

# ESADE

Universidad Ramon Llull

**INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL**

---

## De la gestión del riesgo a la empresa ciudadana: los estadios de evolución de la RSE.

Itziar Castelló, Josep M. Lozano



**Documentos del  
Instituto de Innovación Social de  
ESADE**

**Febrero 2009**

***De la gestión del riesgo a la empresa ciudadana: los estadios de evolución de la RSE***

***Autores:***

Itziar Castelló, investigadora del Instituto de Innovación Social de ESADE

Josep M. Lozano, investigador sénior del Instituto de Innovación Social de ESADE

Con la colaboración de los promotores del Instituto de Innovación Social: Abertis y Repsol

**Instituto de Innovación Social de ESADE**

Av. Torreblanca 59—08172 Sant Cugat del Vallès, Barcelona

[www.innovacionsocial.esade.edu](http://www.innovacionsocial.esade.edu)

Tel. (+34) 93 280 61 62

Fax. (+34) 93 204 81 05

[innovacionsocial@esade.edu](mailto:innovacionsocial@esade.edu)

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.



# Sumario

Resumen ejecutivo	05
Introducción	06
¿Cómo hemos observado el proceso de cambio?	08
¿Qué es la RSE? ¿En qué premisas nos basamos?	09
Los tres estadios de la RSE	16
Etapa 1. Gestión del riesgo	16
Etapa 2. Integración estratégica de la RSE	21
Etapa 3. La empresa ciudadana	24
Recapitulando	27
Conclusiones	28
Las muchas preguntas que todavía quedan por responder	30
Referencias	31



## Resumen ejecutivo

Este artículo propone un marco de reflexión sobre la evolución de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en las empresas. A partir del análisis de la bibliografía y del estudio de seis casos, desarrollamos un modelo de evolución de la RSE en las empresas en el que se distinguen tres etapas: gestión de riesgos, integración de la RSE en la estrategia y empresa ciudadana, denominación que acuñamos para referirnos a la última etapa que llamamos la etapa de la empresa ciudadana. El modelo estudia los cambios que experimentan las empresas, en relación con diversos factores estratégicos, al pasar de una etapa a otra. Con este artículo, pretendemos ayudar a reflexionar a empresas y profesionales de la RSE sobre cómo avanzar en su comprensión e implementación.

*This article proposes a framework of analysis of the different postures towards Corporate Social Responsibility (CSR) adopted by business. We define a view of CSR that combines the degree of responsiveness to stakeholders and the level of their CSR strategic commitment to come up with a three model stages of strategic CSR: risk management, integrative and civic CSR. The model pretends to articulate the key questions of how to develop a strategic CSR that will be useful to academics and managers alike. Combining theory and 6 business examples, the article can help managers conceptualize their firms' CSR evolution and systematize thinking about the way they are making sense of the integration of CSR in their strategic commitment.*

## Introducción

Hace solo diez años, Nike era acusada de favorecer el trabajo infantil; General Electric (GE), de contaminar masivamente; y CEMEX, de destruir la biodiversidad. Hoy, no hay más que mirar las páginas web de estas empresas para ver que algo ha cambiado en su posicionamiento frente a los problemas sociales y medioambientales. Nike es líder en la gestión ética de proveedores; GE lidera una de las mayores iniciativas de gestión medioambiental empresarial, a la que denomina "ecoimaginación", y CEMEX, en colaboración con diversas asociaciones de la sociedad civil, como World Wild Found, está contribuyendo a crear las mayores reservas de biodiversidad de América Latina.

Resulta difícil determinar qué es lo que ha hecho que estas empresas cambien, pero sí es posible investigar cómo han cambiado y qué elementos de cambio han sido fundamentales.

Michel Porter, en un artículo publicado en la *Harvard Business Review* (2006), ya señaló que el movimiento de la RSE estaba experimentando una transformación. En efecto, las empresas han pasado de invertir porcentajes mínimos de sus presupuestos en proyectos de ayuda a la comunidad que nada tenían que ver con el "core del negocio a hablar de la RSE en las reuniones de los comités de dirección. Las empresas líderes en RSE, que empezaron gestionando proactivamente sus riesgos y creando canales de diálogo con algunos de los grupos de interés con los que nunca habían hablado, como las comunidades locales o las ONG medioambientalistas, hoy se plantean el nuevo rol político de la empresa en un mundo globalizado, un concepto de RSE que dista mucho de la filantropía y la gestión de riesgos de antaño.

