



# Responsabilidad Social Corporativa:

## La dimensión interna como cuestión previa

No se puede empezar la casa por el tejado. La auténtica responsabilidad social corporativa se practica, primero, internamente con los propios empleados a través de unas políticas de Recursos Humanos coherentes con los principios de la imagen pública de la RSC. Sólo así se puede crear una necesaria ecología humana, en la que cada persona se sienta valorada por lo que es y por lo que representa y, así, comparta como propia la misión de la responsabilidad social corporativa.

JAIME URCELAY ALONSO, Profesor del Master en Dirección de RRHH del Centro Europeo de Estudios y Formación Empresarial Garrigues.

**L**a Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC) se ha convertido en una positiva e irreversible tendencia de primer orden en el mundo empresarial, aunque sus contornos aparezcan todavía muy abiertos y muchas de sus potencialidades permanezcan inéditas.

En efecto, la RSC se está configurando, desde sus todavía recientes orígenes angloamericanos, como una suerte de “gran paraguas” de un amplio y heterogéneo conjunto de enfoques, conceptos, iniciativas y prácticas que,

tomando en general como referencia básica la interacción de las empresas con los llamados *stakeholders* o grupos interesados, van desde la transparencia con los inversores en el gobierno empresarial y los códigos éticos al compromiso empresarial con la protección del medio ambiente, pasando por la interdicción de prácticas discriminatorias con los empleados o las iniciativas corporativas de acción social y mecenazgo cultural.

Puede constatararse que la RSC viene a ser en la práctica, con todo el carácter relativo que se quiera, algo así como el resultado final de un cierto proceso histórico en el que, por la confluencia de diferentes factores y tendencias, puede estar surgiendo —o, si se prefiere, resurgiendo— una nueva y prometedora cultura empresarial basada en el compromiso voluntario y autorregulado de las empresas con la dignidad de la persona, el bien común y el desarrollo sostenible.

El tema tiene todavía, desde luego, un cierto punto de complejidad e indeterminación, por más que deba destacarse el esfuerzo de conceptualización que las comunidades empresarial y académica están llevando a cabo en torno a este tema. Destaquemos, desde nuestra perspectiva europea, la iniciativa lanzada por la Unión Europea en el año 2001 con el

