



Universidad de Oviedo
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2013-2014

TRABAJO FIN DE GRADO

INNOVACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

ANDREA GUTIÉRREZ ORELLANA

OVIEDO, JUNIO 2014

RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un fenómeno que evoluciona constantemente en las empresas debido a las continuas demandas producidas en el entorno tanto a nivel social, medioambiental, económico y político, obligando a estas a adoptar mejores estrategias organizativas para satisfacer a sus grupos de interés. En este proyecto, aparecen recogidos distintos aspectos de interés vinculados con la responsabilidad social corporativa, así como los pasos que debe seguir una organización para lograr una correcta gestión de los grupos de interés y el procedimiento que debe de cumplir para elaborar las memorias de sostenibilidad. Todas estas cuestiones serán detalladas a lo largo de este trabajo y ayudarán a comprender porque la RSE es una necesidad para el desarrollo de las empresas un mercado globalizado cada vez más competitivo y cambiante.

ABSTRACT

The Corporate Social Responsibility (CSR) is a phenomenon that is constantly evolving in companies, due to the continuous demands produced in the environment at social, environmental, economic and political levels, forcing them to adopt better organizational strategies in order to satisfy its interest groups. Various aspects related to CSR have been collected in this project, as well as the steps an organization must take so as to achieve a correct management of the interest groups and the procedure it must follow and the procedure it must meet to produce sustainability reports. All these issues are reviewed in detail throughout this document, which will make it easier to understand why CSR is necessary for the development of enterprises, a globalized and increasingly competitive and changing market.

Índice

1. Introducción.....	4
2. Fundamentos teóricos	6
2.1. Conceptos fundamentales: Innovación y Responsabilidad Social Empresarial.....	6
2.1.1. Las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial	8
2.1.2. Factores causales de la Responsabilidad Social Empresarial	9
2.1.3. El posicionamiento y el conocimiento de las empresas frente a la Responsabilidad Social Empresarial	10
2.2 Perspectiva sociológica	11
2.3 Perspectiva psicológica	14
2.4 Perspectiva económica	16
2.5 Perspectiva política	18
3. Fundamentos de gestión	21
3.1 Gestión del Triple Balance.....	21
3.2 Gestión de los grupos de interés.....	22
3.3 Memorias de sostenibilidad.....	29
3.3.1 Global Reporting Initiative	29
3.3.2 Principios y contenidos del Global Reporting Initiative	30
4. Análisis de caso	34
4.1. Presentación de la empresa elegida: MAPFRE.....	34
4.1.1 La fundación MAPFRE.....	38
4.1.2 Código de ética y conducta	39
4.1.3 Compromiso medioambiental	41
4.1.4 Pacto Mundial de Las Naciones Unidas.....	43
4.1.5 Memoria de sostenibilidad:GRI	45
4.1.6 Otras prácticas de innovación social	46
5. Conclusiones.....	48
6. Bibliografía.....	50

1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial ha aparecido con mayor frecuencia en la sociedad dejando de ser un aspecto asociado solamente a las empresas. Durante los últimos años, ha aumentado el interés por el modo en el que se desarrollan las actividades empresariales en todos los niveles de la organización. Cada vez más, las empresas muestran a la sociedad su comportamiento ejemplar mediante la realización de distintas acciones, como por ejemplo, la protección del medio ambiente, labores de inserción laboral, contratación de personas discapacitadas y ayudas a los países en vías de desarrollo.

La forma en que las empresas planifican y desarrollan sus estrategias organizativas cambia y evoluciona con una clara intención, crear valor económico, medioambiental y social para satisfacer a la sociedad. Existen más empresas socialmente responsables y cada vez son más las empresas que tienen en cuenta la dimensión social y medioambiental a la hora de diseñar su estrategia empresarial. De modo que, la Responsabilidad Social Empresarial abarca un conjunto de decisiones empresariales que son adoptadas por los directivos de las organizaciones teniendo en cuenta más allá de los intereses económicos y técnicos que afectan a la propia empresa.

Este trabajo se estructura en tres capítulos en los que desarrollan diferentes cuestiones sobre la Responsabilidad Social Empresarial y para finalizar, las conclusiones obtenidas a lo largo de este proyecto. En el primero de ellos, de carácter teórico se introducirán los conceptos básicos, el segundo hará referencia a la aplicación de los conocimientos para gestionar las relaciones con los grupos de interés y las pautas a seguir para la elaboración de las memorias de sostenibilidad. Y por último, un capítulo final que hará referencia a la estrategia de sostenibilidad llevada a cabo por MAPFRE.

En el primer capítulo de este trabajo, Fundamentos teóricos, se lleva a cabo un análisis sobre el concepto de responsabilidad social corporativa haciendo referencia a sus orígenes históricos, presentando las distintas dimensiones, los factores causales que originan que las empresas apliquen acciones de responsabilidad social así como el posicionamiento y el conocimiento de las empresas en dicha materia y un análisis de las diferentes perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial desde el punto de vista sociológico, psicológica, económico y político. En este apartado se detallan algunos aspectos como la evolución en el tiempo de la RSE y cómo la actual situación económica ha originado importantes cambios en la aplicación y el desarrollo de responsabilidad social corporativa.

En el segundo capítulo, Fundamentos de gestión, se analiza como la gestión del triple balance de las empresas está vinculada a tres datos cuantitativos de interés para una empresa de tres áreas (económica, social y medioambiental), lo cual se explica, que esté relacionado estrechamente con los indicadores de las memorias de sostenibilidad que elaboran la gran mayoría de empresas que compiten en el mercado. Además, se detalla la importancia mantener una buena relación con los grupos de interés ampliándose estas a lo largo del tiempo debido a la evolución y al continuo cambio de la sociedad. Se expone la opinión del economista Edward Freeman, creador de la teoría de los grupos de interés y su planteamiento sobre la gestión de estos y los pasos

necesarios a seguir para lograr una correcta su correcta gestión. Un último aspecto que se trata en este capítulo, son las memorias de sostenibilidad, elaboradas conforme a los principios del Global Reporting Initiative con el fin de informar sobre los impactos sociales, económicos y medioambientales ligados a la empresa.

En el tercer capítulo, Análisis de caso, se analiza la política de sostenibilidad de MAPFRE mediante el análisis de su estrategia de responsabilidad desarrollada e integrada en su organización. Para ello, se utilizan diversas fuentes de información, como la información proporcionada por la empresa en diversos documentos, tanto en sus memorias anuales, como su Código de Ética y Conducta. Estos documentos explicativos serán importantes para comprender como integra la RSE en su actividad, ya que en estos, se especifican, los principios corporativos siendo estos, el pilar fundamental por el que se guía la entidad aseguradora para desarrollar su actividad. Otro aspecto importante, es el desarrollo de la política medioambiental así como los diversos compromisos a los que se ha adherido esta empresa, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas o el Principio de Aseguramiento Sostenible vinculado a las empresas aseguradoras. Como empresa socialmente responsable, aborda sus actividades fundacionales mediante la FUNDACIÓN MAPFRE desarrollando acciones de responsabilidad social con el fin de colaborar al bienestar de la sociedad a través de cinco institutos especializados.

En las conclusiones, por último, se defiende la importancia de desarrollar políticas de responsabilidad social en las empresas y de cómo integrar este fenómeno mediante la aplicación de los principios del Código de Ética y Conducta en una organización. La necesidad de informar a los grupos de interés sobre las tres dimensiones (económica, social y medioambiental) adquiere importancia y es necesario publicar esta información en las memorias anuales de las empresas para mantener a largo plazo relaciones basadas en la transparencia y en la fidelidad.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En este capítulo se detalla como la Responsabilidad Social Empresarial ha generado importantes cambios en la gestión empresarial. Para ello, se introduce este capítulo con una breve explicación del término Responsabilidad Social Empresarial y datos históricos relevantes de dicho fenómeno. Se exponen las dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa, los distintos factores por los que una empresa debe planificar y desarrollar políticas de Responsabilidad Social Empresarial, la postura que adoptan las empresas y su grado de importancia en la sociedad. Se detallan las diferentes perspectivas la Responsabilidad Social Empresarial, en primer lugar desde la perspectiva sociológica se analiza como la crisis económica afecta a las acciones de Responsabilidad Social llevadas a cabo por las empresas, la evolución futura de este fenómeno y la opinión de la sociedad. Desde la perspectiva psicológica, se detalla cómo influyen en el consumidor las acciones de responsabilidad social en el momento de demandar un bien o servicio. A través de la perspectiva económica se expone como la implantación de acciones de responsabilidad social en una empresa produce mejoras en los resultados económicos y por último, desde la perspectiva política como los agentes sociales promueven las prácticas socialmente responsables al igual que las empresas adheridas al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

2.1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES: INNOVACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Responsabilidad Social Empresarial¹, es una cuestión de sumo interés que ha tomado especial relevancia con el paso del tiempo en todas las empresas y puesta en duda por la sociedad debido a la falta de confianza en las organizaciones.

Asociamos el término Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) al conjunto de buenas prácticas relacionadas con la buena gestión de la empresa en lo que respecta a los grupos de interés y a cuestiones fundamentales que afectan tanto a la dimensión interna y externa de la empresa. Por lo tanto, la RSE implica una continua relación con la sociedad a todos los niveles.

El Libro Verde nos permite obtener una definición más detallada de este fenómeno. “El Libro Verde de La Comisión Europea concreta que la RSE es un concepto con

¹ El Comité de Expertos en Responsabilidad Social Empresarial convocado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (2007), en su Informe de Trabajo expresa su opción por el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) frente al concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Para evitar confusiones con los términos anglosajones *corporation* y *corporate* relativos a grandes entidades con cotización bursátil. Sin embargo, aunque se detecta un cambio progresivo del concepto de RSC por el de RSE, en el presente artículo se utilizan indistintamente ambos conceptos por no ser evidente su diferenciación en las fuentes de información empleadas y, de acuerdo con Rodríguez (2007: 102), podríamos atribuir igual significado a los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Corporativa o Responsabilidad Empresarial.

arreglo al cual las empresas deciden libremente contribuir al logro de una sociedad mejor y a la sostenibilidad del medio ambiente”. (Comisión de Las Comunidades Europeas, 2001:4). Publicado en el año 2001 por la Comisión Europea, el denominado Libro Verde, representa las bases de la RSE. Este documento es elaborado con el fin de impulsar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas y transformar la economía europea en la más competitiva del entorno mundial experta en originar riqueza económica, bienestar social y sostenibilidad medioambiental.

La RSE empezó a conocerse en la década de los años 50 en el ámbito de la gestión de las empresas en los Estados Unidos para expresar la idea de la implicación de las empresas y de los hombres de negocios con la sociedad en la que estaban insertos. Desde entonces, un amplio número de empresas han desarrollado acciones en materia de responsabilidad social debido al importante logro de ventajas competitivas. Todo tipo de empresas llevan a cabo acciones de responsabilidad social desde las grandes empresas hasta las organizaciones sin ánimo de lucro.

A continuación, se detallan algunos acontecimientos importantes relacionados con la RSE.

En el año 1997, tiene lugar la constitución del Global Reporting Initiative. Se elabora con el fin de comunicar un estándar mundial que permita elaborar memorias de responsabilidad empresarial o de sostenibilidad. Otro hecho relevante surge en el año 2000, es el caso del Pacto Mundial, creado como consecuencia del Foro Económico de Davos. Este pacto tiene por objetivo establecer unos compromisos mínimos y comunes a nivel internacional en materia de responsabilidad social. Se crea con nueve principios basados en La Declaración Universal de los Derechos Humanos, La Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, la Organización Internacional del trabajo, La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. En el año 2004 incorpora el décimo principio basado en la convención de las Naciones Unidas contra la corrupción.

En el año 2001 surge el Libro Verde de La Responsabilidad Social Corporativa de la Unión Europea. “El presente Libro Verde tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación.” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001:4).

En el año 2008 se creó El Consejo Estatal de La Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) por Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, órgano asesor y consultivo del Gobierno adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social y encargado del impulso y fomento de las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas en el marco de referencia para el desarrollo de esta materia en España.

Es importante incluir la innovación en la gestión empresarial ya que junto a la RSE es la clave para la evolución y el crecimiento de las empresas. Lo que podemos explicar, que la innovación es esencial para la continuidad de la empresa en el mercado en el que compete. La innovación es un elemento clave para la consecución de los objetivos

empresariales, lo cual se explica que, desde un punto de vista estratégico sea percibida por la organización como una característica esencial para alcanzar ventajas competitivas que permitan diferenciar a la empresa de sus competidores.

Muchas instituciones internacionales, gobiernos y empresas ejercen un papel clave en el fomento de la innovación mediante el desarrollo de estrategias que conlleven un ambiente innovador. La Comisión Europea, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) destacan por elaborar estrategias en el ámbito de la innovación.

Durante los últimos años ha tenido lugar un incremento de las actividades de innovación por parte de las empresas españolas. Lo cual se demuestra en el estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España del Club de Excelencia en Sostenibilidad. La conclusión es que la innovación es necesaria porque mejora la competitividad de las empresas en el mercado.

2.1.1. LAS DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En el Libro Verde de la Unión Europea se detallan dos dimensiones de acción de RSE en una organización. Por un lado, la dimensión interna que aborda la gestión de los recursos humanos, la salud y la seguridad en el puesto de trabajo, la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales. Y por el contrario, dentro de la dimensión externa se clasifican las comunidades locales, los socios comerciales, los proveedores, los consumidores, los derechos humanos, los problemas ecológicos y el desarrollo sostenible.

Dentro de la empresa, es decir, en la dimensión interna las acciones de RSE que más importancia tienen en primer lugar son las que afectan a los trabajadores. Acciones como por ejemplo, la inversión en recursos humanos, las condiciones de seguridad y salud en el puesto de trabajo, la adaptabilidad al cambio, así como la gestión de los recursos naturales que emplean para producir los bienes y servicios y el impacto de las emisiones contaminantes sobre el medio ambiente adquieren especial interés. La organización debe llevar a cabo prácticas responsables de contratación de personal, en especial, las no discriminantes por edad, sexo, etnia, personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social. Del mismo modo, se debe preocupar por contribuir a mejorar la formación de los trabajadores.

Respecto a la dimensión externa, hace referencia a las relaciones que establece la empresa con los grupos de interés (clientes, proveedores, autoridades públicas, ONG's...) así como la relación que tiene con el entorno y las condiciones geográficas donde realiza su actividad empresarial (el medio ambiente, localización geográfica...). En la dimensión externa, también se incluyen las comunidades locales que rodean al entorno geográfico donde se localiza la empresa, ya sea territorio nacional o internacional. La situación geográfica de una organización puede contribuir al desarrollo de las comunidades o regiones próximas a su localización mediante la

oferta de empleo con el consiguiente salario que posibilitará mejoras en la calidad de vida de los ciudadanos de dichas regiones o comunidades.