¿Cómo cambia la RSE de las empresas en el tiempo?  
¿Qué caracteriza este cambio y cada una de las fases por las que pasan las empresas?

No obstante, el estudio de la RSE en un mundo globalizado y en constante cambio presenta algunas dificultades. Para empezar, no todas las empresas han pasado por las mismas fases de reflexión sobre la RSE ni se han enfrentado a los mismos problemas. Comparar las trayectorias de

las empresas es complejo, pero, a la vez, es necesario para entender cómo es ese proceso de cambio y cuáles son las características de las diferentes etapas por que pasan las empresas en lo que respecta a la gestión de la RSE.

Mediante el estudio de la bibliografía existente, entrevistas a expertos y profesionales de la RSE y el desarrollo de seis casos de estudio, pretendemos aclarar algunas preguntas sobre los procesos de cambio estratégico que, como consecuencia de la reflexión sobre la RSE, están viviendo las empresas. En primer lugar, nos preguntamos si podemos hablar realmente de una evolución de la RSE y, tras afirmarlo, estudiamos cómo es ese proceso. En segundo lugar, investigamos las fases de que se compone ese cambio y qué factores estratégicos las caracterizan. A continuación ilustramos esas fases con ejemplos seleccionados de los estudios de caso. Finalmente, desarrollamos las preguntas más importantes que, a nuestro entender, todavía quedan por estudiar.

Estudio de los casos de 6 empresas líderes en sus mercados (GE, 3M, Nike, Shell, CEMEX e IBM).

## ¿Cómo hemos observado el proceso de cambio?

Este estudio combina dos metodologías, que, por medio de un proceso deductivo-inductivo, nos permiten extraer una serie de conclusiones. En primer lugar, hemos llevado a cabo una revisión de la bibliografía sobre la materia (1). En segundo lugar, hemos seleccionado y analizado seis casos de estudio que nos han servido para el desarrollo empírico de nuestro modelo. Los casos, a su vez, se dividen en dos tipos:

Dos casos ampliamente estudiados en la literatura de RSE y que consideramos que han marcado la evolución del movimiento de la RSE: los de Nike y Royal Dutch Shell. Estos casos han sido analizados a partir de fuentes secundarias, es decir, a partir del análisis de la información pública existente sobre estas empresas. La información reunida combina documentos publicados por las propias empresas y documentos publicados por terceros (académicos y no académicos).

Cuatro casos para los que se realizó un estudio de campo en el marco del Global Leadership Network (2), un programa desarrollado por AccountAbility y el Boston College y que estuvo liderado por uno de los autores de este estudio. En ese estudio de campo participaban diez empresas líderes en sus mercados (GE, 3M, IBM, CEMEX, Cargill, Diageo, Manpower, Fedex, General Motors y Omron). De estas diez empresas se seleccionaron cuatro (GE, CEMEX, IBM y 3M), por su relevancia para la investigación. Para cada una de estas empresas estudiadas se realizó un mínimo de cinco entrevistas en profundidad con sus directivos. Las empresas, asimismo, rellenaron un cuestionario (3).

(1) Para tener información completa sobre el estudio bibliográfico realizado, véase el artículo de I. Castelló y J. M. Lozano (2008): *From Risk Management to Citizenship Corporate Social Responsibility: Analysis of Strategic Drivers of Change*. Pendiente de publicación.

(2) Para más información sobre este programa, puede consultarse: [www.globalleadershipnetwork.com](http://www.globalleadershipnetwork.com).

(3) Toda la información ofrecida en este estudio proviene de fuentes secundarias o ha sido previamente publicada por AccountAbility o el Boston College, con el permiso de las empresas estudiadas.

## ¿Qué es la RSE? ¿En qué premisas nos basamos?

¿Ante quién y de qué es responsable la empresa? El movimiento de la RSE trata de dar respuesta a esta pregunta desde el desarrollo de definiciones, marcos normativos y prácticas empresariales. A principios del siglo XXI, con el sistema empresarial expandiéndose por todo el mundo, esta pregunta sigue teniendo tanta o más importancia que en otras épocas. La empresa contribuye al sistema social en el que opera —cada día más amplio— y, a la vez, se beneficia del sistema. La empresa se ve afectada por la ley, las políticas públicas y las expectativas sociales, y al mismo tiempo influye en ellas; se ajusta a los estándares y acuerdos sociales existentes y, simultáneamente, los altera con sus propias iniciativas e innovaciones.

