5] EGBUJO, A. (2008). *The great bank swindle: Undercover investigation*, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-443600/The-great-bank-swindle-Undercover-investigation.html>, acceso en abril 2010.
- [6] FORO DE EXPERTOS EN RSE (2007). *IV Sesión de Trabajo: el Informe de RSE como motor de la Responsabilidad social*, Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo, MTAS, acceso en marzo de 2010, http://www20.gencat.cat/docs/treball/11%20-%20Responsabilitat%20social/Documents/Arxius/doc_23977961_1.pdf.
- [7] GROUP OF TWENTY / G-20 (2010). *Communiqué. Meeting of Finance Ministers and Central Bank Governors*, 23.04.2010. Acceso en abril de 2010, http://www.mof.go.jp/english/if/g20_100423.pdf.
- [8] IBÁÑEZ, J.W. (2004b). "As Empresas e o Estado: relação Estado-Mercado no processo de globalização", *Brotéria* 159, Lisboa, novembro, 407-419.
- (2007). "RSE obligatoria: el dilema regulatorio", *Media Responsable* (Dossier RSE 7, "Finanzas y seguros"), junio, 36.
- (2009). "Banking Professional Conflicts of Interest in European Securities Markets", 24 *Journal of International Banking Law and Regulation*, London, August (9), 443-453.
- (2010). "Controles operativos bancarios y conflictos internos de interés: enseñanzas del caso Kerviel", *Revista Electrónica de Pensamiento, Economía y Sociedad* 2, ISSN 1989-967X, enero/febrero, 1-36
- [9] LIZCANO, J.L. (2006). "Buen gobierno y responsabilidad social corporativa", *Partida Doble* 182, noviembre, 20-35.
- [10] MEYER, F. (2005), "La responsabilité sociale de l'entreprise: un concept juridique?", *Le Droit ouvrier* 682, mai, 185-194.
- [11] NEAU-LEDUC, C.H. (2006). "La responsabilité sociale de l'entreprise: quels enjeux juridiques?", *Droit social* 11, 952-958.
- [12] QUINTÁS SEOANE, J.R. (2006). "Las Cajas de Ahorro en el ámbito de la responsabilidad social corporativa", *Papeles de Economía Española* 108, 128-141.
- [13] RAUWS, W. (2007). "De sociale verantwoordelijkheid van de ondernemingen: een juridische introductie", *Tijdschrift voor Sociaal Recht*, 199-216
- [14] STRANDBERG, C. (2005). *The convergence of corporate governance and corporate social responsibility*. Burnaby, Canadá. Acceso en junio de 2010, http://www.corostrandberg.com/pdfs/Corporate_Governance.pdf.

Buen gobierno y rendición de cuentas en las fundaciones empresariales españolas: un análisis comparativo de prácticas de transparencia

Marta Rey García,

Profesora contratada doctora del departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de A Coruña y directora del Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF). Ha sido directora de la Fundación Barrié de la Maza y vicepresidenta de la Asociación Española de Fundaciones (AEF), perteneciendo actualmente a su Consejo Asesor. Es miembro del Board de la European Research Network on Philanthropy (ERNOP) y forma parte del Consejo Editorial de la revista Compromiso Empresarial. Actualmente investiga sobre la relación entre responsabilidad corporativa y fundaciones empresariales, y entre empresa familiar, grupos empresariales y filantropía. Se licenció en Ciencias de la Comunicación y en Ciencias Económicas en la Universidad Complutense, donde se doctoró. Es MBA por la Universidad de Columbia (Nueva York). Es autora de publicaciones sobre gestión de entidades no lucrativas, filantropía y Tercer Sector.¹
martarey@udc.es

Javier Martín Cavanna,

Presidente de la Fundación Compromiso Empresarial y miembro del Consejo Asesor de la Fundación Accenture. Profesor Asociado del Instituto Empresa en el área de Responsabilidad Social Empresarial. Ha ocupado diversos cargos de dirección en el sector no lucrativo (director general de la Fundación Codespa y director de desarrollo corporativo del IESE). Es licenciado en Derecho por la Universidad de Navarra, PDD del IESE y Diplomado en Strategic Perspectives in non-profit Management por la Harvard Business School. Es autor de numerosos artículos y casos sobre gestión y gobierno de las organizaciones no lucrativas.
jmcavanna@compromisoempresarial.com

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar el grado de transparencia voluntaria de las fundaciones empresariales españolas, como componente fundamental de su buen gobierno corporativo. Para ello se aplica un repertorio de indicadores específicos a la información contenida en sus páginas web y se comparan los

¹ El Programa de Recursos Humanos del Plan de I+D+i IN.CI.TE. de la Xunta de Galicia ha financiado la estancia de investigación de la Dra. Rey como Fellow del Real Colegio Complutense at Harvard University que le ha permitido iniciar la preparación del presente artículo.

resultados obtenidos en una doble dimensión: 1) en relación al cumplimiento de dichos indicadores por parte de las fundaciones captadoras de fondos externos; 2) en relación al grado en que las sociedades a las que dichas fundaciones empresariales están vinculadas han adoptado políticas de responsabilidad social empresarial (RSE) y transparencia informativa. Este análisis comparativo demuestra que las fundaciones captadoras de fondos externos son más transparentes que las fundaciones empresariales, siendo el diferencial muy acusado en relación a los indicadores sobre "Gobierno" e "Información económica", y ello a pesar de estar las segundas vinculadas a sociedades que impulsan, en incluso lideran de forma notoria, la RSE, el buen gobierno y la transparencia.

Palabras clave

Fundaciones empresariales, responsabilidad social corporativa, gobierno corporativo, transparencia, internet.

Códigos JEL: **M** Administración y Economía de las Empresas; Marketing; Contabilidad; **M1** Administración de Empresas; **M3** Marketing y Publicidad; **L3** Organizaciones sin fines de lucro

Abstract

The aim of this study is to analyze the degree of voluntary transparency among Spanish corporate foundations, as a fundamental component of their good corporate governance. Information contained in their web sites is measured according to a repertoire of indicators and results compared in a double dimension: 1) with the degree of compliance of such indicators by fund-raising foundations; 2) with the degree to which the companies connected to these corporate foundations have implemented corporate social responsibility (CSR) and transparency strategies. This comparative analysis shows that fund-raising foundations are more transparent than corporate foundations, particularly in terms of "Governance" and "Financial information" indicators; and despite the connection between corporate foundations and firms that support and lead CSR, good governance and transparency.

Key words

Corporate foundations, CSR, corporate governance, transparency, internet.

Introducción

Las entidades no lucrativas o ENL (fundamentalmente fundaciones, asociaciones declaradas de utilidad pública y entidades singulares) carecen en España de un marco normativo de alcance sectorial, tanto legal como de voluntario cumplimiento, relativo a buen gobierno corporativo en general y a transparencia en particular. Las fundaciones, a pesar de contar con regulación específica, no son una excepción a este vacío normativo. Esto las diferencia de las empresas y, muy en particular, de las sociedades anónimas cotizadas y de las sociedades activas en los mercados financieros, que cuentan con normativa de cumplimiento tanto obligatorio como voluntario relativa a buen gobierno y a transparencia.

El objetivo de este trabajo es medir el grado de transparencia informativa voluntaria en las fundaciones empresariales españolas, a través del análisis de sus páginas *web*. A tal efecto se definen las fundaciones empresariales como una tipología de entidades no lucrativas que se caracteriza por estar estrechamente vinculada al mundo de la empresa, al ser sociedades mercantiles sus principales financiadoras y, en ocasiones, también sus entidades fundadoras. Asimismo, se genera un repertorio de indicadores de transparencia y se analiza su grado de cumplimiento por las fundaciones empresariales, comparándolo con el grado de cumplimiento de esos mismos indicadores de transparencia informativa por parte de fundaciones captadoras de fondos externos, tanto públicos como privados. Este análisis comparativo se complementa, en primer lugar, con datos relativos a en qué medida las empresas a las que estas fundaciones empresariales están vinculadas desarrollan prácticas de responsabilidad social corporativa, identificadas a partir de su pertenencia a los índices de sostenibilidad de referencia, esto es Dow Jones STOXX Sustainability Index y FTSE4Good IBEX. En segundo lugar, se observa la posición que ocupan las sociedades a las que estas fundaciones empresariales están vinculadas en el *ranking* de transparencia informativa de las 31 empresas pertenecientes al FTSE4Good IBEX. Este contraste es relevante en la medida en que las fundaciones empresariales se constituyen, para un número creciente de empresas, en una herramienta fundamental para la materialización de sus estrategias de responsabilidad corporativa. El objetivo último de este doble análisis comparativo consistirá en identificar posibles (des)incentivos para la adopción voluntaria de prácticas de transparencia por parte de las fundaciones españolas, en ausencia de un marco normativo sectorial para las entidades no lucrativas.

Marco teórico y revisión de literatura sobre buen gobierno en entidades no lucrativas y su relación con el mundo empresarial

La aplicación del concepto de buen gobierno a las entidades no lucrativas, aun siendo relativamente novedosa en España, cuenta con una larga trayectoria en los Estados Unidos, país que ha liderado y sigue liderando esta cuestión. La visión del buen gobierno de las ENL en los EE.UU. ha ido evolucionando, tanto en el mundo de la academia como en el de los gestores, a lo largo de las últimas dos décadas. Aspectos fundamentales del gobierno corporativo como las competencias del órgano de gobierno, la evaluación del desempeño, o la transparencia y la rendición de cuentas han ido cobrando protagonismo sucesivamente. Tanto es así, que podrían distinguirse cuatro etapas en esa evolución: la primera, centrada en la definición de las competencias de los patronatos y los gestores (1988-1991); la segunda, marcada por una serie de escándalos y su repercusión sobre los medios de comunicación y sobre la actividad de los supervisores norteamericanos (1992-1997); la tercera, focalizada sobre la evaluación del desempeño (1996-2001), y la última, iniciada en 2001 y vigente hasta nuestros días, que prioriza la transparencia y la rendición de cuentas como aspectos fundamentales del buen gobierno de las entidades no lucrativas (Bobowick, 2009).

La producción bibliográfica norteamericana de los últimos 80 y primeros 90 del siglo pasado en relación al buen gobierno de las ENL se caracteriza por el doble intento de clarificar las responsabilidades básicas del órgano de gobierno y de delimitarlas en relación a las de los directivos (Ingram, 2009; Houle, 1989; Carver, 1990). La primera mitad de los 90 viene marcada por el impacto que tuvieron en el sector no lucrativo determinados escándalos relacionados con compensaciones excesivas a los ejecutivos, conflictos de interés en el seno de los patronatos, etc. La consecuencia más importante es la aprobación de la "Tax Payer Bill of Rights" que permite al "Internal Revenue Service" (IRS) –el equivalente de la Agencia Tributaria– imponer a las organizaciones y a sus directivos determinadas sanciones por conductas inapropiadas. La segunda mitad de los 90 se caracteriza por el afán de analizar las causas de la relativa pérdida de confianza de la sociedad en las organizaciones no lucrativas y de proponer medidas correctivas de esa situación. A tal fin, la reflexión de académicos y gestores acerca del gobierno corporativo se centra en la evaluación del desempeño, con el fin último de medir y mejorar los resultados que las organizaciones generan para la sociedad. El debate sobre la delimitación de responsabilidades entre patronos y directivos es relega-

do por la orientación a resultados y el liderazgo en cuestiones estratégicas como tareas fundamentales del buen gobierno de las entidades no lucrativas (Chait *et al.*, 1996). El grueso de la literatura preconiza la adopción de técnicas de gestión empresarial para aumentar el impacto de estas organizaciones (Letts *et al.*, 1999), una porción significativa sugiere la aplicabilidad de modelos más específicos como el de las empresas de capital riesgo (Letts *et al.*, 1997), y todos los estudiosos coinciden en constatar la necesidad de procesos evaluadores y, al mismo tiempo, la inexistencia de indicadores de desempeño adecuados a las particularidades de las ENL. De ahí que buena parte de la producción bibliográfica esté dedicada a la producción de modelos e indicadores específicos (p. ej. el denominado “modelo lógico”) y a la identificación de buenas prácticas en el ámbito evaluador, tanto para el sector no lucrativo en general (Cutt y Murray, 2000; Flynn y Hodgkinson, 2001), como para las fundaciones en particular (sucesivos informes de The Center for Effective Philanthropy, 2002 y 2004; FSG, 2007).

Los últimos diez años han estado marcados por nuevos escándalos en los EE.UU., tanto relativos al gobierno corporativo de empresas –la bancarrota de Enron a finales de 2001 daría lugar a la ley Sarbanes-Oxley de 2002 relativa a publicidad de la información contable y a protección de los inversores–, como al de organizaciones no lucrativas visibles y reputadas (Cruz Roja, American University y The Nature Conservancy). El debate relativo al importe de los salarios percibidos por los ejecutivos, a eventuales conflictos de interés entre los patronos y a la posible falta de supervisión del órgano de gobierno se ha plasmado, por un lado, en iniciativas del sector no lucrativo para autorregularse y dotarse de mayores grados de transparencia y, por otro, en la exigencia de un nuevo liderazgo que impulse definitivamente el buen gobierno y la rendición de cuentas (Independent Sector, 2007). Por parte de la administración supervisora, se han reforzado las exigencias de rendición de cuentas con nuevos formularios que exigen una información más detallada sobre políticas y prácticas de buen gobierno (IRS Form 990). Las prácticas fraudulentas o negligentes de algunos órganos de gobierno han puesto en la agenda de supervisores, gestores y académicos asuntos relacionados con el proceso de selección y el perfil más idóneo de sus miembros, en un momento en que el escrutinio público crece y con él la necesidad de rendir cuentas a la sociedad (BoardSource, 2005; y Chatt *et al.*, 2005).

La década más reciente ha estado marcada también por la creciente imbricación entre la gestión empresarial y la de las entidades no lucrativas. Si el modelo de filantropía científica que amanece en el tránsito del XIX al XX se caracteriza por la importación de la ciencia y la práctica de la gestión em-

presarial a las ENL, el entorno contemporáneo se distingue por la mutua influencia, aprendizaje y eventual colaboración o alianza entre ambos tipos de organizaciones (Drucker, 1999). Mientras las empresas atienden de forma creciente a la formación de capital social, se sienten responsables ante sus grupos de interés y aprenden de las ENL sobre la importancia de la misión en el desarrollo de la estrategia o los mecanismos de motivación de los trabajadores, el paralelo acercamiento del sector no lucrativo a modelos de gestión empresarial –no exento de riesgos en términos de cumplimiento de la misión y reputación (Silverman, 2006; Eikenberry, 2009)– obedece a múltiples causas. Algunas han sido apuntadas ya con anterioridad, como la voluntad del sector no lucrativo de medir y mejorar su impacto. Otro motivo de acercamiento sería la creciente presión sobre su sostenibilidad debido a la escasez de recursos, al aumento de la competencia entre las ENL y a la incursión de la empresa en industrias tradicionalmente atendidas por el Tercer Sector. Todo ello exige a las ENL la adquisición de capacidades de gestión comercial que les permitan captar y gestionar fuentes de financiación alternativas a las donaciones y subvenciones, esto es, ingresos procedentes de la prestación de servicios y venta de bienes (Dees, 1998). Un tercer motivo, sobre todo en los EE.UU., sería la incorporación de una nueva generación de filántropos enriquecidos gracias a la eclosión de empresas tecnológicas (los llamados “filantropocapitalistas”), que ha aportado una visión orientada a la innovación, los resultados y el mercado (Bishop, 2008). Una cuarta razón de acercamiento sería la creciente importancia de las estrategias de responsabilidad social empresarial (RSE), que han impulsado a muchas empresas a buscar la colaboración o alianza con las ENL con el lógico trasvase de valores y modelos entre los dos sectores (Austin, 2000; Martínez, 2006; Freeman, 2007). Han aparecido, por último, modelos híbridos que tratan de actualizar las fórmulas jurídicas tradicionales (asociaciones y fundaciones), combinando componentes no lucrativos con rasgos propios de las sociedades mercantiles (Perdices, 2008), tanto en los Estados Unidos (“Limited Liability Company”, “Nonprofit Corporation”), como en el Reino Unido (“Community Interest Company”, “Charitable Incorporated Organization”).

En este contexto, el debate sobre la aplicación del buen gobierno a las ENL –y en particular sobre la transparencia y la rendición de cuentas– ha estado, en no pocas ocasiones, tan influido por los desarrollos teóricos en el ámbito del gobierno corporativo de las empresas, como influida ha estado su materialización por las prácticas de gestión al uso y por las sucesivas crisis de confianza y oleadas (auto)regulatorias en el mundo empresarial. Las políticas de selección y funcionamiento interno de los patronatos se han construi-

do sobre la experiencia de los consejos de administración de las sociedades mercantiles. La literatura sobre indicadores de desempeño ha procurado buscar medidas de éxito aproximativas de la cifra de beneficios de las empresas (vid. Harvey *et al.*, 1987 para el planteamiento pionero en esta línea). Muchas entidades no lucrativas han adaptado el cuadro de mando integral para evaluar su desempeño (Kaplan y Norton, 1992). La crisis de confianza en el mundo empresarial que hizo eclosión en 2001 con casos como Enron o WorldCom está a *posteriori* inextricablemente vinculada a la que afectó, a partir del 11 de septiembre de ese mismo año, a las entidades no lucrativas que gestionaron la oleada de generosidad desatada por los atentados de las Torres Gemelas; y ambas crisis al cuestionamiento de la labor de autoridades públicas y supervisores por la falta de controles adecuados acerca de las actividades de los sectores empresarial y, en menor medida, no lucrativo (Rey, 2004; Organisational Performance Initiative, 2006). En los Estados Unidos se ha propuesto adaptar las prácticas de la "Securities and Exchange Comision" (SEC) al sector no lucrativo y, más concretamente, regular la divulgación, análisis, diseminación de la información y, por último, las sanciones en caso de incumplimiento de las obligaciones de informar. Esta línea de pensamiento considera que la información más importante es la contenida en los estados financieros (Herzlinger, 1996).

Aproximación conceptual y fuentes de información: la transparencia en España

El presente artículo se inserta en la corriente académica que considera que contar con buenas prácticas de gobierno, entendiendo por estas no solo las que afectan directamente al funcionamiento del órgano de gobierno, sino todas aquellas que contribuyen a fortalecer el capital institucional de la organización, es una de las claves de la sostenibilidad de las entidades no lucrativas. En segundo lugar, asume la línea de reflexión que sitúa la transparencia y la rendición de cuentas en el eje central del buen gobierno corporativo de dichas entidades, al constituir la base generadora de confianza de la sociedad en su actuación. Gobierno, rendición de cuentas, transparencia y evaluación están íntimamente ligados, en la medida en que la rendición de cuentas provee de un marco que permite, por un lado, mejorar la información disponible en la organización para la toma de decisiones y, por otro, producir y comunicar información relevante a otras partes interesadas, tanto directa como indirectamente, en el desempeño de la organización; y todo ello mediante criterios, lenguajes e indicadores compartidos (Cutt y Murray, 2000).

En cuanto a nuestra aproximación al desarrollo de los conceptos de transparencia y rendición de cuentas en España, compartimos la adoptada por el V Foro del Tercer Sector convocado por la Fundación Luis Vives. Este enmarca transparencia y rendición de cuentas en el concepto más amplio de *accountability*, surgido en los Estados Unidos en la década de los 60 del siglo pasado, relacionado con "la acción de gobernar y de ser buen gobernante" y definido como "el deber de informar de las políticas y actuaciones de la organización, de justificar sus actos y de someterse a cualquier tipo de control adecuado para verificar la consistencia de la información". Se trata de una responsabilidad u obligación moral del órgano de gobierno que va más allá de la obligación legal de proveer de información económico-financiera al supervisor. Genera confianza, credibilidad y legitimidad (Montserrat, 2009).

La transparencia, en este contexto y a los efectos del presente trabajo, se define como hacer accesible la información relevante acerca de la organización, tanto en términos de gobierno (comportamiento ético del órgano de gobierno y criterios que rigen su proceso decisorio), como de gestión (origen de los recursos y eficiencia y eficacia en su empleo); y entendiendo por relevante aquella información que satisfaga las diferentes expectativas de los socios y grupos de interés, tanto internos como externos. El impulso a la transparencia y la rendición de cuentas puede tener origen en regulaciones legales o en acciones voluntarias de las organizaciones. Así, en los Estados Unidos no existe una regulación legal específica, pero sí directrices de rendición de cuentas antes ante el IRS. En el ámbito de la voluntariedad, y especialmente en las dos últimas décadas, han surgido en todo el mundo diversas iniciativas de autorregulación con el propósito de impulsar la transparencia y la rendición de cuentas de las organizaciones no lucrativas. Sin ánimo de ser exhaustivos, estas iniciativas se pueden clasificar en los siguientes grupos: 1) códigos éticos y de conducta cuyo objetivo es ofrecer un conjunto de normas y criterios sobre determinados comportamientos; 2) certificaciones que tienen por objeto acreditar el cumplimiento de determinados estándares relacionados con el gobierno corporativo como funcionamiento del patronato, comunicación corporativa, información económico-financiera o políticas de captación de fondos; 3) servicios de información cuya función es proporcionar a la opinión pública información sobre diferentes aspectos del gobierno y funcionamiento de las organizaciones; 4) grupos de trabajo que se constituyen para impulsar determinadas prácticas y compartir conocimientos; 5) herramientas de autoevaluación o instrumentos consensuados para evaluar el desempeño de las organizaciones; y 6) premios cuyo objetivo es reconocer y distinguir a las instituciones en algún área específica de actuación (Tabla 1).

Tabla 1. Iniciativas internacionales de autorregulación de las ENL en relación al buen gobierno, la rendición de cuentas y la transparencia

Tipo de iniciativa	Ejemplos
Códigos éticos y de conducta	European Foundation Centre (EFC) Principles of Good Practice INGO Charter International Committee of Fundraising Organizations' International Standards Australian Council for International Development (ACFID) Code of Conduct Code of Conduct for NGOs engaged in Humanitarian Action
Certificaciones	Interaction PVO (Private Voluntary Organization) Standards Canadian Council for International Cooperation (CCIC) Code of Ethics Peer certification NGO Good Practice Project Certification System of the Cooperation Austrian Seal of Quality for Donations Governance and Transparency Indicators of CEMEFI (Mexican Centre for Philanthropy) Global Accountability Report
Servicios de información	Better Business Bureau Wise Giving Alliance Guidestar y su informe sobre <i>The State of Nonprofit Transparency 2008</i> Intelligent Giving Charity Chooser ALNAP Project
Grupos de trabajo	Global Reporting Initiative NGO Sector Supplement Working Group Open Forum for CSO Development Effectiveness British Overseas NGOs for Development (BOND) Quality Standards Group Central and Eastern European Working Group on Non-profit Governance
Herramientas de autoevaluación	Group URD Quality COMPAS Emergency Capacity Building Project Impact Measurement and Accountability in Emergencies: The Good Enough Guide GRI G3
Premios	Annual Report Awards of the Romanian Donors' Forum India NGO Award Third Sector Excellence Award (UK)

Fuente: Warren y Lloyd, 2009 y elaboración propia.

En España una serie de trabajos pioneros han puesto de manifiesto la carencia de un marco normativo, tanto voluntario como de obligado cumplimiento, que aborde de manera específica el gobierno corporativo de las organizaciones no lucrativas (Paz, 2008; Perdices, 2008). Esta situación contrasta fuertemente con el entorno normativo, tanto legal como voluntario, relativo a buen gobierno y transparencia de las empresas españolas, y en particular de las sociedades anónimas cotizadas y sociedades intervinientes en los mercados financieros, para las que podríamos destacar los informes denominados Aldama (2003) y

Conthe (2006), el Código de la AECA (2002) de buenas prácticas relativas a la divulgación de información financiera en internet, la Ley de Transparencia de 2003, y la Circular 1/2004 de la CMNV y la Orden ECO/3722/2003 sobre el informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas (Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, 2007; Sanz y Alda, 2009). En concreto, el marco legal en lo tocante a transparencia de las entidades no lucrativas es inexistente, no existiendo referencias a este concepto ni en la ley civil ni en la ley fiscal relativas a fundaciones.

La Ley 50/2002 de Fundaciones detalla en su artículo 25 las obligaciones de rendición de cuentas en términos estrictamente contables (libro diario, libro de inventarios y cuentas anuales, esto es, balance, cuenta de resultados y memoria). La obligación de someter a auditoría externa las cuentas anuales se limita a aquellas fundaciones que, al cierre del ejercicio, superen un volumen de activos, ingresos y/o empleados determinado. La memoria es el documento que más responde al concepto de transparencia, dado que "además de completar, ampliar y comentar la información contenida en el balance y en la cuenta de resultados", deberá incluir "las actividades fundacionales, los cambios en sus órganos de gobierno, dirección y representación, así como el grado de cumplimiento del plan de actuación, indicando los recursos empleados, su procedencia y el número de beneficiarios en cada una de las distintas actuaciones realizadas, los convenios que, en su caso, se hayan llevado a cabo con otras entidades para estos fines, y el grado de cumplimiento de las reglas establecidas en el artículo 27 de la presente Ley" (el referido al "Destino de rentas e ingresos"). Además de los documentos contables, se prevé la elaboración de un "plan de actuación, en el que queden reflejados los objetivos y las actividades que se prevea desarrollar durante el ejercicio siguiente". La elaboración de las cuentas anuales y del plan de actuación compete al patronato, que debe remitir dichos documentos, con el informe de auditoría en su caso, al protectorado. Este, tras su examen, los deposita en el registro de fundaciones, donde "cualquier persona podrá obtener información de los documentos depositados". Se trata por tanto de información pública, aunque ello no equivalga necesariamente a información accesible ni a transparencia informativa. Todas las disposiciones relativas a la comunicación de información relevante se refieren en exclusiva a la obligación legal de informar al protectorado y a otras autoridades competentes (Ley 50/2002, de 26 de diciembre). Otro tanto podemos decir de la Ley 49/2002 de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, donde se prevé la obligación de comunicar información relevante a la administración tributaria en el caso de aquellas entidades sin fines lucrativos que ejerzan la opción por el

régimen fiscal especial o de las entidades beneficiarias de donativos, donaciones y aportaciones deducibles, entre otras. Esta ley amplía las obligaciones de rendición de cuentas al precisar que, a efectos de régimen fiscal, las entidades sin fines lucrativos deberán elaborar anualmente “una memoria económica en la que se especifiquen los ingresos y gastos del ejercicio, de manera que puedan identificarse por categorías y por proyectos, así como el porcentaje de participación que mantengan en entidades mercantiles” (Ley 49/2002, de 23 de diciembre).

A pesar de este vacío normativo en lo tocante a transparencia externa, diversas organizaciones sectoriales y subsectoriales, observatorios del Tercer Sector y fundaciones dedicadas a su fortalecimiento han abordado la transparencia y la rendición de cuentas ante grupos de interés y ante la sociedad en general como uno de los pilares del buen gobierno en las entidades no lucrativas (Coordinadora de ONG de Desarrollo, 2007; Observatori del Tercer Sector, 2009; Montserrat, 2009 para el subsector social). Las principales –y todavía escasas– iniciativas de autorregulación en el ámbito de la transparencia, pivotan en torno a dos tipologías: códigos éticos, declaraciones de principios y otras normativas de voluntario cumplimiento, y servicios de información cuasificadores. La Plataforma de ONG de Acción Social fue pionera en el ámbito de la autorregulación al dotarse de una *Norma de Funcionamiento para una gestión transparente* en junta directiva de 26 de noviembre del 2003, que determina, entre otras pautas relativas a la transparencia, que “serán públicos (figurarán en nuestra página web), los nombres y breve currículum de los órganos de gobierno (Junta Directiva y Junta Permanente) de la organización” (Plataforma de ONG de Acción Social, 2003).