### FICHA TÉCNICA

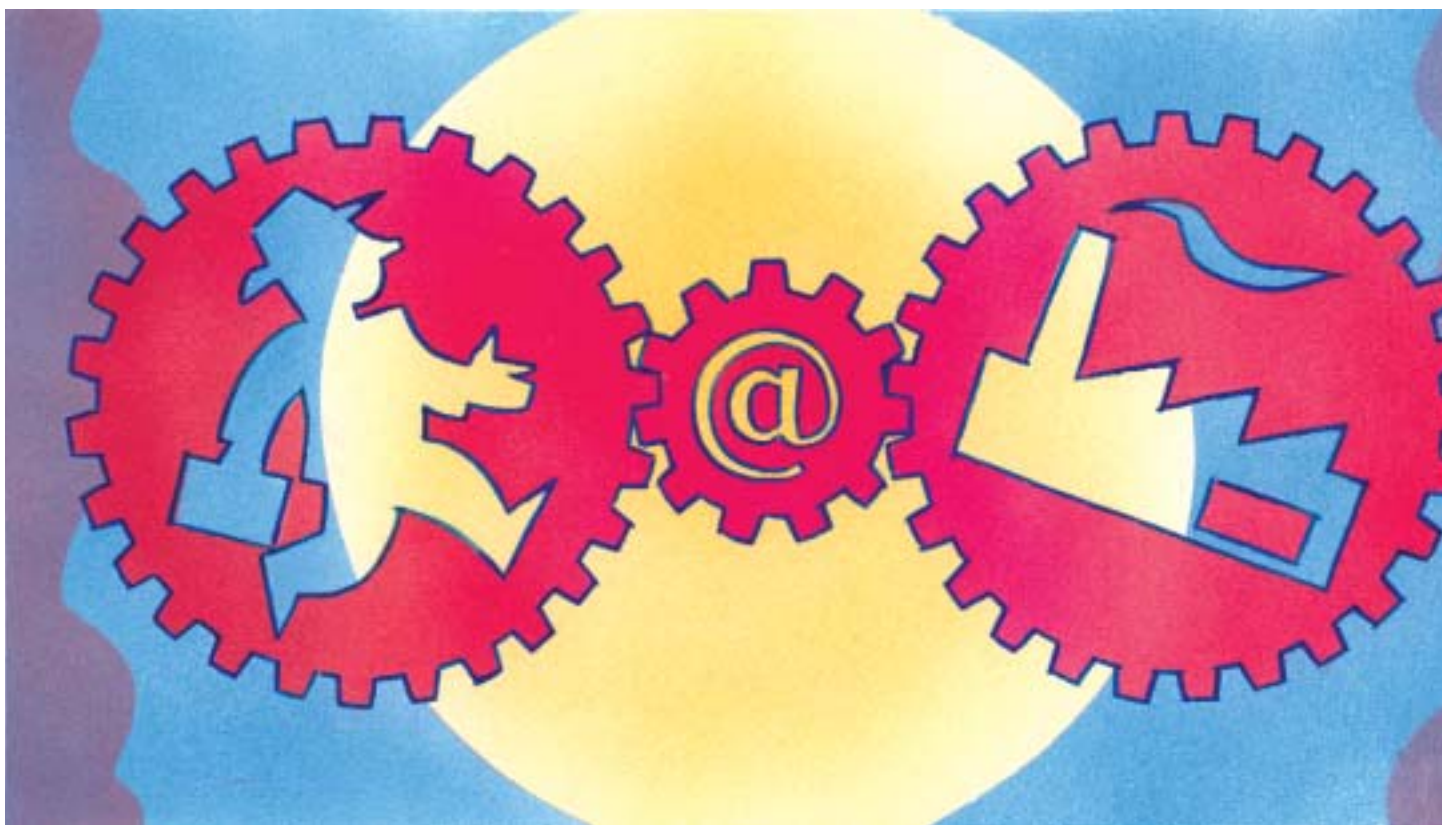
**Autor:** URCELAY ALONSO, Jaime.

**Título:** Responsabilidad Social Corporativa: La dimensión interna como cuestión previa.

**Fuente:** Capital Humano, nº 184, pág. 34. Enero, 2005.

**Resumen:** Lanzar acciones o programas extraordinarios de RSC dirigidos al personal de la empresa puede ser algo muy necesario, pero mucho más importante es crear cotidiana y ordinariamente, de manera sencilla y discreta, un clima, una auténtica *ecología humana*, en el que cada persona concreta se sienta valorada en lo que es y representa. Por ello, el primer lugar en donde se manifiesta la RSC es en las políticas que la empresa sigue con sus empleados, que son quienes hacen posible que aquélla exista, que pueda realizar con éxito su actividad específica de producción de bienes y servicios de manera competitiva y orientada al bien común.

**Descriptor:** Responsabilidad social corporativa / Ecología humana / Responsabilidad personal



Libro Verde sobre responsabilidad social de las empresas, que ha supuesto una apreciable clarificación y homogeneización<sup>1</sup>, o los intentos, todavía poco maduros, de normalización de la RSC<sup>2</sup>.

## 1. A QUÉ LLAMAMOS DIMENSIÓN INTERNA DE LA RSC

¿Pero a qué nos referimos, en el citado contexto, con la *dimensión interna* de la RSC? A nuestro juicio y tomando especialmente como referencia las aportaciones del profesor Domènec Melé, la dimensión interna de la RSC puede comprender tres grandes cuestiones:

- A quién corresponde la RSC, quién es su actor. O dicho de otra manera: a quién debemos exigir la RSC.
- Más allá de planteamientos abstractos, cómo se concibe en el interior de cada empresa la RSC, cuáles son sus fundamentos, sus propósitos, su alcance.
- Qué consecuencias tiene, en el perímetro interno de la empresa, la RSC, en qué se traduce hacia dentro de la compañía. Este es-

pecíficamente el significado que el referido Libro Verde europeo da a la *dimensión interna* de la RSC<sup>3</sup>.