A principios del siglo XXI, las empresas son más poderosas que nunca y los fallos institucionales de muchos países han permitido a algunas de ellas abusar de su poder y definir sus normas de actuación sin excesivos controles. Como consecuencia, muchas empresas han propiciado pésimas condiciones laborales en países en desarrollo, compras masivas de tierras a trabajadores endeudados y contaminación de ríos y lagos, por citar solo algunos de los efectos más negativos.

Los vacíos institucionales provocados por la falta de gobernanza democrática y efectiva en muchos países y el creciente nivel de escrutinio y conciencia social han hecho reflexionar a las empresas sobre la necesidad de adelantarse a las normativas en materia de medio ambiente, condiciones laborales y relaciones con las comunidades vecinas. Estas empresas han visto en su actividad no solo una oportunidad de hacer negocio, sino también una oportunidad para, a través de su estructura organizativa, sus conocimientos y su capital, paliar los problemas sociales y medioambientales de los que se sienten responsables.

El movimiento de la RSE surge de ese incremento de poder, del vacío institucional y de la toma de conciencia de la sociedad civil y empresarial sobre crecientes problemas sociales, como el cambio climático, la contaminación o el aumento de la pobreza y la desigualdad en todo el mundo. Las empresas que integran la RSE en su estrategia trascienden el paradigma economicista y buscan que sus actividades

contribuyan al bienestar social. En definitiva, de algún modo, se sienten ciudadanos con la obligación de participar en el devenir de sus comunidades.

Diversos autores exponen que la RSE debe contemplarse no solo como un proceso de gestión empresarial, sino también como un proceso de desarrollo empresarial. La RSE, pues, no es un estado, sino un itinerario; y en la medida en que se trata de un itinerario, lo importante no es únicamente en qué punto se encuentra la empresa, sino hacia dónde se dirige. Para entender la RSE, es necesario pasar del estudio de las actuaciones al análisis de los procesos. Cuando se trata de responsabilidad, es tan importante el proceso de dar respuesta como el contenido final de la respuesta considerado aisladamente, entre otras razones porque únicamente el proceso constituye una oportunidad de aprendizaje. Pensar en términos de proceso significa definir un principio y un final, y unos elementos necesarios para hacer funcionar ese proceso, pero significa también pensar en el por qué se realiza ese proceso y cuáles son los fines últimos a los que aspiramos. Los procesos, en definitiva, implican la necesidad de definir una dirección y de dar sentido a la RSE. Esta dirección y sentido conducen a una progresiva ampliación de la perspectiva empresarial y tiene mayores posibilidades de desembocar en un dinamismo cualitativo de cambio.

La RSE no es un estado, sino un itinerario; y en la medida en que se trata de un itinerario, lo importante no es únicamente en qué punto se encuentra la empresa, sino hacia dónde se dirige.

En los cerca de cuarenta años que académicos y agentes sociales llevan reflexionando sobre el proceso de la RSE destacan algunas ideas interesantes, como las de autores consagrados como Sethi, McAdam y Carroll y autores más contemporáneos, como Googins y Zadek, entre otros. Una rápida aproximación a estos autores nos ayuda a entender mejor el proceso de cambio de la RSE.

En la década de los setenta, autores como McAdam (1973) y Sethi (1975) se empiezan a referir a las filosofías, las formas y las estrategias con que las empresas se enfrentan a los problemas sociales que plantean sus grupos de interés. Estos

autores hablan de “respuesta social de las empresas”. Su perspectiva parte de que las empresas deben hacer frente a las demandas sociales conforme a sus medios y a su poder social.

Sethi describe el modo como las empresas se enfrentan a los problemas sociales, y clasifica este modo de respuesta en reactivo o proactivo. En este sentido, el autor plantea que las empresas suelen empezar enfrentándose a los problemas de forma reactiva y, a medida que desean mejorar la gestión estratégica de los problemas sociales, adoptan posiciones más proactivas, para gestionar conscientemente su proceso de respuesta. McAdam añade que las empresas cuyas filosofías de gestión de la RSE son más estratégicas deciden posicionarse como líderes en la industria. Las empresas cambian, pues, la forma de entender la RSE y la perspectiva que asumen frente a los problemas sociales.

Wartick, por su parte, en un artículo de 1985, distingue entre un proceso de respuesta basado en una actitud pragmática ante un problema social concreto frente al que hay que actuar a corto plazo, y un proceso de reflexión ética en el que las empresas definen cuáles son sus principios de actuación frente a las problemáticas sociales, de acuerdo con sus convicciones éticas. La RSE, desde esa perspectiva, pone el acento en las obligaciones éticas que tiene la empresa como agente económico con un gran impacto social.