En el ámbito de la autorregulación colectiva cabe destacar las iniciativas de la Coordinadora Catalana de Fundacions, con más de 500 fundaciones miembros, y de la Asociación Española de Fundaciones, que supera el millar de fundaciones asociadas. La Coordinadora Catalana de Fundaciones ha publicado el documento *Código ético y buen gobierno de las fundaciones. Principios, valores y buenas prácticas*. Considera que la transparencia es uno de los principios generales de actuación de las fundaciones, pues “toda fundación debe ser transparente para los usuarios/beneficiarios y para la sociedad, tanto en los resultados obtenidos como en los medios utilizados.” En relación a la gestión patrimonial y económica establece que “la gestión de los recursos económicos (tanto en su captación como en su aplicación) debe ser honesta, austera y transparente, asegurando mecanismos de control interno y externo. Toda fundación debe dar información clara y suficiente”. Afirma que la

ausencia de fines lucrativos se fundamenta en la transparencia hacia beneficiarios, donantes y demás involucrados, y que esta facilita una mejor relación con las administraciones y es esencial “para mantener la confianza en la legitimidad y responsabilidad de las fundaciones” (Coordinadora Catalana de Fundacions, 2005). En cuanto a la Asociación Española de Fundaciones, ha aprobado en asamblea general extraordinaria de 19 de noviembre de 2008 sus “Principios”, el séptimo de los cuales está dedicado a la “Transparencia” en los términos siguientes:

“Las fundaciones deben ser organizaciones transparentes, premisa para establecer relaciones de confianza y cooperación con la sociedad a la que sirven.

Esta transparencia debe presidir los nombramientos de patronos y directivos, la toma de decisiones, la delegación de autoridad así como garantizar el exacto conocimiento de la trascendencia de la aportación de las fundaciones al interés general por las administraciones y la sociedad.

Igualmente, esta transparencia ha de plasmarse en la apertura de sus instalaciones y proyectos a la sociedad, en la creación y sostenimiento de líneas activas y accesibles de comunicación con el medio, en la elaboración de memorias u otros documentos informativos de la actividad desarrollada por cada fundación, en el cumplimiento de las obligaciones informativas con los protectorados y en una escrupulosa rendición de cuentas a las autoridades, los donantes y los sectores a los que sirve la fundación.” (Asociación Española de Fundaciones, 2008).

La Fundación Lealtad desempeña desde 2002 una función a mitad de camino entre los servicios de información y la certificación mediante la publicación de su *Guía de transparencia y buenas prácticas de las ONG*. Este documento se ha centrado exclusivamente en las organizaciones no lucrativas (fundaciones y asociaciones) que captan fondos de organismos públicos, empresas, otras entidades no lucrativas o de donativos de particulares. Analiza el grado de cumplimiento de una serie de “Principios” o normas de actuación sobre políticas y procedimientos empleados por las organizaciones a modo de indicador de buenas prácticas relativas a su gobierno y gestión. La Guía revisa 43 principios y cubre nueve áreas: 1) Composición y funcionamiento del órgano de gobierno, 2) Claridad y publicidad del fin social, 3) Planificación y seguimiento de la

actividad, 4) Comunicación e imagen fiel en la información, 5) Transparencia en la financiación, 6) Pluralidad en la financiación, 7) Control en la utilización de los fondos, 8) Cumplimiento de las obligaciones legales, 9) Promoción del voluntariado. Los resultados publicados en junio de 2009 para 131 ONG son los mejores alcanzados en las siete ediciones de la *Guía* publicadas hasta la fecha, con un nivel medio de cumplimiento de los "Principios" del 90,1% (Fundación Lealtad, 2009).

Metodología y diseño empírico

El presente trabajo tiene por objetivo generar indicadores específicos que permitan medir la transparencia voluntaria de las fundaciones españolas y aplicarlos a la comparación de dos grupos: un grupo de fundaciones empresariales, esto es fundaciones vinculadas a empresas y financiadas por ellas, y un grupo de fundaciones captadoras de fondos externos. La hipótesis que pretendemos testar es que la adopción voluntaria de prácticas de transparencia por parte de las fundaciones españolas está incentivada no tanto por la proximidad o vinculación al sector empresarial y al eventual efecto de emulación, contagio o recíproca influencia en términos de transparencia y estrategias de responsabilidad corporativa, sino por contar con una estructura financiera dependiente de la captación competitiva de fondos externos (entendiendo por fondos externos los provistos por terceras entidades, tanto públicas como privadas, no vinculadas a la fundación, y por particulares; bien en donación o en pago por prestación de servicios). Esta metodología evaluadora de la transparencia informativa en organizaciones a partir del análisis de sus páginas *web* ha sido aplicada en España a la medición de la transparencia de las empresas del índice FTSE4Good IBEX, tanto en relación al grado de cumplimiento de la legislación aplicable, como al grado de cumplimiento de aspectos discrecionales y/o cualitativos como son la información voluntaria, la navegabilidad y la accesibilidad (Sanz y Alda, 2009). En cuanto a las ENL, entendemos que la Web se ha convertido en el principal medio de comunicación a la hora de hacer accesible de manera voluntaria información externa, tanto hacia arriba (es decir, con donantes, mecenas, colaboradores, medios de comunicación, etc.; en definitiva con aquellos grupos de interés interesados en la organización pero que no tienen vínculo directo con las actuaciones realizadas como usuarios, beneficiarios o partícipes); como en sentido horizontal (es decir, hacia los pares). Es importante destacar que según el primer y, hasta ahora, único informe sobre transparencia publicado para más de 2.000 entidades no lucrativas de los Estados Unidos en 2008, el

93% utiliza Internet para proporcionar información sobre los programas y servicios que llevan a cabo (Guidestar, 2009).

Para seleccionar los dos grupos de fundaciones objeto de análisis comparativo (el primario, compuesto de fundaciones empresariales; el secundario, compuesto de fundaciones captadoras de fondos) ha habido que soslayar los tres principales obstáculos a los que se enfrenta cualquier estudio empírico sobre fundaciones en España, esto es:

- No existe un catálogo exhaustivo, actualizado y accesible de fundaciones para el conjunto del país. Desde la publicación de su *Directorio* del año 2007, el principal inventario es la base de datos interna de la Asociación Española de Fundaciones, que cuenta con más de 12.000 registros relativos tanto a fundaciones activas como inactivas. Un par de protectorados de fundaciones, de los en torno a 45 que existen en España, cuentan con bases de datos *on-line* (Cataluña, Ministerio de Cultura). No se puede por tanto muestrear aleatoriamente.
- Resulta muy difícil distinguir a las fundaciones activas de las inactivas, dado que aunque existe un porcentaje sustancial de fundaciones “durmientes”, esto es con actividad inexistente o poco significativa, una parte mínima insta procesos de extinción. Los protectorados cuentan con medios limitados (tanto humanos como tecnológicos) y tampoco pueden proporcionar información actualizada sobre los niveles de actividad. Este es uno de los motivos fundamentales de la escasa tasa de respuesta a las encuestas sectoriales realizadas (García, 2005).
- No está disponible a día de hoy información económica (ingresos, gastos, dotación, activos, empleo, voluntarios) para el sector fundacional español, con la excepción de alguna comunidad autónoma que ha promovido estudios pioneros al respecto (Álvarez *et al.*, 2008). Ello hace que sea imposible ordenar grupos de fundaciones en función de los valores alcanzados por cualquiera de esas variables y seleccionar o combinar tramos.

Se ha seleccionado una muestra de 50 fundaciones empresariales (Tabla 3) acorde a los siguientes criterios:

- Se trata de fundaciones cuyo fundador es una sociedad mercantil o una entidad financiera de naturaleza fundacional (esto es, una caja de ahorros); o que, habiendo sido constituidas por una o varias personas físicas, han sido dotadas inicialmente con acciones o participaciones del capital de una o varias empresas y cuentan hoy entre sus activos con participaciones significativas de sociedades mercantiles. Este concepto amplio de

“fundación empresarial” explica que hayamos incluido en la muestra a la Fundación Ramón Areces, la Fundación Pedro Barrié de la Maza o la Fundación Juan March, creadas por personas físicas pero que cuentan en su patrimonio con importantes participaciones del capital de El Corte Inglés, Banco Pastor y Grupo March respectivamente, integrando además en su órgano de gobierno a los principales directivos de esas empresas o grupos empresariales.

- Se trata de fundaciones que en consecuencia se financian fundamentalmente vía donaciones anuales procedentes de la empresa/caja de ahorros fundadora y/o vía dividendos repartidos por la(s) sociedades en cuyo capital ostentan participaciones significativas. Esto implica que su estructura de ingresos no es dependiente de la captación competitiva de fondos externos o procedentes de entidades o personas no vinculadas (subvenciones y contratos públicos, donaciones privadas individuales e institucionales y pago por prestación de servicios), aunque puedan recurrir a ellos de manera puntual.
- Hemos procurado incluir a las fundaciones de las principales empresas españolas cotizadas y al tiempo cubrir una amplia representación de sectores empresariales (Tabla 2). Acorde con las características del universo de fundaciones empresariales de España, el sector económico más representado en la muestra es el sector financiero, dado el protagonismo de las cajas de ahorros como fundadoras en nuestro país, excepcional por otro lado en el contexto europeo.
- Al objeto de depurar el grupo de fundaciones inactivas se ha exigido el cumplimiento del criterio de pertenencia a la Asociación Española de Fundaciones.

Al objeto de realizar un análisis comparativo, se ha seleccionado una muestra de 61 fundaciones activas captadoras de fondos externos, fundamentalmente donaciones privadas y subvenciones públicas, de entre las 131 organizaciones examinadas por la Fundación Lealtad en su *Guía 2009* (Tabla 4).

Tabla 2. Criterio de diversificación sectorial aplicado a la muestra de fundaciones empresariales

Sector empresarial	Num. fundaciones
Agroalimentario	2
Auditoría y consultoría	4
Automoción	1
Construcción	2
Trabajo Temporal	2
Discapacidad	1
Distribución	2
Editorial y Medios de Comunicación	4
Energía	5
Farmacéutico	1
Financiero	14
Minería	1
Infraestructuras	2
Seguros	2
Servicios varios (jurídicos, seguridad, mensajería)	3
Tabacalera	1
Telecomunicaciones	3

Fuente: *Elaboración propia.*

Con carácter previo a la producción de indicadores, se han definido los conceptos de “accesibilidad” y de “relevancia” que forman parte de la transparencia entendida como hacer accesible información relevante acerca de la organización. En este sentido, el conjunto de indicadores que se propone se caracteriza por los siguientes rasgos:

- Son indicadores objetivos y binarios: se refieren exclusivamente a si cada categoría de información definida en cada caso es o no accesible a través de las páginas *web* de las fundaciones o, en el caso de las fundaciones empresariales, de sus empresas vinculadas. Así, de las 50 fundaciones empresariales analizadas durante el cuatrimestre de 30 de junio a 31 de octubre de 2009, 28 tienen su propia página *web*, 14 tienen una página *web* dependiente de la empresa a la que están vinculadas, siete de las fundaciones no tienen *web* y una tiene su página en construcción. Las 61 fundaciones captadoras de fondos, examinadas durante el mes de diciembre de 2009, tienen *webs* propias. La calidad de los contenidos, el grado de actualización y la facilidad de navegación también varía considerablemente de unas páginas *web* a otras, pero los indicadores utilizados se limitan a recoger rasgos objetivos.
- Son indicadores formales, no materiales. No miden el desempeño de las fundaciones ni analizan cuestiones relacionadas con el buen gobierno que vayan más allá del esfuerzo voluntario por hacer accesible la información relevante de la organización a los diferentes grupos de interés a través de sus páginas *web*.
- Son indicadores necesarios, pero no suficientes, de transparencia voluntaria. A día de hoy no se puede mantener un compromiso voluntario con la transparencia sin hacer accesible la información relevante a través de la *Web*; ahora bien, ese esfuerzo no es suficiente para hacer realidad una política de transparencia integral que incluya niveles de comunicación descendentes, ascendentes y horizontales; tanto internos como externos; y con grupos de interés directa o indirectamente vinculados (Cutt y Murray, 2000; Montserrat, 2009).

Una vez acotado el concepto de accesibilidad, se ha procedido a acotar el concepto de información relevante, no exento de dificultades por la ausencia de formatos estándar de rendición de cuentas en el sector fundacional español, tanto a nivel económico-financiero como cualitativo. Consideramos que, además de los datos básicos de contacto, es relevante aquella información que permite responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la misión de la organización?

La misión de interés general de la fundación constituye su principal razón de ser y le permite optar por un régimen fiscal especial y contar con el apoyo de donantes particulares o mecenas, quienes a su vez pueden deducir en la cuota de sus impuestos un porcentaje de sus aportaciones.

2. ¿Qué programas/actividades lleva a cabo para cumplir dicha misión?

La única forma de verificar si la fundación es coherente con su misión es comprobando si sus proyectos y programas están alineados con ella, e identificando a los beneficiarios de dichas actividades.

3. ¿Quiénes son los principales responsables de llevar a cabo la misión de la organización?

Los miembros del órgano de gobierno o patronato son los garantes del cumplimiento de la misión y los ejecutivos los responsables de hacer realidad los fines de interés general de forma eficiente.

4. ¿Cómo utiliza la organización sus recursos en el cumplimiento de su misión?

Los rendimientos del patrimonio de la fundación y los recursos que esta pueda obtener por diversas vías (donaciones de particulares, empresas y otras entidades no lucrativas; subvenciones públicas; ingresos por prestación de servicios, etc.) están afectos al cumplimiento de la misión de interés general y, en algunas ocasiones, a la específica voluntad de los donantes. La información económica (estados financieros, memoria e informe de auditoría) es relevante tanto para analizar en qué medida la organización está cumpliendo su misión original como para examinar si lo hace de forma eficiente (Herzlinger, 1994).

Con el fin de dar respuesta a esas cuestiones hemos definido las siguientes seis categorías de indicadores de transparencia on-line para las fundaciones:

1. Contacto

Dirección de su sede.

Teléfono de contacto.

2. Misión

Misión y objetivos.

3. Programas y actividades

Detalle de los nombres de los principales programas / proyectos que se llevan a cabo, y descripción de los mismos y de sus objetivos.

Información sobre los beneficiarios o la población atendida, ya sea por proyectos o por líneas de acción.

4. Directivos

Nombre y apellidos del director general.

Nombres y apellidos de los directivos funcionales (financiero, RRHH, proyectos, comunicación, etc.).

5. Gobierno

Nombre y apellidos de las personas que forman parte del órgano de gobierno.

Breve perfil de los componentes del órgano de gobierno con especial énfasis en la ocupación profesional.

Cargo que dentro del patronato tiene cada uno de sus miembros.

6. Información económica

Balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias del último ejercicio.

Memoria de las Cuentas Anuales.

Informe del auditor externo.

Tabla 3. Cumplimiento de los indicadores de transparencia por la muestra de 50 fundaciones empresariales españolas.

FUNDACIÓN Página web	INDICADORES DE TRANSPARENCIA												
	Contacto		Misión	Actividades		Ejecutivos		Gobierno			Información Económica		
	Dirrec.	Telf.		Descripción	Beneficiarios	Dir. Gral.	Otros	Identif.	Perfil	Cargos	Estados Financ.	Memoria	Carta audit.
Ramón Areces www.fundacionareces.es	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
ACS www.fundacionacs.com	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓					
Abertis www.fundacioabertis.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
Altadis NO TIENE PÁGINA WEB													
Antena 3 www.antena3.com/a3tv2004/servlet/GestorWeb?opera=getFicha&idPag=1732&dest=/web/html/ficha/ficha_nueva.jsp		✓	✓	✓		✓	✓	✓					
Adecco www.fundacionadecco.es	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓					
Agbar www.fundacionagbar.org	✓	✓	✓	✓	✓			✓					
Accenture www.accenture.com/Countries/Spain/About_Accenture/SpainFundacion.htm	✓	✓	✓	✓	✓								
Hullera Vasco-Leonesa www.fhvl.es	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
Banco Sabadell www.bancsabadell.com/es/XTD/INDEX/?url=/es/SOCIEDAD_Y_RSC/FUNDACION/FUNDACION_BANCO_SABADELL/?menuid=9702&language=es	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓					
Bankinter www.fundacionbankinter.org			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Cultural Banesto NO TIENE PÁGINA WEB													
Bancaja NO TIENE PÁGINA WEB													
Caja Madrid www.fundacioncajamadrid.es	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓		
Solidaridad Carrefour www.carrefour.es/fundacion/	✓		✓	✓	✓	✓		✓					
Coca-Cola www.conocecocacola.com				✓									
Deloitte NO TIENE PÁGINA WEB													

FUNDACIÓN Página web	INDICADORES DE TRANSPARENCIA												
	Contacto		Misión	Actividades		Ejecutivos		Gobierno			Información Económica		
	Direc.	Telf.		Descripción	Beneficiarios	Dir. Gral.	Otros	Identif.	Perfil	Cargos	Estados Financ.	Memoria	Carta audit.
Endesa www.endesa.es/Portal/ es/nuestro_compromiso/ fundaciones/fundacion_ endesa/default.htm	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓
Ebro-Puleva www.fundacionebropuleva.es	✓	✓	✓	✓	✓			✓					
Focus-Abengoa http://focus.abengoa.es/	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Gas Natural www.fundaciongasnatural.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓					
Garrigues www.garrigues.com/esp/ dimension/dimension_02.aspx	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Iberdrola www.iberdrola.es/ webibd/corporativa/ iberdrola?IDPAG= ESWEBCONFUN	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓		✓
IberCaja NO TIENE PÁGINA WEB													
KPMG NO TIENE PÁGINA WEB													
La Caixa http://obrasocial.lacaixa.es/	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
Mapfre www.mapfre.com/fundacion/ es/home-fundacion-mapfre. shtml	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
Juan March www.march.es	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
Microfinanzas BBVA www. fundacionmicrofinanzasbbva. org	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓				
ONCE www.fundaciononce.es	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Orange www.fundacionorange.es	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓					
Pfizer www.fundacionpfizer.org	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
PriceWaterhouseCoopers www.pwc.com/es/es/ fundacion/index.jhtml			✓	✓	✓			✓	✓				
Prosegur www.prosegur.es/pagesc. jsp?pid=fundacion	✓	✓	✓	✓	✓								
Randstad www.randstad.es/ content/aboutrandstad/ fundacion-rsc/	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				

FUNDACIÓN Página web	INDICADORES DE TRANSPARENCIA												
	Contacto		Misión	Actividades		Ejecutivos		Gobierno			Información Económica		
	Direc.	Telf.		Descripción	Beneficiarios	Dir. Gral.	Otros	Identif.	Perfil	Cargos	Estados Financ.	Memoria	Carta audit.
Renault NO TIENE PÁGINA WEB													
Repsol www.fundacionrepsol.org (en construcción)													
Sacyr-Vallehermoso www.gruposyv.com/syv/ Door.do?OPERATION=gesto r&FUNCTION=34&id1=24& locale=es			✓										
Sanitas www.fundacionsanitas.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				
Santander www. fundacionbancosantander. com	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓					
Santillana www.fundacionsantillana.org	✓		✓	✓	✓			✓					
Seur www.fundacionseur.org			✓	✓	✓								
Telefónica www.fundacion.telefonica. com	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓					
Vodafone http://fundacion. vodafone.es	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				
Vocento www.vocento.com/ accion_cultural.php			✓	✓		✓		✓					
Unicaja NO TIENE PÁGINA WEB													

Fuente: Elaboración propia (fechas de acceso: 30.06.2009 a 31.10.2009).

Tabla 4. Cumplimiento de los indicadores de transparencia por el grupo de 61 fundaciones captadoras de fondos españolas.

FUNDACIÓN Página web	INDICADORES DE TRANSPARENCIA												
	Contacto		Misión	Actividades		Ejecutivos		Gobierno			Información Económica		
	Direc.	Telf.		Descripción	Beneficiarios	Dir. Gral.	Otros	Identif.	Perfil	Cargos	Estados Financ.	Memoria	Carta audit.
Acción contra el Hambre www. accioncontraelhambre.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Accionatura www.accionatura.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Adcor www.adcor.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Alboan www.alboan.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Amref www.amref.es	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓		
Arrels www.arrelsfundacio.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓			
Ayuda en Acción www.ayudaenaccion.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
Emaus www.emaus.com	✓	✓	✓	✓	✓								
Energía sin fronteras www.energiasinfronteras. org	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓				
Cassia Just www.fundaciocassiajust. org	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Formacio i Treball www.formacioitreball.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
Arzobispo Miguel Roca www. proyectohombrevalencia.org	✓	✓	✓	✓	✓								
Adsis www.fundacionadsis.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Anar www.anar.org	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓			✓
Aprocor www.fundacionaprocor.com	✓	✓	✓	✓	✓								
Bip Bip www.fundacionbip-bip.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Bobath www.fundacionbobath.org	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓			
Ciudad de la Esperanza y la Alegría www.fcesperanzayalegría.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Codespa www.codespa.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Cruz de los Angeles www.cruzdelosangeles.org	✓	✓	✓	✓	✓								
Deporte y Desafío www.deporteydesafio.com	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
Ecología y Desarrollo www.ecodes.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

FUNDACIÓN Página web	INDICADORES DE TRANSPARENCIA												
	Contacto		Misión	Actividades		Ejecutivos		Gobierno			Información Económica		
	Dirrec.	Telf.		Descripción	Beneficiarios	Dir. Gral.	Otros	Identif.	Perfil	Cargos	Estados Financ.	Memoria	Carta audit.
El Moli D'en Puigvert www.fundacionmoli.org	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓		
Els Tres Turons www.els3turons.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓			
Esclerosis Múltiple www.fem.es	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓			
Exit www.fundacioexit.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Ibo www.fundacionibo.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Ilusiones www.fundacionilusiones.org	✓	✓	✓	✓	✓								
Instituto de Reinserción Social www.iresweb.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
Internacional O'Belen www.obelen.es	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓			
Intras www.intras.es	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Junior Achievement www.fundacionjaes.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Lesmes www.fundacionlesmes.org	✓	✓	✓	✓	✓			✓					
Magdalena www.fundacionmagdalena.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Meniños www.meninos.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Nantik Lum www.nantiklum.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Obra San Martín www.fundacionobrasanmartin.org	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓			
Padre Garralda www.horizontesabiertos.org	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓
Pax www.fundacionpax.org	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓			
Pequeño Deseo www.fpdeseo.org	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓			
Pere Tarres www.peretarres.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
Pioneros www.fundacionpioneros.org	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓
Plataforma Educativa www.plataformaeducativa.org	✓	✓	✓	✓	✓								

FUNDACIÓN Página web	INDICADORES DE TRANSPARENCIA												
	Contacto		Misión	Actividades		Ejecutivos		Gobierno			Información Económica		
	Direc.	Telf.		Descripción	Beneficiarios	Dir. Gral.	Otros	Identif.	Perfil	Cargos	Estados Financ.	Memoria	Carta audit.
Prodis www.fundacionprodis.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
Rais www.fundacionrais.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
Ramon Rey Ardid www.reyardid.org	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓			
Secretariado Gitano www.gitanos.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Síndrome de Down www.downmadrid.org	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓
También www.tambien.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
Theodora www.theodora.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
Vida sostenible www.vidasostenible.org	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓
Fundeso www.fundeso.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Intermon www.intermonoxfam.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Catalana de l'Esplai www.esplai.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓
Mundubat www.mundubat.org	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓			
Plan España www.plan-espana.org	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓
Promi www.fundacionpromi.es	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
Solidaridad Internacional www.solidaridad.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
Tierra de Hombres www.tierradehombres.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓
Entreculturas www.entreculturas.org	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
Futubide www.futubide.org	✓	✓	✓	✓	✓			✓			✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia (fechas de acceso: 01.12.2009 a 31.12.2009).

Análisis comparativo

En primer lugar, se ha comparado el grado de cumplimiento de los indicadores de transparencia a través de las páginas *web* de ambos grupos de fundaciones durante el último cuatrimestre de 2009 (tablas 3 y 4; y resumen en Tabla 5). El análisis confirma el dato, ya señalado para los EE.UU. por el reciente estudio de Guidestar, de que la Web se ha convertido en el canal de transparencia por excelencia para las fundaciones españolas. Es reseñable el dato de que el 84% de las fundaciones empresariales estudiadas utiliza internet como plataforma para hacer accesible de manera voluntaria información relevante acerca de sí mismas; en el caso de las fundaciones captadoras de fondos externos el porcentaje alcanza el 100% de la muestra estudiada. En segundo término, el análisis pone de manifiesto una aplicación desigual en la práctica fundacional del concepto de transparencia; que habíamos definido como hacer accesible la información acerca de la organización que es relevante para las diferentes expectativas de los socios y grupos de interés, tanto en términos de gobierno como de gestión. El grado de transparencia varía acusadamente tanto al comparar ambas tipologías de fundaciones entre sí, como al comparar categorías de indicadores dentro de cada tipología o muestra de fundaciones.

El grado de cumplimiento de los indicadores de transparencia por parte de las fundaciones captadoras de fondos es muy superior al correspondiente a las fundaciones empresariales para todos los indicadores definidos, con la excepción del indicador relativo al "director general". El diferencial entre el grado de cumplimiento por parte de una y otra tipología de fundaciones es máximo para los tres indicadores pertenecientes a la categoría "Información económica", seguidos del relativo a los "Perfiles" de los miembros del órgano de gobierno. La totalidad de las fundaciones captadoras de fondos y la mayoría de las fundaciones empresariales cumplen los indicadores definidos bajo las categorías de "Información de contacto", "Misión" y "Actividades".

En cuanto a la comparación del grado de cumplimiento dentro de cada categoría de indicadores, cabe reseñar que, fuera del ámbito de los datos básicos y las finalidades, propósitos y actividades de interés general, el grado de transparencia voluntaria decae de forma notoria para ambos grupos de fundaciones, registrando los menores grados de cumplimiento en términos absolutos las fundaciones empresariales en lo tocante a las categorías "órgano de gobierno" e "información económica". Solo el 16% detallan el perfil profesional de los patronos, más allá de los nombres y apellidos, y únicamente el 20% menciona el cargo concreto que ostentan en el patronato. Solo cuatro de las 50 funda-

ciones empresariales –esto es Fundación Iberdrola, Fundación Caja Madrid, Fundación Endesa y Fundación Mapfre–, publican sus estados financieros, y únicamente dos –la Fundación Iberdrola y la Fundación Endesa– acompañan el informe de auditoría. Ninguna de las fundaciones empresariales publica la memoria explicativa de sus cuentas anuales en la Web; y solo el 23% de las fundaciones captadoras de fondos lo hacen, convirtiéndose así el indicador “Memoria” en el de menor grado de cumplimiento en términos absolutos por esta segunda tipología de fundaciones. La consecuencia principal consiste en que para la inmensa mayoría de las fundaciones estudiadas, y a partir de la información contenida en sus páginas *web*, resulta imposible valorar la composición y desempeño del órgano de gobierno, el grado de cumplimiento de la misión y del plan de actuación, el origen de los recursos económicos y el modo en que se aplican a fines de interés general y, en definitiva, la eficiencia y eficacia con que actúa la fundación.

Tabla 5. Grado de cumplimiento de los indicadores de transparencia: análisis comparativo

Categorías de indicadores e indicadores de transparencia	Fundaciones empresariales que cumplen los indicadores	Fundaciones captadoras de fondos que cumplen los indicadores
1. Información de contacto		
1.1. Dirección postal	66%	100%
1.2. Teléfono	62%	98%
2. Misión		
2.1. Misión y objetivos	80%	100%
3. Actividades		
3.1. Descripción	80%	100%
3.2. Beneficiarios	72%	100%
4. Directivos		
4.1. Director General	58%	59%
4.2. Otros	32%	47,5%
5. Gobierno		
5.1. Identificación	70%	87%
5.2. Perfiles	16%	84%
5.3. Cargos	20%	41%
6. Información económica		
6.1. Estados financieros	8%	80%
6.2. Memoria	0%	23%
6.3. Informe de auditoría	4%	51%

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, se ha comparado el grado de transparencia de las fundaciones empresariales con el de las compañías a las que están vinculadas, pues la mayoría de estas sociedades mercantiles son cotizadas y/o han adoptado estrategias de responsabilidad social. Las fundaciones empresariales se han convertido para un número creciente de empresas en una herramienta relevante para la implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE), alineándose para ello sus estrategias fundacionales con la global de la empresa fundadora/financiadora (Porter, 2002). El 70% de las empresas vinculadas a nuestra muestra de fundaciones empresariales son sociedades cotizadas, sujetas por tanto a un marco normativo, tanto legal como voluntario, sustantivo en términos de buen gobierno y de transparencia; 16 de ellas pertenecen además al IBEX. Al objeto de identificar dentro del grupo de empresas vinculadas a la muestra de fundaciones empresariales a aquellas que desarrollan prácticas de RSE, se ha comprobado su pertenencia a los índices de sostenibilidad de referencia, esto es Dow Jones STOXX Sustainability Index y/o Financial Times Stock Exchange for Good (FTSE4Good) IBEX. El resultado es que 23 de las 50 empresas vinculadas, esto es, el 46%, desarrollan prácticas de RSE y en esa medida constituyen un grupo de referencia en cuanto a criterios de buen gobierno y sostenibilidad (Tabla 6).