2.1.2. Factores causales de la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial, genera ventajas tanto a nivel interno como externo, siendo necesaria en las empresas por diversos motivos. Según Forética (2011), mejora la imagen corporativa y se ha demostrado que las empresas que aplican acciones de responsabilidad obtienen mejores resultados económicos. Además, la RSE genera confianza, es considerada una fuente de ventaja competitiva e incrementa las ventas de una empresa debido a una mejora de la percepción de la entidad por parte de los individuos.

Adquiere importancia el comportamiento social de una empresa debido a que influye en las decisiones de compra por parte del consumidor. Con el paso del tiempo, el consumidor realiza un consumo más responsable y se empieza a interesar por el funcionamiento interno de las empresas donde. Le interesan algunas cuestiones como la posible contratación de menores, la contaminación del medio ambiente o las condiciones en las que se encuentran las instalaciones o fábricas donde trabaja el personal. Por lo tanto, será importante la responsabilidad social para fidelizar al cliente e igual de relevante es que los trabajadores se encuentren motivados en el puesto de trabajo para lograr mejoras en la productividad.

Debido a que la sociedad demanda empresas socialmente responsables adquiere relevancia la transparencia en la gestión empresarial así como las buenas prácticas llevadas a cabo en la empresa. De modo, que ser socialmente responsable no solamente significa cumplir con las obligaciones jurídicas, sino que, implica ir más allá e invertir en capital humano, en el entorno y en las relaciones con los grupos de interés.

VENTAJAS INTERNAS	VENTAJAS EXTERNAS
Mejor entorno laboral	Fidelización del cliente
Incremento de la productividad	Mejora de las relaciones comerciales
Mayor rentabilidad	Diferenciación competitiva
Mejores profesionales (Formación)	Prestigio social
Mayor control del riesgo	Mejor imagen corporativa

Tabla 2.1: Ventajas internas y externas de la RSE. Fuente: Elaboración propia.

2.1.3. El posicionamiento y el conocimiento de las empresas frente a la Responsabilidad Social Empresarial

Toda empresa planifica sus políticas de RSE según las características y condiciones del entorno en el que desenvuelve. Por lo que podemos explicar, que la forma de desarrollar las políticas de RSE varía en función de la estructura organizativa que adopte la organización. Actualmente, las empresas no buscan solamente maximizar sus beneficios y actuar beneficio propio, sino que, se interesan por aspectos económicos, sociales y políticos de la sociedad.

Lo que podemos explicar, que las organizaciones se posicionan frente a la RSE de distintos modos. Para algunas empresas, la responsabilidad social sirve como una herramienta que contribuye a la mejora de sus resultados empresariales, a la generación de valor añadido y confianza en los grupos de interés y a la diferenciarse y a mejorar su posición competitiva en el mercado. Estas empresas, entienden que la responsabilidad social forma parte del conjunto de estrategias que debe desarrollar una empresa. En cambio otras, entienden que la RSE es necesaria en la gestión empresarial por la consiguiente presencia en los mercados. Y por último, existe una última forma de entender la responsabilidad social corporativa, la más generalizada en el mundo empresarial. Por responsabilidad social se entiende el conjunto de acciones o políticas de responsabilidad social que desarrollan un gran número de empresas en el mercado. Principalmente estas empresas llevan a cabo sus acciones cuando sus competidores ya han tomado decisiones estratégicas.

Según lo comentado anteriormente, la RSE es un fenómeno que ha tomado especial relevancia en el mundo empresarial y existen un amplio número de empresas que afirman tener conocimientos sobre la RSE. El Informe Forética (2011) detalla el conocimiento que tienen las organizaciones sobre la RSE, proporcionando datos cuantitativos comparativos sobre el conocimiento y la evolución de la RSE en dos periodos distintos.

En la figura 2.1, observamos cómo aproximadamente de manera global un 60% de las empresas expresan saber qué es la RSE tanto de modo espontáneo como de modo sugerido. Para detallar más este porcentaje global, se puede desglosar, que un 43,3% reconoce la expresión RSE de manera espontánea frente al 16,5% que afirma conocerlo tras recordarles el significado de dicha expresión. Sin embargo, en el año 2010, un porcentaje elevado de empresas concretamente exactamente 40,2 % continúan indiferentes al concepto de responsabilidad social. Con respecto al año 2008, en el año 2010 se ha incrementado un 6% el conocimiento de la responsabilidad social en las empresas.

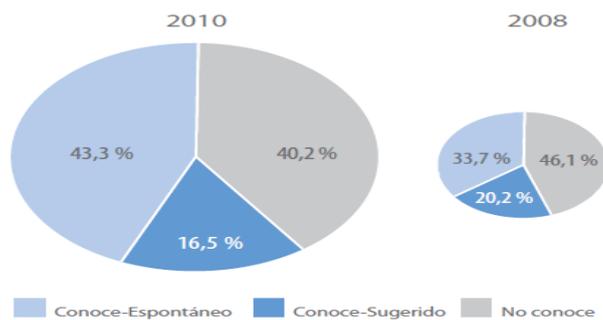


Figura 2.1: Conocimiento de la RSE en las empresas. Fuente: Forética, 2011, p.4.

En el figura 2.2, se puede observar que gran parte de las empresas medianas y grandes conocen el término de RSE incrementándose la noción sobre dicho término con el paso del tiempo con un mayor porcentaje respecto a las pequeñas empresas o Pymes. Por otra parte, las Pymes han tenido una ligera variación en el aumento de nivel de conocimiento sobre la RSE. De modo que es evidente que las pequeñas empresas son las que mayores inconvenientes tienen para abordar acciones de RSE.

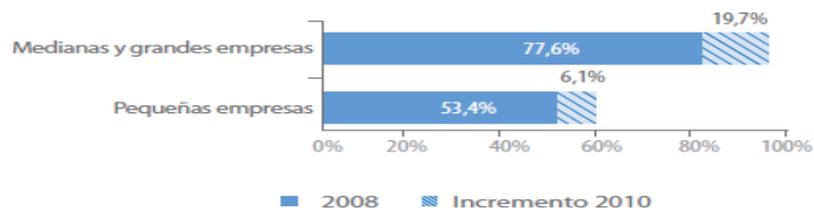


Figura 2.2: Evolución del conocimiento de la RSE en las empresas. Fuente: Forética, 2011, p.5.

2.2 PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA

Para abordar este punto, la perspectiva sociológica de la RSE, será fundamental abordar un análisis sobre cómo la crisis ha afectado al desarrollo y a la planificación de la RSE en los negocios, su importancia y la opinión social sobre este fenómeno.

Las consecuencias de la crisis económica han sido graves en todos los sectores empresariales y ante la inestabilidad económica muchas empresas han visto necesario realizar ajustes en sus presupuestos reduciendo así sus inversiones en acciones de RSE. Mediante el Informe Forética (2011), podemos cuantificar el porcentaje de empresas que realizan acciones de RSE frente a las ya que ya no las llevan a cabo y que tipo de empresas se ven más afectadas para planificar acciones de RSE como consecuencia de la situación económica. En la figura 2.3, Abandono de actividades de RSE, observamos cómo un 65,21% de empresas no abandonan el desarrollo de políticas de RSE e incluso incrementan dichas políticas a pesar de la grave situación económica frente al 31,06% de empresas que ya no realizan acciones de RSE.

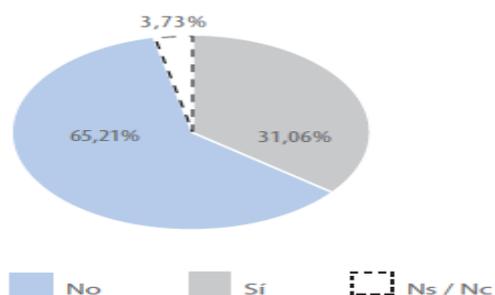


Figura 2.3: Abandono de actividades de RSE. Fuente: Forética, 2011, p.12.

También podemos cuantificar como les afecta a las grandes y medianas empresas y a las Pymes la crisis económica en lo que respecta al desarrollo de acciones de RSE. A través de la figura 2.4, observarnos como las Pymes realizan recortes parciales, temporales o totales en alguna de sus actividades respecto de las grandes empresas el recorte total de actividades de RSE es muy insignificante comparándolo con el elevado recorte de las Pymes. El resultado total de recortes de actividades de RSE que realizan las Pymes es del 31,04%. Como se observa en la figura el recorte de actividades de RSE que llevan a cabo las grandes y medianas empresas es mucho menor. Las grandes y medianas empresas han realizado un recorte parcial del 80% de las actividades dejando de planificar acciones temporalmente o definitivamente de RSE el 20% restante.

Según el Informe Forética (2011), la importancia de la RSE en el futuro (representado en la figura 2.5), será un 56% frente a un 28% de empresas que sostienen que la RSE será igual de importante que en la actualidad, un 11% de empresas que afirman que el interés por la RSE será menor y el restante 5% de empresas no saben o no contestan a esta cuestión.

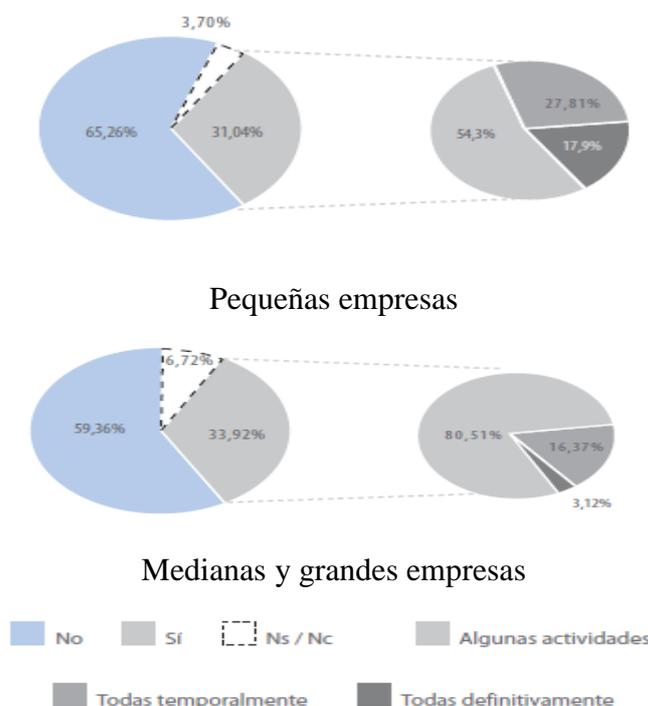


Figura 2.4: Recorte actividades de RSE en las empresas. Fuente: Forética, 2011, p.13.

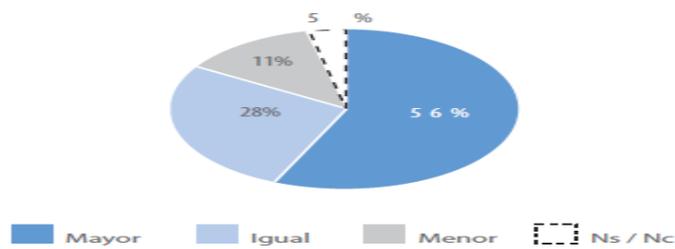


Figura 2.5: Importancia futura de la RSE para las empresas. Fuente: Forética, 2011, p.13.

En cambio, conforme dicho estudio, tal y como se observa en la figura 2.6, un 61,1% de la sociedad expone que la RSE es una cuestión de sumo interés, un 30,3% de individuos sostienen que la RSE ocupa un puesto secundario con respecto a otros aspectos de interés de la organización, un 5,2% afirma que tiene una importancia menor, un 2,5% de la sociedad afirma que la RSE no es asunto de las empresas y el 0,9% de la población no sabe o no contesta sobre la importancia de un comportamiento responsable.



Figura 2.6: Importancia de la RSE para la sociedad. Fuente: Forética, 2011, p.30.

En la figura 2.7, analizamos cómo la sociedad percibe mejoras en la gestión y planificación de las acciones de RSE elaboradas por los agentes sociales. Para ello, nos respaldamos en el Informe Forética (2011) realizando un análisis sobre los diferentes agentes sociales (ONG's, pequeñas y medianas empresas, medios de comunicación, gobierno, partidos políticos) que llevan a cabo acciones de RSE. En la figura observamos que tanto las grandes y medianas empresas como las Pymes mejoran la percepción de su gestión de actividades de RSE al igual que los medios de comunicación durante el año 2010. Por el contrario, las ONG's, los partidos políticos y el gobierno llevan a cabo una peor gestión de la RSE a lo largo del año 2010 con respecto del año 2008. En primer lugar se encuentran las ONG's, siendo por lo tanto el agente social mejor valorado por los ciudadanos en materia de Responsabilidad Social con un porcentaje aproximadamente del 70% porcentaje que ha aumentado respecto del año 2008 pero siendo menor que el resultado porcentual del año 2006. En el sector empresarial se observa una mejora de la percepción en materia de RSE por parte de los ciudadanos desde el año 2006 hasta el año 2010. Y en último lugar, se encuentran los partidos políticos con una percepción bastante perjudicada por parte de la sociedad en lo que se refiere a acciones de RSE.

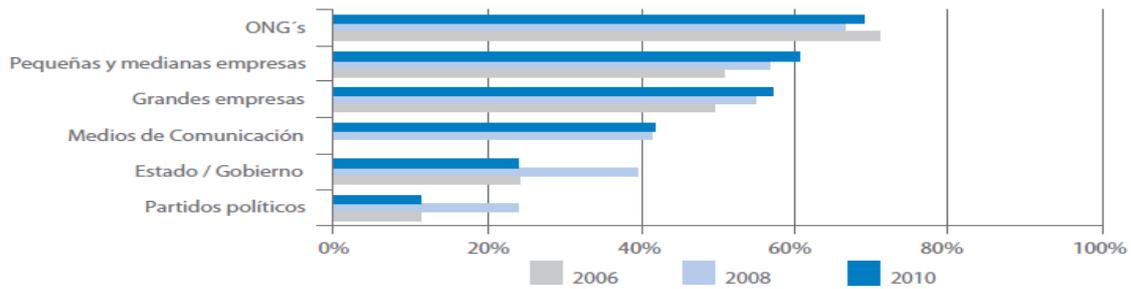


Figura 2.7: La RSE desarrollada por los agentes sociales. Fuente: Forética, 2011, p.35.