Detengámonos, si quiera sea de manera muy breve, en cada una de estas perspectivas.

### 1.1. RESPONSABILIDAD CORPORATIVA Y RESPONSABILIDAD PERSONAL

Es cierto que, en cierto modo, la empresa puede ser considerada como una persona moral, como sujeto con derechos y deberes, ya que en ella existen, además de una cultura empresarial, estructuras de decisión y planes, políticas, normas y procedimientos para esa toma de decisiones.

#### Lanzar acciones o programas extraordinarios de RSC

dirigidos al personal de la empresa puede ser algo

muy necesario, pero mucho más importante es crear

cotidiana y ordinariamente, de manera sencilla y discreta,

un clima, una auténtica *ecología humana*

La responsabilidad es un atributo exclusivo de las personas físicas porque sólo ellas tienen libertad. Negar este principio llevaría a un anónimo colectivismo empresarial que supondría la negación de cualquier responsabilidad

Sin embargo, la responsabilidad es, en sentido estricto, un atributo exclusivo de las personas físicas porque sólo ellas tienen libertad. Negar este principio llevaría a un anónimo colectivismo empresarial que supondría, de hecho, la negación de cualquier responsabilidad. Por consiguiente, el papel de los consejos de administración y de los directivos será decisivo en la RSC. Ellos son quienes, con sus decisiones estratégicas u operativas, condicionan que la organización en su conjunto asuma o no la RSC. De ahí la trascendencia de los criterios y prácticas de buen gobierno corporativo pero, sobre todo, el papel de los directivos y, por ende, de la ética y calidad de su liderazgo.

### 1.2. CONCEPCIONES INTERNAS DE LA RSC

Un somero análisis del conjunto de iniciativas y prácticas empresariales que hoy englobamos en la RSC nos llevaría a conclusiones muy dispares respecto al fundamento y la razón de ser de este concepto<sup>4</sup>.

Para unos, la RSC es un puro ejercicio de pragmatismo, necesario para mantenerse en los mercados y sostener los beneficios empresariales. Hoy los diferentes agentes sociales interdependientes de la empresa –los *stakeholders*– demandan gestión ética y responsabilidad social y si aquella quiere sobrevivir e, incluso, aumentar sus beneficios, no tiene más opción que someter su estrategia a esta exigencia. La RSC, en definitiva, se integraría en la estrategia corporativa como una nueva condición de *competitividad*, si bien las presiones sociales que la provocan tendrían un valor relativo y cambiante, aunque sea posible intuir una vaga base de mínimos éticos en su fondo. Esta es, manifiestamente, la concepción que subyace en los referidos documentos de la Unión Europea.

Frente a esta concepción, pero sin perder de vista lo que de valioso y necesario tiene

la sensibilidad empresarial hacia las demandas sociales, cabe situar un planteamiento de mucho más calado que implica toda una concepción institucional de la empresa y que reclama el reconocimiento de principios superiores que permitan establecer prioridades y proporcionar criterios seguros, sólidos e integrales, válidos para el largo plazo.

Este enfoque, que enlaza directamente con el movimiento de la ética empresarial iniciado en los 70, implica plantearse, explícita o implícitamente, las grandes –y a veces incómodas– cuestiones de fondo: qué entendemos por empresa, cuáles son sus fines y dónde radica su legitimidad, cuál es su razón de ser, qué implica que la empresa sea, ante todo, una comunidad de personas, en qué medida la dignidad humana tiene un valor absoluto, qué es una persona y cuáles son sus necesidades fundamentales, cuál es el significado del trabajo en la vida del hombre, qué lugar ocupa el medio ambiente en nuestra vida y en el de las futuras generaciones, cuál es el papel de la sociedad civil y, en particular, de la empresa como célula de ésta con relación al bien común de la sociedad en su conjunto, etc<sup>5</sup>. Sólo en base a una acertada y coherente contestación a estas preguntas es posible encontrar bases sólidas y permanentes para la RSC, que, en definitiva, están en la esencia misma de la empresa..