En cuanto a transparencia *on-line*, hemos utilizado el *ranking* elaborado por Sanz y Alda para ordenar por cumplimiento de indicadores de transparencia informativa a las 31 empresas españolas pertenecientes al FTSE4GOOD IBEX (Sanz y Alda, 2009). 15 de esas 31 empresas están vinculadas a nuestra muestra de 50 fundaciones empresariales. Las 15 cumplen la Ley 26/2003 de transparencia, la Orden/3277/2003 y la Circular 1/2004. 11 de ellas obtienen 40 o más puntos sobre un máximo de 50 puntos en el *ranking* de transparencia informativa, que pondera el cumplimiento de los requerimientos legales con indicadores de información voluntaria, navegabilidad y accesibilidad de sus páginas *web*. Aunque la información expuesta relativa a normativa voluntaria (i.e. informes Aldama y Conthe) disminuye de forma notable y solo una minoría de las 31 empresas pertenecientes al índice ofrece información sobre sus prácticas de RSC en sus *webs*, podemos afirmar que estas 11 empresas coincidentes con nuestra muestra constituyen un grupo de referencia tanto en cuanto a RSE (en la medida en que pertenecen a los índices de referencia), como en cuanto a transparencia informativa al encabezar el *ranking* citado (Tabla 6).

Tabla 6. Empresas vinculadas al grupo de fundaciones empresariales españolas: indicadores de RSE y transparencia

EMPRESAS VINCULADAS AL GRUPO DE FUNDACIONES EMPRESARIALES QUE DESARROLLAN ESTRATEGIAS DE RSE Y GRADO DE CUMPLIMIENTO DE PRÁCTICAS TRANSPARENCIA	
Empresas vinculadas a la muestra de 50 fundaciones empresariales que pertenecen al FTSE4GOOD IBEX y/o al Dow Jones STOXX Sustainability Index	Posición que ocupan las 15 empresas vinculadas a la muestra de fundaciones empresariales que pertenecen al FTSE4GOOD IBEX en el ranking de transparencia de Sanz y Alda, 2009 (relativo a 31 empresas ranqueadas sobre un máximo de 50 puntos)
Abengoa	3 (45/50)
Altadis (British American Tobacco) – Inglaterra	
Antena 3	25 (36/50)
Banco Pastor	31 (30/50)
Banco Santander	1 (46/50)
Banesto	16 (41/50)
Bankinter	11 (42/50)
Banco Sabadell	24 (37/50)
Barclays – Inglaterra	
BBVA	7 (43/50)
Carrefour – Francia	
Criteria Caixa Corp.	
Coca Cola – EE.UU.	
Gas Natural	15 (41/50)
Iberdrola	
MAPFRE	5 (43/50)
Prisa	13 (41/50)
Prosegur	17 (40/50)
Randstad – Holanda	
Repsol	2 (45/50)
Telefónica	8 (42/50)
Vocento	19 (38/50)
Vodafone - Inglaterra	

Fuentes: Elaboración propia a partir de FTSE International Limited et al., 2008; Dow Jones Indexes et al., 2009; y Sanz y Alda, 2009.

Conclusiones

El grupo que podría considerarse líder dentro del sector fundacional español en el ámbito de la transparencia voluntaria no es, en contra de lo que cabría esperar, el de las fundaciones empresariales, sino el de las fundaciones captadoras de fondos externos, tanto públicos como privados. Ello es así a pesar de que el 70% de las empresas a las que están vinculadas las 50 fundaciones empresariales de nuestra muestra son sociedades cotizadas, casi la mitad han adoptado estrategias de RSE en la medida en que pertenecen a índices de sostenibilidad de referencia (Dow Jones STOXX Sustainability Index y FTSE4GOOD IBEX), las 15 que pertenecen al FTSE4GOOD IBEX cumplen la normativa legal relativa a transparencia y 11 de ellas son además líderes en el ámbito de la transparencia voluntaria. Este resultado parece desmentir para España que la implantación de estrategias de buen gobierno en ENLs, y más específicamente de prácticas de transparencia en fundaciones, haya estado impulsada por la proximidad o vinculación de las ENL en cuestión con empresas líderes en ese ámbito.

Antes bien, del análisis comparativo entre ambos grupos de fundaciones –empresariales y captadoras de fondos– pudiera deducirse que el principal incentivo a la adopción voluntaria de políticas de transparencia *on-line* viene dado por una estructura financiera dependiente de la captación externa o competitiva de fondos públicos y privados, en lo que podríamos denominar mercado abierto de subvenciones, donativos y mecenazas. Un mercado donde la reputación y la capacidad de generar confianza, pero también el cumplimiento de requisitos formales estrictos a la hora de captar fondos públicos (p.ej. los exigidos por la convocatoria de subvenciones con cargo a la asignación tributaria del IRPF), son decisivos para la supervivencia a medio plazo de las fundaciones. *Sensu contrario*, aquellas fundaciones cuya estructura financiera depende de una o varias empresas a las que están vinculadas y que constituye(n) su principal y en muchas ocasiones su único proveedor de fondos, carecen de incentivos para la adopción voluntaria de políticas de transparencia hacia el exterior.

Los resultados del segundo ejercicio comparativo –entre las fundaciones empresariales y las sociedades a las que están vinculadas en cuanto al grado de cumplimiento por estas últimas de indicadores de responsabilidad social– sugieren una falta de alineamiento entre las estrategias de las empresas y las de las fundaciones empresariales, que no estarían por lo tanto integradas en las respectivas estrategias de RSE de las primeras. En este sentido, de cara a futuros trabajos de investigación sobre gobierno corporativo, sería interesante analizar en qué medida los responsables de impulsar la estrategia de RSE

(directores de comunicación, responsabilidad corporativa, reputación, etc.) forman parte del patronato de las fundaciones empresariales de su compañía. También podría ser interesante analizar la existencia de patronos externos a la empresa, para tratar de comprobar si existe una correlación positiva entre patronatos con personas externas a la compañía y transparencia. El impulso de la transparencia, la rendición de cuentas y el buen gobierno suele corresponder al consejo de administración en las empresas y al patronato en las fundaciones. La menor importancia que se da en las fundaciones empresariales a la información relativa al órgano de gobierno guarda sin duda relación con su menor grado de transparencia.

Podemos asimismo concluir que ambas tipologías de fundaciones son relativamente más transparentes en lo tocante a la descripción no cuantitativa de su misión y programas (los fines y las actividades), que en lo relativo a los gestores, órgano de gobierno y recursos económicos (los medios y procesos). Aunque los ámbitos de la eficiencia y eficacia de la labor fundacional exceden con creces los objetivos de este estudio empírico, sí hay que reseñar que, con carácter casi general para el grupo de fundaciones empresariales y para aproximadamente la mitad de la muestra de fundaciones captadoras de fondos, un miembro de cualquier grupo de interés (p.ej. un accionista de la empresa a la que la fundación empresarial está vinculada, o un potencial donante particular) no podría valorar, mediante la información contenida en sus páginas *web*, en qué medida las finalidades de interés general perseguidas se consiguen o hasta qué punto se consiguen con eficiencia.

El estudio sugiere, por último, nuevas líneas de investigación en diversos frentes. Desde un punto de vista histórico, habría que estudiar hasta qué punto la labor de la Fundación Lealtad, cuyos informes se centran en ENL captadoras de fondos, ha generado en sí misma un incentivo a la transparencia voluntaria dentro de ese grupo de fundaciones. En el ámbito de la ética empresarial, sería interesante conocer en qué medida las diversas tipologías de fundación optan por el régimen fiscal especial que prevé, bajo ciertas circunstancias, la exención fiscal para la fundación y la posibilidad de que los mecenas que la apoyen se deduzcan en la cuota de sus impuestos una parte de su donación. En la medida en que las fundaciones empresariales opten por acogerse al régimen fiscal especial, la obligación moral de transparencia y rendición de cuentas se aproximaría a la que tienen las fundaciones captadoras de fondos externos, tanto públicos como privados.

Bibliografía

- [1] AECA (2002). *Código de Buenas Prácticas para la Divulgación de Información Financiera en Internet*. Madrid.
- [2] ALDAMA (2003). *Informe de la Comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas*.
- [3] ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I., PEDREIRA MENÉNDEZ, J. Y SANZO PÉREZ, M.J. (2008). *Análisis de situación de las fundaciones en la realidad socio-económica del Principado de Asturias*, Asociación Española de Fundaciones, Madrid.
- [4] ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES (2008). *Principios*. http://www.fundaciones.org/docs/2009/03/02/10110001_4_2_0.pdf (acceso el 27 de diciembre de 2009 a las 22:21)
- [5] AUSTIN, J.E. (2000). *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed through Strategic Alliances*, Jossey-Bass.
- [6] BISHOP, M. Y GREEN, M. (2008). *Philanthrocapitalism*, Bloomsbury Press.
- [7] BOARDSOURCE (2005). *The source: twelve principles of governance that power exceptional boards*.
- [8] BOBOWICK, M.J., (2009). "A look at board work, past and present", en *Insight and Ideas for Nonprofit Board*, January-February, págs. 8-11.
- [9] CARVER, J. (1990). *Boards that make a difference*, Jossey-Bass.
- [10] THE CENTER FOR EFFECTIVE PHILANTHROPY (2002). *Indicators of Effectiveness. Understanding and Improving Foundation Performance*, en www.effective-philanthropy.com.
- [11] THE CENTER FOR EFFECTIVE PHILANTHROPY (2004). *Assessing Performance at the Robert Wood Johnson Foundation. Case Study*, en www.effectivephilanthropy.com.
- [12] CHAIT, D., TAYLOR, B. Y TOLLAND, T. (1996). "The New work of Nonprofit Board". *Harvard Business Review*, nº Septiembre-October.
- [13] RICHARD P., C., RYAM, W.P. Y TAYLOR, B.E. (2005). *Governance as leadership*. BoardSource.
- [14] *Circular 1/2004, de 17 de marzo, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, sobre el informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales de valores, y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas*.

- [15] CONTHE (2006). *Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Madrid.
- [16] COORDINADORA CATALANA DE FUNDACIONES, *Código ético y buen gobierno de las fundaciones. Principios, valores y buenas prácticas*. http://www.ccfundacions.cat/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=60&Itemid=55 (acceso el 27 de diciembre de 2009 a las 22:27).
- [17] COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO – ESPAÑA (2007). *La transparencia y rendición de cuentas en las ONGD: situación actual y retos*, Congde, Madrid.
- [18] CUTT, J. Y MURRAY, V. (2000). *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations*, Routledge.
- [19] DEES, J.G. (1998). "Entreprising nonprofits", *Harvard Business Review*, Enero-Marzo.
- [20] DOW JONES INDEXES, STOXX LTD. Y SAM, (2009). *Dow Jones STOXX Sustainability Index - Components (by Country)*, <http://www.sustainability-index.com/> (acceso el 25 de octubre de 2009 a las 15:45)
- [21] DRUCKER, P.F., (1990). "Qué se puede aprender de las organizaciones altruistas", *Harvard-Deusto Business Review*, enero-marzo.
- [22] EIKENBERRY, A.M. (2009). "The hidden Cost of Cause Marketing", *Stanford Social Innovation Review*, Volumen 7, Número 3.
- [23] FLYNN, P. Y HODGKINSON (eds.) (2001). *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector*, Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- [24] FREEMAN, R.E., HARRISON, J.S. Y WICKS, A.S. (2007), *Managing for stakeholders*, Yale University Press.
- [25] FSG SOCIAL IMPACT ADVISORS (2007). *From Insight to Action. New Directions in Foundation Evaluation*, FSG.
- [26] FTSE INTERNATIONAL LIMITED, ETHICAL INVESTMENT RESEARCH SERVICES Y SOCIEDAD DE BOLSAS S.A. (2008) *Índice FTSE4Good IBEX: Informe de Investigación y análisis*. http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_IBEX_Index/Downloads/FTSE4Good_IBEX_Research_Report_Spanish.pdf
- [27] FUNDACIÓN LEALTAD (2009). *Guía 2009 de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG*. <http://www.fundacionlealtad.org> (acceso el 14 de julio de 2009 a las 14:00).
- [28] GARCÍA DELGADO, J.L.(dir.) (2005). *Las cuentas de la economía social: magnitudes y financiación del tercer sector en España*, Civitas y Fundación Once.

- [29] GUIDESTAR (2009). *The State of nonprofit transparency 2008*.
- [30] HARVEY, P.D. Y ZINDER, J.D. (1987). "Charities need a bottom line too", *Harvard Business Review*, January-February.
- [31] HERZLINGER, R.E., (1994). "Effective Oversight: A Guide for Nonprofit Directors", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto.
- [32] HERZLINGER, R.E., (1996). "Can Public Trust in Nonprofits and Governments be restored", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril.
- [33] HOULE, C. (1989). *Governing Boards: Their nature and nurture*, Jossey-Bass, 1989.
- [34] INDEPENDENT SECTOR (2007), *Principles for Good Governance and Ethical Practice: A Guide for Charities and Foundations*.
- [35] INGRAM, R. (2009). *Ten Basic responsibilities of Nonprofit board*, segunda edición, Boardsource.
- [36] KAPLAN, R.S. Y NORTON, D.P. (1992). "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, nº 1.
- [37] LETTS, C.W., WILLIAM P.R. Y GROSSMAN, A. (1999). *High Performance Nonprofit organizations*, John Wiley&Sons, Inc.
- [38] LETTS, C.W., WILLIAM P.R. Y GROSSMAN, A., (1997). "Virtuous Capital: What Foundations Can Learn From Venture Capitalists", *Harvard Business Review* (2): 36-44.
- [39] LEY 26/2003, de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas.
- [40] LEY 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.
- [41] LEY 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
- [42] MARTÍNEZ, J.L. (2006). *Los stakeholders y la acción social de la empresa*, Fundación Rafael del Pino.
- [43] MONTSERRAT, J. (coord.), 2009, *Transparencia y rendición de cuentas en el Tercer Sector*, Fundación Luis Vives.
- [44] OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR (2007). *Transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas*. Barcelona.

- [45] ORDEN ECO/3722/2003, de 26 de diciembre, sobre el informe anual de gobierno corporativo y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades. PAZ ARES, CÁNDIDO, (2008), "El buen gobierno de las organizaciones no lucrativas (reflexiones preliminares)", en "La filantropía, tendencia y perspectivas. Homenaje a Rodrigo Uría Meruéndano, [V. Pérez-Díaz (Dir)], Madrid, págs.147 y ss.
- [46] ORGANISATIONAL PERFORMANCE INITIATIVE (2006). *Confidence in Charitable organizations*, Robert F. Wagner Graduate School, New York University.
- [47] PERDICES HUETOS, A.B. (2008). *Hacia unas reglas de gobierno corporativo del sector no lucrativo*. RJUAM, nº 17, págs. 141-176.
- [48] PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL (2003). *Norma de Funcionamiento para una gestión transparente*, http://www.plataformaongs.org/upload/59/34/Norma_de_funcionamiento_para_una_gestion_tran..pdf (acceso el 27 de diciembre de 2009 a las 22:51)
- [49] PORTER, M.E. Y KRAMER, M.R. (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Diciembre.
- [50] REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS (2007). *La responsabilidad social de la empresa (RSE): propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*.
- [51] REY GARCÍA, M. (2004). "Más allá del 11-S: ¿un nuevo paradigma para el Tercer Sector?", en Sáenz De Miera, A. (ed.), *El impacto del 11-S en el sector filantrópico*, Fundación BBVA, págs. 185-198.
- [52] SANZ SANTOLARIA, C.J. Y ALDA GARCÍA, M. (2009). "Análisis de las web de las empresas del índice FTSE4Good IBEX", *Partida Doble, Revista de Contabilidad, Auditoría y Empresa*, nº 214, octubre. págs. 76 a 87.
- [53] SILVERMAN, L. Y TALIENTO, L. (2006). "What Business Execs Don't Know –but should– About Nonprofits", *Stanford Social Innovation Review*, verano.
- [54] WARREN, S. Y LLOYD, R. (2009). "Civil Society Self-Regulation", One World Trust, Briefing Paper, Number 119, June.

L Localización vs. normalización: enfoques globales sobre la gestión socialmente responsable en las empresas multinacionales*

Silke Bustamante, profesora en la Berlin School of Law and Economics de Berlin, Alemania y consultora en el Boston Consulting Group¹
silke.bustamante@web.de

Resumen

Las empresas multinacionales se enfrentan “al mismo tiempo, a una presión para adecuarse a las condiciones del entorno local y a lograr la consistencia dentro la empresa multinacional” (Rosenzweig/Singh 1991, p. 344). Tomando como punto de partida esta manifestación, el presente artículo analiza de manera detallada las influencias internas y externas sobre la Gestión Socialmente Responsable de las compañías (RSC), intentando extraer consecuencias a distintos niveles a la luz de los factores influyentes tales como el poder de los grupos de interés (*stakeholders*), la cultura de la compañía y los asuntos en cuestión.

Este artículo se basa en la noción de RSC como un modelo orientado a los diferentes grupos de interés (Comisión Europea 2001), lo que implica que las actividades empresariales tienen que tener en cuenta las expectativas e intereses de dichos grupos, los cuales influyen o se ven influidos por las empresas (Joyner/Payne 2002, S. 300) y se ajustan a las normas y valores sociales que prevalecen en la Sociedad (Sethi 1979, Carroll 1979). Al mismo tiempo se tienen en cuenta los aspectos organizativos tales como la búsqueda de la consistencia, la innovación y la motivación y sus implicaciones en cuanto a la eficiencia de la Gestión de la RSC (Christman 2004, Nidumolu *et al.* 2009).

¹ Traducido de su versión en inglés por Ramiro Cea Moure. Prof. Dr. de la Universidad a Distancia de Madrid.

En primer término, revisaremos los principales enfoques de gestión general de las grandes empresas como respuesta a las presiones sobre integración y receptividad (o localización) (Bartlett/Goshal 1989; Prahalad/Doz 1987), con el fin de establecer el marco conceptual y enumerar las posibilidades que tienen las compañías para gestionar los conflictos externos y para atender las demandas internas. Dado que la receptividad y la integración pueden referirse no solo a diferentes funciones, sino también a diferentes niveles y aspectos de la gestión, de aquí que también hagamos una descripción breve sobre las dimensiones más importantes de la gestión de RSC. En segundo término, describiremos de manera estructurada las presiones externas e internas sobre las estrategias de integración y localización que llevan a la identificación de los tres principales aspectos que influyen en la gestión de RSC de las empresas: principales: cuestiones, principales grupos de interés (*stakeholders*) y diversas consideraciones estratégicas y organizativas. Basados en todo ello, propondremos las posibilidades que tienen las empresas para localizar su enfoque sobre RSC dentro de las diferentes dimensiones de la gestión empresarial y a la luz de las principales fuerzas que inciden en la gestión de RSC. Por último, presentaremos los resultados de una encuesta realizada sobre grandes empresas multinacionales alemanas respecto a su enfoque de localización que muestra que no existe (todavía) ninguna respuesta estratégica clara en cuanto a receptividad y presiones de integración, sino que algunas empresas muestran un enfoque más bien centralizado y estandarizado, mientras que otras dejan vía libre de actuación a sus gestores de RSC de cada país. Incluso, aunque la encuesta no investiga las correlaciones entre los tres principales aspectos de la gestión de RSC y la respuesta estratégica elegida, aporta alguna luz acerca de los diferentes enfoques de RSC de las compañías y puede servir como base para futuras investigaciones.

Palabras clave

Estrategia RSC, empresas multinacionales, localización, cultura, estructura organizacional, fuerza de los grupos de interés.

Códigos JEL: M 14, M 16.

Abstract

Multinational companies face, "at the same time, a pressure for conformity to conditions in the local environment and an imperative for consistency within the multinational" (Rosenzweig/Singh 1991, p. 344). Building on this statement, the present paper analyzes in more detail external and internal influences on CSR Management of companies and tries to draw consequences for

its different levels in the light of influencing factors such as stakeholder power, organizational culture and issues in question.

The paper builds on the notion of CSR as a stakeholder oriented model (Commission of the European Communities 2001), implying that corporate activities have to take into account expectations and interests of those groups, which influence or are influenced by companies (Joyner/Payne 2002, S. 300) and conform with established social norms and values prevailing in society (Sethi 1979, Carroll 1979). At the same time it considers organizational aspects such as the strive for consistency, innovation and motivation and its implications for the efficiency of CSR Management (Christman 2004, Nidumolu et al. 2009).

In a first step, general management approaches of global companies as a response to integration and responsiveness (or localization) pressures (Bartlett/Goshal 1989; Prahalad/Doz 1987) will be revised in order to set the framework and point to possibilities of companies to manage conflicting external and internal demands. As responsiveness and integration may refer not only to different functions, but also to different levels and aspects of management, the most important dimensions of CSR management will also be shortly described. In a second step, external and internal pressures on integration and localization strategies will be described and structured, leading to the identifications of three major aspects influencing CSR management of companies: Issues, key stakeholders, and strategic/organizational considerations. Based on this, possibilities of companies to localize their CSR approach within the different management dimensions and in the light the major forces on CSR management will be proposed. Finally the results of a survey of globally active major German companies with respect to their localization approach will be presented, showing, that there is (yet) no clear strategic answer to responsiveness and integration pressures but that some companies show a rather centralized and standardized approach whereas other companies leave more leeway to their local CSR managers. Even if the survey does not investigate correlations between the three major aspects of CSR management and the chosen strategic answer, it sheds some light on different CSR approaches of companies and may serve as a basis for future research.

Keywords

CSR strategy, multinational companies, localization, culture, organizational structure, stakeholder pressure.

JEL codes: M 14, M 16.

Motivación y cuestiones básicas

En general, la RSC se define como un concepto en el que las empresas integran asuntos sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y en sus interacciones con los diferentes grupos de interés de carácter voluntario (Comisión Europea 2001, p. 6.). Se concibe como un modelo centrado en los principales grupos de interés que tienen en consideración las expectativas e intereses de dichos grupos, que a la vez influyen y se ven influenciados por las empresas (Joyner/Payne 2002, S. 300). Según Carroll, la RSC implica, junto con el cumplimiento de las obligaciones económicas y legales, una responsabilidad de naturaleza ética y filantrópica, que se define por normas y valores definidos (Carroll 1979, p. 499). La referencia a objetivos y valores dentro de una empresa fue definida por Bowen en 1953, el cual muestra que la responsabilidad de los empresarios les requiere actuar de manera lógica en términos de objetivos y valores de la empresa (Bowen 1953, p. 6) y que fue confirmado por Sethi. Sethi comenta que la RSC implica que las actividades empresariales tienen que estar de acuerdo con normas y valores sociales establecidos (Sethi 1979).

Las empresas que operan en diferentes partes del mundo se enfrentan al reto de tener que confrontarse con diferentes culturas y sistema de valores de sus respectivos grupos de interés y diferentes concepciones en cuanto al foco y alcance de la responsabilidad corporativa. Siguiendo el concepto de Bowen y Carroll, esto significaría que los enfoques de RSC necesitarían adaptarse a las circunstancias específicas de la región en la que la empresa vaya a operar.

Sin embargo, debido a las actividades de negocio interrelacionadas, las aspiraciones de los diferentes grupos de interés locales no pueden concebirse de manera independiente los unos y los otros: las actividades realizadas en un país podrían tener implicaciones para los grupos de interés locales no solo de ese país, sino también en las aspiraciones de los grupos de interés de otros países. En especial, este es el caso de las cuestiones de impacto global y con efectos externos, tales como las cuestiones sobre calentamiento atmosférico y sobre el cambio climático (los llamados "bienes comunes globales")². Además, los grupos de interés del país de una empresa podrían tomar partido por los grupos de interés de otros países y podrían esperar que las empresas respetasen también sus valores y sus expectativas cuando operen en otros países. La discusión sobre trabajo infantil es uno de los ejemplos más destacados, pero

² Para una discusión detallada sobre esta cuestión, ver De Bettignies/Lepineux (2009).

existen más casos que suscitan controversia, en los que los diferentes valores y normas podrían originar diversos conflictos entre los diferentes grupos de interés (p.e. las cuestiones ecológicas o los derechos humanos generalmente aceptados). Por consiguiente, existe una presión creciente sobre las empresas para que estas normalicen sus enfoques sobre la RSC, para que introduzcan normas amplias y procedimientos de RSC a nivel de cada empresa y para que se centralice el proceso de toma de decisiones sobre la RSC. Además, las cuestiones organizativas desempeñan un papel en cuanto a la gestión de la RSC de las empresas. Rosenzweig y Singh señalan que las empresas multinacionales “se enfrentan, al mismo tiempo, a la presión de dar su conformidad a condiciones tales como sobre el trabajo infantil, a las condiciones locales sobre medioambiente y al imperativo de lograr la consistencia dentro de la multinacional” (1991, p. 344). Por su parte, House et. al. (2004), en su análisis de la relación entre la cultura nacional y la organizativa y el liderazgo, llegan a la conclusión de que el liderazgo (y, por lo tanto, también la gestión en su más amplio sentido) se ve influido por ambas “ –la cultura nacional y la organizativa.

De aquí que parezca haber dos presiones conflictivas sobre la gestión de las empresas, como señalaron hace algunas décadas Bartlett y Goshal (1992)³. Por una parte, la presión sobre la localización debido a las diferentes aspiraciones de la colectividad y a los valores y normas, y por otra, la presión sobre la normalización y la coordinación en la toma de decisiones debido a las actividades de negocio interrelacionadas, a los efectos externos y a los valores y “gustos” globales.

Bartlett y Goshal argumentaron en 1989 en favor de un enfoque de gestión que tuviese en cuenta de manera óptima ambos tipos de presiones, distinguiendo entre asuntos y cuestiones que requieran adaptación y conceptos generales que permitan la estandarización y la explotación de la diversidad mediante la transferencia de conocimientos e ideas. Ellos denominaron a su enfoque estratégico la “estrategia transnacional”. En este artículo analizaremos en primer término con mayor profundidad los argumentos (a favor y en contra) sobre el efecto localización de la RSC, con el fin de poder identificar los factores más importantes que influyen sobre el enfoque de la gestión de RSC de las empresas. En una segunda fase se estructurará el proceso de gestión de la RSC, describiendo las dimensiones más importantes que deberían tenerse

³ Estos autores aplicaron estas presiones a los aspectos generales de la gestión, en especial a la cuestión de la adaptación/normalización de los productos y servicios, a la cuestión del valor integrado de la cadena de valor y a las implicaciones sobre la estructura organizativa (organigrama) de la compañía.

en cuenta para reflejar el grado de localización de la gestión de la RSC, especificando los enfoques de localización dentro de tales dimensiones. Finalmente, presentaremos y discutiremos los resultados de una encuesta de empresas alemanas internacionales en cuanto a sus respectivos enfoques con respecto a la localización o estandarización.

Perspectiva general sobre el debate

La discusión sobre los enfoques estratégicos adecuados para las empresas con presencia activa en distintas partes del mundo comenzó hace varias décadas. Prahalad y Doz (1987) crearon la llamada "matriz de integración - receptividad", en la que, por un lado, describen las fuerzas para la receptividad a escala local y, por otro lado, la integración a escala global⁴, así como distintas maneras para gestionar estas fuerzas. Esto fue la base de una línea de investigación sobre las estrategias contingentes sobre estas fuerzas en conflicto (Bartlett y Goshal, 1987 & 1989, Meffert, 1989 o Roth/Morrison, 1990 & 1992). Los estudios empíricos han analizado los determinantes y las fuerzas de los enfoques estratégicos, tanto para la elaboración de la estrategia general y también de las diferentes áreas funcionales (Hannon, Huang, & Jaw, 1995; Johansson & Yip, 1994; Kobrin, 1991; Laroche, Kirpalani, Pons, & Zhou, 2001).