A modo de conclusión, decir que, la globalización de los mercados ha conllevado que todo tipo de empresas realicen continuamente cambios en su gestión empresarial para poder competir en el mercado con la mayor ventaja competitiva posible. Lo que podemos explicar, que la RSE es necesaria debido a los cambios de valores de la sociedad y por ello, los consumidores exigen productos de mayor calidad y esperan que las empresas protejan el medio ambiente, respeten los derechos humanos de los trabajadores y lleven a cabo una gestión empresarial transparente.

2.3 PERSPECTIVA PSICOLÓGICA

Desde la perspectiva psicológica estudiaremos cómo el consumidor planifica su compra según la percepción sobre el grado de responsabilidad de la empresa y analizaremos que otros factores influyen en la decisión de compra.

El consumo socialmente responsable es el resultado de varios estímulos, como el bienestar social, la responsabilidad ética, el cuidado y protección del medio ambiente entre otros, así como, el comportamiento interno de la empresa en la que los consumidores están dispuestos a demandar el bien o servicio. Así que podemos explicar, que existen dos formas distintas de integrar la responsabilidad social en el consumo. La primera de ellas, es la de rechazar los bienes y servicios dispuestos a comprar por considerarlos poco responsables y el segundo modo es, la preferencia por los bienes y servicios elaborados de forma socialmente responsable.

Según el estudio realizado en el informe Forética en el año 2011 sobre la evolución de la responsabilidad social de las empresas en España, el 45% de los ciudadanos ha dejado de comprar productos o servicios por considerar que la empresa fabricante o distribuidora realiza los trabajos de manera poco responsables. Los productos que más afectados se ven tras tener en cuenta su modo de fabricación o distribución son los productos de uso frecuente o diario, especialmente los productos de alimentación, textil, droguería, calzado. En este estudio, se exponen algunas de las causas que generan que dichos productos se demanden en menor medida: explotación infantil, contaminación del medio ambiente, calidad pésima del producto final.

Dicho estudio también analiza el comportamiento del consumidor respecto a la decisión de comprar un producto fabricado de forma socialmente responsable frente a la decisión de comprar un producto elaborado de forma no responsable. Analizando la figura 2.8 observamos cómo desde el año 2006 ha disminuido el porcentaje de personas que si comprarían el producto fabricado de modo responsable. En el año 2010

exactamente el 51,4% de personas encuestadas (porcentaje que ha disminuido respecto 2008 siendo ese año de 55,1%) estarían dispuestos a comprar dicho el producto elaborado de forma responsable a pesar de que fuese más caro. Aumenta el porcentaje de individuos que estarían dispuestos a comprar el producto fabricado de manera responsable si dicho producto costase lo mismo que el producto convencional. Por otro lado, el 17,6% de los individuos encuestados compraría el producto más económico sin tener en cuenta las condiciones de fabricación del producto.

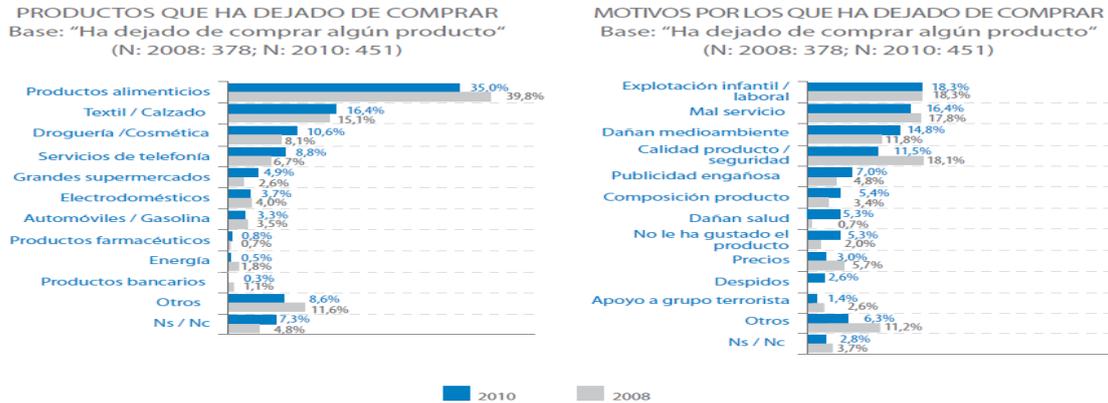


Figura 2.8: Productos no demandados y sus causas. Fuente: Forética, 2011, p.39.

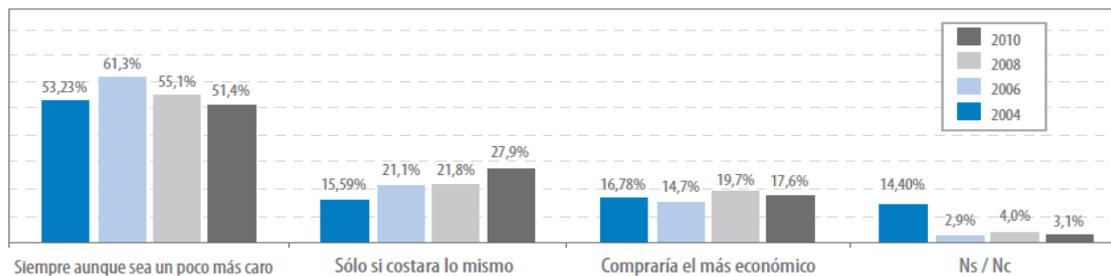


Figura 2.9: Decisión de compra de un bien. Fuente: Forética, 2011, p.42.

Atendiendo al “Informe sobre la Responsabilidad Social de la empresa en España”, de la Comisión de las Comunidades Europeas (2013:80):

“Conforme el estudio de consumo responsable publicado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad en 2008, se decía que la concepción de la mayoría de los españoles sobre el consumo responsable y el desarrollo sostenible se circunscribe a los aspectos medioambientales.”

Pero el consumo responsable también se asocia con el aspecto económico y social y ha habido un cambio de actitud por parte de los consumidores que ha provocado un aumento del compromiso a la hora de realizar las compras y además las actuaciones por parte de Administraciones Públicas en materia de ahorro y reciclaje han aumentado. Sin embargo, el sobre precio de los productos fabricados de manera socialmente responsable y la falta de conocimientos por parte de los consumidores en responsabilidad corporativa supone un obstáculo al consumo responsable.

El consumidor se muestra reacio a comprar estos productos por su precio elevado, de modo que, no aprecia la labor que realizan las empresas en la fabricación del producto de forma sostenible y en cambio, sí identifica a las empresas que no realizan

los productos de este modo. De forma que podemos explicar, que las motivaciones hacia el consumo responsable son distintas en cada individuo.

2.4 PERSPECTIVA ECONÓMICA

La RSE además de mejorar la imagen corporativa y favorecer la confianza de los clientes, fomenta la fidelización del cliente a largo plazo generando un posible incremento de las ventas. Según Olcese (2007) las acciones de RSE son beneficiosas para los resultados económicos de las empresas, dado que, las empresas que implantan acciones de RSE obtienen mayores beneficios, pero existe una gran dificultad a la hora de cuantificar los beneficios logrados. Lo que podemos explicar, que la RSE debe considerarse una inversión necesaria para optimizar la gestión empresarial.

De manera que podemos explicar, que la RSE contribuye a la creación de valor de dos formas distintas, una primera forma, mediante la generación de beneficios (incremento de los ingresos y reducción de los costes) y, la segunda, facilitando el acceso al capital (aumento de las primas de riesgos y disminución a nuevas fuentes de financiación).

En el Informe Forética (2011) se detalla como las empresas consiguen un mayor valor añadido desde la obtención de beneficios frente al acceso de capital. La realización de acciones de RSE conlleva una mayor reducción de costes que un mayor incremento de ingresos. Este incremento de ingresos se produce de manera cualitativa no cuantitativa, es decir, un primer efecto es la mejora la imagen de marca de la empresa, la fidelización de los clientes o la posible captación de nuevos clientes y acceso a nuevos mercados. Respecto a los costes asumidos tras realizar acciones de RSE se reducen, debido a que la empresa consume menos recursos, es decir, se optimiza la cadena de suministros y por lo tanto, se incrementa la productividad. Además, las prácticas de responsabilidad social son valoradas de forma correcta por los inversores y accionistas, porque influyen en la gestión empresarial de forma positiva minimizando los posibles riesgos. Todas estas cuestiones enunciadas se pueden observar en la siguiente tabla, las dos fuentes de creación de la RSE y sus posibles efectos tanto en los beneficios como el acceso al capital.

BENEFICIOS	ACCESO AL CAPITAL
▲ Ingresos	▲ Primas de riesgo
▲ Valor de marca. Expansión de márgenes de producto.	▲ Buen gobierno. Una mayor transparencia y rendición de cuentas disminuye los riesgos de la inversión.
▲ Fidelización de clientes. Mayor retención de clientes actuales mientras se captan clientes potenciales.	▲ Riesgo de negocio, una gestión sistemática de los riesgos operativos vinculados a los grupos de interés reduce el riesgo regulatorio y minorra la probabilidad de un evento desfavorable.
▲ Entrada a nuevos mercados. Desarrollo de productos y servicios para nichos no satisfechos y la creación de nuevas oportunidades vinculadas a la sostenibilidad.	▼ Acceso a nuevas fuentes de financiación
▼ Costes	▼ ISR: una empresa socialmente responsable puede captar financiación de inversiones. ISR así como el acceso a subvenciones de iniciativas verdes desarrolladas por los gobiernos.
▼ Consumo de recursos, mayor eficiencia en el consumo de recursos energéticos, materias primas y otros costes operativos.	▼ Costes de financiación: una menor exposición al riesgo abarata los costes financieros de las empresas.
▼ Optimización de la cadena de suministro, integración de proveedores, mejoras en procesos logísticos.	
▼ Productividad de RRHH, una mayor identificación con la empresa y el bienestar en el trabajo incrementan la productividad.	

Figura 2.10: Fuentes de creación de valor. Fuente: Forética, 2011, p.10.

Desde la perspectiva económica, el economista Milton Friedman (1970), sostuvo que la única responsabilidad social de una empresa es incrementar sus beneficios mientras se logre respetando las leyes. Esta postura adoptada por Friedman se basó en la idea de que en un mercado libre, el beneficio es exclusivamente consecuencia de la eficiencia y de la creatividad de la empresa. Según Friedman, las empresas mejor preparadas serán las que tengan mayores beneficios y que dicho beneficio significaría que las empresas son más responsables legalmente y económicamente. Así que según Friedman, podemos explicar que el resto de responsabilidades no están vinculadas a las empresas sino a los gobiernos. La tesis de Friedman suponía que las empresas operaban en un entorno legal estable y en una estructura de mercado perfecta. En la actualidad, este punto de vista no sería válido debido a que la situación económica, política y socio-cultural de la sociedad ha cambiado. En la posición contraria, se encuentra la postura de Edward Freeman (1984), este consideró, que mejorar las relaciones con los grupos de interés de la empresa conllevaría un incremento del valor de la empresa y que es importante tener una actitud socialmente responsable ya que puede lograr una mayor reputación para la empresa y menores riesgos asumidos.

Numerosos estudios han tratado de explicar la relación existente entre la RSE y el performance financiero de la empresa. Lo cual se explica, que existen diversas hipótesis de la relación existente entre la RSE y el performance financiero, concretamente tres hipótesis, una relación positiva, otra negativa y por último, una relación neutra.

1. La relación positiva entre la RSE y el performance financiero.

Estas dos hipótesis explican la relación directa entre la RSE y los resultados económicos y porqué las empresas deben desarrollar una correcta gestión empresarial y preocuparse por mejorar las relaciones con los principales grupos de interés de la empresa, ya que influirá positivamente en la cuenta de resultados financiera y generará nuevos fondos para actividades de RSE.

- La hipótesis del impacto social (Freeman, 1984) se basa en que las empresas que satisfacen las necesidades de todos sus grupos de interés mejoran su imagen y reputación y por lo tanto su performance financiero.
- Una segunda hipótesis, la hipótesis de la disponibilidad de fondos (Waddock y Graves, 1997) sostiene que unos buenos resultados económicos generan los suficientes fondos necesarios para poder invertir en actividades socialmente responsables.

2. Otras hipótesis establecen una relación negativa entre RSE y resultados económicos.

- La hipótesis del trade-off refleja el argumento de Friedman (1970) comentando anteriormente según el cual la única responsabilidad social que tiene una empresa es maximizar los beneficios y que los costes adicionales que asume una empresa puede perjudicar la rentabilidad de la empresa.
- La hipótesis del oportunismo de los directivos (Williamson, 1967 y 1985) sostiene que si una organización obtiene resultados económicos positivos el órgano de gestión responsable de la empresa disminuirá los gastos en RSE con

el objetivo de maximizar su propia remuneración dejando de lado la inversión en RSE.

- La hipótesis de la sinergia negativa (Preston y O'Bannon, 1997) es una combinación de las dos hipótesis anteriores. Esta hipótesis sostiene que la inversión en actividades de RSE provocara peores resultados económicos y esto conllevara a que la empresa limite la inversión en este tipo de actividades.

3. Finalmente, otros autores sostienen que existe una relación neutra entre la RSE y el performance financiero.

- De manera que la hipótesis de las variables moderadoras (McWilliams y Siegel, 2001) expone que no se puede observar una relación directa y significativa entre RSE y la creación de valor debido a la existencia de variables que afectan significativamente a dicha relación, como por ejemplo, el tamaño de la empresa, tipo de negocio, riesgo asumido, gasto en I+D+I, etc...

2.5 PERSPECTIVA POLÍTICA

Como hemos comentado anteriormente en el apartado 2.2, Perspectiva sociológica, la situación económica del país ha afectado a la confianza que tienen los ciudadanos en las instituciones públicas y en los representantes políticos. Y por ello, es necesario el papel que ejercen las Administraciones Públicas en materia de Responsabilidad Social, lo cual se explica que,

“la recuperación de la imprescindible confianza de los ciudadanos en la Democracia, exige la urgente aplicación de políticas activas de Responsabilidad Social dentro de las AAPP². Por otro lado, la promoción de la RSE dentro de las empresas no puede avanzar si las AAPP no hacen, al menos, una parte de la RSE que predicán para los demás. Y, finalmente, la salida a la crisis exige unas AAPP socialmente responsables”. (Informe sobre La Responsabilidad Social de La Empresa en España (2013:50)

Para promover una política de Responsabilidad Social de las AAPP en el informe mencionado anteriormente se exponen las siguientes medidas:

1. Obligación de realizar un informe anual de Responsabilidad Social para las AAPP más relevantes, siguiendo las pautas, convenientemente adaptadas, de los informes del GRI para las empresas.
2. Incentivar la generalización de rankings de ciudades, países, regiones en relación, con los distintos temas de la RSE.
3. Recopilar y divulgar Guías de Buenas Practicas en Responsabilidad Social de las AAPP en Europa.
4. Establecer un Programa de la Unión Europea cuyo eje sea la innovación y el fomento de la Responsabilidad Social de las AAPP en Europa.