Carroll, otro autor importante, argumenta en un artículo de 1979 que los procesos de respuesta a los problemas sociales constituyen un proceso continuo y acumulativo, de menor a mayor respuesta por parte de las empresas. Asimismo, Steiner, en 1975, afirma que este proceso se puede considerar un proceso acumulativo de responsabilidades. Esas responsabilidades empiezan en los necesarios resultados económicos, pasan por responder a las obligaciones legales definidas por el Estado y a las responsabilidades adquiridas voluntariamente dentro de la actividad industrial y en coordinación con otros miembros de la industria, y finalizan con las responsabilidades que les exige la sociedad, a las que las empresas deben hacer fren-

te. Un ejemplo de estas responsabilidades podría ser el cuidado del medio ambiente, más allá de la normativa legal y las prácticas habituales del sector.

Zadek, en un artículo de 2004, se refiere a las diferentes fases que atraviesa la empresa en su proceso de respuesta a los problemas sociales. Este autor señala la existencia de cinco generaciones de RSE, que se distinguen no solo por el contenido y la estructura, sino, sobre todo, por la existencia de un proceso de aprendizaje. Cada generación de RSE presupone un marco de referencia distinto, de manera que el paso de una a otra significa más una transformación que un incremento. En efecto, el paso de una a otra generación supone, para Zadek, un proceso de aprendizaje donde las empresas toman conciencia del nuevo marco de referencia en que se hallan inmersas. Por esta razón, en opinión de este autor, lo que estructura la RSE es la innovación y el aprendizaje. La secuencia de generaciones —en la terminología de Zadek— no supone que cada una de ellas niegue o anule los elementos de la anterior, sino que los integra en un marco de referencia más amplio. Pese a que sus ideas resultan muy interesantes, no hemos encontrado ningún artículo científico que corrobore la idea del proceso de aprendizaje. Sin embargo, es una contribución que no hay que perder de vista, por cuanto plantea la existencia una secuencia de generaciones que suponen un aumento paulatino de la complejidad de las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés.

Por último, Mirvis y Googins, desde el Boston College, en sus artículos de 2006 y 2007, respectivamente, desarrollan el estudio de la RSE como proceso acumulativo. A partir de la observación del comportamiento de una serie de empresas en Estados Unidos, estos autores describen las diferentes etapas por que ha pasado la RSE en el ámbito empresarial desde los años noventa. En su análisis, Mirvis y Googins exponen que las empresas cambian su “estado de RSE” cuando varía su conocimiento sobre los temas sociales tratados, su actitud frente a ellos y las estructuras organizativas que ponen en marcha para desarrollar las actividades vinculadas a la gestión de los problemas sociales. En definitiva, relacionan las etapas de desarrollo de la RSE con dimensiones de gestión como el liderazgo, la estructu-

ra de la empresa, la capacidad de gestionar el riesgo y las relaciones con los grupos de interés y su transparencia.

De la lectura de estos autores y de la experiencia del estudio de casos desarrollado para esta investigación se pueden extraer las siguientes **conclusiones**:

- La mayoría de los autores argumenta que las empresas atraviesan ciertas etapas en el desarrollo de su RSE.
- Las empresas, con el tiempo, acaban pasando por todas esas etapas, en las que varían el conocimiento, las actitudes y las prácticas de la RSE.
- Pese a lo afirmado por Zadek en un estudio no científico publicado en la *Harvard Business Review*, no podemos sostener que las empresas pasen de una etapa a otra tras un proceso de aprendizaje, pero sí que las sucesivas etapas suponen un nivel de complejidad más alto en lo que respecta a la gestión de los problemas sociales. En este sentido, en las sucesivas etapas se interactúa con un número cada vez mayor de grupos de interés desde un número también cada vez más importante de departamentos y procesos de la empresa.
- Estos procesos, la mayoría de las veces, son espontáneos. Es decir, las empresas no pasan conscientemente de un modelo de gestión de sus problemas sociales más simple a otro más complejo, sino que, a medida que aumenta la preocupación social en el seno de la empresa, se tienden a constituir proyectos que pasan a ser gestionados por comités que, con el tiempo, acaban integrándose en la estructura organizativa. Con todo, hay que apuntar que, en aquellas empresas donde los cambios están ligados al posicionamiento estratégico, sí existen diversas fuerzas motrices de ese cambio. Esas fuerzas motrices, o factores estratégicos, no obstante, pueden tener un reflejo más o menos explícito en las planificaciones estratégicas de las empresas.
- Por otra parte, esa evolución no suele ser lineal. La RSE es una forma de gestión basada en principios éticos que afecta a distintos niveles de la empresa (que impli-