Sin embargo, la consideración de las ya mencionadas fuerzas en conflicto por parte de la literatura sobre gestión socialmente responsable, ha sido de reciente creación y todavía carece de una discusión global estructurada. La literatura existente sobre el tema trata sobre todo localización *versus* normalización (estandarización) de la RSC a nivel general (para una perspectiva general ver Muller, Alan, 2006), o bien de partes concretas de la RSC, tales como la gestión medioambiental (ej: Christman, 2004). Los argumentos a favor y en contra de la localización se refieren principalmente a los aspectos externos, tales como las diferentes condiciones locales (Loew, 2005, p. 24, Baskin 2006, p. 41), los diferentes sistemas de valores y los asuntos prioritarios (Newell/Muro, 2006, Fox, 2004; Fox, Ward, & Howard, 2002; Utting, 2001; Ward, 2004; Ward & Fox, 2002), las consecuencias para la teoría de la legitimidad organizativa (Barkemeyer, 2007b; Fombrun, Gardberg & Barnett, 2000), así como sobre la eficiencia y la eficacia de las iniciativas de RSC (Blowfield, 2004). Christman (2004), analizando la estandarización dentro de la gestión medioambiental, menciona otros aspectos organizativos, tales como el enfoque organizativo general de la em-

⁴ Bartlett/Goshal (1991) añadieron una tercera fuerza, la "innovación a escala mundial".

presa y el afán de lograr la consistencia de todos estos aspectos como conductor importante del enfoque estratégico.

Por lo tanto, el objetivo de los siguientes epígrafes es arrojar algo más de luz sobre los factores externos e internos que dirigen la gestión de RSC y discutir sus implicaciones sobre la orientación estratégica de las compañías.

La gestión de RSC en las empresas que operan globalmente

Enfoques estratégicos de las empresas multinacionales

La teoría sobre la estrategia internacional distingue cuatro grandes enfoques estratégicos para las empresas multinacionales que actúan a nivel global (Barlett/Goshal, 1989), los cuales son la respuesta que surge de la interacción, por una parte, entre las presiones para la integración por un lado y, por otra, entre las presiones en materia de receptividad (Prahalad/Doz, 1987)⁵: las estrategias internacional, global, multinacional (o multidoméstica) y transnacional. La estrategia *internacional* se basa por lo general en las exportaciones y no tiene en cuenta las diferentes condiciones locales de los diferentes países. No existe adaptación a las condiciones locales, ni integración de las empresas filiales dentro de las actividades conjuntas de la matriz. Generalmente se trata de la primera fase de un esfuerzo de una compañía internacional. La estrategia *global* se centra en lograr ventajas de costes a través de las economías de escala. Los activos básicos, recursos y responsabilidades se centralizan en la matriz y la estrategia fijada en la matriz o sede central se implementa por sus filiales en países extranjeros. Con el fin de conseguir ventajas de costes, se normalizan los productos y servicios, de tal manera que, cuando la normalización de los productos y servicios pudiese implicar la oferta de los mismos productos y servicios que los del país de la central, la adaptación de los productos y servicios a escala del mercado global debería tener en cuenta las preferencias "globales". La estrategia *multinacional* (o *multidoméstica*) permite la adaptación a los mercados locales, concediendo autonomía a las empresas filiales y diferenciando los productos y servicios en función de las respectivas demandas locales.

Las decisiones están descentralizadas y las funciones importantes corresponden también a las distintas sedes extranjeras. La estrategia transnacional asimismo reconoce la necesidad de responder a la vez a las diferencias de carácter local y a la obtención de economías globales de escala. Las responsabilidades,

⁵ La clasificación descrita está basada en Barlett/Goshal. Sin embargo, hay un número de clasificaciones alternativas de los tipos de enfoques globales sobre la gestión que, más o menos, siguen los mismos argumentos (para una visión general, ver Morschett, 2007, p 58-60).

los recursos y las capacidades se distribuyen mundialmente, pero se concentran en algunos lugares (distribución global de las actividades de valor), mientras que la información y las ideas fluyen de manera multidireccional entre las filiales y la empresa matriz.

Cuando las presiones de integración y de receptividad varían no solamente entre sectores industriales, países y grupos-objetivo, sino también entre las funciones empresariales e incluso las tareas (Bartlett/Goshal, 1989, p. 97), las empresas por lo general no siguen el mismo enfoque para todas las funciones o áreas del negocio. Así, por ejemplo, las empresas podrían integrar o “globalizar” la función de I+D y, en cambio, “localizar” la función comercial. Incluso, dentro de la función comercial, pueden existir tareas que merecen un enfoque normalizado y coordinado (por ejemplo las políticas de productos) y tareas en las que la localización sea sensible (ej: gestión de ventas)⁶. Por lo tanto, en una primera etapa, deberán describirse las dimensiones (o tareas) de gestión de la RSC, seguidas a continuación de una descripción detallada de los factores externos e internos que influyen en tales dimensiones.

Dimensiones de la gestión de RSC

La RSC puede entenderse como un concepto de gestión, en donde “las empresas integran los asuntos sociales y ambientales en sus operaciones de negocio en su interacción con los grupos de interés de forma voluntaria” (Comisión Europea, 2001, p. 6). Una empresa actúa de forma responsable si aspira a alcanzar “un equilibrio entre las demandas y las necesidades de los diferentes grupos de interés que sea aceptable por todos los actores implicados” (Comisión Europea, 2002, p. 4). Los componentes esenciales del concepto son su carácter voluntario (más que por exigencia legal), la orientación hacia las expectativas y los valores de la empresa (Joyer & Payne, 2002, S. 300) y su naturaleza interfuncional. De acuerdo con Gobel, la RSC por ello no debe ser vista como una función separada, sino como parte integrante de la gestión general de la empresa (Gobel, 2006, S.156).

Los argumentos a favor y en contra de la normalización o estandarización de la RSC se proyectan por lo general sobre las siguientes dimensiones de la gestión

⁶ Cuando hablamos de normalización (o estandarización) nos estamos refiriendo a un enfoque común para el mercado global, lo que podría implicar estas cosas –referencia a los valores y expectativas “globales” y a los de los grupos de interés de cada país. Sin embargo, cuando hablamos de estrategia global, queremos significar la referencia a los valores globales (incluso a si están conformados a los ideales occidentales), reservando el enfoque orientado a la sede central de la matriz para la estrategia internacional.

socialmente responsable de la empresa, los cuales serán la base de la discusión de los enfoques de localización de las empresas⁷:

- El fundamento normativo de la RSC: es la base de la gestión de la RSC y define las ideas generales sobre el papel de la empresa en la sociedad, sus valores, principios y guías generales (Meffert, 2005, p. 22). Las grandes empresas de actuación global por lo general definen una finalidad válida y unos principios que sirven de guía. Sin embargo, debido a los diferentes sistemas de valores alrededor del globo, deberían existir adaptaciones de 2stos a los correspondientes entornos locales.
- Estrategia: en base al análisis de las fuerzas ambientales, los valores internos y los recursos, se definen los principales grupos de interés o grupos-objetivo, así como los asuntos, normas, proyectos y consorcios en el ámbito de la RSC (Muenstermann, 2007, p. 20-21). De nuevo, las empresas pueden adoptar una estrategia general de RSC, enfocada hacia los distintos grupos de interés, bien de tipo global o bien de naturaleza nacional para cada país, o bien podrían tener en cuenta los diferentes asuntos que presionan o las expectativas de los grupos de interés a escala local.
- Organización: es necesario que la estrategia se refleje de manera adecuada en las estructuras organizativas y en los procesos de gestión. Las estructuras determinan los flujos de información y las líneas de revelación informativa, así como la localización de la responsabilidad y los presupuestos asignados para ello. Los procesos definen la manera de formular la estrategia, los criterios para la toma de decisiones sobre las cuestiones de RSC, la fijación y el control de los objetivos y los incentivos (Yip, 1992, p. 181).
- Comunicación externa en materia de RSC: consiste en un diálogo permanente con los principales grupos de interés para detectar las demandas y tendencias generales de los principales grupos de interés, los pilares de la legitimación social de la empresa, así como la revelación de información sobre RSC en la página web de la compañía, en documento físico, en los medios de comunicación, etc. Las empresas necesitan decidir el área geográfica sobre la que extender el diálogo con los principales grupos de interés, así como también sobre la localización o normalización de los Informes de RSC.

⁷ Los aspectos sobre la gestión de la RSC se discuten por ejemplo en Muenstermann, 2007 p. 21.

Fuerzas externas e internas para la normalización y para la localización

Las aspiraciones de los diversos grupos de interés y las cuestiones organizativas como fuerzas que gobiernan la gestión de RSC de las empresas multinacionales

Las estrategias de RSC están fundamentalmente dirigidas por las expectativas de los grupos de interés. Incluso, aunque una estrategia proactiva de RSC podría implicar que la compañía podría estar actuando como agente del cambio, anticipando los asuntos que podrían llegar a ser relevantes en el futuro, la base de la gestión de RSC es la interacción con los principales grupos de interés, así como la consideración de sus aspiraciones y expectativas dentro de las actividades que componen el núcleo del negocio empresarial (Comisión Europea, 2001, p. 6).

Las aspiraciones y las expectativas de los principales grupos de interés no están conformadas en último término por las normas o usos sociales ni por los valores sociales imperantes (Carroll, 1979, p. 499). La comprensión y la consideración de dichos valores está en el corazón de la RSC y al mismo tiempo es la base de la legitimidad organizativa. Esto último se cita a menudo como uno de los objetivos de la Responsabilidad Social Corporativa. Suchmann (1995, p. 574) define la legitimidad como "la percepción generalizada o el supuesto de que las acciones de una entidad son deseables, propias o adecuadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones".

Las empresas que actúan en diferentes partes del mundo se enfrentan al reto de enfrentarse con diferentes culturas y sistemas de valores de los respectivos grupos de interés, así como diferentes concepciones sobre el núcleo y el alcance de la responsabilidad corporativa. Las denominadas empresas multinacionales "se ven afectadas por una variedad de fuerzas del entorno, algunas de las cuales son específicas del país local y otras son intrínsecamente de naturaleza global" (Rosenzweig & Singh, 1991, p. 344). La RSC en las empresas multinacionales precisa la identificación de los grupos de interés, globales y locales, así como también la comprensión de sus aspiraciones y del contexto cultural que conforma sus expectativas.

Por otro lado, hay que tomar en consideración algunos asuntos organizativos. Los enfoques de localización y de estandarización van por lo general juntos con las estructuras y los procesos organizativos que respaldan dichos enfoques (Bartlett & Goshal, 1989). Por ello, si las estrategias de RSC deben adaptarse a las condiciones locales, la descentralización del poder en la toma de

decisiones y la asignación de responsabilidad y presupuestos en las empresas filiales locales serán la respuesta adecuada. Por otro lado, un enfoque de estandarización requeriría la coordinación de la toma de decisiones que se fomentaría a través de por lo menos una centralización parcial del poder en cuanto a la toma de decisiones, y por la fijación de unos principios y normas que deberían ser observados por las diferentes funciones y divisiones de la empresa. Los diferentes modelos organizativos tienen diferentes efectos sobre el compromiso, la motivación, la creatividad y el desempeño logrado (Perlitz, 2004, p. 455)⁸. Al mismo tiempo, las empresas buscan la consistencia dentro de organización, de modo especial cuando se trata de las funciones que tienen una fuerte relación con la estrategia empresarial (Rosenzweig & Singh, 1991, p. 344). Por lo tanto los aspectos organizativos y un enfoque de conjunto sobre la gestión global de la compañía desempeñarán un papel importante sobre las estrategias de localización en el campo de la RSC.

Las aspiraciones de los principales grupos de interés que influyen en la gestión de RSC

Los diferentes grupos de interés y sus expectativas

Los grupos de interés, en su más amplio sentido, se definen generalmente como cualquier grupo o persona que se ve o puede verse afectado por la ejecución de las actividades de la empresa (Freeman, 1984, p. 46). Cuando miramos a los grupos de interés de las empresas multinacionales, se pueden distinguir los grupos de interés a escala local y a escala global. Los grupos de interés locales son los que residen en los diferentes

países en donde la empresa actúa de manera activa (Carroll, 2004, p. 114). Pueden ser, por tanto, grupos de interés del país sede central de la compañía y grupos de interés de los distintos países de sus filiales. Los grupos de interés globales pertenecen al "metaentorno" global en donde la compañía opera (Kostova & Zaheer, 1999) y a menudo representan los denominados "intereses globales". Los ejemplos son los medios de comunicación internacionales, las organizaciones internacionales y los grupos de activistas u ONGs que operan a escala planetaria.

Al analizar los grupos de interés de carácter local, se pueden identificar grupos que coinciden en diferentes países, tales como empleados y sindicatos, clientes, proveedores, gobierno local y grupos de interés específicos de cada país como por ejemplo ONGs que actúan en cada país. Debido al diferente

⁸ Por ejemplo, Mueller (2006, p. 190) señala, para la industria del automóvil mejicana, que el desempeño de RSC parece ser superior en el caso de descentralización en la toma de decisiones.

contexto cultural de cada país (ej: sistemas de valores, diferentes leyes y regulaciones), así como a sus diferentes condiciones económicas, por lo general las expectativas de los grupos de interés de cada país varían. Así, por ejemplo, en países con alta renta desigualmente distribuida o con escasa provisión de servicios sociales, las expectativas de compromiso social voluntario por parte de las empresas podría ser superior que en otros países con una mayor igualdad en cuanto a la distribución de la renta⁹. Incluso si los investigadores apreciaran una convergencia creciente en cuanto a los estilos de vida o de los valores e ideas imperantes en el mundo (Levitt, 1983), las diferencias económicas, culturales e institucionales seguirían siendo importantes y tendrán impacto en las expectativas de los grupos de interés local, por lo que estaría justificada la localización de las políticas de RSC.

Sin embargo, algunos grupos de interés del país de la sede central o de los países de las filiales pueden ejercer su influencia ante las empresas para que estas transfieran sus políticas locales de RSC a otros países. Asimismo, podrían existir grupos de interés locales interesados en asuntos relevantes a escala global tales como los retos medioambientales o cuestiones sobre derechos humanos y que quisieran que todas las compañías del grupo multinacional aplicasen criterios similares estándares a escala mundial. Los grupos de clientes en los países industrializados, por ejemplo, podrían esperar que todas las compañías del grupo multinacional aplicasen estándares sociales similares en la cadena de valor global.

A menudo, los grupos de interés de la sede central de la matriz (en especial los que son relevantes para el gobierno corporativo) tienen más poder que los de los países anfitriones y ejercen más influencia en las estrategias de las empresas (Aguilera y Yip, 2004, p. 9). Las empresas multinacionales que operan en países remotos por lo general buscan ganar legitimación de sus principales grupos de interés que normalmente tienen su base en el mercado de la sede central (p.e. los clientes, los medios de información) (Newells y Muro, 2006, p. 64).¹⁰ Esta desigualdad en cuanto al poder puede ocasionar varios problemas, como un sesgo hacia los proyectos a corto plazo con mayor visibilidad que las iniciativas tendentes a construir capacidad a largo plazo (Barkemeyer, 2007b, p. 2).

⁹ Baskin (2006, p. 35) mantiene que la Inversión Socialmente Responsable (ISR) parece estar más extendida en los países emergentes (en especial en Latinoamérica y en África) que en los países de la OCDE, lo cual se explicaría por la mayor desigualdad en el reparto de la renta y por la frecuente carencia de suministro estatal de servicios sociales.

¹⁰ Newells et. al. 2006 extraen la siguiente conclusión sobre el análisis de la RSC en Argentina: "las multinacionales son los principales introductores y los que dan mejor respuesta a los comportamientos de RSC. A menudo son receptivos a los países locales y a las presiones de los accionistas y de los grupos de activistas de los países extranjeros en los que operan y sus estrategias de RSC reflejan las prioridades que sienten en Europa y en Norteamérica."

Los grupos de interés de naturaleza global suelen estar interesados fundamentalmente en el comportamiento coherente de las empresas del grupo en su conjunto, lo cual tiene que ver con las normas y valores generalmente aceptados que han de ser tenidos en cuenta o con la existencia de bienes públicos de naturaleza global, lo cual exige un enfoque coordinado de la responsabilidad corporativa. Las ONGs por lo general esperan que las empresas basen su gestión sobre asuntos de RSC en estándares concordados internacionalmente, para evitar el lavado de imagen medioambiental y para evitar prácticas de “dumping social”¹¹ (Loew, 2005, p. 24)¹². Las instituciones y organizaciones internacionales formulan guías y estándares que deben cumplir las empresas, como por ejemplo las Global Compact de las Naciones Unidas, las guías de la OCDE, la norma SA8000 y la Guía ISO 26000. Además de esto, las organizaciones de evaluación (*ratings*) de RSC están globalizando y aplicando criterios similares de evaluación en todo el mundo.

Las diferentes estructuras culturales, económicas e institucionales y la presión en cuanto a la localización

Como se comentó en el punto anterior, los grupos de interés locales tienen por lo general diferentes expectativas en cuanto a lo que es su responsabilidad dentro de la sociedad. Las diferencias se pueden explicar por:

- Las diferentes condiciones culturales, que implican diferentes valores, normas, prácticas y normas y obligaciones de carácter legal.
- Las diferentes condiciones económicas que conducen a diferentes asuntos que presionan en la sociedad.
- La diferente asignación de responsabilidad en cuanto a aspectos sociales o ambientales.

Se puede definir la cultura como “la programación colectiva de la mente que permite diferenciar al miembro de un grupo o categoría de los miembros de otros grupos o categorías” (Hofstede, 1991). Esto comprende valores, maneras de comprender, premisas y metas compartidas por un grupo que resultan en gran parte de actitudes comunes, códigos de conducta, expectativas y prácticas que guían y controlan ciertas normas de comportamiento (Hofstede, 1980). Los estudios sobre las culturas muestran que existen diferencias considerables

¹¹ Nota del traductor. Esta expresión está acuñada en lengua inglesa y no tiene una equivalencia fácil y conocida en lengua castellana. En todo caso, sería más o menos la exportación de mercancías que pudiera hacer una multinacional producidas en filiales extranjeras donde las condiciones laborales en general (salarios, beneficios sociales, prevención de riesgos laborales...) son mucho peores para los trabajadores que las que rigen en países con relaciones laborales más normales en favor de los empleados. Estas prácticas de “dumping social” se traducen en menores costes de mano de obra) lo que origina una desventaja competitiva para las empresas que mantienen un sistema de relaciones laborales socialmente más justas.

¹² Loew menciona las manifestaciones de las ONGs y de Green 7 en la reunión del Multistakeholder Forum 2004 de la Unión Europea.

en valores y actitudes en el mundo (ej: Hofstede, 1991; Schwartz, 2004). El "Globe Study", un programa de investigación de carácter global que analiza la relación existente entre la cultura nacional, la cultura organizativa y el liderazgo, identifica 10 nichos culturales (*clusters*), que se diferencian considerablemente en nueve dimensiones, tales como distancias de poder, elusión de la incertidumbre, igualdad de género, etc. (House et. al., 2004).

Estos *clusters* se diferencian con respecto a las prácticas modales (el comportamiento común y la manera de hacer las cosas dentro de una cultura) y a los valores modales (cómo deberían hacerse las cosas)¹³. Incluso los derechos humanos más básicos han estado sujetos a interpretación y podrían no ser plenamente aceptados en algunos países (ej: Sen, 1997)¹⁴. Asimismo, las interpretaciones de valores generalmente aceptados podrían diferir en diferentes espacios culturales (*clusters*) pudiendo estar influidos por valores generales o por comportamientos y normas imperantes en una sociedad (Barkemeyer, 2007 b, p. 19, basado en la Encuesta de Valores Mundiales 2006).

De acuerdo con Carroll (1979, p. 499), los valores y las actitudes conforman las expectativas de la sociedad hacia el enfoque de RSC de las empresas. En cuanto a las dimensiones culturales tales como la igualdad de género, el colectivismo institucional o la orientación humana, puede sospecharse que hay diferencias de cultura por países que son especialmente importantes en cuanto a la dimensión social de la RSC de las empresas y cuestiones tales como la igualdad y la no discriminación (Baskin 2006, p. 41). Varios autores señalan un número de asuntos sociales y ambientales (ej: horas laborales, trabajo infantil, sistemas de certificación medioambiental), alrededor de los cuales pueden surgir los conflictos basados en percepciones diferentes (para una perspectiva general sobre este debate, ver Barkemeyer, 2007a, p. 5). Maignan (2001) analiza las percepciones transculturales sobre la RSC en el mundo y sugiere que existen diferencias respecto a la importancia percibida de las diferentes cuestiones sobre la RSC, tales como la responsabilidad legal o económica. Sugiere que los consumidores norteamericanos otorgan mayor importancia a la responsabilidad económica, mientras que los consumidores franceses conceden el mayor valor a las responsabilidades legales, y los consumidores germanos consideran las responsabilidades legal y ética como las más importantes (Maignan, 2001, p. 57).

¹³ Las dimensiones culturales en el "Globe study" fueron determinadas basándose en estas dos manifestaciones culturales (House/Javidan) [2004], p. 16.

¹⁴ Esto puede ilustrarse por el debate alrededor de los "valores asiáticos" y por la resistencia a aceptar los derechos humanos individuales por un buen número de países asiáticos.

Las normas pueden definirse como guías de comportamiento que están influidas por valores compartidos pudiendo ser codificadas y formalizadas como leyes y regulaciones. Tanto las normas como las leyes son manifestaciones de un sistema de valores de la sociedad y mecanismos para proteger los valores de una sociedad¹⁵. De aquí que las diferencias en valores y actitudes expliquen, al menos en parte, las diferencias nacionales en cuanto a las normas, leyes y regulaciones¹⁶.

Finalmente, el estado de desarrollo económico, el diseño de los sistemas de seguridad social, así como la asignación de responsabilidad son diferentes entre las naciones, de tal manera que existen diferentes asuntos presionando los cuales deben ser tenidos en cuenta. Hartard (2008), refiriéndose al ejemplo de Brasil y de Alemania, muestra que las estructuras legal y social exigen a las empresas confeccionar iniciativas de RSC adaptadas a las condiciones locales con el fin de responder adecuadamente a las expectativas de los grupos de interés.

Prescindir de las diferencias culturales, institucionales y económicas puede causar diversos problemas: en primer lugar, las iniciativas de RSC pueden no lograr los resultados esperados y pudieran incluso fracasar debido a la oposición del entorno local. Blowfield (2004, p. 88) aporta un numerosos ejemplos de iniciativas de comercio ético que no se acomodan al contexto cultural en el que tienen lugar y por lo tanto son percibidas para un determinado espacio local como irrelevantes o incluso como contraproducentes. Por otra parte, la no consideración de los diferentes puntos de vista sobre los asuntos sociales y medioambientales podría llevar más a una disminución que a un aumento de la legitimación social percibida (Barkemeyer 2007a, p. 5), lo cual se considera esencial para vencer las restricciones o sospechas con respecto a las compañías foráneas (Fombrun et. al., 2000, p. 93). Finalmente, pensando en especial sobre la gestión de RSC en los países en vías de desarrollo, hay una amplia gama de cuestiones que corren el peligro de ser eliminadas de la agenda de la corriente principal sobre la RSC, incluso aunque sean de la mayor importancia para el desempeño social corporativo en estos países. Asuntos como la evasión fiscal y las tasas de transferencia bancarias (ver p.e. Jenkins, 2005), el poder corporativo, la influencia de la política o los efectos negativos de la liberalización económica (ver p.e. Prieto-Carron *et al.*, 2006), son ejemplos a menudo mencionados en la literatura especializada¹⁷.

¹⁵ Heinrich Popitz: Soziale Normen. Suhrkamp, ISBN 978-3-518-29394-2 Bernhard Schäfers, Johannes Kopp (Hrsg.): Grundbegriffe der Soziologie. 9. Aufl., Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006, ISBN 3-531-14686-6 (Stichwort: Norm, Soziale“).

¹⁶ De hecho, la voluntad de los gobernantes para controlar el cumplimiento de las normas legales varía entre unos países y otros.

¹⁷ Esto se debe principalmente a una participación/integración insuficiente de los actores pertenecientes a países en vías de desarrollo en el diálogo con los principales grupos de interés, así como en dar forma a la agenda de RSC (ej: Fox, 2004; Fox, Ward, & Howard, 2002; Utting, 2001; Ward, 2004; Ward & Fox, 2002).

Valores y actitudes convergentes, bienes públicos e instituciones globales y la presión hacia la normalización

Incluso si los entornos culturales e institucionales fuesen diferentes entre los espacios (*clusters*), países e incluso dentro de los países, se ha argüido que el rápido crecimiento económico sostenido y la consiguiente industrialización tecnológica llevan a la convergencia de la acción social, del pensamiento y de los valores (ej: Tinbergen, 1959; Kerr, Dunlap, Harbison & Myers, 1960; Galbraith, 1967; Child, 1981; Child & Tayeb, 1983; Levitt, 1983, Munusamy et. al., 2009) con lo que las sociedades industriales llegan a ser más similares cuando “los imperativos técnicos y económicos influyen en la vida social” (Freenberg 1991, p. 121). Más aún, las instituciones internacionales como UN Global Compact o las Naciones Unidas hablan de principios generalmente aceptados y de “valores globales” para apoyar la estandarización de las políticas de RSC de las empresas globales en los países en los que operan.

Asimismo, la existencia de efectos externos y bienes públicos globales, o asuntos como el medio ambiente, la salud, la seguridad y la estabilidad política, requieren la coordinación y cooperación no solamente de las instituciones políticas y de los gobiernos, sino también de actores privados como las empresas (De Bettignies & Lepineux, 2009, p. 158-159). De un lado, debido a la interdependencia y a los efectos externos transnacionales, los actores nacionales precisan trabajar conjuntamente y definir estándares y procedimientos comunes con el fin de resolver cuestiones globales o suministrar conjuntamente bienes públicos globales. De otro lado, se pide a las empresas que operan a escala global que definan las normas y reglas que sean válidas para todos los países en los que operan y que, por tanto, contribuyan a las cuestiones sociales o ambientales.

Sin embargo, debido a la naturaleza de los bienes públicos no puede garantizarse que las empresas privadas que actúan en su propio interés estén dispuestas a aportar recursos para su obtención o para considerar las externalidades derivadas del funcionamiento del mercado. Incluso, aunque los gobiernos locales pueden influir en el comportamiento de las empresas a través los impuestos y/o de regulaciones medioambientales, no podrán obligarlas a contribuir al suministro de bienes de naturaleza pública, ni serán capaces de controlar sus operaciones extranjeras. El hecho de que las empresas que actúan globalmente no estén confinadas en un solo país conduce al “privilegio de extraterritorialidad” y les permiten tratar de tú a tú a los gobiernos, incumplir algunas regulaciones nacionales que consideren demasiado restrictivas mediante la transferencia de sus beneficios a países de baja tribu-

tación y sus operaciones a entornos o países con costes laborales más bajos o a países con regulación medioambiental menos exigente (De Bettignies & Lepineux, 2009, p. 157).

Esto lleva a que las ONGs, grupos activistas, instituciones internacionales y otros grupos de interés ejerzan presión y urjan a que las empresas asuman responsabilidad sobre el bien común a escala global (De Bettignies & Lepineux, 2009, p. 157). Las ONGs argumentan que para que la RSC sea considerada como algo creíble y una herramienta útil para el desarrollo sostenible debe estar basada sobre principios y normas internacionalmente concertadas y debe requerir una coordinación en cuanto a las políticas de RSC (Loew, 2005, p. 24). De manera especial, cuando las normas legales y las expectativas de la sociedad del país anfitrión no cumplan con los principios y valores generalmente aceptados, los grupos de interés globales podrían demandar un enfoque proactivo a las compañías con el fin de fomentar el desarrollo ecológico y social. Las instituciones internacionales como la UE o la ONU promueven este tipo de principios y guías que se aceptan como generalmente válidos, los cuales deberían adoptar y aplicar las empresas globales a lo largo de toda su cadena de valor (ej: la Global Compact de la ONU, la Declaración Tripartita de la OIT de principios relativos a las empresas multinacionales, la Política Social y las Guías de la OCDE para las Empresas Multinacionales¹⁸.)