² Administraciones Públicas.

5. Crear una Certificación en Buena Gobernanza Pública que los dirigentes públicos tengan que tener para acceder a puestos de Responsabilidad en el Sector Público.

Respecto a las actuaciones del gobierno en materia de RSE, en el año 2012, desarrolló el Plan Nacional de RSE con el fin de impulsar y promover la RSE en España, así como, en las empresas y los organismos públicos. El Plan Nacional de RSE tenía distintas líneas de acción entre las que sobresalen la divulgación de las buenas prácticas en las empresas e instituciones, el desarrollo de iniciativas para fortalecer la Marca España, considerar la importancia de la RSE como factor competitivo en las organizaciones e introducir los valores de la RSE en el ámbito de la educación. La conclusión es que es imprescindible que las Administraciones Públicas lleven a cabo unas políticas de Responsabilidad Social correctas para que la RSE en las empresas evolucione correctamente.

Conforme a lo establecido en el Libro Verde de la Unión Europea (2001), a nivel europeo, el desafío consiste en averiguar como la RSE contribuye al desarrollo de una economía basada en el conocimiento competitivo, dinámica y socialmente cohesionada. En cuanto al papel europeo de la RSE, debe estar integrada en diversas iniciativas internacionales, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Declaración tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social, y las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales.

Es importante el papel de El Pacto Mundial, en materia de RSE, a través del cual las empresas adheridas se comprometen a desarrollar su estrategia corporativa en base a diez principios recogidos en cuatro secciones: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción. Las empresas adheridas sostienen que la aplicación de estos diez principios en su gestión empresarial contribuye a la creación un mercado global estabilizado.

Las empresas que se adhieran al Pacto Mundial deberán actuar del siguiente modo:

1. Integrar los cambios necesarios en las operaciones, de manera que el Pacto Mundial y sus principios sean parte de la gestión, la estrategia, la cultura y el día a día de la actividad desarrollada por la empresa.
2. Publicar en el informe anual o reporte corporativo sustentabilidad, una descripción de las acciones que se realizan para implementar y apoyar el Pacto Mundial y sus principios.
3. Apoyar públicamente el Pacto Mundial y sus principios a través de comunicados de prensa y discursos.

A continuación se exponen los diez principios del Pacto Mundial que deben llevar a cabo las empresas adheridas³:

³ El documento del Pacto Mundial, incluye 10 principios basados en Declaraciones y Convenciones Universales articuladas en cuatro bloques principales: Derechos Humanos; normas laborales; medio ambiente; y anticorrupción. De este modo, los Principios 1 y 2 del Pacto Mundial, referentes a los Derechos Humanos, toman como referencia la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Los Principios 3, 4, 5 y 6, sobre normas laborales, parten de la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre Principios Fundamentales

- **Primera sección: Derechos Humanos**

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

- **Segunda sección :Estándares Laborales**

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

- **Tercera sección: Medio Ambiente**

Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

- **Cuarta sección: Anticorrupción**

Principio 10: Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Y por último, las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales son recomendaciones realizadas por los gobiernos para estas empresas. Contienen principios y normas no vinculantes para una conducta empresarial responsable dentro del contexto global, conforme con las leyes aplicables y la normativa reconocida dentro del contexto global. El objetivo de las Directrices de la OCDE es garantizar que las actividades de esas empresas se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad, contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible (Líneas Directrices De la OCDE Para Empresas Multinacionales ,2011).

y Derechos Laborales; Los Principios 7, 8 y 9 sobre Medio Ambiente toman como referencia la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo; y finalmente, el Principio 10, el último en incorporarse, se basa en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

3. FUNDAMENTOS DE GESTIÓN

En este capítulo se analiza la gestión del triple balance y el modo en que debe gestionarse la relación con los grupos de interés para mantener a largo plazo posibles ventajas competitivas así como las indicaciones a seguir a la hora de elaborar una memoria de sostenibilidad.

3.1 GESTIÓN DEL TRIPLE BALANCE

Las empresas pueden añadir valor a la sociedad a través de tres aspectos esenciales: el económico, el social y el medioambiental. *Triple Botton Line* (Triple Balance), abreviado como TBL, es un concepto relacionado estrechamente con la gestión del triple balance llevado a cabo por las empresas. La *Triple Botton Line*, conocida como las 3p (People, Planet and Profit) fue creada por John Elkington en el año 1994 y constituye el pilar de los diferentes modelos para la preparación y elaboración de un balance social, lo que “implica el desarrollo sostenible que compromete la búsqueda simultánea de la prosperidad económica, la calidad medioambiental y la justicia” (Elkington, 1997:3).

El papel del Triple Balance en la empresa es esencial debido a que además de generar valor económico para la organización, crea valor ambiental y social. Cuando los valores de la sociedad cambian, es importante que la empresa tome las medidas oportunas para adaptarse a las nuevas demandas y exigencias de la sociedad de forma que la oferta de la empresa no se quede obsoleta. Adquiere relevancia que las empresas lleven a cabo una gestión empresarial transparente, debido a que los grupos de interés se interesan cada vez más por la labor productiva y la ubicación de los factores productivos en las instalaciones de las empresas. Siguiendo a Elkington (1997:1-15), podemos indicar, que en respuesta a estas inquietudes y demandas, el Triple Balance muestra a los grupos de interés datos pertenecientes a distintas áreas o secciones de la empresa, permitiendo entender la situación particular de cada una, y mejorar la comunicación entre ellas:

“siete revoluciones (mercados, valores, transparencia, ciclo de vida tecnológica del producto, asociación, tiempo y gobierno corporativo) que caracterizan la transición del capitalismo sustentable, el cual, asegura, será uno de los más complejos de la especie humana en el marco de una revolución cultural global en el tercer milenio”.

Para Olcese (2007), la triple cuenta de resultados se identifica en términos cuantitativos, como el valor económico, social y medioambiental que una empresa crea o destruye.

Según este autor, existen una serie de pasos a seguir para elaborar una cuenta de resultados:

1. Identificación y estructuración de los conceptos y aspectos incluidos en la RSE.

Cada empresa deberá especificar los contenidos y pasos a seguir en relación con la RSE, así que, todas las empresas especificarán las dimensiones o perspectivas que abarca la RSE en su empresa para no confundir los aspectos que no son

abarcan acciones de responsabilidad social para la organización o que no resultan de interés.

2. Contabilización de los gastos e inversiones vinculadas con los aspectos RSE.

Toda empresa tendrá distintos mecanismos y herramientas de seguimiento para proceder adecuadamente a la contabilización de los gastos realizados con las acciones de RSE llevadas a cabo por la empresa.

3. Consolidación de los datos y elaboración de la triple cuenta de resultados.

De manera que la triple cuenta de resultados se obtiene de la agrupación de los datos cuantitativos asociados a la inversión, ingresos y costes asumidos tras la realización por la empresa de acciones de RSE.

Algunos organismos que destacan por la gran labor que realizan en el desarrollo y el fomento del triple balance de resultados son: La Guía GRI del Global Reporting Initiative; la Norma SGE 21, del Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética); y la Norma SA8000 de Social Accountability International (SAI).

3.2 GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

La gestión de los grupos de interés o *stakeholders* adquiere cada vez más importancia y a lo largo de los últimos años, los cambios socioculturales, tecnológicos, políticos y económicos han modificado la relación que tienen las empresas con los grupos de interés. Tradicionalmente, los empresarios solamente mantenían relaciones con un pequeño número de *stakeholders* (empleados, clientes y proveedores) en la actualidad estas relaciones se han ampliado provocando que las empresas tengan un grupo de interés más diversificado extendiéndose hacia las comunidades locales, las administraciones públicas, las organizaciones sin ánimo de lucro, los accionistas, el medio ambiente y la sociedad en general.

El concepto *stakeholders* apareció por primera vez en el año 1963, desarrollado por *Standford Research Institute* (SRI). El SRI definió *stakeholders* como aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir. En cambio según Freeman (1984), creador de la teoría de los *stakeholders*, los *stakeholders* influyen en la administración de las empresas y como consecuencia los directivos deben llevar a cabo una gestión de los grupos de interés. Para este economista, la teoría de los *stakeholders* pretende que en primer lugar las empresas traten de identificar a los grupos de interés y a continuación, priorizarlos según la importancia que tengan en la organización y por último responder a las exigencias de los mismos. Así que, podemos explicar que, la teoría de los grupos de interés defiende que la capacidad de una empresa para generar riqueza o valor es consecuencia de las relaciones con sus grupos de interés.

Otra definición del concepto *stakeholders* es la desarrollada por el Global Reporting Initiative “(véase capítulo 3.3. Memorias de Sostenibilidad, epígrafe 3.3.1 Global Reporting Initiative, p. 27).” En esta Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, se entiende por grupos de interés (Global Reporting Initiative, 2011: 12),

“aquellas entidades o individuos a los que pueda afectar de manera significativa las actividades, productos y/o servicios de la organización y cuyas acciones pueden afectar a la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos.”

En su teoría de los *stakeholders* Freeman (1984) afirma que los directivos de las empresas deben buscar relaciones óptimas con sus grupos de interés y para ello, deberán cooperar conjuntamente para buscar soluciones a los problemas e involucrarlos en los procesos formales de la organización. También detalla que las empresas no deben ocuparse solamente de satisfacer las demandas de un colectivo de agentes como los inversores, los accionistas o los propietarios que controlan la organización, sino que, es importante satisfacer las necesidades de otros grupos de interés relacionados con la empresa.

Según Freeman (1984), las numerosas investigaciones que ha realizado le sirvieron para desarrollar seis principios (detallados en la siguiente tabla) que según él, deben ser considerados como una guía para la dirección de cualquier negocio.

PRINCIPIOS	CONCEPTO
1.El principio de entrada y salida	Indica que las empresas deben especificar de forma clara las condiciones de entrada, salida y de negociación con sus grupos de interés o debe establecer métodos que le permitan establecer dichas condiciones.
2.El principio de gobierno	Se basa en que las normas o reglas en la gestión organizativa deben ser tomadas en conjunto.
3.El principio de externalidades	Establece que si un contrato entre A y B impone un coste sobre C, entonces C debe tener la opción de llegar a ser parte del contrato y como consecuencia los términos del contrato deberían ser renegociados.
4.El principio de contratación de costes	Todas las partes integrantes del contrato soportaran los costes de contratación.
5.El principio de agencia	Cualquier agente o representante de la empresa debe servir a los intereses de todos los <i>stakeholders</i> .
6.El principio de inmortalidad	Las relaciones con los grupos de interés deben mantenerse a largo plazo o de forma indefinida.

Tabla 3.1 Principios de la gestión empresarial según Freeman. Fuente: Elaboración propia.

Según lo comentado al inicio de este apartado, Freeman establece que la teoría de los *stakeholders* se centra en tres aspectos fundamentales para la empresa. En primer lugar identificar a los grupos de interés, priorizarlos según la importancia que tengan en la organización o segmentarlos en función de características semejantes y por último responder a las exigencias de los grupos de interés. Lo cual se explica, que el proceso de gestión de los grupos de interés se divida en tres etapas o pasos claves para dicha gestión.

El primer paso es la identificación de los *stakeholders*. Desde el momento de constitución de una empresa, es necesario incluir a los diferentes departamentos de la empresa pasando desde los pequeños departamentos hasta los más significativos. Como hemos comentado anteriormente, los grupos de interés han cambiado y evolucionado con el paso del tiempo, de modo, que no existe una clasificación común o popular de los grupos de interés. La heterogeneidad de cada tipo de empresa (sector de actividad, tamaño, localización...) hace que los grupos de interés sean distintos entre las empresas del panorama empresarial.

De modo que es esencial esta primera labor, especificar cuáles son los grupos de interés de una empresa ya que pueden ser muy distintos (clientes, empleados, medios de comunicación, socios, proveedores, organizaciones sin ánimo de lucro, representantes políticos, accionistas y otros muchos más). Tras haber realizado la identificación sería necesario establecer cuáles son las categorías de los grupos de interés de la empresa. Por categoría se entiende el conjunto de grupos de interés que poseen características idénticas.

Según Olcese (2008), se pueden agrupar los grupos de interés según la relación que tengan con la empresa:

1. Grupos de interés estructurales: Se incluyen dentro de este grupo, los grupos de interés relacionados con el inicio de la creación de la empresa y con el conjunto de las decisiones estratégicas para la empresa. De manera que dentro de este grupo de interés estructural se incluirían los propietarios del negocio, los accionistas, socios o inversores.
2. Grupos de interés de gestión: Forman parte de este grupo los grupos de interés involucrados en el desarrollo y progreso de la gestión de la empresa. Los empleados, los clientes, los proveedores formarían parte de este grupo.
3. Grupos de interés complementarios: Son los grupos de interés que repercuten sobre la reputación y los resultados de la compañía, es decir, los administradores, las organizaciones sin ánimo de lucro, las comunidades locales y los medios de comunicación.

Sin embargo, existen múltiples métodos para identificar las grandes categorías de grupos de interés. Por ejemplo, según las relaciones económicas que establezca la empresa se pueden especificar distintos grupos de interés diferenciando los grupos de interés atendiendo a la clasificación que realiza el plan general de contabilidad (PGC). Un claro ejemplo sería el siguiente, realizando la siguiente clasificación, dentro del Grupo 1 (Financiación básica) que incluye patrimonio neto y la financiación ajena a

largo plazo de la empresa así como los accionistas, inversores o entidades que contribuyen a financiar el activo no corriente, y dentro del Grupo 4 (Acreedores y deudores) se incluirán las obligaciones y derechos de la empresa generados por la empresa en el desarrollo de su actividad, es decir, por ejemplo, los clientes o empleados, proveedores, deudores, etc.

Otro método es la identificación de los *stakeholders* que establece el organismo Accountability (2005). Dicho organismo, Accountability (2005), establece cinco métodos de determinar cuáles son los *stakeholders* de una organización:

1. Por responsabilidad: Los individuos con los que la empresa tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas de acuerdo con contratos pactados o prácticas establecidas legalmente.
2. Por influencia: Personas o empresas que tienen la posibilidad de influir en la trayectoria de la empresa así como en la capacidad de la organización para lograr sus objetivos.
3. Por cercanía: Forman parte los individuos que establecen una relación continua y cercana con la empresa.
4. Por dependencia: Dentro de esta clasificación se encontrarían los empleados y sus familias, los clientes y los proveedores por ser las personas que más dependen de la actividad de la empresa.
5. Por representación: En este grupo se incluirá los representantes de los trabajadores así como las comunidades locales.