Eludir este punto de vista termina por convertir la RSC –como de hecho ocurre en demasiados casos– en un mero recurso comercial, de marketing o de pura imagen corporativa, positivo sin duda pero difícilmente sostenible en el tiempo por su propia inconsistencia.

### 1.3. LA RSC EN LA ACTIVIDAD ESPECÍFICA DE LA EMPRESA

La tercera gran perspectiva de la dimensión interna de la RSC es la que afecta a la aplicación de sus consecuencias en el ámbito interno o más primario y próximo de la actividad empresarial: su actividad específica que, consiguientemente, debe ser considerada prioritaria sobre cualquier otra.

Siendo la actividad propia de una empresa proporcionar productos y servicios obteniendo a cambio un legítimo beneficio, de



Las necesidades de las personas que componen una organización y el respeto profundo a su dignidad abarcan un conjunto de cuestiones que muchas veces pasan desapercibidas por su cotidianeidad

ella dimana una triple responsabilidad social: servir a la sociedad asegurando la utilidad y calidad de los referidos productos y servicios; crear riqueza en el largo plazo y de manera sostenible con la mayor eficiencia posible; y procurar la propia continuidad de la empresa, logrando, si es posible, un crecimiento razonable que permita mantener y crear puestos de trabajo.

Para conseguir a su vez estos fines, la empresa utiliza determinados medios de los que se derivan otras tantas responsabilidades: respetar a las personas que constituyen la empresa como comunidad y favorecer su desarrollo; respetar el medio ambiente; obedecer las leyes y cumplir lo pactado; y distribuir de manera equitativa la riqueza generada.

Todas estas responsabilidades sociales primarias deben desarrollarse de manera coherente y constituyen límites que se imponen, de manera cruzada, unas a otras, pero no cabe olvidar que de todas ellas hay una que, por su propia naturaleza, ocupa un lugar central. Nos referimos a la responsabilidad que la empresa asume con respecto a los propios sujetos de la comunidad que constituye su misma esencia: los empleados y directivos.

Y es que en donde en primer lugar se manifiesta la RSC es en las políticas que la empresa sigue con sus empleados, que son quienes

Los consejos de administración y los directivos son quienes condicionan que la organización en su conjunto asuma o no la RSC. De ahí la trascendencia de las prácticas de buen gobierno pero, sobre todo, del papel de los directivos y de la ética y calidad de su liderazgo

hacen posible que aquélla exista, que pueda realizar con éxito su actividad específica de producción de bienes y servicios de manera competitiva y orientada al bien común.

## 2. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Afortunadamente, mucho se ha escrito en los últimos tiempos sobre la importancia del llamado “capital humano” pero, más allá de la retórica empresarial más o menos al uso, ¿cómo se manifiesta verdaderamente la RSC con respecto al equipo humano de una compañía?

Indiscutiblemente hay un límite inferior que puede hacerse coincidir, con carácter universal, con el respeto de principios muy básicos como los enunciados en el Pacto Mundial de Naciones Unidas<sup>6</sup>, pero hoy día tales límites de mínimos están reconocidos, al menos en las sociedades occidentales, en las legislaciones positivas y en este sentido es casi baladí hablar de RSC.

Tal vez esta idea explique por qué cuando se habla de RSC en relación con las políticas de RR.HH. hay una cierta tendencia a identificarla con aspectos novedosos que todavía no son objeto de una clara o reconocible cobertura legal. Tales serían los casos del *mobbing* o acoso moral en el trabajo, el desarrollo de políticas de gestión de la diversidad o de conciliación de la vida personal y laboral y los programas de igualdad de oportunidades. En otra dimensión distinta, encontramos también ejemplos en los que se identifican tales medidas de RSC con la implicación de los empleados en iniciativas de voluntariado y acción social.

Tales iniciativas no pueden merecer más que parabienes y es importante que se difundan pero pensamos, desde la experiencia en la gestión de RR.HH., que el campo de la RSC es aquí muchísimo más importante. Las necesidades de las personas que componen una organización y el respeto profundo a su dignidad abarcan un conjunto de cuestiones que muchas veces pasan desapercibidas por su cotidianeidad, por su obviedad en las políticas de RR.HH., y que, sin embargo, son verdaderamente esenciales a la hora de plantear, en toda su coherencia, la RSC con relación a una plantilla. Es más, la desatención



de estos aspectos obvios, hace poco creíbles la sinceridad de otras medidas más novedosas y aparentes, que sin duda tienen a corto plazo un impacto positivo pero que, a la larga, pueden volverse incluso contraproducentes.