Finalmente, debido al desarrollo de la publicación de pronunciamientos a nivel global de un gran número de nuevos enfoques sobre la RSC, tales como la Global Reporting Initiative (GRI), los "Principios de la Inversión Socialmente Responsable"¹⁹, la norma ISO 26000, el importante aumento en la aplicación de los documentos ISO14000, SA8000, AA1000, así como de otros sistemas de gestión social y medioambiental,, así como también de la globalización de las agencias de evaluación (*rating*) y de las compañías de auditoría, las compañías de que operan en el espacio global están cada vez más sometidas a evaluación con arreglo a principios y criterios normalizados, lo que aumenta la presión a favor de una política de RSC común y coordinada. Así, los criterios para la Inversión Socialmente Responsable (ISR) se armonizan más y más y se aplican por las empresas que actúan a escala global, independientemente de su nacionalidad. Dado que la mayor parte de los Fondos de ISR y de la inversión socialmente responsable se concentra todavía EE.UU. y en los países de Europa occidental (Social Investment Forum, 2007; Eurosif, 2008) y que estos se

¹⁸ Ver EU Multistakeholder Forum, 2004, p. 6.

¹⁹ Guideline. How to consider economic, social and governance aspects when financial institutions make investments, ver <http://www.unpri.org>

ven influidos por las ONGs que operan a escala global, los principios y valores subyacentes reflejan son los que están recogidos y propuestos por las declaraciones de instituciones internacionales como la Global Compact de la ONU y la de la OCDE.

Aspectos Internos

Perspectiva General

Según Singh y Rosenzweig, las empresas multinacionales se enfrentan no solo a la presión de dar su conformidad a las condiciones del entorno local en el que operan, sino que también es “un imperativo de consistencia dentro de las propias multinacionales” (Rosenzweig & Singh 1991, p. 344).

La adaptación de políticas socialmente responsables a las demandas legales a menudo van junto con la descentralización de la RSC en el proceso de toma de decisiones y, por tanto, da a las empresas filiales la posibilidad de definir sus propios estándares, políticas, asuntos e instrumentos en materia de RSC. Por otro lado, la consistencia dentro de la multinacional demanda la coordinación de políticas de RSC y por lo menos una descentralización parcial para poder tomar decisiones. Ello exige que la empresa matriz fije los principios y normas que han de cumplir todas las divisiones y funciones de la compañía y ello hacer peligrar la adaptación debido a “las presiones coercitivas en cuanto al isomorfismo” (Di Maggio *et al.*, 1983; Rosenzweig & Singh 1991: 347). Por ello, la localización y la estandarización tienen en parte efectos contradictorios respecto a la eficiencia organizativa.

La motivación, la innovación y la receptividad demandan la localización

La posibilidad de las empresas filiales para poder definir y/o influir en la gestión de RSC a nivel local por lo general lleva a un elevado grado de motivación y de compromiso, así como también a que las filiales se identifiquen con el enfoque local sobre RSC (Hackman & Oldham, 1980). Ello conlleva también un alto grado de familiaridad de los empleados con los objetivos marcados para la RSC y de los conceptos e instrumentos aplicados, teniendo en cuenta además que las diferentes unidades o divisiones podrían tener diferentes “niveles de madurez” con respecto al proceso de RSC, lo cual requeriría una flexibilidad en cuanto a los instrumentos de RSC a aplicar. (Multistakeholder Forum 2004, p. 10).

Más aún, esto permite a las empresas poder experimentar, bajo diferentes circunstancias, los nuevos productos y procesos en las filiales extranjeras, así como en la matriz lo cual podría fomentar la innovación y la creatividad. “Los gobiernos

de muchos países en vías de desarrollo están estimulando a las empresas para que introduzcan productos y procesos sostenibles, especialmente aquellos que están en la base de la pirámide. Es más fácil para las empresas multinacionales fomentar la innovación en los mercados emergentes, pues en ellos existen menos sistemas arraigados o menos mentalidades preconcebidas que superar” (Nidumolu *et al.*, 2009, p. 62). Además, los estándares nacionales son a menudo más estrictos que los globales (Loew, 2005, p. 24) y la innovación que pudiera provenir de las empresas filiales locales tendrá que convivir con dichos estándares.

Por último, debido a un mejor conocimiento y a unas relaciones más intensas y directas con los grupos de interés a escala local, cabe esperar un grado mayor de receptividad y de eficacia de los instrumentos de RSC (ver punto 4.2). De manera especial, cuando existan diferencias en las perspectivas de legitimación entre la matriz y el país anfitrión, ello reduce el riesgo de que las iniciativas de RSC puedan fracasar y evita que las compañías malgasten recursos escasos (Van Tulder & Kolk, 2001, p. 267-268).

La consistencia y la eficiencia exigen la normalización

Si las políticas, estrategias e instrumentos socialmente responsables deben estar coordinadas y/o normalizadas, el poder de tomar decisiones debería estar al menos parcialmente centralizado. Aparte de los potenciales ahorros de costes (ej: un informe normalizado de RSC para todos los países donde opera), tal enfoque refuerza la consistencia y otorga mayor seguridad a la implantación por las filiales locales de las estrategias globales (Christman, 2004). Asimismo, puede llevar a actividades más ambiciosas de RSC a nivel local. Por ejemplo, la investigación sobre gestión medioambiental transfronteriza sugiere una influencia positiva de la presión ejercida por la sede central sobre la gestión medioambiental en el contexto del país local en vías de desarrollo (Jeppeson & Hansen, 2004). La extensión de los elevados estándares y de las prácticas progresivas de un país a otro pueden conducir a la armonización de las prácticas de RSC en un nivel más elevado, la llamada “armonización hacia arriba” (Muller, 2006, p. 190).

El papel de la estrategia general y del enfoque organizativo

En general, si las demandas locales externas en los lugares donde actúan las filiales entran en contraste con las de la matriz, el alineamiento global de las políticas y estándares de RSC añaden costes a las operaciones de las filiales (Christmann, 2004, p. 751). Las empresas filiales podrían encontrar difícil cumplir la comunicación cultural en un contexto en el que, por ejemplo, los valores éticos se formularan en la sede central, lo cual constituirá un obstáculo para la aplicación de

ciertas acciones a nivel local. La aceptación de estos costes adicionales depende en gran medida del enfoque estratégico general y del esquema organizativo de la empresa. En el caso de los enfoques multinacionales o transnacionales que respeten la diversidad cultural y competitiva, el alineamiento internacional entre las diferentes divisiones de la compañía y la creación de una plataforma global para la RSC es probable que incluso cause más problemas y por tanto mayores resistencias por parte de las filiales, si la estructura organizativa (organigrama) estuviese impidiendo las discusiones trans-divisionales necesarias para lograr un alineamiento eficaz de las políticas de RSC. Sin embargo, cuando se centraliza el proceso general de toma de decisiones, las políticas se estandarizan y la estructura organizativa fortalece la integración y coordinación a nivel global, con lo que las empresas filiales pueden percibir los beneficios derivados de esto, tales como el ahorro de costes o un más fácil acceso a las ideas innovadoras, tales como la resistencia frente a la estandarización global de la conducta medioambiental y social a nivel global que se supone será inferior (Christmann, 2004, p. 751)²⁰.

Enfoques globales de la gestión de RSC

Factores influyentes

Basado en la discusión de los puntos previos, tres son los principales factores que están conformando el enfoque de RSC de las empresas que operan a nivel global. El asunto en cuestión, el carácter y la distribución de los principales grupos de interés y el enfoque organizativo general y la cultura de la empresa:

Figura 1. Factores que influyen en los enfoques globales sobre la gestión de RSC



²⁰ La influencia de las filiales y su necesidad de alinearse con los procedimientos a nivel global no son iguales para todas las filiales: Anderson & Pahlberg (1997) muestran que la influencia de las filiales es mayor cuanto mayor sea su tecnología o su "know-how" de I+D.

“Cuestiones”: son asuntos de interés claves que una empresa debería cuidar como, por ejemplo, cuestiones en cuanto a la protección del medio ambiente (clima, agua y biodiversidad), el bienestar de los empleados (conciliación vida laboral y familiar, derechos humanos, diversidad), y de la comunidad y la sociedad civil en general (reducción de la pobreza, educación)²¹. En especial, en lo que concierne a los bienes públicos globales, un enfoque uniforme será atractivo para las compañías cuando exista un incentivo intrínseco para ellas, para desviarse de un enfoque cooperativo. La carencia de estándares comunes internos podría paliar la contribución solo de manera selectiva para algunos países y a hacer uso en exceso los bienes públicos por otros países. Asimismo, las cuestiones globales suelen estar respaldadas por grupos de interés globales que son partidarios de un enfoque normalizado.

Por otro lado, hay cuestiones que se caracterizan por una fuerte raíz cultural y que requerirían adaptación al entorno local. La política de familia, la seguridad social o los proyectos de ciudadanía corporativa son ejemplos de esta situación (Hartard, 2008). Diferentes estructuras regulatorias y diferentes opiniones acerca de las responsabilidades que han de asumir las empresas demandan diferentes enfoques respecto a las cuestiones relativas a los empleados y a la colectividad.

Finalmente, pueden existir cuestiones sobre las que pudiera parecer que existe una comprensión común acerca de lo que sería lo deseable para la “comunidad global”. Sin embargo, diferentes interpretaciones acerca de lo que serían los derechos o valores globalmente válidos podrían conllevar conflictos potenciales propios de un enfoque normalizado. Ejemplos de esto serían: cuestiones sobre diversidad de género o sobre trabajo infantil. Las compañías necesitan encontrar un equilibrio justo entre la formulación de principios generales, pero al mismo tiempo dejar algunos cauces abiertos para las modificaciones de carácter local. La Figura 2 resume la influencia del carácter de las cuestiones relativas a las estrategias de localización de las empresas.

²¹ Para una perspectiva general sobre asuntos potenciales, ver Muenstermann, 2007, p. 93.

Figura 2. Relaciones existentes entre las cuestiones y la localización de la RSC

Globalidad de las cuestiones <ul style="list-style-type: none"> • Impacto Global • Normas generalmente aceptados 	Alto	P.e .Normas sobre emisiones de CO ₂ o de derechos humanos Estandarización	Diversidad, trabajo infantil →(posibles conflictos) Integración (Estandarización Local)
	Bajo		P.e.Políticas familiares, Seguridad social y Proyectos de ciudadanía corporativa Localización
	Bajo	Alto	
		Fundamentos Culturales <ul style="list-style-type: none"> • Impacto sobre temas sensibles a la cultura • Expectativas culturales concretas 	

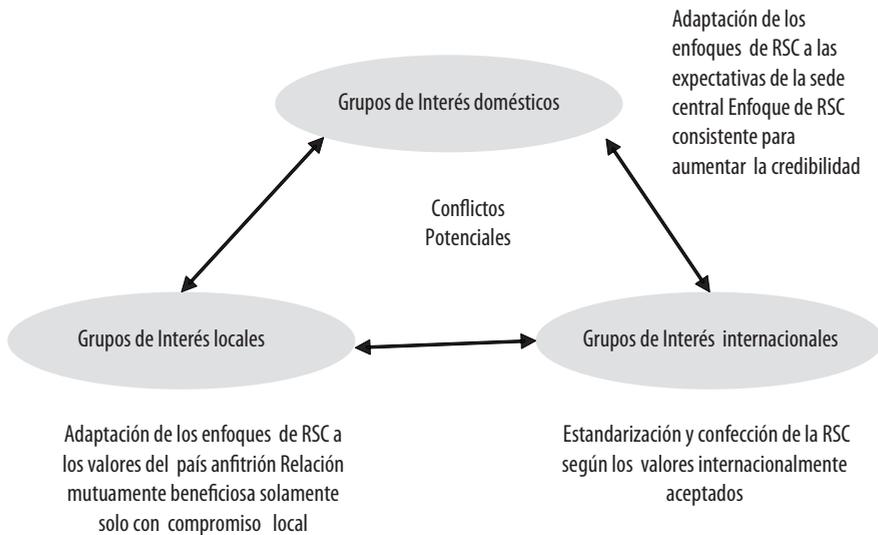
Estas cuestiones están muy relacionadas con los principales grupos de interés, quienes tratan de que las empresas los tengan en cuenta. Las cuestiones a tener en cuenta son por lo general el resultado del equilibrio entre la propia cuestión intrínseca y el análisis que de ella hace un grupo de interés (Muens-termann, 2007, p. 94-95), lo cual conduce a la decisión de los grupos de interés relevantes y y las cuestiones estratégicas que estos promueven. El grado de localización de la gestión de la RSC no es al menos dependiente de la naturaleza de los grupos de interés ni de su importancia relativa para la empresa.

Las empresas seleccionan los grupos de interés relevantes dentro de un gran número de grupos de interés potenciales (ver el punto 4.2.1), basándose en consideraciones éticas y estratégicas (Waxenberger, 2001, p. 46)²². Como se describió en el punto 4.2.1, las empresas se enfrentan no solo a los grupos de interés a escala global sino también a los de escala local, donde a su vez los grupos de interés locales pueden dividirse en grupos del país de la sede central y grupos locales de otros países en los que opera. Ello dependerá de la industria, de la localización de la empresa matriz y de sus filiales, del carácter

²² Las consideraciones éticas están basadas por ejemplo en la legitimación, en la urgencia y en el grado de interés sobre estas, consideraciones estratégicas que se basan en el poder y en la influencia.

y del volumen de las operaciones en el extranjero y de la estructura de los principales accionistas. Dichos grupos de interés tienen diferente poder potencial y están afectados hasta cierto punto por las actividades de la compañía (Aguilera/Yip, p. 2004). Una empresa asiática con una cuota dominante de participación en los ingresos procedentes de EEUU se enfrenta con diferentes presiones provenientes de sus grupos de interés superior a las de una empresa similar con la mayor parte de sus ventas en Asia²³.

Figura 3. Expectativas en conflicto de los principales grupos de interés



La distribución y las características de los grupos de interés es por consiguiente uno de los factores que más influyen en cuanto al enfoque de RSC adoptado por las empresas.

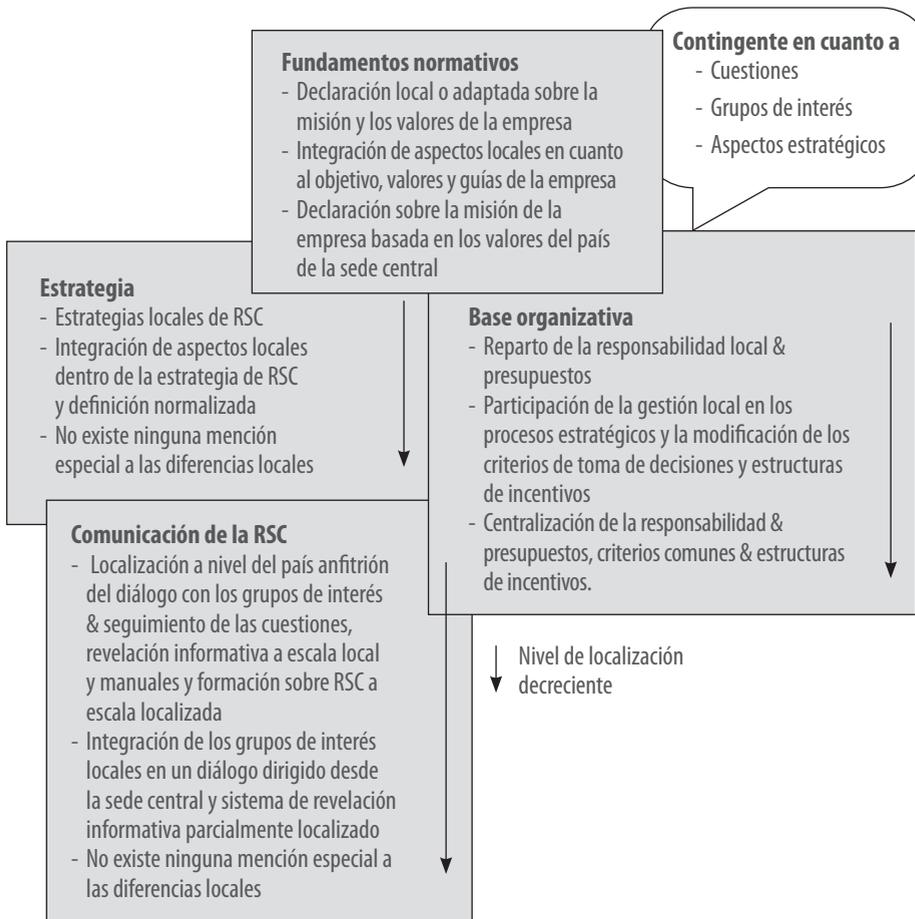
Finalmente, como se señala en el punto 4.3.4, el enfoque estratégico general y la cultura organizativa de la empresa desempeñan un papel importante en cuanto al grado de adaptación o estandarización de la RSC. Si las empresas buscan la consistencia organizativa, también adaptarán sus enfoques estratégicos generales a la gestión de la RSC. Además, la normalización de los enfoques de RSC provocará tanta más resistencia interna cuantas más filiales tengan autonomía en otras áreas (Christman, 2004).

²³ En el caso de Japón, Suzuki & Tanimoto (2005) muestran que la adopción de las guías GRI depende y se correlacionan de forma positiva con la fortaleza de la conexión de grupos de interés en el extranjero.

Implicaciones sobre las dimensiones de la gestión de RSC

Dependiendo de las fuerzas mencionadas sobre la gestión de la RSC, el enfoque local de la RSC puede implicar la definición autónoma de estrategias de las filiales locales o simplemente ligeras modificaciones cuando se introduzcan principios, guías, cuestiones, etc. definidos globalmente. Los aspectos de localización pueden ser considerados en cualquiera de las dimensiones comentadas de la gestión de la RSC (ver figura 4):

Figura 4. Enfoques de localización en las diferentes dimensiones de la gestión de RSC



Las posibilidades de adaptación para el fundamento normativo van desde declaraciones locales o adaptadas sobre la misión y los valores de la empresa hasta la integración de aspectos locales en una idea globalmente válida de responsabilidad mundial de la empresa. Lo último se ve auspiciado por instituciones internacionales como la Global Compact (ONU) que considera que - a pesar de las cuestiones culturales y de los diferentes modelos de negocio que varían según departamentos o funciones - las políticas de una empresa están guiadas por un conjunto de valores comunes, estrategias nucleares y políticas de la empresa (UN Global Compact, 2008, p. 17). La consecuencia que se sigue de todo esto es que no ha lugar para las condiciones locales.

En cuanto a los aspectos normativos de la RSC, la estrategia podría estar localizada, lo que implicaría la definición de las cuestiones de RSC, proyectos, etc. para cada país operativo, de forma separada o formulada como estrategia a escala global que tiene en cuenta cuestiones y grupos de interés de las regiones y países donde la empresa actúa. No existe referencia alguna para el mercado global cuando la estrategia se basa en cuestiones y expectativas en el país sede central de la matriz de la empresa. Las compañías también pueden elegir localizar algunas cuestiones (como por ejemplo las cuestiones sociales), pero suelen promover un enfoque integrado en cuanto a las cuestiones ambientales. Más aún, puede ser sensible diferenciar el enfoque de localización con respecto a la tarea estratégica, definiendo las cuestiones globales y las estrategias generales en la sede central de la empresa matriz, pero ofreciendo cauces en la selección de proyectos y en la constitución de consorcios.

La estrategia y la organización están generalmente interrelacionadas. Por ello, si el enfoque estratégico sirve para localizar las estrategias de RSC, la estructura organizativa y los procesos deben tratar de definir las responsabilidades y presupuestos a nivel local. En caso de integración de las cuestiones locales dentro de la estrategia global, la integración de la gestión local dentro de la formulación de la estrategia resultaría favorable. La toma de decisiones centralizadas sin la incorporación de la RSC sería la consecuencia no tener previsto ningún espacio para las diferencias locales en el proceso de toma de decisiones.

Finalmente, la comunicación y la revelación informativa pueden ser específicas para cada país anfitrión, o bien parcialmente adaptadas o centradas en los grupos de interés del país de la sede central. Incluso si los informes no se refiriesen a cuestiones concretas, podrían ser traducidos al inglés o al idioma del país anfitrión donde se sitúa cada filial.

Una investigación empírica sobre la localización de la gestión de la RSC en empresas globalmente activas

Metodología y muestra

Con el fin de investigar empíricamente el grado de localización de la gestión de la RSC en las principales empresas globales alemanas, se realizó una encuesta entre Abril y Junio 2009 preguntando sobre aspectos de localización en las diferentes dimensiones de la gestión de RSC. Las empresas encuestadas deberían ser grandes empresas alemanas, austriacas o suizas con actividades creadoras de valor en al menos tres continentes, siendo fundamentalmente elegidas a partir de las incluidas en los índices bursátiles DAX y MDAX, así como también en base a los datos de la Cámara de Comercio. Se contactó por teléfono a la persona responsable de la RSC de cada una de las compañías seleccionadas y se le invitó a participar en la encuesta vía *email*. Si no fuera posible enviar una invitación personal, dicha invitación se manda a las unidades de comunicaciones corporativas o de relaciones públicas para que la hiciesen llegar al responsable correspondiente. Se contactó con 201 empresas de diferentes industrias, de las cuales solo 40 respondieron. Aunque la tasa de contestación fue del 21,74% se trata de una gama normal de contestación para encuestas *online* (Christmann, 2004, p. 751, Watson & Weaver, 2003, p. 81). El pequeño tamaño de muestra limita la representatividad de la encuesta y no permite detectar las interdependencias existentes entre las respuestas sobre las distintas cuestiones. También existen posibles sesgos que deben considerarse. En primer lugar, las empresas, interesadas en el asunto y que se implican en él de forma proactiva son las que es más probable que contesten la encuesta y por tanto sus opiniones pueden estar sobrerrepresentadas en cuanto a los resultados obtenidos de la encuesta. En segundo lugar, los participantes en la encuesta sobre comportamiento social y medioambiental podrían tender a ajustar sus respuestas a las expectativas deseadas por el público (Deutsches Aktieninstitut, 2003, p. 23). El cuestionario contenía una serie de preguntas de tipo general con respecto al enfoque de la RSC, cuestiones sobre gestión y algunas cuestiones concretas sobre localización de la gestión de la RSC (cuestiones/proyectos, diálogo con los grupos de interés, criterios sobre decisiones en materia de RSC, responsabilidades y presupuestos).

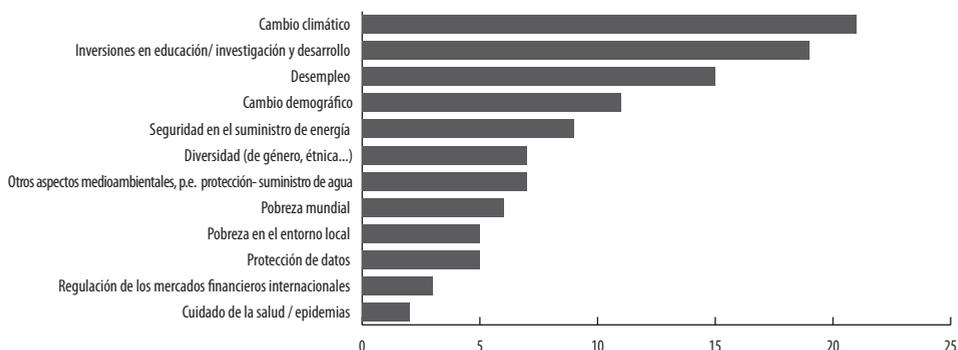
Resultados

Cuestiones

Se pidió a las empresas que expresasen su opinión sobre las cuestiones de interés principal para ellas. Los resultados mostraron valoraciones altas en cuanto a desempleo y cambio demográfico, desde una perspectiva fundamentalmente alemana, o al menos europea.

Figura 5. Asuntos sobre los que las empresas deberían mostrarse activas

¿En cuáles de estos asuntos las empresas deberían mostrarse activas? (máximo 3 respuestas):)

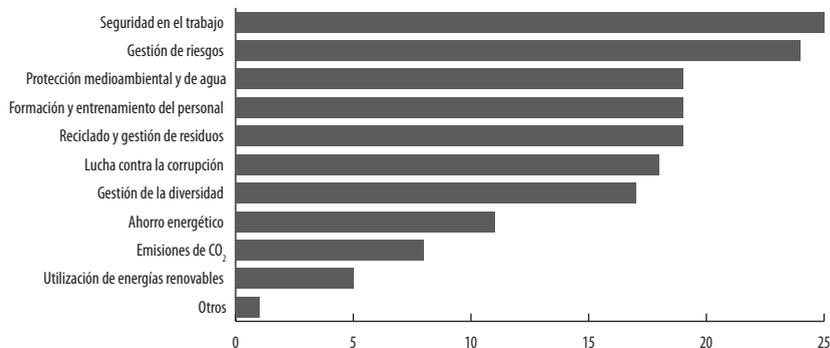


Grandes guías y normas de empresa

La mayor parte de las empresas trabajan con grandes guías propias centradas en la seguridad en el trabajo y sobre la gestión de riesgos. Casi la mitad de las empresas cuentan con normas relativas a asuntos sobre empleados como gestión de la diversidad, formación y entrenamiento. Muy pocas empresas declaran tener normas respecto a ahorro energético, emisiones de CO₂ o utilización de energías renovables. Esto puede explicarse por la existencia de objetivos nacionales distintos en cuanto a emisiones de gases, tarifas diferentes para la energía convencional o diferente disponibilidad/costes de energías renovables en diferentes países, aunque sin embargo contradice el supuesto de que las cuestiones de medioambiente están entre las que son más propicias para ser normalizadas en su aplicación por parte de las empresas. Cuando existen guías y normas, estas suelen ser, en su mayor parte o totalmente, vinculantes para la gestión local de la RSC; solo cinco empresas declararon que las guías no eran vinculantes o solo lo eran en parte.

Figura 6. Existencia de grandes guías de empresa

**¿Sobre qué cuestiones su empresa tiene establecidas grandes guías?
(número de empresas encuestadas N = 40)**

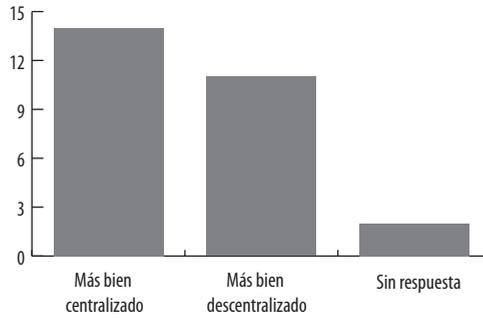


Cuestiones organizativas

Cuando se pregunta sobre dónde se toman las decisiones sobre la RSC, 11 empresas declaran que generalmente se toman centralizadamente, 4 empresas dicen que se toman a nivel de la filial y 12 empresas manifiestan que ambas fórmulas son posibles. Estos resultados coinciden en parte con la descripción de procesos de toma de decisiones generales. Así, la mayoría de las empresas que declaran que las decisiones sobre RSC se toman en la sede central, también describen que su proceso de toma de decisiones es más bien centralizado. Sin embargo, 11 empresas describen procesos de toma de decisiones como algo descentralizado, comparado con solo 4 empresas cuyas decisiones sobre RSC se toman de forma local. Esto puede explicarse por el hecho de que la RSC es aún un concepto nuevo para muchas empresas, de tal forma que las responsabilidades sobre RSC no están todavía asignadas dentro de la empresa, así que las compañías prefieren que estas se tomen desde la sede central. Sin embargo, los resultados apuntan a que todavía existe un nivel bajo respecto a la gestión de RSC a escala local. Asimismo, los procesos de decisión sobre RSC también parecen estar relacionados con las asignaciones presupuestarias sobre las actuaciones de RSC. En este sentido, la mayoría de las empresas que responden a las cuestiones sobre presupuestos en materia de RSC declaran que las cuestiones presupuestarias sobre la materia están en mayor parte controlados por la sede central.