La segunda decisión a tomar en el proceso de gestión de los grupos de interés es la segmentación de los grupos de interés atendiendo a las características de los grupos de interés. De esta manera, se realizará la segmentación del mercado según las características homogéneas de cada grupo, estos segmentos se podrán desarrollar según la similitud funcional, el volumen de actividad, por peso, por importancia.

El último paso en la gestión de los grupos de interés se basa en priorizar los grupos de interés según la repercusión o la prioridad que tengan sobre la empresa. Según el grado de prioridad que tengan sobre la empresa se pueden establecer tres tipos de prioridades para clasificar a los grupos de interés:

1. Críticos: Se integran dentro de este grupo los *stakeholders* que tienen una importante relevancia en los resultados económicos de la empresa, aquellos que influyen en el posicionamiento de la empresa facilitando el éxito futuro del negocio o los que conceden o limitan licencias para llevar a cabo el negocio.
2. Básicos: Formarían parte de este grupo de interés aquellos que afecten a los resultados económicos de la empresa pero en menor medida que los anteriores, así como, los que inciden en los planes de actuación necesarios para el negocio.

3. Complementarios: Dentro de este grupo estarían los *stakeholders* que afectan mínimamente a los resultados de la empresa, a su posicionamiento.

Tras haber llevado a cabo las tres fases del proceso de gestión de los grupos de interés es necesario que las empresas elaboren un registro de los grupos de interés. En este registro se detallan una serie de requisitos (categoría, segmentación, prioridad) que ayudan a comprender la relación que tienen la empresa con los grupos de interés.

La empresa examinará las relaciones que tiene con los *stakeholders* y llegará a diferentes conclusiones. Por ejemplo, eliminará las relaciones con los grupos de interés que no sean útiles para la empresa o que sean poco beneficiosas para el posicionamiento de la empresa. En cambio, conservará la relación que tiene con aquellos grupos de interés que se adaptan de forma óptima a las estrategias y políticas empresariales y por otro lado, incorporará nuevas relaciones con nuevos grupos de interés que consoliden el posicionamiento del negocio. Lo cual se explica que otro aspecto importante es que la organización debe saber qué tipo de relación (esencial o básica) tiene que establecer con los distintos grupos de interés.

Esto implica que cuando una empresa opta por tener una nueva relación con un grupo de interés debe tener en cuenta distintos aspectos:

- Dicha relación debe ser acorde al mercado y al grupo de interés.
- Debe aportar valor añadido a la empresa.
- Debe establecerse a largo plazo.
- La empresa debe tener en cuenta que las capacidades y habilidades de los individuos del grupo van a influir en la relación.
- Debe tener en cuenta la situación del grupo de interés ya que si no está interesado en mantener la relación con la empresa puede conllevar a que esta relación sea un fracaso.

Será necesario documentar las relaciones con los grupos de interés en fichas denominadas Manual de Relaciones con los grupos de interés, que contengan información sobre los siguientes aspectos: la definición de la relación establecida, los objetivos que se deben de alcanzar, el encargado de supervisar la relación así como información sobre los costes, los indicadores de control y los resultados del seguimiento de dicha relación con los grupos de interés.

Existen distintas herramientas y modelos de gestión de los grupos de interés pero destacan especialmente tres: El G3.1 elaborado por el GRI (2011), la norma SGE 21 de Forética (2010) y en último lugar la AA100 de la organización Accountability (2008).

El GRI es el método más utilizado en España para informar sobre las cuestiones relativas a la economía, sociedad, medio ambiente y gobierno de las organizaciones. El GRI detalla una serie de obligaciones sobre las que deben informar las empresas, de modo que, debe detallar los siguientes aspectos:

- Especificar la relación con los *stakeholders* que forman parte de la empresa.
- Identificar los grupos de interés con los que la empresa tiene una dependencia clara.

- Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.
- Situaciones y hechos de especial relevancia que hayan ocurrido como consecuencia de la relación entre la empresa y los *stakeholders* así como la solución a los problemas que han surgido deben quedar plasmados en el GRI.

La SGE 21 es la primera norma europea legalizada que establece las condiciones que deben cumplirse para garantizar la integración de la gestión de la RSE⁴. La SGE 21 es única norma que permite voluntariamente auditar procesos y alcanzar una certificación en responsabilidad social, lo que podemos explicar que suponga para la empresa la creación de valor añadido. La SGE 21 está estructurada en nueve áreas de gestión coincidentes con los 9 grupos de interés principales (explicados en la siguiente tabla) para la mayoría de las organizaciones independientemente de su tamaño o actividad.

⁴ El texto completo sobre la Norma SGE21, se encuentra disponible en la Web de Fonética [<http://sge21.foretica.org/>]. Acceso el día 4 de abril de 2014.

ÁREAS DE GESTIÓN	VALOR PARA LA ORGANIZACIÓN
1. Alta dirección	Es el órgano de gestión que se encarga de la elaboración de la estrategia de RSE de la empresa.
2. Clientes	<p>Conseguir una buena relación comercial con los clientes es un aspecto esencial por parte de la empresa.</p> <p>El diseño y las características de los productos así como la elaboración de dichos productos son relevantes para lograr la máxima satisfacción de los clientes de la empresa.</p>
3. Proveedores	<p>La empresa debe establecer las condiciones de compra responsables y según estas condiciones procederán a seleccionar a sus proveedores ya que lo que pretende la empresa es mantener a largo plazo una buena relación con sus proveedores.</p> <p>Elegir correctamente a los proveedores de los productos que necesita la empresa para llevar a cabo su actividad es una tarea clave.</p>
4. Empleados	La empresa debe respetar los derechos humanos fundamentales algunos como la igualdad, salud y seguridad en el puesto de trabajo, formación y debe preocuparse por crear un ambiente de trabajo que contribuya a la motivación y a la satisfacción de los empleados y la consecuente incremento de la productividad
5. Entorno social	Es necesario que analice los impactos que la empresa genera con su entorno social y que lleve a cabo una gestión transparente de su negocio con los grupos de interés.
6. Entorno medioambiental	Adquiere especial importancia que la empresa minimice los impactos causados en el medio ambiente como consecuencia de las actividades realizadas por la empresa.
7. Inversores	La principal preocupación se centra en el buen gobierno y la transparencia.
8. Competencia	La empresa debe cooperar y establecer conexiones entre sus competidores y nunca debe realizar competencia desleal lo cual explica que debe de esforzarse por fomentar la competencia leal y solucionar los posibles conflictos o problemas mediante el arbitraje.
9. Administraciones Públicas	Las empresas deben cumplir las normas establecidas y debe colaborar con la administración pública.

Tabla 3.2: Áreas de gestión o grupos de interés según SGE. Fuente: Elaboración propia.

Y por último, la AA 1000 ⁵es una norma establecida en 1999 por la organización británica Accountability basada en criterios que permiten la evaluación de las relaciones que la empresa establece con sus grupos de interés. La AA1000 está compuesta por tres criterios fundamentales: materialidad, conformidad y credibilidad. No propone indicadores predefinidos pero sí define pautas para que las empresas y sus grupos de interés puedan coproducir sus indicadores. Esto requiere rendir cuentas, en particular, a través de auditorías y comunicaciones sobre el desempeño ético y social, dando prioridad a la calidad del diálogo y la participación de los grupos de interés.

De modo que la correcta gestión de los grupos de interés por parte de las empresas tiene efectos positivos en la gestión y planificación de las estrategias empresariales, ya que esta relación repercute directamente sobre la actividad que realiza la empresa y sobre sus resultados empresariales. De manera, que la empresa que lleva a cabo una gestión de los grupos de interés de forma óptima, puede llegar a alcanzar una ventaja competitiva y generar una mayor confianza por parte de los *stakeholders*.

3.3 MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD

Las guías de responsabilidad social sirven de ayuda para las empresas que están interesadas en comunicar sus impactos en el ámbito medioambiental, económico y social y siempre respetando sus restricciones a la hora de elaborar la Guía. Y a lo largo de los últimos años, se ha incrementado el número de empresas que han elaborado memorias de sostenibilidad guiándose por los principios de elaboración y los contenidos establecidos por el Global Reporting Initiative.

3.3.1 Global Reporting Initiative

El origen de la elaboración de las memorias e informes de sostenibilidad nace con la introducción de la normativa legal aprobada por Francia y Holanda que obligó a las empresas cotizadas a elaborar dichos informes. Además, durante los últimos años se han elaborado numerosas iniciativas respecto a la labor de las empresas en cuestiones relacionadas con la RSE y son muchas las empresas que publican informes sobre su comportamiento social. Destaca la Guía para la elaboración de las Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative⁶ (en adelante GRI). Esta guía se desarrolló conforme a unas pautas a cumplir a la hora de elaborar los informes por parte

⁵ La AA 1000 es la Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad aprobada por AccountAbility desarrollada para garantizar la credibilidad y calidad del desempeño y de los informes en materia de sostenibilidad. El texto completo sobre dicha norma se encuentra en www.accountability.org. Acceso el día 4 de abril de 2014.

⁶ Global Reporting Initiative (GRI) es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas memorias o Guías, la cuales se encuentran a disposición del público en la web <https://www.globalreporting.org> . Acceso el día 2 de abril de 2014.

de las empresas debiendo incluir información sobre temas económicos, medioambientales y sociales de la organización.

El GRI detalla en su guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad que entiende por una memoria de sostenibilidad y sostiene que es la práctica de medir, informar y asumir responsabilidades sobre el desempeño de la organización al tiempo que se trabaja hacia el objetivo del desarrollo sostenible. (Global Reporting Initiative, 2011:47).

La Memoria de Sostenibilidad del GRI contiene los tres elementos de sostenibilidad, coherentes con el enfoque del Triple Balance:

1. Económico: Debe incluir los gastos por nóminas, productividad laboral, creación de empleo, gastos en servicios externos, gastos en investigación y desarrollo, e inversiones en formación y otras formas de capital humano.
2. Medioambiental: Incluir el impacto de los procesos productivos sobre el aire, agua, tierra, biodiversidad y salud humana.
3. Social: Integra aspectos como las condiciones de salud y seguridad en el lugar de trabajo, la estabilidad de los empleados, los derechos laborales y humanos, los salarios y por último las condiciones laborales en las operaciones externas.

El objetivo principal del GRI es conseguir que las reglas de elaboración de las memorias de sostenibilidad de las empresas sean totalmente homogéneas para conseguir principios de sostenibilidad globalmente aceptados. La elaboración de estas memorias es una cuestión relativamente nueva en el mundo empresarial, lo cual explica, que las empresas se hayan decidido a elaborarlas para recoger en dichas memorias información relevante respecto a la actuación económica, medioambiental y social de labor realizada por las organizaciones.

La elaboración de la memoria mejora la reputación y el posicionamiento de la marca de la empresa así como ayuda a gestionar las amenazas y oportunidades que se encuentra en el mercado. Además, proporciona información a los *stakeholders* sobre las actividades que repercuten sobre el medio ambiente e influye en las estrategias llevadas a cabo por la empresa. Realiza comparaciones respecto a las actividades de sostenibilidad del medio ambiente con otras empresas y analiza el desempeño de las actividades en materia de sostenibilidad respecto al cumplimiento de lo pactado en la normativa legal, códigos o normas de funcionamiento e iniciativas adoptadas en las empresas. Lo que podemos explicar, que estos motivos son la razón por los cuales las empresas elaboran las memorias de sostenibilidad.

3.3.2 Principios y contenidos del Global Reporting Initiative

El marco del GRI detalla los documentos necesarios para la confección de la memoria de sostenibilidad que elaboran las empresas. Los documentos necesarios para llevar a cabo la memoria de sostenibilidad son tres⁷:

⁷ En la página web del GRI <https://www.globalreporting.org/> están disponibles todos los documentos e indicaciones necesarios para elaborar y validar una Memoria de Sostenibilidad (Acceso el 10 de abril de 2014).

1. La Guía: Reúne los principios que detallan el contenido de la memoria y que garantizan la calidad de la información contenida, al igual que incorpora los contenidos básicos integrados por los indicadores de desempeño.
2. Los Protocolos de Indicadores: Ayudan a la interpretación de los indicadores de desempeño proporcionando asesoramiento en el momento de reunir toda la información sobre dichos indicadores.
3. Los Suplementos Sectoriales: Sirven de ayuda y asesoran a la hora de aplicar guía de sostenibilidad a un sector específico y cuenta con indicadores de desempeño específicos para el sector.

La Guía para la realización de la memoria de sostenibilidad de una empresa está formada por dos fases. En la primera se describen los principios y orientaciones para su elaboración y en la segunda los contenidos básicos de la Guía.

Los principios de este documento recogen los resultados que una memoria debe alcanzar, el método de selección de los indicadores de desempeño y como se debe informar sobre dichos indicadores. Cada uno de los principios de la guía tiene una definición, una descripción y un autodiagnóstico de verificación. Se puede hablar de dos categorías de principios: una primera categoría que ayuda a determinar el contenido sobre el que hay que informar y otra categoría, que garantiza la veracidad y calidad de la información así como la presentación de dicha información.

La primera categoría de principios establece los principios para la definición del contenido, definiendo cada principio del siguiente modo:

1. Materialidad: La información recogida en la memoria debe recoger los indicadores que manifiesten los aspectos relevantes respecto a cuestiones sociales, medioambientales y económicas de la empresa. También debe contener cuestiones que incidan en la valoración y en los juicios realizados por los *stakeholders*.
2. Participación de los grupos de interés: Se entiende por grupos de interés aquellas a las entidades o individuos a los que pueden afectar de manera importante las actividades, productos y/o servicios de la organización y cuyas acciones pueden afectar a la consecución de los objetivos de una empresa y al desarrollo de estrategias empresariales.
3. Contexto de sostenibilidad: La empresa en la memoria de sostenibilidad debe informar sobre el modo en el que colabora en el progreso de aspectos sociales, económicos y medioambientales en el ámbito en el que opera la empresa, en las regiones cercanas a la localización de la empresa y a nivel nacional. En el contexto de la sostenibilidad, destaca el uso de los recursos y de los niveles de contaminación asociados a las actividades de producción de la empresa, lo cual se explica que adquieren importancia las causas medioambientales que puedan generar impactos en el avance del territorio donde se localice la empresa.

4. Exhaustividad: Este concepto abarca tres aspectos clave como son: el alcance, la cobertura y el tiempo. El alcance recoge las cuestiones de sostenibilidad que aparecen recogidas en la memoria y cobertura se refiere a las empresas (proveedores, subcontratistas...) cuyo desempeño se presenta en la memoria, de manera, que las empresas tienen que tener en cuenta las empresas sobre las que tiene pleno control así como las que tiene influencia. Y finalmente, por tiempo se define el plazo en el que la memoria debe ser finalizada.