Todo esto creemos que pasa por el verdadero principio de unas políticas de RR.HH. socialmente responsables: el respeto incondicional a la dignidad de la persona y sus derechos y necesidades. Un principio básico del que se derivan importantísimas consecuencias a la hora de diseñar políticas de RR.HH. y, sobre todo, de llevarlas a la práctica: evitar tratar al trabajador como un instrumento productivo, como un recurso de “usar y tirar”; priorizar sobre otros intereses empresariales la seguridad y salud en el trabajo; evaluar, reconocer y compensar de manera justa el desempeño de los trabajadores en su puesto; reconocer la igualdad de oportunidades en los procesos de selección y promoción; proporcionar formación que permita el desarrollo personal y profesional; crear espacios amplios de participación en el área natural de trabajo; desarrollar estilos de dirección respetuosos con la persona; atender los problemas humanos y familiares de los trabajadores, lo que muchas veces será una cuestión de pura flexibilidad laboral, etc.

### 3. CONCLUSIÓN: LA VUELTA A LOS PRINCIPIOS

No se trata, en síntesis, de hacer nada extraordinario. La RSC es sencillamente la vuelta a los principios o, como diría Tom Peters, a “la apoteosis de esos principios”.

Lanzar acciones o programas extraordinarios de RSC dirigidos al personal de la empresa puede ser algo muy necesario, pero mucho más importante es crear cotidiana y ordinariamente, de manera sencilla y discreta, un clima, una auténtica *ecología humana*, en el que cada persona concreta se sienta valorada en lo que es y representa y donde su trabajo sea reconocido como una dimensión fundamental de su personalidad, algo que pertenece a su vocación y a través del cual los trabajadores, a los que Juan Pablo II ha llamado “el patrimonio más valioso de la empresa”<sup>7</sup>, estamos llamados a la plenitud y la felicidad. ▀

**El primer lugar en donde se manifiesta la RSC es en las políticas que la empresa sigue con sus empleados, que son quienes hacen posible que aquélla exista, que pueda realizar con éxito su actividad**

### NOTAS

- 1 COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 18.7.2001. COM (2001) 366 final; COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2002). Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Bruselas, 2.7. 2002. COM (2002) 347 final. La documentación de la Comisión Europea sobre RSC puede encontrarse en [www.euro-pa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://www.euro-pa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/index.htm)
- 2 Destaquemos las Normas AA1000 ([www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)) y la SA8000 ([www.sai-intl.org](http://www.sai-intl.org)), así como la GRI para la redacción del triple informe ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)) o índices bursátiles específicos como el FTSE4Good ([www.ftse4good.com/frm0101.asp](http://www.ftse4good.com/frm0101.asp)) o el DJSI ([www.sustainability-index.com](http://www.sustainability-index.com))
- 3 Cfr. Apartado 2.1. Responsabilidad social de las empresas: dimensión interna.
- 4 Sobre las diferentes concepciones teóricas implícitas es especialmente recomendable MELÉ, D. y GARRIGA, E. (2004). *Desenredar la maraña de las teorías de responsabilidad social corporativa*. IESE Insight, 7 de Octubre de 2004. Barcelona-Madrid.
- 5 Cfr. HANDY, C. (2003). *El papel de la empresa en la sociedad actual*. Harvard Business Review. Enero-Febrero 2003. Bilbao.
- 6 SECRETARÍA GENERAL DE NACIONES UNIDAS (2000). *Pacto Mundial* ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)).
- 7 JUAN PABLO II (1991). *Carta encíclica Centesimus Annus*. N. 35

**El papel de los consejos de administración y de los directivos será decisivo en la RSC. Ellos son quienes, con sus decisiones estratégicas u operativas, condicionan que la organización en su conjunto asuma o no la RSC**