Figura 7. Procesos de toma de decisiones

¿Cómo describiría el proceso de toma de decisiones en su empresa?
(número de respuestas, n = 27)



¿Dónde se toman normalmente las decisiones sobre la RSC?
(número de respuestas, n = 27)

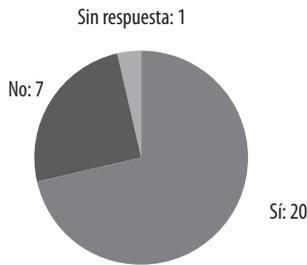


Expectativas y diálogo con los grupos de interés

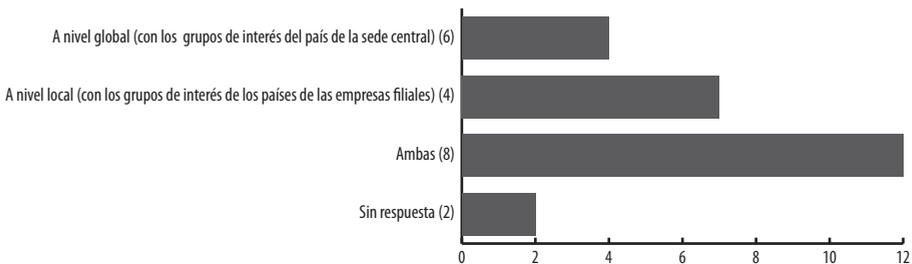
Siete de las veintisiete empresas que responden declaran no tener en cuenta a los grupos de interés locales ni a sus expectativas en cuanto a la definición de la RSC, comparadas con las quince empresas que sí los consideran ya sea mediante reuniones con los gerentes responsables de la RSC a nivel local, ya sea mediante un sondeo o encuesta solicitada a estos.

Un tercio de las empresas que mantienen diálogo institucionalizado con los grupos de interés declaran que solamente se comunican con los grupos de interés locales, mientras que los 2/3 restantes de las empresas mantienen diálogo con ambos, o sea, con los grupos de interés del país de la sede central y con los de países de las filiales.

¿Tiene su empresa un diálogo institucionalizado con los grupos de interés? (número de respuestas, n = 28)



¿Dónde se realiza fundamentalmente el diálogo con los accionistas? (número de respuestas, n = 20)



Discusión

Aun cuando el tamaño limitado del análisis no permite extraer conclusiones generales, se pueden observar algunas tendencias interesantes que deberían merecer ser investigadas.

En primer lugar, la importancia percibida con respecto a las cuestiones de RSC se concentra fundamentalmente en los aspectos medioambientales (sobre todo los que se refieren al clima) y sobre cuestiones sociales tales como educación, demografía y desempleo. Estos asuntos vienen a reflejar lo que podría ser la típica perspectiva europea sobre la materia. Sería interesante analizar las empresas de otras latitudes con el fin de comparar sus percepciones al respecto.

En segundo lugar, la mayor parte de empresas participantes trabajan con estándares esenciales en áreas como medioambiente, salud y seguridad y formación del personal. Las guías – si se usan – son generalmente válidas y obligan o vinculan a todos los miembros o servicios de la empresa. Esta observación apoya la hipótesis de que existe una tendencia hacia la utilización normas anchas propias de cada empresa, lo cual responde a lo que de manera creciente vienen demandando las ONGs.

Respecto al proceso de toma de decisiones, la mayor parte de las empresas declararon que las decisiones de RSC generalmente se toman en la sede central o empresa matriz, lo cual parece dar a entender que la RSC se ve como una función corporativa que exige coordinación a escala global. Sin embargo, respecto a la integración de perspectivas locales dentro de las decisiones de RSC – bien mediante la integración de gestores locales de RSC en el proceso de toma de decisiones o bien a través del diálogo con los grupos de interés locales, se encontraron prácticamente dos grupos paritarios de empresas: uno el de las empresas que tienen en cuenta factores locales y otro el de las que se centran sobre las aspiraciones de los grupos de interés del país de la sede central de la compañía matriz. No se apreció una clara relación entre el grado de descentralización de la toma de decisiones y la localización de la estrategia de RSC, lo cual podía deberse también al tamaño limitado de la muestra manejada. Para futuras investigaciones, sería interesante investigar con mayor detalle sobre los factores que influyen a escala local, como por ejemplo el poder de grupos de interés locales y extranjeros, así como sobre la naturaleza de las cuestiones concernidas.

Resumen

El objetivo de este artículo ha sido explorar los enfoques de la gestión de la RSC en las compañías de actuación global con el fin de identificar los factores que influyen en la normalización y en la localización de dicha gestión. Después de una breve descripción de los enfoques estratégicos generales de las empresas multinacionales y de los aspectos que conforman la gestión de la RSC que merecen ser tenidos en cuenta al reflejar la localización, se analizaron y estructuraron las fuerzas internas y externas en cuanto a la localización y adaptación. Las fuerzas externas parece que tienen su origen en las expectativas de los grupos de interés globales y locales, los cuales podrían tener intereses conflictivos con respecto a las cuestiones de RSC y el enfoque de localización de las empresas. Los factores internos son de naturaleza organizativa e incluyen factores de liderazgo y motivacionales que demandan la descentralización y la localización y factores estratégicos que hacen pensar en la consistencia y en los enfoques normalizados sobre la RSC. De esta discusión surgieron tres aspectos influyentes respecto al enfoque de localización de la gestión de la RSC. Los asuntos en cuestión (los bienes públicos globales o los asuntos respaldados por valores globales), la naturaleza y el domicilio de los grupos de interés más relevantes y el enfoque general estratégico y organizativo de una compañía. Cuando el grado de localización no se reflejaba al menos dentro del proceso de gestión (fundamento normativo, diferentes tareas estratégicas y comunicación), como último paso se detallaron en último término los enfoques de localización en cuanto a las mencionadas dimensiones de la gestión de la RSC.

La investigación empírica ha intentado investigar si las empresas que actúan globalmente localizan sus actividades de RSC y cómo lo hacen. Se pudo mostrar que la RSC es aún dirigida desde la sede central de la matriz, incluso aunque la toma de decisiones generales se haga de forma descentralizada. Las cuestiones señaladas como importantes reflejan más bien una perspectiva europea. Sin embargo, quizás por causa del tamaño de la muestra, no se pudieron encontrar relaciones entre factores tales como el enfoque estratégico general y el enfoque de localización de las empresas. Para futuras investigaciones, sería interesante explorar no solo las perspectivas de localización de la empresa matriz, sino también desde las perspectivas de las filiales e igualmente empíricamente y en detalle los factores que influyen en el enfoque de gestión global de la RSC de las empresas.

Bibliografía

- [1] AGUILERA, R.V. & YIP, G. (2004), "Corporate Governance and Globalization", in A. Ariño, P. Ghemawat and J. E. Ricart (Eds.), *Creating Value through Global Strategy*, pp. 55–67. London.
- [2] ANDERSSON, U. & PAHLBERG, C. (1997), "Subsidiary Influence on Strategic Behaviour in MNCs: An Empirical Study", *International Business Review*, 6 (3), 319–334.
- [3] BARKEMEYER, RALF (2007a): Beyond Compliance – Below Expectations? Crossborder CSR, Development and the UN Global Compact, Corporate Responsibility Research Conference, available via: <http://www.crrconference.org/downloads/crrc2007barkemeyer.pdf> [Accessed on 30.11.2009]
- [4] BARKEMEYER, RALF (2007b): Legitimacy as a Key Driver and Determinant of CSR in Developing Countries, University of St Andrews & Sustainable Development Research Centre (SDRC) School of Management, Fife, available via: <http://www.2007amsterdamconference.org/Downloads/07SummerSchool%20%20Barkemeyer.pdf>
- [5] BARTLETT, C. & GOSHAL, S. (1987), "Managing across Borders: New Strategic Requirements", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 7–17.
- [6] BARTLETT, C. A. & GOSHAL, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2nd ed. 2002, Harvard Business School Press.
- [7] BASKIN, J. (2006), "Corporate Responsibility in Emerging Markets", *The Journal of Corporate Citizenship*, Winter 2006, 24, 29–47.
- [8] BLOWFIELD, M. (2004), "Implementation Deficits of Ethical Trade Systems. Lessons from the Indonesian Cocoa and Timber Industries", *Journal of Corporate Citizenship* (13), 77–90.
- [9] BOWEN, H. (1953), *Social responsibilities of the Businessman*, New York, Harper.
- [10] CARROLL, A. B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, 4 (4), 1979, 497–505.
- [11] CARROLL, A. B. (2004), "Managing Ethically With Global Stakeholders: A Present and Future Challenge", *Academy of Management Executive*, 18(2), 114–120.
- [12] CHILD, J. (1981), "Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations", in: Staw, B. & Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior Vol. 3*, Greenwich, CT: JAI Press, 303–356.

- [13] CHILD, J. & TAYEB, M. (1983), "Theoretical Perspectives in Cross-National Organizational Research," *International Studies of Management and Organization*, 7(4), 3–4.
- [14] CHRISTMAN, P. (2004), "Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization", *Academy of Management Journal*, 5, 747–760.
- [15] COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2001), Com 366 final, "GREEN PAPER Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility", Brussels, 18.7.2001.
- [16] COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2002), "Die soziale Verantwortung der Unternehmen. Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung", based on COM(2002) 347 endg., Luxemburg.
- [17] DE BETTIGNIES, HENRI-CLAUDE & LÉPINEUX, FRANCOIS (2009), "Can Multinational Corporations Afford to Ignore the Global Common Good?", *Business and Society Review* 114 (2), 153–182.
- [18] DEUTSCHES AKTIENINSTITUT (2003), Nachhaltigkeit und Shareholder Value aus Sicht börsennotierter Unternehmen, Studien des Deutschen Aktieninstituts, 22, Frankfurt am Main.
- [19] DIMAGGIO, P. J. & POWELL, W. (1983) , "The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- [20] EU MULTISTAKEHOLDER FORUM ON CSR (2004), Final results and recommendations, Final report, Brussels, 29. 6.
- [21] EUROSIF (2008), European SRI Study, Paris.
- [22] FOMBRUN, C., GARDBERG, N. & BARNETT, M. (2000), "Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Responsibility and Reputational Risk", *Business and Society Review*, 2000, 105 (1), 85–106.
- [23] FOX, T. (2004), Corporate Social Responsibility and Development: In quest of an agenda. *Development*, 47(3), 29–36.
- [24] FOX, T., WARD, H., & HOWARD, B. (2002), Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study: Corporate Social Responsibility Practice, Private Sector Advisory Services Department, The World Bank.
- [25] FREEMAN, E. R. (1984): *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, Marshfield MA.

- [26] FREENBERG, A. (1991), *Critical Theory of Technology*, New York: Oxford University Press.
- [27] FRYNAS, J. G. & BLOWFIELD, M. (2005), "Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World", in: *International Affairs*, 2005, vol. 81, no. 3, p. 499–513.
- [28] GALBRAITH, J. K. (1967), *The New Industrial State*, Boston, MA: Houghton Mifflin Co.
- [29] GHOSHAL, S. & BARTLETT, C. A. (1990), "The multinational organization as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review* 1990, 15 (4), 603 – 625.
- [30] GÖBEL, E. (2006), *Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung*, Stuttgart.
- [31] HACKMAN, J. & OLDFHAM, G. (1980), *Work Redesign*, Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- [32] HAHN, T. (2004), "Why and when companies contribute to societal goals: the effect of reciprocal stakeholder behavior", Paper presented at the Best Paper Proceedings of the 2004 Annual Conference of the Academy of Management 'Creating Actionable Knowledge', New Orleans.
- [33] HAHN, T. (2005), *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Reziproke Stakeholder, ökonomische Anreize, strategische Gestaltungsoptionen*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- [34] HANNON, J. M., HUANG, I.-C., & JAW, B.-S. (1995), "International human resource strategy and its determinants: The case of subsidiaries in Taiwan", *Journal of International Business Studies*, 26, 531–554.
- [35] HARTARD, S. (2008), "Der Spagat zwischen Mindestnorm und kultureller Vielfalt" – CSR in der Automobilindustrie in Deutschland und Brasilien" in: Müller, Martin /Schaltegger, Stefan (Eds.), *Corporate Social Responsibility*, Oekom, p. 95–108.
- [36] HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills:Sage.
- [37] HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: Macmillan.
- [38] HOUSE, ROBERT J. ET. AL. (Eds.) (2004), *Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, London, Delhi.

- [39] HOUSE, R. & JAVIDAN, M. (2004), "Overview of GLOBE", in: House, Robert J. et. al. (Eds.), *Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, London, Delhi.
- [40] JENKINS, R. (2005), "Globalization, Corporate Social Responsibility and poverty". *International Affairs*, 81(3), 525–540.
- [41] JEPPESON, S. & HANSEN, M. W. (2004), "Environmental upgrading of third world enterprises through linkages to transnational corporations. Theoretical perspectives and preliminary evidence", *Business Strategy and the Environment*, 13, 261–274.
- [42] JOHANSSON, J. K., & YIP, G. S. (1994), Exploiting globalization potential: U.S. and Japanese strategies, *Strategic Management Journal*, 15, 579–601.
- [43] JOYNER, B. E. & PAYNE, D. (2002), "Evolution and Implementation: A study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 41 (4), 297–311.
- [44] KERR, C., DUNLAP, J. R., HARBISON, F. H. & MYERS, C. A. (1960), *Industrialism and Industrial Man*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [45] KLAASSEN, L. H., KOYCK, L.M. & WITTEVEEN, H.J. (Eds.) (1959), *Jan Tinbergen: Selected Papers*, Amsterdam: North Holland Publishing
- [46] KOBRIN, S. J. (1991), "An empirical analysis of the determinants of global integration", *Strategic Management Journal*, 12 (summer special issue), 17–37.
- [47] KOSTOVA, T. Y ZAHEER, S. (1999), "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise", *The Academy of Management Review*, 24(1), 64–81.
- [48] LAROCHE, M., KIRPALANI, V. H., PONS, F., & ZHOU, L. (2001), "A model of advertising standardization in multinational companies", *Journal of International Business Studies*, 32, 249–266.
- [49] LEIPZIGER, D. (2003), *The corporate responsibility code book*, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- [50] LEVITT, T. (1983), "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, (May-June), 92–102.
- [51] LOEW, T. (2005), *CSR in der Supply Chain: Herausforderungen und Ansatzpunkte für Unternehmen*, Institute for Sustainability, Berlin.
- [52] MACHARZINA, K. & WELGE, M. K. (1989 (Eds.), *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*, Stuttgart .

- [53] MAIGNAN, I. (2001), "Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison", *Journal of Business Ethics*, 30 (1), 57–72.
- [54] MEFFERT, H. (1989), "Marketingstrategien, globale", in: Macharzina, K. & Welge, M. K. (1989) (Eds.), *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*, Stuttgart, 1412–1427.
- [55] MEFFERT, H., BACKHAUS, K., BECKER, J. (2005) (Eds.): *Corporate Social Responsibility – gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen*, Arbeitspapier Nr. 186 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster.
- [56] MEFFERT, H., MÜNSTERMANN, M. (2005), "Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis –eine Bestandsaufnahme", in: Meffert, H.; Backhaus, K.; Becker, J. (Eds.): *Corporate Social Responsibility – gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen*, Arbeitspapier Nr. 186 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster.
- [57] MORSCHETT, DIRK (2007), *Koordinierung von Auslandseinheiten*, Gabler, Wiesbaden.
- [58] MÜNSTERMANN, M. (2007), *Corporate Social Responsibility. Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten*, Wiesbaden.
- [59] MULLER, ALAN (2006), "Global versus local CSR strategies", *European Management Journal*, 24 (2–3), 180–191.
- [60] MUNUSAMY, V. P. ET. AL. (2009), "Sustained rapid economic growth and cultural convergence: comparative longitudinal analysis of evidence from GLOBE & Hofstede", *Journal of Asia Business Studies*, 3 (2), 37–45.
- [61] NEWELL, P. (2005), "Citizenship, accountability and community: the limits of the CSR agenda", *International Affairs*, 81(3), 541–557.
- [62] NEWELL, P., & MURO, A. (2006), "Corporate Social and Environmental Responsibility in Argentina", *Journal of Corporate Citizenship* (24), 49–68.
- [63] NIDUMOLU, R., C.K. PRAHALAD & M.R. RANGASWAMI, (2009), "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation", *Harvard Business Review*, Sept 2009.
- [64] PERLITZ, MANFRED (2004), *Internationales Management*, Stuttgart.
- [65] PRAHALAD, C.K. & DOZ, Y. (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, New York: The Free Press.

- [66] PRIETO-CARRON, M., LUND-THOMSEN, P., CHAN, A., MURO, A. N. A., & BHUSHAN, C. (2006), "Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know", in: *International Affairs*, 82 (5), 977–987.
- [67] RHENMAN, E. (1968): *Industrial Democracy and Industrial Management*, London.
- [68] ROSENZWEIG, P. M., & SINGH, J. V. (1991), "Organizational Environments and the Multinational Enterprise", *The Academy of Management Review*, 16(2), 340–361.
- [69] ROTH, K. & MORRISON, A.J. (1990), "An Empirical Analysis of the Integration – Responsiveness Framework in Global Industries", *Journal of International Business Studies*, 21 (4), 541–564.
- [70] ROTH, K. & MORRISON, A.J. (1992), "Implementing Global Strategy: Characteristics of global Subsidiary Mandates", *Journal of International Business Studies*, 43 (4), 715–734.
- [71] SCHWARTZ, S. H. (2004), "Mapping and interpreting cultural differences around the world", in: H. Vinken, J. Soeters, & P Ester (Eds.), *Comparing cultures, Dimensions of culture in a comparative perspective*, Leiden, The Netherlands.
- [72] SETHI, S.P. (1979), "A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response pattern", *Academy of Management Review*, 4(1), 63–74.
- [73] SOCIAL INVESTMENT FORUM (2007), *Report on Socially Responsible investing Trends in the United States, Executive Summary*, Washington.
- [74] STAW, B. & CUMMINGS, L.L. (Eds.) (1981), *Research in Organizational Behavior* Vol. 3, Greenwich, CT: JAI Press.
- [75] SUCHMAN, M. C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, 20(3): 571–610.
- [76] SUZUKI K. & TANIMOTO, K. (2005), *Corporate Social Responsibility in Japan: Analyzing the participating companies in Global Reporting Initiative*, EIJIS Working Paper Series from The European Institute of Japanese Studies No. 208.
- [77] TINBERGEN, J. (1959), "On the Theory of Trend Movements," in: Klaassen, L. H., Koyck, L.M. & Witteveen, H.J. (Eds.), *Jan Tinbergen: Selected Papers*, Amsterdam: North Holland Publishing, 182–221.

- [78] TULDER, R. VAN & KOLK, A. (2001), "Multinationality and corporate ethics: codes of conduct in the sporting goods industry", *Journal of International Business Studies*, 32(2), 267–283.
- [79] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT (2008): United Nations Global Compact Leading Companies Retreat Summary Report Toward Global Corporate Citizenship, Boston College Center for Corporate Citizenship, Massachusetts, available via: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGCLeading_Companies_Retreat_Summary_Report.pdf [Accessed on 30.11.2009].
- [80] UTTING, P. (2001), Promoting Socially Responsible Business in Developing Countries. The Potential and Limits of Voluntary Initiatives, Report of the UNRISD Workshop 23-24 October, 2000, Geneva: United Nations Research Institute for Social Development.
- [81] WARD, H. (2004), Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: Taking Stock: Corporate Social Responsibility Practice of the World Bank Group.
- [82] WARD, H., & FOX, T. (2002), *Moving the Corporate Citizenship Agenda to the South, Words into action*. Johannesburg 2002, Warhurst, A. 2005.
- [83] WATSON, SHARON & WEAVER, GARY (2003), "How internationalization affects corporate ethics: formal structures and informal management behavior", *Journal of International Management*, vol. 9, 2003, p. 75-93.
- [84] WAXENBERGER, B. (2001), Integritätsmanagement. Ein Gestaltungsmodell prinzipiengleiteter Unternehmensführung, Bern et. al.
- [85] YIP, G. S. (19tegy, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.



**Colaboraciones,
documentos,
buenas prácticas
y casos**



El caso de SESA Select en la lucha contra el trabajo infantil

Elsa Zorrilla,

*Presidenta de MoveRSE y miembro de RARSE
ezorrilla@sesa-select.com.ar*

Sobre el Grupo Sesa Select

SESA Select forma parte de Randstad, el segundo grupo más grande a nivel mundial en servicios de RRHH. Randstad está presente en 52 países con más de 5.400 oficinas, cuenta con 34.000 empleados y una fuerza laboral diaria que supera los 700.000 colaboradores prestando servicios en empresas clientes.

Creada en 1960 y pionera en el sector, Randstad ha logrado sumar 49 años de trayectoria gracias a su compromiso para fomentar relaciones constructivas y a largo plazo con clientes, asociados, empleados, colaboradores y proveedores, así como con la sociedad y las autoridades de los países donde tiene operaciones.

En Argentina, SESA Select cuenta con 30 años de sólida trayectoria y experiencia al servicio de las empresas, brindando soluciones integrales en recursos humanos a una amplia cartera de clientes nacionales y multinacionales de diversas industrias, a través de sus diferentes unidades de negocios: SESA Select (Provisión de Personal Temporario Especializado), Trading (Soluciones de Outsourcing), Telerecursos (Soluciones en RRHH Especializados para Contact Centers), Select Executives (Consultoría y Desarrollo Ejecutivo), y Sapphire Technologies (Soluciones en RRHH Especializados en Tecnologías de la Información IT).

SESA Select administra una fuerza laboral de 14.000 personas que tiene hoy asignadas, prestando servicios a una cartera de más de 1.200 empresas clien-

tes en el país y cuenta con una dotación de 390 empleados distribuidos en una red de más de 38 sucursales.

Historia

En el año 1979, Omar Ávila y su esposa Alicia Stocco fundan “Servicios Rosario”, una iniciativa familiar que se consolidó como la primera empresa de personal eventual de capitales nacionales nacida fuera de Buenos Aires, en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

En 1985 comienza la expansión al abrir su primera sucursal en otra ciudad de la provincia, y en 1986 se realiza la apertura de oficinas en Buenos Aires. Durante 1987-1998 diversifica la oferta de prestaciones a los clientes y comienza a proveer servicios de Búsqueda y Selección de RRHH para puestos fijos. Mientras tanto la expansión continuaba a otras provincias y ciudades.

Un hecho importante a destacar fue la certificación ISO 9002, que la compañía obtuvo en 1998, transformándose en la primera empresa de provisión de personal temporario de Argentina en validar integralmente su calidad de servicio bajo parámetros y estándares internacionales. En el mismo año, SESA se integra con el Grupo Select Appointments Holding (posteriormente adquirida por el Grupo Vedior), empresa líder en la provisión de personal temporario especializado. Ya en pleno proceso de consolidación en el grupo internacional, la compañía establece los primeros pasos para convertirse de una empresa con operaciones concentradas mayoritariamente en Rosario y la región Litoral del país, y de carácter familiar, en SESA Select Argentina, una compañía de perfil internacional y con operaciones en casi todo el país.

En junio de 2008, Randstad y Vedior, dos de las compañías globales líderes de servicios de RRHH, combinaron sus operaciones. Como consecuencia, SESA Select, se unió a Randstad dando comienzo a una nueva etapa en su historia.

La problemática

La Organización Internacional del Trabajo define al trabajo infantil como toda actividad económica y/o estrategia de supervivencia, remunerada o no, realizada por niñas y niños menores de 15 años, o que no han finalizado la escolaridad obligatoria o que no han cumplido los 18 años si se trata de trabajo peligroso.

En Argentina esta problemática afecta a más de 13.800 chicos de entre 5 y 15 años, representando el 0,14% de la población económicamente activa. De acuerdo a estadísticas de la Encuesta Permanente de Hogares¹, más de 10.600 menores de entre 10 y 14 años trabajan en los principales centros urbanos del país. La región que concentra la mayor cantidad de niños trabajadores es La Pampa (32%), seguido por el Noreste (21%), el Gran Buenos Aires (19%), el Noroeste (12%), Cuyo (11%) y la Patagonia (5%).

Diversos factores de índole socioeconómicos, políticos y culturales se conjugan para dar origen y propagar el trabajo infantil, algunos de ellos son la desocupación, la ausencia de políticas educativas eficientes, la injusta distribución de los ingresos y modalidades culturales relacionadas con la más temprana inserción en el mercado de trabajo, entre otras.

La desocupación, junto con la dificultad en el acceso a la educación formal, son los principales fenómenos que empujan a los menores al trabajo. Cuando los adultos son desplazados del mercado laboral esto genera una situación familiar compleja que tiene consecuencias directas sobre los chicos, tanto en términos de contención como en las acciones que los niños se ven obligados a desarrollar para colaborar con sus familias o asegurar su propia existencia. Por otro lado, la vulnerabilidad educativa a la que están expuestos los menores que trabajan "se manifiesta por las diversas dificultades para el acceso, permanencia o rendimiento escolar adecuado, que es el resultado del impacto de distintos factores asociados no solo a la pobreza, sino a las características que pueden asumir las políticas económicas y educativas, cuando el análisis de la realidad impone considerar a la educación como inversión social por su incidencia como factor de inclusión sociolaboral"².

Los profesionales dedicados a investigar las consecuencias sociales de la desocupación indican que para contrarrestar sus efectos se debe promover el fortalecimiento del acceso a la educación, garantizar la permanencia escolar de los menores y trabajar a través de redes sociales en la prevención de una posible inclusión laboral de los menores.

¹ Estadísticas presentadas en "Actualización diagnóstica del trabajo infantil en Argentina", investigación de la Dirección Nacional de Políticas de Seguridad Social del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, Buenos Aires, 2002.

² "Actualización diagnóstica del trabajo infantil en Argentina", investigación de la Dirección Nacional de Políticas de Seguridad Social del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, Buenos Aires, 2002.

SESA Select contra el trabajo infantil

Bajo el contexto de su adhesión a la Red Argentina del Pacto Global, iniciativa entre las Naciones Unidas y el empresariado mundial con el objetivo de salvaguardar un crecimiento económico duradero en el contexto de la globalización, SESA Select implementa a nivel nacional un Programa de Asuntos Sociales y Corporativos que se apoya en tres ejes estratégicos: educación para el trabajo, erradicación del trabajo infantil e inclusión laboral de personas con capacidades diferentes. La elección de estos ejes de trabajo no fue azarosa sino que se fundamentó en el conocimiento exhaustivo que la compañía tiene, por su propia actividad, sobre el mundo del empleo y sus problemáticas.

SESA Select no concibe la RSE desde la soledad ya que esto sería contrario a la intención de formar una sociedad con lazos estrechos. En este sentido, la política de la empresa es desarrollar los programas de RSE bajo la modalidad de articulación público-privada, coordinando sus acciones con otras empresas, organizaciones no gubernamentales y el Estado.

Con respecto a las acciones tendientes a erradicar el trabajo infantil, la empresa se adhirió al Convenio de Cooperación Mutua para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil, impulsado por el Ministerio de Trabajo de la Nación y la Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (CONAETI). El Convenio crea la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil, quienes, desde la CONAETI, trabajan con el objetivo de generar y dar apoyo a programas, planes y proyectos para la prevención y erradicación del trabajo infantil. La creación de este Convenio se encuentra vinculado al compromiso que Argentina asumió en Octubre de 2003 con los "Objetivos del Desarrollo del Milenio" planteados por la ONU, incorporando un nuevo objetivo: "Promover el Trabajo Decente", que incluye a su vez la "Erradicación del Trabajo Infantil", estableciendo como meta la eliminación del trabajo infantil para el año 2015.

La compañía también forma parte de la Comisión Provincial para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil (COPRETI) a través de la que coordina acciones en Santa Fe, Mendoza, Tucumán y Salta, y de VALOS, una organización no gubernamental formada por empresarios que **promueve prácticas de responsabilidad empresaria** como una nueva forma de hacer negocios y desde la cual también está comprometida con esta problemática.

La compañía realiza convocatorias abiertas a la participación ciudadana para difundir la importancia de mantener a los niños en las escuelas, motivándolos en el ejercicio de sus derechos ciudadanos y de la protección de su salud psi-

cofísica. Su trabajo en cuanto a la problemática del trabajo infantil se basa en programas alternativos de contención de los más chicos y de concientización de los adultos sobre la defensa de los derechos del Niño y el fomento del Trabajo Decente, ya que la situación de pobreza extrema obliga a las personas a percibir un ingreso económico a cambio del trabajo de sus hijos. Al interpretar esta problemática de un modo integral, en la cual intervienen múltiples factores, las acciones de SESA Select no solo apuntan a instalar la necesidad de la permanencia de los chicos en las escuelas como única vía para romper en algún momento el círculo de pobreza familiar que les permita a los niños ser mañana adultos incluidos laboral y socialmente, sino que trabaja paralelamente colaborando con el Estado en programas para estimular la reducción del trabajo no registrado en el país, mejorar el nivel de empleabilidad de las personas a través de la capacitación en habilidades y oficios, apoyar a microemprendedores y capacitar para la inclusión laboral de personas con discapacidades.