En la segunda categoría de principios explicados en esta tabla, se establecen seis principios que definen la calidad de elaboración de memorias.

PRINCIPIOS	CONCEPTO
1. Equilibrio	El primer principio de calidad implica que las empresas deben plasmar en su memoria de sostenibilidad las ventajas e inconvenientes obtenidas como consecuencia de las funciones y actividades realizadas por la empresa.
2. Comparabilidad	La información contenida en la memoria debe facilitar la comparación realizada por los <i>stakeholders</i> de dicho contenido con el de años anteriores así como con otras empresas.
3. Precisión	Los contenidos de la memoria de sostenibilidad de una empresa son precisos y bastante detallados ya que se han obtenido con técnicas de datos y bases de cálculo fiables.
4. Periodicidad	La información se presentará en el plazo acordada para que los grupos de interés tomen sus decisiones de acuerdo al contenido de dicha información.
5. Claridad	El contenido de la memoria debe ser redactado de forma entendible con el fin de que todos los <i>stakeholders</i> comprendan la información contenida en la memoria.
6. Fiabilidad	El contenido de la memoria deberá estar elaborado con fuentes de documentación fiables y debe pasar controles internos que estén revisados por personas ajenas a la elaboración de la memoria.

Tabla 3.3: Principios para la elaboración de las memorias de sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Las orientaciones para establecer la cobertura de la memoria deben detallar las entidades sobre las que la empresa tiene pleno control o ejerce una clara influencia.

En la segunda parte de la Guía se detallan los contenidos básicos que forman parte de la memoria de sostenibilidad. Destacan tres categorías de contenidos básicos para gran parte de las empresas y grupos de interés:

1. Estrategia y perfil: Reúne información que especifica la denominación social y su forma jurídica, la labor de la organización, el tipo de estrategia empresarial que desarrolla, su visión y valores así como las prácticas corporativas que realiza.
2. Enfoque de la dirección: Debe incluir información relativa sobre el método mediante el cual la empresa gestiona su estrategia así como sus planes de actuación. Además, el enfoque de la dirección debe ir orientado a tres niveles (social, económico y medioambiental).
3. Indicadores de desempeño⁸: Recogen información cuantitativa relativa al desempeño económico, medioambiental y social de la empresa.

⁸ Son numerosos los medios internos que disponen las organizaciones para efectuar controles de calidad, algunos como los sistemas de control interno entre las que destacan especialmente las funciones de auditoría. Pero el GRI, hace especial hincapié en las diferentes condiciones que tiene la evaluación externa del contenido de la memoria: La comprobación y evaluación de la información plasmada en la memoria debe ser revisada por personas ajenas a la empresa y deben tener capacidades y aptitudes profesionales para realizar esta labor; el procedimiento de comprobación y evaluación desarrollado debe estar estandarizado. Dicha evaluación debe mostrar si la memoria refleja una imagen fiel y racional del desempeño respecto a la información contenida en la memoria. Las personas encargadas de realizar la labor de comprobación deben comprobar si la empresa ha adaptado el marco de elaboración de la memoria de GRI para llevar a cabo la memoria; por último, la opinión y conclusión obtenida mediante la evaluación de la memoria debe ser publicada por escrito y debe estar disponible para todos los individuos.

4. ANÁLISIS DE CASO

En este capítulo a través del estudio de caso se analiza como aborda la política de responsabilidad social la multinacional MAPFRE en su sector de actividad. El método de estudio de casos facilita este estudio de una forma más real, la forma en la que MAPFRE aborda su estrategia de responsabilidad social, plasmada en su memoria anual de RSE mediante el uso de diversas fuentes cuantitativas y cualitativas. El estudio de casos es considerado según, Villarreal, Larrinaga y Landeta (2010:2),

una metodología de investigación cualitativa que tiene como principales debilidades sus limitaciones en la confiabilidad de sus resultados y en la generalización de sus conclusiones, lo que la enfrenta a los cánones científicos más tradicionales y lo que, de alguna manera, la ha marginado (que no excluido) frente a otras metodologías más cuantitativas y objetivas como metodología científica de investigación empírica.

Según Yin (1989), uno de los más importantes investigadores sobre el análisis de casos como metodología de investigación, existen distintas agrupaciones de estudios de casos. Este autor, establece diferentes clasificaciones según la tipología de estudios de casos, y la más adecuada para el análisis de caso de la empresa MAPFRE, se corresponde con el estudio de casos ilustrativo, que muestra como realiza las prácticas de gestión una organización, en este caso, MAPFRE.

El estudio de casos como técnica de investigación social proporciona información fiable y accesible sobre aspectos de sumo interés para la sociedad. Además según Villarreal, Larrinaga y Landeta (2010) es considerado un procedimiento que genera aportaciones de gran valor para analizar temas complejos utilizando métodos fiables y válidos, por ejemplo, mediante el uso de las memorias elaboradas por las empresas. Desde el inicio del estudio, se deben especificar de forma clara cuales son los objetivos de la investigación y que se desea conocer sobre el aspecto a analizar. Este método es útil ,ya facilita la descripción de como aborda una empresa el estudio de un fenómeno, por ello, para analizar las diversas estrategias de RSC desarrolladas por la empresa MAPFRE nos apoyamos en fuentes de documentación elaboradas por la empresa, es decir, su memoria anual de Responsabilidad Social Empresarial. Y por último, podríamos indicar que en los últimos años, cada vez con mayor frecuencia se realizan estudios de casos como método de investigación para analizar un determinado fenómeno en el sector empresarial.

4.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ELEGIDA: MAPFRE

MAPFRE: PASADO Y PRESENTE

MAPFRE es la empresa aseguradora española que está presente en más de 40 países de los cinco continentes, fundada en el año 1933 por la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España. En el año 1975, se creó la Fundación MAPFRE y en 2007, como consecuencia de una nueva reestructuración de la empresa

que permitió seguir ampliando las actividades que realiza el grupo y el acceso a mercados internacionales, la Fundación MAPFRE pasa a ser la gran propietaria de las acciones de MAPFRE. El grupo está formado por: MAPFRE S.A. siendo la matriz del Grupo y la que integra todas las actividades del grupo, las filiales de MAPFRE que forman actualmente GRUPO MAPFRE y por otro lado, estaría la Fundación MAPFRE. Así se constituyó el sistema MAPFRE, quedando diferenciadas las actividades que desarrollan MAPFRE S.A., GRUPO MAPFRE y FUNDACION MAPRE.

En el mercado español, es la empresa líder en el sector de los seguros y en el ranking de empresas mejor valoradas por su reputación empresarial realizado por MERCOSUR en el año 2013, se encuentra en el puesto octavo. La entidad aseguradora destaca por la realización de actividades en las áreas de Acción Social, Seguros y Previsión Social, Cultura, Seguridad Vial, y Salud y Medio Ambiente.

Las actuaciones en materia de responsabilidad llevadas a cabo por MAPFRE, son claves para el desarrollo de su política de RSE. En relación a los grupos de interés de MAPFRE hay que especificar que existen dos tipos. Por un lado, se encuentran los grupos de interés estratégicos (empleados, clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y sociedad) y por otro lado los grupos de interés necesarios para llevar a cabo su actividad (socios, sindicatos, gobiernos, instituciones, administraciones públicas y organismos reguladores, asociaciones profesionales, asociaciones de consumidores y usuarios y asociaciones sin ánimo de lucro).

Los diferentes compromisos que tiene la entidad aseguradora con algunos de sus grupos de interés implican llevar a cabo diferentes políticas:

- Asegurados y clientes: Como empresa debe innovar continuamente en el desarrollo de productos aseguradores y en servicios que añadan valor al cliente ofreciendo un servicio accesible y de calidad a la vez que se les asesora verazmente. Es importante asegurar la confidencialidad de información de los clientes y debe atender a los clientes de mejor forma posible y solucionar los posibles inconvenientes que sucedan.
- Accionistas e inversores/socios: Debe mantener prácticas de gobierno basadas en la transparencia y en la confianza mutua rechazando prácticas que infrinjan la normativa. Lograr el beneficio económico en su negocio respetando las reglas de libre mercado y competencia.
- Empleados: Debe contribuir al desarrollo profesional de sus empleados en función las funciones desarrolladas por cada empleados al igual que debe fomentar la igualdad de oportunidades en el trabajo. Mantener relaciones basadas en el diálogo y ser transparente en su gestión.
- Colaboradores: MAPFRE se compromete a establecer relaciones duraderas, honestas y constructivas.
- Proveedores: Debe cumplir las condiciones acordadas en el contrato y debe confiar en la relación que mantiene con estos escuchándolos y manteniendo una buena relación así como ser transparente en las cuestiones que le afecten.

Para MAPFRE (2013) la responsabilidad social es,

“un compromiso voluntario y estratégico que implica la consecución de sus objetivos empresariales, cumpliendo rigurosamente sus obligaciones contractuales y legales, aplicando criterios de equidad y estabilidad en las relaciones con sus grupos de interés, contribuyendo así a la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad”.(MAPFRE,2013:16)

Por lo tanto, para la organización, la RSE conlleva establecer relaciones de igualdad con todos sus grupos de interés, minimizar los impactos medioambientales generados en su actividad y cumplir con los compromisos adquiridos tras la adhesión al Pacto Mundial y elaborar la memoria de responsabilidad social corporativa según las pautas establecidas en el GRI. Los tres aspectos claves del modelo de responsabilidad social de MAPFRE son:

1. Buen gobierno: Engloba el cumplimiento estricto de las obligaciones legales, la transparencia en la gestión y en la información y un comportamiento ético en el desarrollo de su actividad.
2. Responsabilidad social: Por responsabilidad social se distinguen varias cuestiones entre las que destacan algunas como, los esfuerzos por mantener relaciones de igualdad con los grupos de interés, la elaboración de las memorias según las especificaciones establecidas por el GRI, así como la gestión de los compromisos adquiridos en sostenibilidad y el respeto al medio ambiente.
3. Contribución a la sociedad: Mediante las actividades no lucrativas desarrolladas por FUNDACIÓN MAPFRE.

MAPFRE desarrollo su política de responsabilidad social conforme a los diez siguientes principios comentados en la siguiente tabla, cómo contribuyen al desarrollo e implantación del modelo de sostenibilidad empresarial en cada uno de los países en los que la empresa lleva a cabo su actividad.

PRINCIPIOS	CONCEPTO
Principio 1	Cumplir las leyes y normas nacionales en todos los países en los que lleva a cabo su actividad el Grupo MAPFRE, así como la adaptación de dichas normas en países donde no exista una legalidad desarrollada. Actuar de acuerdo a los principios establecidos en el Pacto Mundial e integrar en el Grupo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos.
Principio 2	Transparencia empresarial y confianza en las prácticas de gobierno corporativo y establecer relaciones respetando las reglas de libre mercado y competencia sin actuar en contra de la ley.
Principio 3	Igualdad de oportunidades, privacidad y libertad de opinión de los empleados, contribuir a crear un entorno de trabajo óptimo y proporción formación a los empleados según sus necesidades así como posibilitar un salario justo y un empleo estable. Estará en contra de la explotación infantil y del trabajo forzoso al igual que evita la discriminación por sexo, orientación sexual, raza...
Principio 4	Innovación continua en los productos que ofrece MAPFRE que proporción valor añadido tanto a los asegurados como a los clientes mediante la prestación de un servicio de calidad bajo una atención personalizada y de calidad poniendo en encubierto los datos del cliente y respondiendo a las posibles dudas y reclamaciones que les puedan surgir.
Principio 5	Realizar prácticas responsables desde los procesos de selección y contratación de suministradores, proveedores y colaboradores e integrarlos en la actividad empresarial y en la política de Responsabilidad Social del Grupo.
Principio 6	Contribuir a la sostenibilidad del medio ambiente mediante la realización de medidas para minimizar el impacto ecológico y medioambiental de sus actividades. Debe promover los valores de desarrollo sostenible y fomentar las prácticas de gestión ambiental entre sus grupos de interés.
Principio 7	Establecer una comunicación basada en la transparencia y el compromiso con sus grupos de interés.
Principio 8	Participación activa en organismos y foros nacionales e internacionales en los que se fomente la responsabilidad social.
Principio 9	Elaborar anualmente el Informe de Responsabilidad Social incluyendo toda la información sobre las actividades realizadas por MAPFRE.
Principio 10	Contribuir al desarrollo de actividades no lucrativas mediante la FUNDACIÓN MAPFRE.

Tabla 4.1: Los principios de la política de responsabilidad social. Fuente: Elaboración propia.

4.1.1 La Fundación Mapfre

La FUNDACIÓN MAPFRE, es una institución no lucrativa creada por MAPFRE en 1975, con el fin de contribuir al bienestar de los ciudadanos y la sociedad. Posee la mayor parte de las acciones de MAPFRE S.A., de modo que, ejerce los derechos que le corresponden como accionista y vela por su buen gobierno corporativo pero no interviene en su gestión. Es el resultado de la fusión de distintas fundaciones que MAPFRE fue creando desde que se constituyó MAPFRE para orientar las acciones de responsabilidad social llevadas a cabo por la empresa hacia la sociedad. Concretamente, las fusiones de las diferentes fundaciones suceden en el año 2007, transformándose solamente en una, para dar lugar a lo que hoy es, FUNDACIÓN MAPFRE.

La entidad sin ánimo de lucro se rige por los principios del Código de Buen Gobierno de MAPFRE comentados en el próximo apartado. Entre los objetivos que persigue la fundación, destacan algunos como: mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de los ciudadanos más desfavorecidos de la sociedad, proporcionar seguridad vial, la medicina y la salud, mejorar la calidad de vida y del medio ambiente, difusión de la cultura, las artes y las letras y realizar labores de formación e investigación en el sector del seguro. En la siguiente tabla, se muestran los principios de actuación de la FUNDACIÓN MAPFRE.

PRINCIPIOS	CONCEPTO
1. Generalidad	Las actividades desarrolladas por la fundación deben ser realizadas en beneficio de la sociedad y de los ciudadanos.
2. Objetividad en la selección de destinatarios	Selecciona los medios que mejor se adapten para alcanzar los destinatarios de sus actividades. Para ello realiza publicidad de sus actividades facilitando la información.
3. Eficacia	Mediante sus actividades el órgano de gobierno de MAPFRE debe garantizar que las actividades sean beneficiosas para la sociedad.
4. Colaboración institucional	Debe colaborar con otras entidades públicas o privadas que persigan objetivos similares a los de la fundación.
5. Sensibilidad social	La Fundación deberá destinar cada año una parte significativa de su presupuesto a actividades directamente destinadas a ayudar a las personas menos favorecidas económica y socialmente.
6. Equilibrio territorial	La Fundación debe realizar sus actividades en todos los países en los que el Grupo MAPFRE desarrolle su actividad y esencialmente con mayor esfuerzo en los países iberoamericanos.