ca, por tanto, a diferentes departamentos y procesos) y que reflexiona sobre diversos temas, en principio definidos por el grado de impacto de las externalidades negativas en los grupos de interés. Por ello, a menudo encontramos empresas que enfocan su gestión de la RSE en determinados aspectos, como su impacto medioambiental, la gestión de su cadena de proveedores o la gestión de sus recursos humanos. El nivel de liderazgo interno de los diferentes gestores de la organización, o la importancia de los problemas sociales a los que se enfrenta la empresa, suelen determinar el grado de avance de las iniciativas de RSE en los diferentes procesos de la empresa, sobre todo si hablamos de grandes empresas multiunidad y multipaís.

- La mayoría de los estudios en que se basan estas conclusiones son propuestas normativas que se centran en el desarrollo de marcos teóricos de lo que debería ser el proceso de evolución de la RSE. Existen pocos estudios donde se describa, a partir de casos concretos recientes, el proceso de evolución de las empresas en su forma de entender la RSE.

- Son escasos también los estudios que describen en profundidad cómo son cada una de las fases de evolución de la RSE y que las ilustran con ejemplos. Por ello, este trabajo pretende desarrollar el análisis del proceso de cambio y las características de cada una de sus fases. Sin embargo, no vamos a profundizar en las causas particulares que han hecho que las empresas pasen de una etapa a otra. No obstante, tras el análisis de casos, podemos afirmar que los procesos de cambio observados están determinados por acontecimientos externos o internos. En la mayoría de los casos, ese cambio se apoya en una combinación de factores externos e internos. En otros, por el contrario, es la cultura inherente a la empresa la que propicia liderazgos que van evolucionando según el grado de madurez de los temas sociales.

### **Condicionantes externos del cambio en RSE**

Los casos de Shell y Nike se pueden relacionar con presiones mediáticas externas vinculadas a acontecimientos extraordinarios o accidentes. En el caso de CEMEX, las presiones fueron más dilatadas en el tiempo, pero también existieron: la empresa se sintió presionada a realizar transformaciones para seguir manteniendo su licencia para operar y posicionarse en mercados más exigentes medioambiental y socialmente.

### **Condicionantes internos del cambio en RSE**

En los casos de GE, IBM y 3M, los procesos de cambio han estado vinculados, sobre todo, a cambios institucionales internos, como el relevo al frente de la Dirección General: el nuevo director general pretendía diferenciarse del anterior en su manera de gestionar. En el caso de 3M e IBM, el proceso de evolución puede relacionarse, además, con la existencia de una fuerte cultura interna. La cultura de 3M, basada en la innovación y ciertos valores sociales, como el cuidado de los empleados y del medio ambiente, les ha hecho permanecer atentos a las demandas sociales y ser líderes en sus prácticas medioambientales y sociales. La cultura de IBM, también muy ligada a la innovación, se ha centrado en el desarrollo de programas de desarrollo social para empleados, clientes y potenciales clientes como forma de operar inherente a la empresa.

## Los tres estadios de la RSE

¿Cuáles son las etapas que atraviesan las empresas en su gestión de la RSE? El análisis de los casos de estudio y los artículos publicados sobre el tema nos llevan a concluir que se pueden distinguir tres grandes etapas: gestión del riesgo, integración en los procesos y la estrategia de la empresa, y empresa ciudadana, la última de las etapas del modelo que proponemos. Este modelo no pretende desarrollar un marco normativo o una "guía del deber ser", sino ayudar a las empresas a reflexionar sobre cómo entienden la RSE y cómo hacer que esta se convierta en un valor estratégico.

Es preciso aclarar, asimismo, que esta secuencia de etapas no supone que cada una de ellas niegue o anule los elementos de la anterior, sino que los integra en un marco de referencia más amplio.

La primera etapa, vinculada a la gestión del riesgo, supone un enfoque instrumental de la gestión de la RSE. Este enfoque suele ir asociado a dos procesos de gestión a menudo consecutivos.