Las acciones

Las empresas, como creadoras de empleo digno, son un actor fundamental en esta cruzada que debe instar conductas éticas en el marco del universo empresarial. Los chicos sometidos al trabajo son colocados en una situación desigual frente a sus pares, teniendo elevadas tasas de mortalidad infantil, desnutrición, invalidez, analfabetismo, repitencia escolar, egreso con sobre edad y deserción. De este modo, quienes se ven obligados a trabajar prematuramente, ven limitadas sus posibilidades de formación y acceso futuro al mundo laboral.

SESA Select concentra sus acciones tendientes a luchar contra el trabajo infantil en el Programa Wawa, que fomenta la creación de centros de contención infantil y brinda talleres socio educativos para garantizar la continuidad escolar de los niños; todo esto de la mano de su gestión comprometida con el Trabajo Decente, como uno de los caminos para evitar el flagelo de esta problemática que nos ocupa.

Centros de contención infantil

Este proyecto comenzó a implementarse en 2008 con la colaboración de empresas y sindicatos de trabajadores y tiene como objetivo articular acciones con otras empresas, asociaciones civiles y organizaciones gubernamentales para la creación de guarderías infantiles para los hijos de los trabajadores de la cosecha agrícola de las zonas de Cuyo, Litoral y Noroeste, y trabajar activamente en las escuelas rurales para garantizar la continuidad escolar de los niños. La época de cosecha suele ser un momento de riesgo para los menores que

suelen ser utilizados para realizar tareas de desmalezamiento, pastoreo nocturno, transporte y carga, estando expuestos a largas horas de trabajo, peligros agroquímicos y mordeduras de animales, entre otros peligros.

Las Guarderías Infantiles cuidan y educan a los chicos durante la época de cosecha, que es cuando se da una mayor incidencia de trabajo infantil porque sus padres se encuentran trabajando en el campo. De esta forma se evitan las causales a las que aluden los cosechadores para delegar trabajos en sus hijos pequeños, como llevarlos al campo como una opción natural o delegándoles tareas del hogar; ambas situaciones son consideradas trabajo infantil.

El proyecto incluye a niños de entre 0 y 9 años que durante la temporada de cosecha asisten diariamente a los centros de contención, donde participan en actividades educativas, recreativas y deportivas a cargo de maestros especializados. También se realizan talleres para los padres de los chicos en temáticas referidas a salud e higiene, nutrición y huerta.

Este proyecto contempla realizar en la ciudad de Rosario un centro de contención que funcione solo de día para una parte de la población infantil que requiere de atención durante la jornada laboral de sus padres, y de día y de noche para los chicos que debieron egresar del Hogar del Huérfano de Rosario por haber cumplido la mayoría de edad permitida.

De este modo se busca fortalecer las oportunidades de desarrollo de los niños y sus familias y sensibilizar a la comunidad local a cerca de la existencia de este problema.

Capacitación socio-educativa en escuelas EGB

Junto a la Fundación Vicente Lucci se pusieron en marcha una serie de proyectos de capacitación socio-educativa dirigidos a los alumnos de las escuelas públicas rurales del norte del país. Con la visión de que la educación es la herramienta fundamental para lograr la igualdad de oportunidades para todos, los tres proyectos están vinculados a la educación de los niños respecto al cuidado de su salud, del medio ambiente y de su derecho a la educación y a no ser explotados por los adultos. Durante 2008 el proyecto abarcó a 10 escuelas de diversas comunidades rurales, alcanzando aproximadamente a 750 alumnos.

“Jugarte” es un programa centrado en la prevención y promoción de la salud en niños; ofrece la posibilidad de trabajar aspectos relacionados con la salud de una manera lúdica y divertida, acercándoles la posibilidad de explo-

ración, aprendizaje y crecimiento en el intercambio con sus pares. Estableciendo la escuela como “promotora de la salud”, se apunta a mejorar la calidad de vida de los estudiantes, del personal docente, de los padres de familia y en general, de los miembros de la comunidad.

El segundo programa, “Educambiente”, tiene por objetivo contribuir, a través de espacios alternativos de aprendizaje y generación de vínculos, a establecer una cultura de promoción y cuidado del medio ambiente como base ineludible para el Desarrollo Sustentable. A través del juego se busca la aprehensión de nociones básicas relativas al medio ambiente, sus principales problemáticas y el cuidado cotidiano que se puede tener para proteger el planeta.

Por último, “Jugar para aprender” se dirige a una problemática muy sensible para la sociedad como es el trabajo infantil. Este programa enfatiza sobre la revalorización del espacio educativo que promueve la escuela, fomentando la importancia de la escolaridad y los beneficios a futuro que trae consigo.

Además, junto a otros actores de la sociedad civil, el voluntariado corporativo de la compañía dicta cursos y talleres en escuelas primarias y secundarias de zonas urbanas. Las temáticas de los talleres varían de acuerdo se den a alumnos primarios (de 6 a 12 años) o secundarios (de 13 a 17años), siendo para los primeros sobre deberes y derechos de los niños, cuidado del medio ambiente o higiene y salud; y para los segundos sobre primer empleo o RSE. Las escuelas son elegidas de acuerdo a la identificación de zonas con mayor población en riesgo. Aquellas escuelas que estén interesadas en brindar estos talleres a sus alumnos pueden comunicarse con la empresa para coordinar la actividad.

Colecta “Un libro para ser libres”

Nuevamente con la Fundación Vicente Lucci, este año la compañía inició la colecta “Un libro para ser libres”, dirigida a formar 22 bibliotecas en escuelas primarias rurales de la provincia de Tucumán, Salta, Santiago del Estero y Catamarca. La colecta se realiza a nivel nacional en las más de 38 sucursales que SESA Select tiene en el país.

Los niños de las zonas rurales forman parte de una población en riesgo, por eso la mayoría de las acciones están dirigidas a ellos con el objetivo de ofrecerles mejores condiciones de vida. Sin duda, recibir una educación de calidad es el primer escalón para mejorar el presente y las expectativas a futuro de estos chicos. SESA Select invitó a su cadena de valor, ya sea empresas, colaboradores o voluntarios corporativos a sumarse a esta iniciativa.

Concurso fotográfico campaña vía pública

A través de la intranet de la compañía se convocó a un concurso fotográfico dirigido a todo el personal con el cometido de involucrarlo en la gestión de proyectos tendientes a la solución de esta problemática. Los trabajos ganadores fueron usados para la campaña de difusión en vía pública (refugios y colectivos de línea) en la ciudad de Rosario. En 2009 se realizó una nueva convocatoria con la intención de extender la campaña en las distintas localidades donde el grupo opera.

Maratón SESA Select “No al trabajo infantil”

Desde 2004 SESA Select realiza todos los años una maratón solidaria donde lo recaudado es destinado a una institución vinculada al cuidado de los niños. Tal es el éxito de convocatoria de este evento, que en la última edición en 2010 que tuvo como beneficiario al comedor “Los Conejitos” de Rosario, y reunió a más de 1.500 corredores, se decidió aprovechar este encuentro para difundir información sobre el trabajo infantil en el país.

La Guía ISO 26000: Facilitando la adopción de prácticas responsables en la empresa

Carlos Sáez Gallego,
Manager. Climate Change & Sustainability Services. KPMG
csaez@kpmg.es

Durante años los profesionales que desarrollaban sistemas de mejora continua han estado demandando una herramienta que permitiera gestionar los asuntos en la agenda de RSE. El Consejo de la ISO instó en el año 2002 al "Comité sobre Políticas de los Consumidores" el estudio de viabilidad para la elaboración de una norma internacional sobre Responsabilidad Social Corporativa, pero hemos tenido que esperar hasta 2010 para que viera la luz en forma de Guía.

International Standard Organization (ISO)

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO en sus siglas en inglés) es una entidad fundada en el año 1947, que tiene como misión promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación. Su tarea principal es la de buscar la estandarización de normas sobre productos y seguridad para empresas u organizaciones a nivel internacional.

ISO está formada por una red de los institutos de normas nacionales compuesta por 163 países, con una Secretaría Central localizada en Ginebra (Suiza) que coordina el sistema. A su vez, está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididas en una serie de subcomités encargados de desarrollar las normas internacionales industriales y comerciales. Dichas normas, que tienen carácter voluntario, se conocen como normas ISO, y su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, con el propósito de facilitar el comercio, el intercambio de información y contribuir al desarrollo y a la transferencia de tecnologías.

Para su elaboración el "Comité Técnico de Gerencia" de ISO tuvo que crear en 2005 un nuevo grupo de trabajo denominado nuevo "ISO/WG/SR" que está coordinado por los Institutos de Normas de Suecia y Brasil y cuyo objetivo es elaborar documentos internacionales en materia de responsabilidad social corporativa. Este Grupo contempló la creación, por primera vez, de la figura de pares, lo que implicó que tanto

el Grupo de Trabajo como cada Subgrupo estuvieron dirigidos por representantes de países en vías de desarrollo y por países desarrollados de forma equitativa.

Un largo camino

Para el desarrollo de la Guía se llevaron a cabo ocho reuniones: Salvador de Bahía y Bangkok (2005), Lisboa (2006), Sidney y Viena (2007), Santiago de Chile (2008), Quebec (2009) y Copenhague (2010).

Objetivo de la Guía

El objetivo de la Guía ISO 26000 es fomentar que las organizaciones que lleven a cabo actividades de responsabilidad social corporativa vayan más allá del cumplimiento legal, sin dejar de reconocer que el cumplimiento con las leyes es un deber y una parte fundamental de la responsabilidad corporativa de las empresas. Asimismo, tiene como objetivo promover un entendimiento común en la materia complementando y no sustituyendo otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la misma.

Se trata que a efectos de su utilización, esta pueda ser adaptada en función de las características particulares de las empresas (tamaño, ubicación geográfica, sector de actividad o naturaleza de sus operaciones) y trata de ser:

- Una guía práctica sobre la operativa y los procesos relacionados con la responsabilidad corporativa.
- Un refuerzo para la credibilidad del reporting sobre asuntos no financieros.
- Una contribución a la mejora de la confianza y satisfacción de los grupos de interés.
- Consistente y no actuar en desacuerdo con los documentos, convenios internacionales o estándares ya existentes.
- Promotora de la terminología común en el campo de la responsabilidad corporativa, y ampliar la conciencia en estas materias.

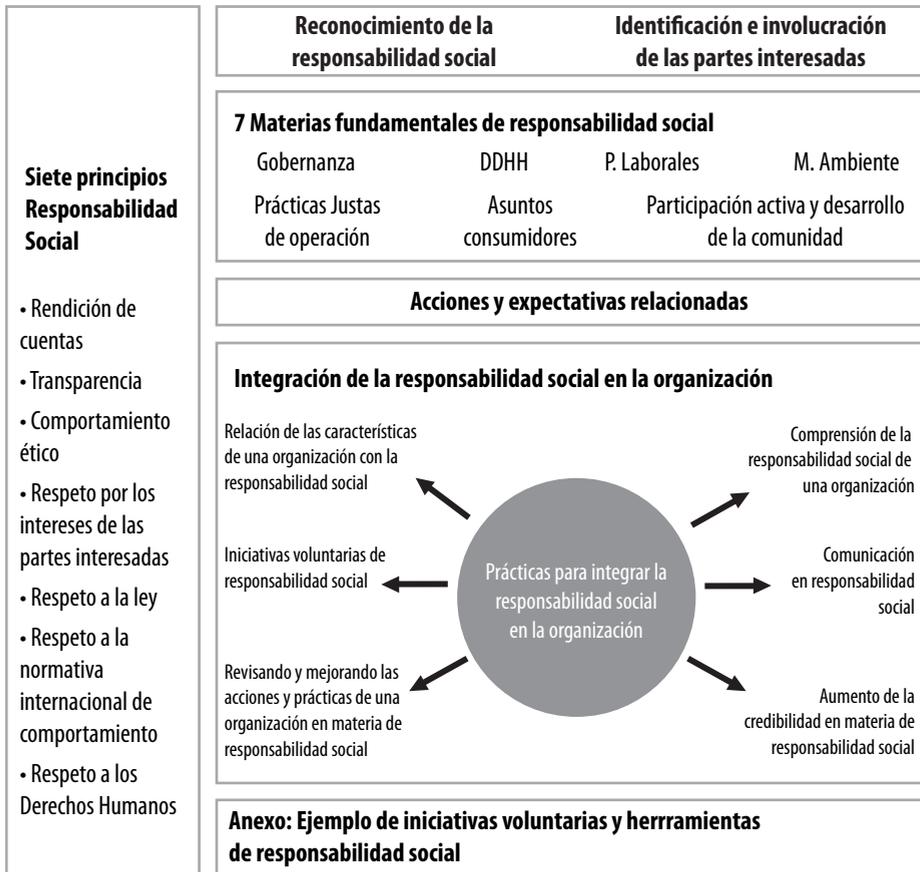
En sus defensores y detractores podemos encontrar argumentos sobre sus fortalezas y debilidades.

Fortalezas	Debilidades
Ofrece un entendimiento sobre los principales temas a tener en cuenta para organizaciones que comienzan.	La gestión de sistemas de mejora continua generalmente no está gestionada por departamentos estratégicos de las compañías.
Es fácil de entender y se integra en los sistemas de mejora continua de la compañía de forma sencilla.	El desarrollo de capacidades estratégicas diferenciales de negocio es limitado.
Aporta coherencia a otros sistemas de gestión.	Riesgo de ser tratado como un sistema certificable.

Estructura

La Guía ISO 26000 está dividida en 7 capítulos más un apartado bibliográfico y un conjunto de anexos sobre iniciativas voluntarias y herramientas relacionadas con la responsabilidad social.

La Guía es busca ser de ayuda a las organizaciones para contribuir al desarrollo sostenible, integrando la responsabilidad social corporativa en toda la organización, siendo a su vez una herramienta complementaria a otros instrumentos e iniciativas existentes en el mercado. Asimismo, cabe destacar que no se trata de una norma de sistemas de gestión, ni tiene como propósito ser objeto de certificación, uso regulatorio o contractual. Está dirigida a todo tipo de organizaciones (pequeñas, medianas y grandes), lo cual rompe con el estereotipo de que la responsabilidad social corporativa solo se lleva a cabo por las grandes corporaciones.



Fuente: Norma ISO 26000.

Los principios y los reconocimientos

La Guía incluye 7 principios generales y el reconocimiento de los grupos de interés como la piedra angular de la gestión en RSC de la compañía.

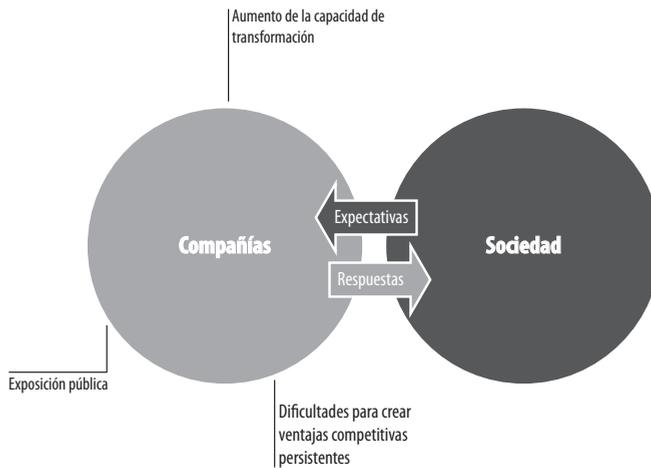
En cuanto a los principios que toda organización debería tener en cuenta a la hora de contribuir al desarrollo sostenible, la Guía establece:

- **Rendición de cuentas:** las empresas son responsables de sus impactos en la sociedad y el medio ambiente, por lo que tienen la responsabilidad de responder al escrutinio de sus grupos de interés. Asimismo, este principio implica la aceptación de responsabilidades en el caso de que se comentan errores, así como la toma de medidas para solucionarlos y/o prevenirlos.
- **Transparencia:** supone dar a conocer a los diferentes grupos de interés el impacto real de las políticas y sistemas de gestión previamente formalizados. En definitiva, se trata de mostrar el efecto real de los compromisos y políticas adoptados en relación con los grupos de interés.
- **Comportamiento ético:** implica el desarrollo de una estructura organizativa que ayude a promover una conducta ética dentro de las empresas, así como la definición de las normas de comportamiento ético que permitan trasladar los valores corporativos a comportamientos esperados.
- **Respeto a los intereses de las partes interesadas:** las organizaciones deben tener en cuenta las demandas de sus grupos de interés durante el proceso de toma de decisiones, no limitándose a los intereses de sus dueños, miembros o constituyentes.
- **Respeto a la ley:** este principio lleva implícito la supremacía de la ley ante cualquier comportamiento de un individuo u organización. En el contexto de la responsabilidad social corporativa, el respeto a la ley lleva aparejado que una empresa cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables.
- **Respeto de la normativa internacional de comportamiento:** en el caso de que una empresa opere en un país donde la ley no garantice las salvaguardas sociales o ambientales mínimas, deberá poner su máximo empeño en respetar las normas internacionales aplicables. Asimismo, en países donde la ley entra en conflicto con la normativa internacional de comportamiento, se debería esforzar en respetar tales normas en la medida de lo posible.
- **Respeto a los derechos humanos:** implica respetar y promover los derechos establecidos en la *Carta Universal de los Derechos Humanos*, aceptado que estos son universales, es decir, aplicables de forma indivisible en todos los países, culturas y situaciones.

Sobre el reconocimiento y el papel de las partes interesadas

Durante la última década se ha producido un cierto consenso acerca de la importancia de la responsabilidad corporativa y de esta nueva filosofía de gestión para el éxito de las compañías. Para entender este fenómeno, tenemos que remontarnos varias décadas atrás, donde tradicionalmente el valor generado por las compañías se medía a través de la consecución de beneficios económicos y el cumplimiento de la legislación. Los escándalos empresariales protagonizados por multinacionales que antaño eran admiradas por la sociedad, han configurado un nuevo escenario donde a las compañías se les pide que cumplan las expectativas que la sociedad tiene depositadas en ellas. A ello se añade el hecho de que, cada vez con más frecuencia, los consumidores y los inversores prestan atención a las prácticas sociales, ambientales o de tipo ético de las compañías.

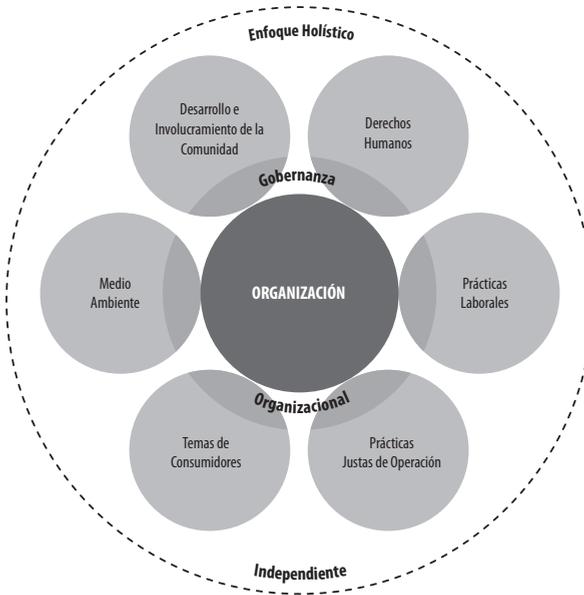
Este nuevo escenario ha dado lugar a que los límites tradicionales de las empresas se hayan modificado. Las nuevas responsabilidades a las que se enfrentan las compañías se extienden a lo largo de su cadena de valor. Un ejemplo claro de este hecho lo constituirían, por ejemplo, el riesgo en la cadena de suministro en las empresas del sector textil.



Estos condicionantes del entorno han dado lugar a un cambio en la mentalidad y manera de hacer negocios hoy en día. Hemos pasado de una cultura empresarial basada en el servicio y en el cliente, a una cultura empresarial basada en las personas; es decir, en estar más cerca y ser de ayuda a la sociedad y al entorno que nos rodea. Desde este punto de vista, la responsabilidad corporativa parte de entender que los resultados empresariales mejoran en la medida en que las compañías son capaces de generar relaciones de confianza con sus grupos de interés.

Materias fundamentales de la responsabilidad social

La Guía ISO 26000 ha identificado 7 materias principales, y promueve la integración de programas de responsabilidad relacionados con estas en las prácticas internas diarias de las organizaciones.



Fuente: Guía ISO 26000.

Para cada uno de de estos asuntos, la Guía desarrolla su contenido de acuerdo al siguiente esquema:

- Visión general donde se incluye una definición y descripción general del tema.
- Principios y consideraciones que recogen las orientaciones e información adicional para contextualizar los temas.
- Descripción de los asuntos incluidos en cada uno de los temas. La Guía ISO 26000 ha identificado un total de 37 asuntos relacionados con los 7 temas fundamentales en responsabilidad corporativa. Las empresas deben enfocar las acciones sobre estos asuntos tomando como base los principios definidos en la Guía, abordando aquellos que tienen una influencia significativa sobre sus actividades. No existe un orden preestablecido para que las organizaciones aborden dichos asuntos; dependerá de la empresa y su estrategia.
- Acciones y expectativas relacionadas, donde se detalla la manera en que las organizaciones pueden enfocar cada uno de los asuntos para responder a las demandas y expectativas de sus grupos de interés.

TEMAS	ASUNTOS
Gobernanza de la organización	Procesos y estructura de la toma de decisiones
Derechos humanos	Debida diligencia Situaciones de riesgo para los derechos humanos Evadir la complicidad Resolución de conflictos Discriminación y grupos vulnerables Derechos civiles y políticos Derechos económicos, sociales y culturales Principios fundamentales y derechos laborales
Prácticas laborales	Trabajo y relaciones laborales Condiciones de trabajo y protección social Diálogo social Salud y seguridad en el trabajo Desarrollo humano y capacitación en el lugar de trabajo
Medio Ambiente	Prevención de la contaminación Uso sostenible de los recursos Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo Protección y recuperación de los hábitats naturales
Prácticas justas de operación	Anti-corrupción Participación política responsable Competencia justa Promover la responsabilidad social en la esfera de influencia Respeto a los derechos de la propiedad
Asuntos de consumidores	Prácticas justas de mercadotecnia, información objetiva e imparcial y prácticas contractuales justas Protección de la salud y seguridad de los consumidores Consumo sostenible Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias Protección y privacidad de los datos de los consumidores Acceso a servicios esenciales Educación y toma de conciencia
Participación activa y desarrollo de la comunidad	Participación activa de la comunidad Educación y cultura Creación de empleo y desarrollo de habilidades Desarrollo y acceso a la tecnología Generación de riqueza e ingresos Salud Inversión social

Fuente: Guía ISO 26000

Profundizando en estos asuntos e integrando la responsabilidad corporativa en la toma de decisiones de las compañías, estas pueden obtener los siguientes beneficios:

- La toma de decisiones se fundamenta en un mejor entendimiento de las expectativas de la sociedad.
- Optimización de las prácticas de gestión de riesgo de la organización, al incluir riesgos de tipo no financiero.
- Mejora de la confianza social y la reputación corporativa.
- Licencia para operar.
- Incremento de la lealtad y el orgullo de pertenencia de los empleados.
- Mejora de la competitividad de la organización con respecto a sus competidores.
- Obtener ahorros asociados al uso eficiente de los recursos.
- Disminución de los costes de transacción.

Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización

En este apartado de la Guía se proporciona orientación a las compañías sobre cómo poner en práctica sus políticas de responsabilidad social corporativa. En este sentido, uno de los aspectos críticos es analizar cómo características de la compañía se relacionan con la responsabilidad corporativa, identificando los asuntos relevantes dentro de cada materia fundamental, así como los grupos de interés. Dicho análisis debe incluir factores como la tipología de la organización, áreas de influencia, participación en organizaciones del sector, preocupaciones de los grupos de interés o estructuras para la toma de decisiones dentro de compañía.

Todas las materias fundamentales, pero no todos los asuntos, son relevantes para las organizaciones; su grado de relevancia dependerá de la naturaleza, tamaño y ubicación de las mismas.

Entre las tareas sugeridas por la Guía ISO 26000 para comenzar el proceso de identificación de los asuntos relevantes para la organización destacan las siguientes:

- Enumerar de forma exhaustiva las actividades de la cadena de valor de la organización.
- Identificar a los grupos de interés e involucrarlos durante este proceso.

- Determinar las materias fundamentales y los asuntos que puedan surgir cuando la cadena de valor de la compañía comienza a funcionar.
- Analizar como las decisiones de la empresa pueden afectar o causar impacto en los grupos de interés.

Una vez identificados los asuntos, se procederá a analizar con detenimiento cuáles son los más importantes, teniendo en cuenta criterios como el grado de impacto de los mismos en los grupos de interés, los efectos derivados por no actuar sobre los asuntos, el nivel de preocupación de los grupos de interés o el desempeño actual de la organización en comparación con las leyes, regulaciones, normativa internacional y las mejores prácticas.

Además de la responsabilidad derivada de sus propias actividades, se dan algunas circunstancias donde la organización tiene capacidad de influir en las decisiones de aquellos con los que se relaciona. Dicha influencia dependerá de factores como la proximidad física o la antigüedad de la relación. Así, un elevado nivel de influencia está asociado a un elevado nivel de responsabilidad para ejercer dicha influencia, por lo que cuanto mayor es el potencial de generar impactos negativos, más elevado es el nivel de responsabilidad de ejercer influencia para minimizarlos. A continuación la Guía sugiere el establecimiento de prioridades sobre los asuntos y acciones que tienen implicaciones para el desarrollo sostenible (cumplimiento de leyes, violaciones de los derechos humanos, prácticas peligrosas para la salud).

En cuanto a la incorporación de la responsabilidad social corporativa dentro de los sistemas y procedimientos de las organizaciones, la Guía ISO 26000 recomienda trasladar las prácticas de gestión ya establecidas para abordar la RSC, identificando a su vez como los principios, materias fundamentales y asuntos se aplican a las diversas áreas de la organización. Asimismo, se debe integrar la responsabilidad corporativa en la cultura y estrategia de las organizaciones mediante, por ejemplo, la inclusión en su visión de referencias a la forma en que esta influirá en sus actividades, o adoptando códigos de conducta que reflejen el compromiso de las compañías con un comportamiento acorde a sus valores.

En lo referente al papel de la comunicación en la responsabilidad social, la Guía ISO 26000 sugiere que este debe ser:

- Completa, abarcando todas las actividades e impactos significativos relacionados con la responsabilidad social.
- Comprensible y de interés para las partes interesadas.

- Precisa, con datos correctos y con el nivel de detalle suficiente.
- Equilibrada, no omitiendo datos ni impactos negativos.
- Oportuna y actualizada correctamente.
- Accesible y disponible para los grupos de interés.

Otro aspecto importante contemplado en este apartado hace referencia a la credibilidad, involucrando a los grupos de interés durante el proceso de verificación de la información, revisión y seguimiento del desempeño de la organización, como por ejemplo mediante la creación de comités de expertos o mediante la contratación de entidades independientes que emitan un informe que acredite su verificación.

Por último, la Guía resalta la importancia de hacer un seguimiento, evaluación y revisión de las actividades emprendidas y el progreso de los objetivos establecidos, así como mantener informados a los grupos de interés sobre los cambios regulatorios o expectativas externas que pudieran tener un impacto en la organización.

Iniciativas voluntarias en responsabilidad social

Durante los últimos años, las organizaciones han visto como el número de iniciativas relacionadas con la responsabilidad corporativa han crecido exponencialmente al albor del creciente interés suscitado por el desarrollo sostenible. Dichas iniciativas abarcan desde guías específicas a herramientas prácticas que ayudan a las compañías a integrar la responsabilidad corporativa en su estrategia de negocio. La Guía ISO 26000 proporciona una serie de recomendaciones a la hora de elegir las iniciativas en las que se desea participar:

- Coherencia con los principios indicados en el apartado "a" de este artículo.
- Si la iniciativa proporciona información valiosa y práctica para ayudar a la organización a abordar alguna materia fundamental.
- El carácter internacional o local de la iniciativa.
- La tipología de organizaciones que impulsan la iniciativa (ONG, gobiernos, sindicatos, etc.).
- La credibilidad y reputación de la entidad.
- La naturaleza del proceso que ha dado origen a la iniciativa, es decir, si ha sido un proceso transparente/participativo o no.
- Accesibilidad y coste de la iniciativa.