Tabla 4.2: Principios de actuación de la Fundación MAPFRE. Fuente: Elaboración propia.

La organización no lucrativa coopera con distintas de instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales, ONG's museos, fundaciones y asociaciones con que tienen fines similares a los de la fundación. Las actividades de la entidad fundacional se desarrollan a través de los siguientes institutos especializados:

- **Acción social:** Fundamentalmente se basa en la creación de iniciativas destinadas a la rehabilitación de personas discapacitadas y a su reintegrar a esas personas en una vida dinámica, y en los países iberoamericanos la acción social tienen como objetivo facilitar la educación de los niños.
- **Ciencias del seguro y gerencia de riesgos:** Se centra en la investigación y la formación en materias relacionadas con las actividades aseguradoras y de gerencia de riesgos para mejorar la actividad de las empresas del sector de los seguros.
- **Cultura:** Se interesa en elaborar actividades mediante la organización de exposiciones o eventos culturales con el fin de promover la creación y difusión de obras artísticas, históricas y literarias. También concede becas de estudio y ayudas destinadas a la investigación al igual que emite publicaciones de estudios de investigación a través de revistas e informes.
- **Prevención, salud y medio ambiente:** Mejorar la seguridad, la salud y la calidad de vida de las personas a través de la realización de actividades que traten de prevenir los accidentes y protejan el medio ambiente.
- **Seguridad vial:** Fundamentalmente la realización de actividades que eviten los accidentes de tráfico para ello realiza campañas preventivas.

Anualmente, premia a individuos o instituciones por haber llevado a cabo actividades en beneficio de la sociedad en relación con el ámbito social, cultural y científico. En el año 2012, convocó premios sociales, culturales y científicos como, es decir, el premio a la mejor gestión medioambiental, a la mejor acción solidaria, a la mejor prevención de accidentes y de daños a la salud y por último, el premio José Manuel Martínez Martínez a toda una vida profesional, concedido por ser un ejemplo al servicio de la sociedad y de las personas por realizar actividades con fin similares a los de la fundación.

4.1.2 Código de ética y conducta

El Código de Ética y Conducta de MAPRE, aprobado en agosto de 2008, obligó a todas las personas que forman parte de la empresa a cumplirlo obligatoriamente. En el Código de Ética y Conducta se recogen las normas que serán de aplicación tanto en MAPFRE S.A como en el gobierno corporativo del sistema MAPFRE y esto es debido a dos causas,

“el convencimiento de que también el funcionamiento de los órganos gestores de la FUNDACIÓN MAPFRE debe estar sometido a normas que aseguren su buen gobierno. Y la conveniencia de que, dado que la FUNDACIÓN MAPFRE controla la mayoría de las acciones de MAPFRE S.A., tanto los accionistas de

ésta como la Sociedad en general puedan conocer con la máxima transparencia cómo se gobierna la Fundación, y cuáles son las relaciones entre ésta y MAPFRE S.A”(Código de Ética y Conducta MAPFRE ,2008 :7).

El Código de MAPFRE detalla las normas que deben guiar las actuaciones de los trabajadores de la empresa y su relación con otras personas. Según el Código de Ética y Conducta, esta relación estará basada, en el respeto mutuo, el compromiso en el trabajo y con la empresa, la responsabilidad, la solidaridad y la cooperación de forma que en el entorno de trabajo se cree un ambiente de trabajo que posibilite el desarrollo de la carrera profesional de los empleados. Dichas normas reconocen la necesidad de crear un entorno de trabajo en el que se establezcan políticas de igualdad sin discriminación de sexo, raza, ideología, religión, orientación sexual, edad, nacionalidad, discapacidad física o psíquica. Garantiza los derechos fundamentales de los trabajadores en cuanto a salud, seguridad e higiene en el entorno de trabajo.

El código de la mercantil está formado por varios apartados, uno en el que se recoge las normas relativas y exclusivas de aplicación a la entidad aseguradora y en la organización no lucrativa, y un último apartado que hace referencia a las normas comunes de cumplimiento para el grupo empresarial y para la fundación corporativa. El fin del Código de Ética y Conducta es mostrar los valores y principios que guían la actuación de la empresa y de las personas que la integran. Según lo explicado en el apartado anterior, la fundación corporativa lleva a cabo su actividad conforme a estos principios:

1. Asegurarse independencia respecto de otro individuo, entidad, grupo o poder.
2. Actuación ética y socialmente responsable de forma que se respeten los derechos de todas las personas tanto físicas o jurídicas con las que mantiene relación la empresa y con la sociedad.
3. Humanismo entendido como atención preferente a las personas así como relaciones basadas en el respeto fomentando un entorno laboral óptimo.
4. Separación entre las actividades empresariales de MAPFRE, la creación de valor para todos sus accionistas y la FUNDACIÓN MAPFRE que realiza actividades sin ánimo de lucro de carácter fundamental social.

La entidad aseguradora constituyó un Comité de Ética para asegurar el cumplimiento del Código de Ética y de Conducta. Las actuaciones y labores de este Comité de Ética son: consultivas, resolverá las dudas sobre los principios y la forma de actuar en determinadas circunstancias; de vigilancia, asegura el cumplimiento del Código así como la actualización de su contenido y promotora, debe difundir el Código entre los empleados.

De forma inmediata, si un empleado tiene dudas relativas a la aplicación del contenido del Código u observa un posible incumplimiento de este, deberá informar rápidamente al Comité de Ética para que le solucione la duda o estime una denuncia ante el incumplimiento del Código. Con independencia de la decisión que tome el Comité mantendrá la confidencialidad respecto a las cuestiones que trate. Una importante aportación de la empresa, ha sido la implantación de un curso de formación

online sobre el Código de Ética y Conducta en el año 2013, con el objetivo de que todos los empleados sean más conscientes de las normas que contiene el código.

4.1.3 Compromiso medioambiental

MAPFRE ha integrado en su política medioambiental los Principios de Aseguramiento Sostenible, una iniciativa impulsada por la Organización de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEPFI). Esta iniciativa a la que se ha adherido la entidad aseguradora, consiste en integrar en la gestión empresarial un conjunto de factores denominados ASG, aspectos medioambientales (daños a la biodiversidad, la degradación del ecosistema, la gestión del agua y la contaminación), aspectos sociales (derechos humanos, riesgos para la salud como consecuencia de la ancianidad) y aspectos relacionadas con el gobierno corporativo (gestión ética, conflictos de intereses y transparencia, cumplimiento de la regulación).

Además de adherirse a estas iniciativas de carácter medioambiental, la organización cumple con la legislación medioambiental y energética aplicable a su negocio y al sector al que pertenece, con el fin de conseguir una óptima gestión de la política medioambiental que desarrolla mediante la implantación de un Sistema Integrado de Gestión Medioambiental y Energética.

En el desarrollo de su actividad, enseña a sus empleados hábitos medioambientales que tienen como fin minimizar el consumo de recursos (papel, agua y energía) y la reducción de residuos producidos en su actividad así como el fomento del reciclado y ahorro y eficiencia energética. La política medioambiental y energética de la entidad, es conocida por toda la organización e introduce continuamente los avances alcanzados en el ámbito medioambiental y energético. Se encarga de la realización de campañas de sensibilización con el objetivo de conseguir un mayor compromiso medioambiental y energético en la sociedad. La mercantil lleva a cabo su estrategia de gestión medioambiental bajo dos premisas fundamentales, es decir, la mejora continua de sus planes de actuación y contribuir al desarrollo sostenible del entorno donde opera.

En el informe anual (2013), detalla que dicha estrategia tiene su origen en la Política Medioambiental y Energética, y la empresa tiene la intención de implementarla en todas las entidades del Grupo MAPFRE a través de cuatro líneas de actuación:

1. Desarrollo e implantación de un Sistema Integrado de Gestión Medioambiental y Energética (SIGMAYE), basado en las Normas Internacionales ISO 14001 e ISO 50001.
2. Definición de líneas de actuación para los siguientes grupos de interés de la entidad:
 - Asegurados y Clientes: Búsqueda permanente de soluciones aseguradoras de carácter ambiental y prestación de servicios ambientales a los clientes.
 - Accionistas e Inversores: Adhesión a los principales programas e iniciativas en los que se valora la gestión ambiental de la empresa.

- Sociedad: Cumplimiento de la legislación ambiental y energética de aplicación, utilización de los recursos de manera racional y evaluación permanente para la optimización del uso de los mismos, así como difusión y promoción de prácticas medioambientales a través de foros nacionales e internacionales como mecanismo de contribución a la sociedad.
 - Proveedores: Establecimiento de criterios ambientales para la toma de decisión en los procesos de compras corporativas, así como procesos para extender los compromisos ambientales y energéticos a la cadena de valor y cálculo de huella ambiental asociada a sus servicios prestados.
 - Empleados: Formación y sensibilización a través de diversas iniciativas tanto de carácter global como local.
3. Globalidad basada en el desarrollo e implantación del Plan Estratégico Medioambiental de Expansión Internacional.
 4. Análisis de materialidad medioambiental: Desde la Dirección de Medio Ambiente, se ha llevado a cabo un análisis de aquellos aspectos ambientales que por su relevancia se consideran relevantes.

Desde la perspectiva medioambiental, MAPFRE intenta crear valor añadido a sus grupos de interés desde la perspectiva medioambiental y por ello establece planes de actuación para algunos de sus *stakeholders*, recogidos en la siguiente tabla.

GRUPOS DE INTERÉS	PLANES DE ACTUACIÓN
1. Empleados	Formación interna impartida por la Dirección de Medioambiente. Sensibilización a los empleados a través de iniciativas de carácter global como local.
2. Aseguradores y clientes	Búsqueda permanente de soluciones aseguradoras de carácter ambiental y prestación de servicios ambientales.
3. Accionistas e inversores	Transparencia en la gestión medioambiental. Colaboración permanente con la Dirección de Responsabilidad Social y el Área de Relaciones con Inversores.
4. Proveedores	Establecimiento de criterios ambientales para la toma de decisión en los procesos de compras corporativas, procesos para integrar los compromisos ambientales y energéticos en la cadena de valor y evaluar los impactos ambientales vinculados a los servicios que proporciona.
5. Sociedad	Cumplimiento de la legislación ambiental y energética de aplicación. Utilización de los recursos de manera racional. Evaluación permanente para la optimización del uso de los mismos. Difusión y promoción de prácticas medioambientales mediante foros. Participación en la iniciativa “La Hora del Planeta”. Proyectos de carácter no lucrativos de FUNDACIÓN MAPFRE.

Tabla 4.3: Planes de actuación para los grupos de interés. Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Pacto Mundial de las Naciones Unidas

En el año 2000, mediante la creación del programa Objetivos de Desarrollo del Milenio el Pacto Mundial de Las Naciones Unidas, pretendió mediante este proyecto, fomentar la difusión, el progreso y el desarrollo de este programa entre las empresas. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio son ocho y están vinculados con los derechos humanos y el desarrollo y progreso que pretenden conseguir los países miembros de las Naciones Unidas en el año 2015.

OBJETIVOS DEL DESARROLLO DEL MILENIO
1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
2. Lograr la enseñanza primaria universal.
3. Promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer.
4. Reducir la mortalidad infantil.
5. Mejorar la salud materna.
6. Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades.
7. Sostenibilidad del medio ambiente.
8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Tabla 4.4: Objetivos del Desarrollo del Milenio. Fuente: Elaboración propia.

En el año 2004, la entidad aseguradora MAPFRE se adhirió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, comprometiéndose a cumplir los diez principios (comentados anteriormente en el apartado Perspectiva Política) referidos a los derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

La organización participa en este programa, y a través de sus líneas de negocio pretende alcanzar algunos de los objetivos propuestos. Para contribuir a erradicar la pobreza extrema y el hambre, las políticas de contratación de la entidad, se basan en un contrato fijo, ofrece a sus empleados un sueldo superior al mínimo establecido en sus países e implanta políticas de igualdad y posibilita el desarrollo profesional. Para lograr la enseñanza primaria universal la entidad proporciona a sus empleados ayuda escolar para sus hijos y para los que padezcan alguna discapacidad, ofrece prácticas en su empresa y realiza inversiones de carácter formativo. Mejora la salud materna a través de la conciliación de la vida familiar y laboral y mediante beneficios sociales.

También favorece la sostenibilidad del medio ambiente mediante su política medioambiental y energética y la formación que proporciona a sus empleados en materia de sostenibilidad ambiental. Desde la perspectiva medioambiental, realiza numerosas campañas, algunas como, la hora del planeta o comparte tu coche y cuenta con normas sobre la gestión de la calidad, es decir, las certificaciones ISO 14001 e ISO 50001. Y por último, para fomentar una asociación mundial para el desarrollo se compromete a cumplir los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas así como los principios de aseguramiento sostenible de UNEP FI.

Todos los años, MAPFRE mediante el Informe de Progreso informa sobre los avances y las actividades que ha ejecutado para llevar integrar en su actividad los diez principios del Pacto Mundial. En este informe se plasman las distintas acciones e iniciativas que realiza la organización para cumplir lo pactado en el Pacto Mundial y actuar de acuerdo con los principios empresariales. Concretamente en el año 2012, ha logrado el nivel advance consiguiendo la mayor puntuación por parte de Naciones Unidas.

4.1.5 Memoria de Sostenibilidad: GRI

La memoria de sostenibilidad desarrollada por MAPFRE es elaborada según los principios y contenidos básicos establecidos en el GRI y proporciona información de MAPFRE en tres ámbitos distintos (económico, medioambiental y social). En mayo de 2013, GRI ha difundido la nueva versión G4 y ha introducido cambios en el contenido que deben contener las memorias, aspectos como la materialidad o asuntos relevantes. A pesar de que la nueva versión G4 no será de obligado cumplimiento hasta el año 2015, en el informe de responsabilidad del año 2013, la mercantil introduce estas nuevas exigencias.

Los principios seguidos por la organización para la elaboración del Informe de Responsabilidad Social son los siguientes:

1. Alcance y perfil

Cada año elabora los informes de Responsabilidad Social según las pautas establecidas en el GRI en su versión G3.1.

2. Fiabilidad y verificación

Ernst & Young ha verificado los datos cualitativos y cuantitativos que argumentan los indicadores GRI. Colabora en la verificación de los datos la Dirección General de Auditoría de MAPFRE para posteriormente recibir la aprobación por el Consejo de Administración. El soporte informático de gestión de la Responsabilidad Social utilizado por el Grupo MAPFRE para recoger los datos en las memorias que realiza es CREDIT360.

3. Claridad, precisión y exhaustividad

El acceso a la información contenida en dicho informe se consigue añadiendo un índice que facilitara el acceso al contenido del informe. Además, las memorias son elaboradas con un lenguaje claro y preciso que permite a los distintos grupos de interés entender el desempeño social, medioambiental y económico de MAPFRE.

4. Periodicidad y comparabilidad

Los informes tienen periodicidad anual y se presentan en la Junta General de Accionistas incluyendo también la información financiera y se presenta tanto en formato digital como web. Se comparan los datos cuantitativos del informe del año 2013 respecto los del año anterior para contrastar los cambios que han sucedido en el desarrollo de su negocio.

5. Equilibrio

En la memoria se expone todas las cuestiones positivas y negativas en el desempeño de la actividad.

6. Materialidad, relevancia e inclusividad

Representantes de las diferentes áreas corporativas, divisiones de negocio y sociedades del grupo han colaborado en el desarrollo del informe de Responsabilidad Social del año 2013 para aportar información sobre los aspectos

que muestren los impactos social, medioambiental y económico de la empresa en su actividad. También, ha considerado las sugerencias de los *stakeholders* con los que mantiene relación obtenidas a través de los canales de comunicación que tiene establecidos.

4.1.6 Otras prácticas de innovación social

MAPFRE realiza continuamente acciones en el ámbito de la acción social, en el área de prevención y cuidado del medio ambiente y en el ámbito de la cultura para contribuir al desarrollo de la sociedad, y lo hace a través de distintas iniciativas realizadas por entidad fundacional, ya que según lo comentado en apartados anteriores, su labor principal es la promoción de la responsabilidad social en la sociedad.

Durante el año 2013, en el ámbito social, ha realizado diversas iniciativas para integrar en la sociedad a personas con algún tipo de discapacidad así como otro tipo de actividades. Una de estas iniciativas, es la Escuela de Bienestar para Personas con Discapacidad, que proporciona información, asesoramiento y prácticas sociales vinculadas a las personas con alguna discapacidad. Juntos Somos Capaces, es otra iniciativa que fomenta la integración en el mundo laboral de las personas con discapacidad intelectual y enfermedad mental.

La fundación corporativa, durante el año 2013 y 2014 en el ámbito educativo ha llevado cabo la campaña denominada, Recapacita, realizada con el objetivo de que tantos niños como niñas estén lo mejor preparados posible, adquieran del mismo modo los conocimientos necesarios sin tener en cuenta aspectos socioculturales, familiares y culturales. Pretende lograr la innovación en nuevos métodos de enseñanza para crear escuelas de elevado nivel que contribuyan al progreso de las capacidades y aptitudes de los alumnos. Por eso aporta todos los recursos necesarios para asegurar la implantación de valores positivos en la educación. Ha proporcionado ayudas para libros a las familias con menos recursos destinadas para la educación de sus hijos. El voluntariado corporativo también es inculcado en la fundación y por ello han realizado un mercadillo solidario en Madrid, con la aportación de donaciones únicamente realizadas por los empleados de MAPFRE destinadas a ayudar a familias con una complicada situación económica.

Otra medida impulsada por la fundación es el programa Accedemos, que pretende fomentar el empleo proporcionando ayuda a las personas y a las pymes. Pone en contacto a desempleados, especialmente a los jóvenes con empresas. También ayuda a las personas que deseen llevar a cabo un proyecto con el fin de que dejen de ser desempleados y se desarrollen profesionalmente. Las ayudas al empleo juvenil tienen como fin reducir la actual elevada tasa de desempleo y ayudar a pymes que quieren contratar a personal pero no pueden. La acción social desarrollada que realiza la fundación en el ámbito internacional, está dirigida a apoyar a los jóvenes más desfavorecidos que residen en entornos conflictivos para evitar su rechazo por la sociedad. Destaca el programa denominado, Formando Comunidad, orientado a desarrollar acciones beneficiosas para los niños y jóvenes centrándose en la educación y considerando aspectos claves como la salud y la nutrición.

Las iniciativas en el ámbito de la salud y la prevención de accidentes destacan tres iniciativas, Vivir en Salud, CuidadoSOS y Con Mayor Cuidado. La primera de ellas, trata de fomentar buenos hábitos de vida saludable, principalmente basado en la alimentación y actividad física en los colegios. La segunda, se basa en la prevención de accidentes tanto en los colegios como en los hogares y la última de estas iniciativas, está orientada a las personas con el mismo fin, evitar y prevenir los accidentes domésticos.

Respecto al cuidado del medio ambiente, la fundación lleva a cabo actividades orientadas a conservar el medio ambiente. La campaña de ahorro de agua y energía, denominada Pon salud en tu entorno, es un proyecto educativo que pretende concienciar y orientar conductas de cuidado y respeto del medio ambiente. Está dirigido a familias, centros educativos y profesores. Con esta campaña, MAPFRE pretende inculcar hábitos en la vida de los ciudadanos para disminuir los impactos medioambientales causados en el planeta y por lo tanto, lograr un futuro más sostenible. Entre los objetivos esenciales que pretende lograr esta campaña destaca la importancia de adoptar hábitos de consumo saludables orientados al ahorro de hídrico y energético. Implanta programas de educación vial para niños y para jóvenes con el objetivo de que adquieran conocimientos que aseguren su seguridad y también realiza cursos impartidos a través de su página web para las personas que están interesados en adquirir información en el ámbito de la educación y la seguridad vial.

5. CONCLUSIONES

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una de las prácticas llevadas a cabo por las empresas con mayor repercusión social y mediante la implantación de distintas acciones de RSE las empresas pueden contribuir al desarrollo de la sociedad, tal y como se especifica en el Libro Verde (2001) los organismos políticos y administraciones públicas son los máximos responsables en la colaboración y divulgación de prácticas socialmente responsables.

De manera, que constituye un compromiso por parte de las empresas que supone ir más allá del cumplimiento de sus obligaciones legales. Por esta razón, la RSE, debe estar integrada en la estrategia, misión y visión de una empresa debiendo tener una coherencia clara, y como se ha detallado a lo largo de este trabajo debe contar con las tres vertientes (económica, social y medioambiental) ligadas a la sostenibilidad. Porque, según lo explicado a lo largo de este proyecto, una empresa no crea valor económico solamente, sino que, influyen otros muchos factores, sociales y medioambientales que contribuyen a la creación de este valor.

La incorporación de la RSE en la estrategia de una organización es una buena decisión, ya que constituye una inversión estratégica a largo plazo contribuyendo a la generación de resultados económicos positivos así como al éxito en el mercado en el que compete.

Tras la realización de este trabajo se ha comprobado cómo la implantación de medidas de RSE en una empresa, posibilita a corto plazo mejoras en la reputación corporativa de las empresas. La aplicación de estas acciones genera valor añadido a la empresa consiguiendo la diferenciación en el mercado y el liderazgo en su sector. Posibilita también, la fidelización de los grupos de interés y crea un entorno laboral óptimo para los empleados posibilitando incrementos en la productividad laboral, la innovación y la creatividad en los puestos de trabajo.

La conclusión obtenida en el análisis de la empresa MAPFRE y a lo largo de este trabajo, es que la Responsabilidad Social Empresarial, es una cuestión esencial en una organización, y que influye en todos los departamentos y grupos de interés de una empresa. MAPFRE es una empresa socialmente responsable, por diversos motivos, entre los que destacan: la planificación y el desarrollo su estrategia empresarial de acuerdo con el código de ética y conducta así como por la creación de valor económico, social y medioambiental para la sociedad en general y para su entorno.

A través del caso analizado, MAPFRE, se ha comprobado, que la ética y la Responsabilidad Social Empresarial, son conceptos que están estrechamente relacionados debiendo ser introducidos en todas las organizaciones por la alta dirección. Las acciones de RSE desarrolladas en el negocio deben establecerse a lo largo del tiempo y deben integrarse en la cultura organizativa. Tanto la entidad aseguradora como el resto de empresas, introducen la RSE en su negocio por diversas razones, porque según lo comentado al inicio de este capítulo, está claro, que la implantación de estas medidas en el negocio producen efectos positivos en la cuenta de resultados de la empresa así como por razones comerciales, políticas, sociales y medioambientales.

Para ejercer la ética a nivel organizativo, la organización creó su Código de Ética y Conducta al cual se acogen obligatoriamente todos los empleados de la organización. Este es el principal mecanismo que tiene para desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial en la organización y tiene en cuenta los aspectos sociales, ambientales y económicos. Lo cual se explica, que la Responsabilidad Social Empresarial, no se base solamente en las acciones que realiza la empresa hacia los distintos grupos de interés sino que también se fundamenta en los principios corporativos y en el código ético. Mediante la RSE, MAPFRE, considera que todas sus medidas contribuyen al desarrollo sostenible y al progreso económico de su negocio, considerando siempre la protección del medio ambiente e impulsando la responsabilidad social en su relación con los grupos de interés.

MAPFRE es conocedora y consciente de que su éxito en el sector de los seguros no solo depende de su estrategia empresarial, sino que dicho éxito se fundamenta también en el resto de acciones llevadas a cabo, entre las que destacan, la protección del medioambiente, el desarrollo de acciones social y el fomento de la RSE por parte de la organización no lucrativa. MAPFRE como empresa socialmente responsable, contribuye al desarrollo de las comunidades donde opera, proporcionando apoyo y bienestar a los colectivos de la comunidad a través de iniciativas culturas, educativas o deportivas.

Como empresa socialmente responsable diseña programas de formación para los empleados e integra los valores éticos en toda la organización. Al igual que promueve políticas y prácticas responsables mediante la implantación del Código de Ética y Conducta con el fin de promover los valores de dicho código en el trabajo, fomentando la igualdad de oportunidades, el trabajo en equipo, la seguridad y salud en el trabajo así como la conciliación de la vida laboral y personal.

La incorporación de la RSE en las empresas, ya sea grandes, medianas o pequeñas, hace que estas compitan con mayor ventaja en el mercado y logren alcanzar una mejor posición competitiva. Por lo que integrar la RSE en el negocio es necesario para una organización que quiera diferenciarse del resto de empresas.

Para concluir, es fundamental, que las políticas de responsabilidad social afecten a todas los niveles de la organización y realizar todos los esfuerzos necesarios para que se implante correctamente en el modelo empresarial de la empresa. De manera, que esta política de responsabilidad está vinculada estrechamente a la cultura empresarial y al código ético de la empresa elaborado por la alta dirección siendo el área responsable del éxito de la implantación de la RSE en el negocio. La correcta elaboración de las memorias de responsabilidad social será el reflejo de todas las actividades sostenibles desarrolladas por las empresas y ayudará a comprender de forma más detallada como gestiona la responsabilidad social una empresa así como su relación con los grupos de interés. Así que la RSE es un fenómeno que evolucionará constantemente debido a la globalización y a las nuevas exigencias de la sociedad. Por lo que provocará, que muchas empresas se adapten a los continuos cambios provocados por diversos impactos, ya sean económicos, medioambientales o sociales.

6. BIBLIOGRAFÍA

LEGISLACIÓN

Real Decreto 1469/2008 de 5 de Septiembre, de creación del CERSE, con funciones consultivas en materia de RSE para asesorar al Gobierno en dicho campo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Comisión Europea.

ELKINGTON, J. (1997): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford, Capston, pp.1-15.

FREEMAN, R.EDWARD (1984): “*Stakeholder Theory of the Modern Corporation*”, *General Issues in Business Ethics*, pp.38-48.

FORÉTICA (2011): *Informe Forética: Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*.

FUNDACIÓN MAPFRE (2013): *Informe Anual Responsabilidad Social*.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2000-2011): *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, Versión 3.1.

GÓMEZ GARCÍA F. (2008): *Responsabilidad social corporativa y performance financiero: treinta y cinco años de investigación empírica en busca de un consenso*, Asociación de Revistas Culturales de España, nº 11.

GONZÁLEZ ESTEBAN, E. (2001): *Consecuencialismo y deontologismo para una ética empresarial: Una mirada desde la Teoría de Stakeholders*, *Sociedade em Debate, Pelotas*, nº7, pp.31-45.

GRANDA REVILLA, G. y TRUIJILLO FERNÁNDEZ, R. (2011): *La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones*, nº 381.

HENRIQUES, A. y RICHARDSON, J (2004) (Eds): *The Triple Bottom Line. Does it all add up?* Earthscan, Londres, pp.1-16.

MAPFRE (2013): *Informe de Responsabilidad Social*.

MAPFRE (2008): *Código de Buen Gobierno del Sistema MAPFRE*.

MOGUEL, M. (2012): *La responsabilidad social e las empresas: Modelos de tres dimensiones para su estudio*. Un enfoque organizacional.EAE

OLCESE, A. (2013): *Informe sobre la responsabilidad social de la empresa en España: una propuesta para Europa*.

OLCESE, A. (2011): *Creación de valor y responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX35*, Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.

OLCESE, A. & RODRÍGUEZ, M.A (2008): *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible, conceptos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*, McGraw-Hill/interamericana de España.

OLCESE, A. (2007): *La responsabilidad social de la empresa (RSE): propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*, Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.

SERVER IZQUIERDO RICARDO J.Y VILLALONGA GRAÑANA I. (2005): *La responsabilidad social corporativa (rsc) y su gestión integrada*, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 53, pp.137-161.

VILLARREAL LARRINAGA, O.; LANDETA RODRÍGUEZ, J. (2010): *El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización*, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 16, Nº 3, pp. 31-52.

PÁGINAS WEB

FORÉTICA (2014): SGE 21, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, Madrid.

Disponible en [<http://www.foretica.org/>] [<http://sge21.foretica.org/>] Acceso el día 4 de abril de 2014.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2014):

Disponible en [[https://www.globalreporting.org.](https://www.globalreporting.org/)] Acceso el día 2 de abril de 2014.

MAPFRE (2014):

Disponible en [<http://www.mapfre.com/seguros/es>] Acceso el día 19 de abril de 2014.

FUNDACIÓN MAPFRE (2014):

Disponible en [<http://www.fundacionmapfre.org/>] Acceso el día 19 de abril de 2014.

MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA (MERCO):

Disponible en [<http://www.merco.info/es>] Acceso el día 16 de abril de 2014.

PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS (2014):

Disponible en [<http://www.pactomundial.org/>] Acceso el día 12 de marzo de 2014.

SETTING THE STANDARD FOR CORPORATE RESPONSIBILITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT (2014):

Disponible en [<http://www.accountability.org/>] Acceso el día 4 de abril de 2014.