Por último, se recalca la importancia de revisar periódicamente el valor y la importancia de cualquier iniciativa seleccionada.

La Guía ISO 26000 y otras iniciativas internacionales

La Guía y GRI

La Guía ISO 26000 pretende ser un instrumento orientativo de ayuda a las organizaciones que deseen contribuir al desarrollo sostenible mediante la integración de la responsabilidad corporativa en su estrategia de negocio. A pesar de no ofrecer orientaciones sobre el reporting no financiero, guarda ciertas similitudes con la Guía G3 de Global Reporting Initiative. En este sentido, el mayor punto de encuentro de las dos guías hace referencia a los principios de materialidad, participación de grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad. Tanto GRI G3 como ISO 26000 señalan que la información en responsabilidad corporativa más creíble es aquella que, además de presentarla en el contexto del desarrollo sostenible, tiene en cuenta

- Los asuntos relevantes.
- Las demandas y expectativas de los grupos de interés.
- El contexto de sostenibilidad

Asimismo, la Guía ISO 26000 resalta la importancia de comunicar los objetivos, logros y puntos débiles de la organización. Este aspecto guarda relación con el enfoque de GRI G3 relativo a la divulgación del perfil, las políticas y los objetivos de la organización.

En cuanto a las diferencias, la más reseñable es la referente a los indicadores de gestión. A pesar de que la Guía ISO 26000 señala que la mejor forma de evaluar los resultados en responsabilidad corporativa es a través de indicadores, no proporciona, a diferencia de la Guía GRI G3, un listado de indicadores económicos, sociales y ambientales que permitan a la organización comparar su desempeño año a año y/o con otras organizaciones similares.

Por último, la Guía ISO 26000 explica brevemente que la información en responsabilidad corporativa debe ser completa, comprensible, precisa, equilibrada y accesible para los grupos de interés, la Guía GRI G3 proporciona información más detallada acerca de los principios de comparabilidad, equilibrio, periodicidad, claridad, y añade el principio de fiabilidad.

La Guía y el Pacto Mundial

El nivel de prescripción del Pacto Mundial en temas de responsabilidad corporativa es alto y en el proceso de elaboración de la Guía se ha tenido muy cuenta. Pese a ello, durante el proceso, la dirección de UN Global Compact solicitó en junio de 2009 que se eliminaran las referencias al Pacto Mundial en la Guía.

Aunque el fin que las inspira es el mismo, se pueden encontrar diferencias en la cobertura y en el modo de actuación que se solicita por parte de las empresas. El tratamiento de la Guía de cada tema pretende ser mucho más exhaustivo y por tanto es facultad de la empresa; por lo tanto es, desde nuestro punto de vista, subjetivo el ver si siguiendo la Guía se está también cumpliendo el compromiso con el Pacto Mundial, si lo hubiere.

Los puntos en los que pudieran existir dudas de si la Guía es capaz de articular el compromiso con el Pacto Mundial de una empresa son escasos. Los aspectos más destacables son los diferentes enfoques que los principios del Pacto le dan a los aspectos relacionados con los temas ambientales y de corrupción.

En cuanto los tres principios relacionados con el medio ambiente, el número 9, que anima a las empresas a desarrollar y difundir las tecnologías limpias se encuentra embebido en uno de los puntos del apartado 6.5. con un enfoque general. Más importante es considerar el tratamiento que la Guía hace del décimo principio, principio anti-corrupción. Mientras que el Principio es claro, la Guía incluye este aspecto en la ética de las operativa (punto 6.6) donde se incluyen además los asuntos relacionados con las contribuciones políticas y la promoción de la RSC en la cadena de suministro.

La oficina del Pacto Mundial ha editado una guía completa donde se pueden encontrar las diferencias que estos observan del texto de la Guía.

http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_ISO_Final.pdf

R

Reseñas



Recensión de:

Sofía Ruiz Campo

*Profesora Asociada del Departamento de Financiación e Investigación Comercial.
Universidad Autónoma de Madrid.*

FERRUZ AGUDO, L., MARCO SANJUÁN, I. Y ACERO FRAILE, I.,
Quiasmo, Madrid, 2010

Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social. Todo lo que necesitas saber.

Resulta ampliamente conocido el relevante papel que el Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social de la empresa han adquirido en nuestros días. Sin embargo, aunque la mayor parte de los profesionales y de los académicos pueden estar ya familiarizados con términos como “Responsabilidad Social”, “Gobierno Corporativo” o “Códigos de Buen Gobierno”, todavía hay cuestiones que quedan por resolver sobre determinados conceptos relacionados con esta área, sobre normativa nacional e internacional o sobre el cumplimiento de las recomendaciones del Código Conthe.

El objetivo de esta obra, “Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social. Todo lo que necesitas saber”, se centra en responder a esas cuestiones o dudas que se puedan plantear sobre todos estos conceptos, profundizando en el estudio del Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social, especialmente en el contexto español, lo que va a permitir aproximar al lector, de un modo sencillo, a la realidad del buen gobierno al presentarle una visión básica y completa del tema.

El libro comienza mostrando un análisis comparativo de los principales Códigos de Buen Gobierno que se han ido publicando en los últimos años, a nivel nacional e internacional, mostrando las recomendaciones que sobre estos Códigos se incorporan en el entorno de los Consejos de Administración. Para ello, se va a presentar una comparativa del tratamiento otorgado en diferentes

países a cuestiones como la composición del Consejo, la duración de su mandato, la creación de Comisiones Delegadas, el sistema de retribuciones de los consejeros, etc., siendo un tema que resulta de gran interés no solo para las propias sociedades sino para todo el público en general. Es de resaltar que, como se muestra en el libro, a pesar de que se tiende a unificar los códigos y las prácticas de buen gobierno, todavía se mantienen diferencias notables entre los distintos países del entorno de las economías desarrolladas.

Además, la publicación incluye un repaso detallado de la legislación vigente, mostrando una revisión de la normativa europea y española, incorporando también una visión de la situación actual del Gobierno Corporativo de las empresas que componen el índice Ibex-35, así como del seguimiento y cumplimiento de las recomendaciones vigentes enunciadas por el Código Unificado de Buen Gobierno en 2006.

Considerando los análisis anteriores, el libro reflexiona sobre la importancia del Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social en la actual época de crisis, remarcando la idea de que es en los momentos de dificultad económica cuando se descubren las verdaderas prácticas de Responsabilidad Social y de Buen Gobierno, presentándose estas como una ventaja competitiva que refuerza la imagen de la empresa.

Para terminar, como añadidura al enfoque de carácter más profesional adoptado en una gran parte del libro, la obra se complementa con un estudio, desde el punto de vista académico, mostrando una revisión de la literatura enfocada en el Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social, y poniendo de manifiesto su importancia en los tiempos actuales, completándose, finalmente, la obra con una amplia bibliografía.

Recensión de:

Roberto Bernad

Especialista en Asuntos Europeos y RSE, Fundación Luis Vives.

ÁLVAREZ CIVANTOS, O.,

Comares, Granada, 2010

Las claves del Buen Gobierno en la Administración Pública

Es curioso que hayamos asistido antes al auge del discurso de la Responsabilidad Social en el sector privado que al del Buen Gobierno en el sector público, cuando, como recordaba Constantino Méndez, Secretario de Estado de Defensa, en las *XIX Jornadas Corresponsables "La RSE y la sostenibilidad en las Administraciones y Empresas Públicas"*, las Administraciones Públicas son las que han de abordar su actividad con mayor responsabilidad frente a la sociedad. Es también paradójico que se pidiesen al sector público políticas de promoción de la RSE en el sector privado sin exigir la aplicación de las mismas a las propias instituciones públicas, imaginamos que porque se presuponen cubiertas con su objetivo primero de salvaguardar el "interés general".

Afortunadamente, el discurso del Buen Gobierno en el sector público está empezando a ser tan importante como el de la RSE en el sector privado, en parte por evolución lógica del tema y, en gran parte, ayudado por los escándalos en los que se ha visto envuelto el sector público en los últimos años.

La publicación de este libro de Óscar Álvarez Civantos nos permite profundizar en este discurso sobre la responsabilidad en la Administración Pública. Como uno de los mayores expertos en España en materia de RSE y su aplicación al sector público, el autor consigue, en las casi 200 páginas del libro, aunar un análisis certero de la situación actual y las dificultades que implica el Buen Gobierno en la Administración Pública con una serie de recomendaciones, a modo de manual, para la aplicación exitosa de estrategias de Buen Gobierno en las entidades públicas.

El libro se estructura en dos bloques importantes. El primero, que abarca el primer capítulo, "El Buen Gobierno en la Administración Pública", ofrece una visión general de la situación actual de la temática, aportando una serie de recomendaciones para superar los principales obstáculos que las entidades públicas pueden encontrar en la aplicación de códigos de Buen Gobierno o Gobierno Corporativo. El segundo bloque, que agrupa los cinco capítulos restantes, aborda aspectos conflictivos concretos que son, a su vez, claves en la implantación de estrategias de Buen Gobierno en las entidades públicas.

A estos dos bloques se añaden un prólogo, escrito por el actual ministro de la Presidencia, Ramón Jáuregui, que desde hace años trabaja por la difusión e implantación de la RSE y el Buen Gobierno, y una breve conclusión por parte del autor, en la que se hace un llamamiento final a la adopción de prácticas de Buen Gobierno en el sector público.

Profundizando en los contenidos, en el primero de los bloques, como decíamos, el autor hace una revisión de la situación actual del Buen Gobierno en la Administración Pública. Se repasan los principios que han de regir la labor de las entidades públicas, se analiza la normativa existente que regula la aplicación del Buen Gobierno y se ofrecen una serie de recomendaciones para la implantación efectiva de estrategias y herramientas de Buen Gobierno, para acabar recordando que es la salvaguarda del "interés general" el principal objetivo de las administraciones públicas.

Este primer capítulo comienza con una "justificación moral" particular, que defiende a la clase política y funcionarial frente a las acusaciones de corrupción por parte de los medios de comunicación y la opinión pública, adjudicándoles el mismo nivel de responsabilidad. Sin dejar de ser cierto que una generalización de estas características no es deseable ni adecuada, el autor parece olvidar por un momento que, como garante del "interés general", la Administración Pública está al servicio de la sociedad. Por esta sola razón, la sociedad no está al mismo nivel que la Administración, y sí está legitimada para llevar a cabo una evaluación de su funcionamiento, por burda que esta sea. Como señala, eso sí, Álvarez Civantos, esta necesidad social de escrutinio nace seguramente de la escasa aplicación de códigos éticos en las instituciones públicas.

Para el autor, la situación actual del Buen Gobierno en la Administración Pública se caracteriza por la baja existencia de herramientas internas de gestión ética, la relativa generalidad de los códigos existentes y su consecuente falta de transpo-

sición real a la actividad de la entidad, el miedo al cambio interno y la dificultad de conjugar la compleja regulación con operatividad de las entidades.

El texto repasa las principales normas reguladoras de la actividad pública, como la Orden APU/516/2005 del Código de Buen Gobierno de los miembros del Gobierno y los Altos Cargos de la Administración General del Estado, el Código de Buen Gobierno de la Federación Española de Municipios y Provincias, las Recomendaciones de la OCDE o el Estatuto Básico del Empleado Público, concluyendo principalmente que la generalidad de estas normativas hace difícil su concreción real en la actividad de las instituciones públicas.

En este primer capítulo, el autor analiza las claves para la implantación de códigos de Buen Gobierno en las administraciones, señalando como factores principales la existencia de un órgano o comité que coordine la aplicación de los principios; la necesidad de una hoja de ruta definida con la que la Dirección esté comprometida y que se haga extensible a todos los trabajadores de la entidad –para lo que se debe establecer un sistema de incentivos–; y la asignación de recursos suficientes, tanto humanos como técnicos o materiales, entre los que estarían los mapas estratégicos, los indicadores de evaluación y el alineamiento estratégico de los diferentes departamentos de la entidad con los principios del Buen Gobierno.

En el segundo bloque, que Álvarez Civantos titula "Aspectos legales de especial trascendencia sobre el buen gobierno", se hace un análisis de algunos de los principios más conflictivos en la aplicación de los códigos de Buen Gobierno. Sin pretender ser exhaustivo, a juicio del autor, estos son: el conflicto de intereses, la aceptación de regalos, la gestión de la contratación y las compras públicas, el fomento de la Responsabilidad Social Empresarial, y el control del Buen Gobierno.

Sobre cada uno de estos temas, el autor hace una descripción de la problemática asociada, analizando los diferentes textos jurídicos que los regulan y la jurisprudencia emitida sobre casos reales. Se contextualiza cada uno de estos principios en el ámbito real de aplicación, haciendo especial hincapié en la transposición de las normativas nacionales a las regionales y locales, y teniendo en cuenta la imbricación de las actuaciones de las entidades públicas y sus trabajadores en los usos y costumbres de nuestro país, que sin un análisis de la situación no sería realista. Se examinan los riesgos actuales y posibles en la aplicación de los principios tratados y, finalmente, se proponen soluciones a los problemas actuales y recomendaciones para una implantación efectiva de códigos de Buen Gobierno.

Entre ellas, el autor destaca la necesaria concreción de las normas de conducta para evitar la subjetivación y la interpretación abierta de las mismas, y la conveniencia de ir hacia procesos de gestión claros y objetivos. Las herramientas de evaluación y la trazabilidad de estos mismos procesos son requisitos básicos para que los códigos de Buen Gobierno no se queden en una mera declaración de intenciones. En este sentido, Álvarez Civantos recomienda la elaboración de guías definidas y suficientemente específicas para cada principio, que ayuden a los trabajadores de las administraciones públicas a aplicar sin dificultad los códigos éticos de su entidad y que estos sean lo más objetivos posible.

A lo largo de todo el libro, se ofrecen medidas concretas para abordar las dificultades actuales y las posibles dificultades en el proceso de implantación de códigos de Buen Gobierno por parte de las instituciones públicas. Óscar Álvarez Civantos demuestra un gran conocimiento no solo de la materia sino del funcionamiento interno de la Administración Pública, ofreciendo un manual realista, práctico y de gran pertinencia en la actualidad.

Finalmente, no quiero dejar de hacer referencia a la edición misma del libro, en parte por la propia temática que aborda, la responsabilidad social. Y es que, la edición del libro, a cargo de la Editorial Comares, no está muy cuidada: numerosas faltas de ortografía y gramaticales salpican las páginas de este libro y dificultan su lectura; el índice no corresponde a la numeración real de las páginas; alguno de los cuadros se visualiza mal, y otros errores quizás más discutibles pero que en cualquier caso no están en consonancia con el contenido del libro. Volviendo a la reflexión inicial de esta reseña, parece que a menudo nos cuesta exigir responsabilidad desde los cimientos y empezamos la casa por el tejado.

E

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 2009/2010 a:

Alicia Real Pérez	Universidad Complutense de Madrid
Ana Isabel Fernández Álvarez	Universidad de Oviedo
Antonio Partal Ureña	Universidad de Jaén
Begoña Prieto Moreno	Universidad de Burgos
Carlos Larrinaga González	Universidad de Burgos
Carmen Valor Martínez	Universidad Pontificia de Comillas
Chaime Marcuello Servos	Universidad de Zaragoza
Clara Cardone Riportella	Universidad Carlos III de Madrid
David Camino Blasco	Universidad Carlos III de Madrid
Enrique Bigné Alcañiz	Universidad de Valencia
Esther Quevedo Puente	Universidad de Burgos
Fátima Guadamillas Gómez	Universidad de Castilla La Mancha
Fernando Casani Fernández de Navarrete	Universidad Autónoma de Madrid
Fernando Gómez-Bezares Pascual	Universidad La Comercial De Deusto
Guadalupe Rico García	Universidad Rey Juan Carlos
Irene Clara Pisón Fernández	Universidad de Vigo
Isabel de la Torre Prados	Universidad Autónoma de Madrid
Joaquín Garralda Ruiz de Velasco	IE Business School/ Red Española del Pacto Mundial

José Céspedes Lorente	Universidad de Almería
José Luis Lizcano Álvarez	Universidad Autónoma de Madrid
José Manuel Rodríguez Carrasco	Universidad Nacional de Educación a Distancia
José Miguel Rodríguez Fernández	Universidad de Valladolid
Juan Manuel de la Fuente Sabaté	Universidad de Burgos
Juan Mascareñas Íñigo	Universidad Complutense de Madrid
Katiuska Cabrera Suárez	Universidad de las Palmas de Gran Canaria
Luis Ferruz Agudo	Universidad de Zaragoza
Marcos Santamaría Mariscal	Universidad de Burgos
María de la Cruz Déniz	Universidad de las Palmas de Gran Canaria
María Jesús Nieto	Universidad Carlos III
María Sacristan Navarro	Universidad Rey Juan Carlos
Mariano Nieto Ibáñez	Universidad de León
Marta de la Cuesta González	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Martina Menguzzato Boulard	Universidad de Valencia
Miguel Angel Galindo Martín	Universidad de Castilla La Mancha
Myriam García Olalla	Universidad de Cantabria
Nuria Hurtado Torres	Universidad de Granada
Prosper Lamothe Fernández	Universidad Autónoma de Madrid
Ramiro Cea Moure	Universidad Autónoma de Madrid
Ramón Valle Cabrera	Universidad Pablo de Olavide
Vicente Salas Fumás	Universidad de Zaragoza



Normas de Publicación



Normas de Publicación

Procedimiento de publicación de trabajos

El Consejo de Redacción/Científico decide la admisión de originales recibidos por la Revista, en cuyo caso estos serán enviados a dos evaluadores anónimos de reconocida solvencia científica en el campo de estudio sobre el que versen los originales. Con los informes de los evaluadores el Consejo de Redacción decide finalmente aceptar o no el trabajo para su publicación en la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa.

Normas para la presentación de originales

1. Los trabajos para su publicación deben enviarse electrónicamente en formato Microsoft Word, en Times New Roman, a 12 puntos, a la siguiente dirección de correo electrónico: revistarse@fundacionluisvives.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 las 30 páginas (aproximadamente 300 palabras por página), mecanografiadas a doble espacio, incluyendo gráficos, tablas, notas y bibliografía.
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, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2.,...) y tipo subrayado. 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 estos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.
8. Todas las **tablas, cuadros, diagramas, gráficos y otras ilustraciones** irán numeradas correlativamente e incluidas en páginas separadas al final del artículo indicando el título y la fuente. Se indicará, en cada caso, el lugar aproximado en que deberán situarse dentro del texto.
9. En caso de entregar un texto destinado a las secciones de **“Notas y Colaboraciones”, “Casos”, “Buenas prácticas”, “Recensiones”, “Experiencias” y/o “Documentos”**; estos deberán tener un máximo de 10 páginas (4.000 palabras aproximadamente). 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

All articles sent to the *Corporate Social Responsibility Journal* will have to be on any subject related with the CSR (management of organisation, areas of work, policies...). Our intention is to receive high quality articles from a wide variety of subjects or scientific specialities such as Law, Economy, Sociology, Management or Policy.

All articles should be unpublished and cannot be waiting to be published in another publication. The original copy of the article will have to be submitted to the evaluation of an independent expert who will not belong to the editorial team.

Three printed version of the articles will need to be sent by post to: *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, Fundación Luis Vives, Plaza de Oriente 7, bajo izda., 28013 Madrid*. The electronic version can be sent by post together with the printed version or by e-mail to revistarse@fundacionluisvives.org.

The article's format will have to comply with the following instructions:

1. On the front page, the author will have to include the name of author or authors together with a short *curriculum vitae*, with their postal and electronic address and telephone number.
2. The text will need to be typed with font "Times New Roman" size 12, double spacing (without spaces between paragraphs) and margins of 2,5cms on all sides.
3. The author will have to indicate what programme was used as word processor.

4. The extension (diagrams, index and images included) will not exceed 40 pages.
5. From the 3 printed copies, 2 will need to be anonymous but all need to have on a separate document a short summary of the article (no more than 120 words) in Spanish and English as well as a list of the key words, at least 2 but no more than 5 (in both languages) and, ideally, the references to the international scientific classification applicable to the subject of the article.
6. The title of the different sections will need to be in capital letters and numbered correlatively using the Arabic numbering (the introduction will count as "1"). The title of subsections will be in bold and numbered according to the section (1.1., 1.2., etc.). If there are any subsections within the subsection, these will be underlined and numbered according to the subsection (1.1.1., 1.1.2., etc.).
7. Diagrams, tables and images will need to be numbered consecutively with Arabic numbering and sent on a separate electronic document.
8. Footnotes will also need to be numbered consecutively with Arabic numbering and single space. They will be located at the bottom of each page taking care that the number corresponds to the one assigned on the text.
9. Quotes will be part of the text with the following format: "author+date" (i.e. Martínez, 2005) and, when applicable, its page (i.e. Martínez, 2005:26). Quotes that include more than 2 authors will use the following format "*et al*" (i.e. Martínez et al, 2005).
10. References to literature included in the text will need to be sent on a separate document under "Bibliographic References" by alphabetical order of authors using the following format:

Surname Name, (year of publication, indicating with a, b, c etc. in case there would different publications within the same year), *title of the book* or "*title of the article*", *name of the journal* and number, publishing house, city of publication and finally pages (págs xxx). i.e.: If the text of reference was not published, the author will have to include the internet link.

Normes abrégées de publication

Revue de Responsabilité Sociale de l'entreprise

Les articles envoyés à la *Revue 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 experts externes anonymes et externe à la rédaction de la revue.

L'auteur doit envoyer trois copies imprimées de son article (dont deux doivent anonymes) par courrier postal à l'adresse suivante:

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa
Fundación Luis Vives
Plaza de Oriente 7, bajo izqda.
28013 MADRID - Espagne

La version électronique peut être envoyée à l'adresse revistarse@fundacionluisvives.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 2,5cm de chaque côté.
2. La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images incluses).
3. Les versions imprimées envoyées par courrier postal doivent être de bonne qualité.
4. La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.

5. 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.
6. 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.
7. Les différents chapitres doivent être numéroté 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).
8. Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numéroté. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.
9. Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.
10. 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).
11. 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.

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: **25€ (3 números)**

Más información en: **fundacionluisvives.org/rets**

tlf.: 91 540 08 78



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
Invierde en tu futuro



Fundación Luis Vives

Publicación cofinanciada por el Fondo Social Europeo dentro del Programa Operativo de Lucha contra la Discriminación 2007-2013.

50%

de **descuento** en la suscripción de **2011** si llamas al teléfono **91 540 08 78**

Próximos números

Número monográfico sobre medio ambiente y cambio climático

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa tiene previsto publicar en el año 2011 un **número monográfico sobre medio ambiente y cambio climático**. Se invita a investigadores y expertos que deseen presentar artículos académicos o realizar otras aportaciones en las distintas secciones de la revista, a que lo hagan **antes del 19 de marzo de 2011** a la secretaría técnica de la revista a través del correo revistarse@fundacionluisvives.org.

Los artículos que se presenten deberán **seguir las normas de publicación**.

Si está interesado en suscribirse a la versión impresa de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, 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 Luis Vives por fax (91 541 90 52), email (publicaciones@fundacionluisvives.org) o correo postal (Doctor Zamenhoff, 36 duplicado. Planta Baja. 28027 Madrid).

Deseo suscribirme por un coste anual de 30 € (IVA y costes de envío incluidos) a la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa para el año:

- 2009 (nº 1, 2, 3)
- 2010 (números 4, 5 y 6)
- 2011 (números 7, 8 y 9)

Deseo **seguir suscrito todos los años de forma automática sin necesidad de renovar suscripción** cada año _____ (Para darse de baja habrá que comunicarlo a revistarse@fundacionluisvives.org).

(Marque con una X el año que le interesa o varios).

Deseo recibir los siguientes **números sueltos** de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa por un coste unitario de **12 € + costes de envío** (IVA incluido): _____

(indique los números que le interesan).

Deseo suscribirme a la **versión on-line (versión gratuita)**

Datos del suscriptor (envío)

Entidad		
Nombre y Apellidos		
NIF / CIF		Teléfono
Dirección		Email
CP	Localidad	Provincia

Datos de facturación (sólo si son diferentes del suscriptor)

Nombre de la persona o entidad		
NIF / CIF		Teléfono
Dirección		
CP	Localidad	Provincia

FORMA DE PAGO

- Transferencia bancaria (cuenta nº: 0182-2325-03-0200107646 de la Fundación Luis Vives)
- 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		
Número de la c/c (20 dígitos)		

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 Luis Vives, en concepto de suscripción a la revista de Responsabilidad Social de la Empresa.

En _____, a _____ de _____ de _____.

Fdo: _____ envíos por email, firma digital.

Datos bancarios

Banco / Caja		
Dirección Sucursal		
Localidad		
Titular de la c/c		
Número de la c/c (20 dígitos)		

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 Luis Vives, 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 Luis Vives 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 Luis Vives.

Asimismo autoriza el tratamiento de sus datos personales para el envío de información sobre actividades y servicios de la Fundación Luis Vives 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 Luis Vives se compromete al cumplimiento de su obligación de secreto de los datos de carácter personal, y al deber de guardarlos y adoptará la medias necesarias para evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta en todo momento el estado de la tecnología. Asimismo establecerá los contratos y compromisos de confidencialidad con aquellos terceros que en función de una relación jurídica accedan a estos datos personales para la gestión del servicio por usted solicitado.

Usted podrá ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición con arreglo a lo previsto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre y demás normativa aplicable al efecto, mediante el envío de una solicitud firmada por él, acompañada de una fotocopia del DNI a la siguiente dirección : Calle Doctor Zamenhof nº 36 Dpdo Bajo 28027, 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 Luis Vives 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 Luis Vives 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 Luis Vives

If you are interested in subscribing to the Corporate Social Responsibility Journal, please complete and print this form. Please send it to the Fundación Luis Vives by fax (+34 91 541 90 52), e-mail (revistarse@fundacionluisvives.org) or by post (Plaza de Oriente 7, Bajo Izquierda, 28013 Madrid, Spain)

I would like to subscribe to the Corporate Social Responsibility Journal 2009 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 y 3),
- 2010 (issue 4, 5 y 6),
- 2011 (issue 7, 8 y 9).

I would like to receive a specific issue of the Corporate Social Responsibility Journal which has a **cost per issue of 12€** + postage costs* (VAT included): _____.

(Please indicate the issues you would like to receive)

CONTACT DETAILS OF SUBSCRIBER

NAME OF ORGANISATION

Name and Surname

Tax Identity Number

Telephone

Address

E-mail

Postal Code

City

State / Region

Country

INVOICE DETAILS (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

BBVA

C/ Alcalá 16, 1ª Planta, 28014 Madrid, Spain

Account holder: Fundación Luis Vives

IBAN: ES35 0182 2325 0302 0010 7646

Account number: 0182-2325-03-0200107646

- Cheque
- Cash

* When we receive this form we will inform you of the postage costs.

THE LUIS VIVES FOUNDATION 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 Luis Vives 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 Luis Vives 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 Luis Vives Foundation.

Likewise you authorise your personal data to be processed for the purpose of sending out information about activities and services of the Luis Vives 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 Luis Vives Foundation undertakes to fulfil its obligation of secrecy regarding the personal data, and is committed to the duty to keep them and will adopt the necessary measures for avoiding the alteration, loss, processing thereof or non-authorised access thereto, taking into account at all times the state of technology. Likewise it will establish the contracts and confidentiality commitments with those third parties that, on the basis of a legal relationship, gain access to these personal data in order to manage the service requested by you.

You may exercise your rights of access, rectification, cancellation and objection in accordance with the provisions of Constitutional Act 15/1999, of 13 December, and other regulations applicable thereto, by sending a request signed by you, accompanied by a photocopy of your national ID card, to the following address: Calle Doctor Zamenhof no. 36 Dpdo Bajo 28027, 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 Luis Vives 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 Luis Vives 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 Luis Vives Foundation.