El primero de esos procesos pasa por **la adaptación a la ley vigente**. Su referencia sigue siendo la ley y su cumplimiento: atiende básicamente a lo que exige

### Etapa 1: Gestión del riesgo

la ley, sin ir más allá. Se considera que la RSE no corresponde a la empresa, puesto que no se identifica con sus funciones ni con sus objetivos. Para las empresas, en esta etapa de gestión de la RSE, asumir la RSE supone un coste añadido no justificado que puede redundar en desventajas competitivas. Es evidente que la empresa asume que tiene obligaciones para con la sociedad; sin embargo, estas vienen establecidas por ley, que es lo que hay que cumplir para ser responsables ante la sociedad. Las empresas que se encuentran en esta etapa de reflexión asumen que algunas empresas pueden ir más allá de lo que exige la ley; sin embargo, consideran que no es algo que pueda exigirse a las demás.

El segundo proceso se centra en la **gestión activa de los riesgos reputacionales** que puedan estar relacionados con las externalidades negativas de las empresas. En esta etapa de gestión, la empresa asume que opera en contextos cambiantes, y existe una exigencia social creciente de una mayor gestión por parte de las empresas de las externalidades sociales y medioambientales, así como de la asunción de responsabilidades por su parte. Esto es lo que muchas empresas entienden por gestión de la RSE a partir de la valoración de los riesgos potenciales. Las empresas valoran qué ganan con su asunción y qué riesgos evitan; y para hacerlo, en ambos casos, tienen en cuenta su impacto tanto fuera como dentro de la empresa. La RSE supone un coste, pero también lo puede suponer no asumir las responsabilidades que la sociedad exige a las empresas. Asumirla, pues, no depende tanto de los principios, opiniones o gustos como de la magnitud de riesgo que estos supongan.

La magnitud del riesgo suele venir definida por lo que se denomina "madurez" de los problemas, concepto que está relacionado con el grado de conciencia social que existe sobre ellos: a mayor grado de conciencia social, existe mayor riesgo de que los diferentes grupos de interés puedan desarrollar algún tipo de medida en favor de la resolución de ese problema. El sector industrial y el país al que pertenece la empresa suelen determinar los temas materiales. Por ejemplo, la industria textil ha visto cómo el problema del trabajo infantil y de las condiciones laborales de las fábricas de los proveedores de material ha adquirido en los últimos diez años una gran relevancia social. Las empresas textiles, en efecto, han visto cómo la sociedad civil ha abanderado la causa de las condiciones laborales y ha desarrollado boicots contra las grandes empresas occidentales que compraban sus productos en fábricas cuyas condiciones laborales estaban por debajo de los estándares socialmente aceptados en los países europeos, en Estados Unidos y Canadá. En cambio, las empresas del sector agrícola, donde también se emplea a niños y existen deficientes condiciones de producción, no se han visto tan afectadas por las críticas sociales.

En la etapa de gestión del riesgo, las empresas desarrollan herramientas para el análisis de riesgos, el análisis de los costes de gestión y los potenciales beneficios derivados de la gestión de esos riesgos. Esta aproximación a la RSE conlleva la aplicación de una lógica de lo que, en la teoría de la gestión empresarial, se denomina "*business case* o caso de negocio. Esta lógica, muy anclada en la forma como las empresas gestionan hoy en día, lleva a considerar la RSE como otro proyecto más, responsable de mantener la buena reputación corporativa.

Otras herramientas muy utilizadas por las empresas en relación con la gestión de riesgos son las de planificación de procesos (o control de procesos), entre las que figuran códigos éticos, auditorías de gestión, auditorías sociales y certificaciones ambientales (ISO 14000), sociales (AS 8000) y de procesos (ISO 9000). Asimismo, se suelen utilizar herramientas de detección de riesgos, como estudios de mercado, encuestas a grupos de interés o paneles y grupos de trabajo con grupos de interés. Con estas herramientas las empresas pretenden entender la materialidad de los problemas y definir soluciones que eviten posibles futuros riesgos.

Las empresas que se encuentran en esta etapa de desarrollo de la RSE centran sus actividades en la creación de políticas y procesos destinados a minimizar los riesgos que puedan afectar a su reputación corporativa. Estas empresas suelen contar con departamentos de RSE próximos a los departamentos de calidad, reputación corporativa, auditoría interna, recursos humanos o comunicación; en algunos casos, incluso, forman parte de ellos.

Las empresas centradas en la gestión de riesgos empiezan desarrollando herramientas como códigos éticos, auditorías de gestión, auditorías sociales y certificaciones ambientales, sociales y de procesos.

Las empresas que sitúan las funciones de RSE dentro de los departamentos de gestión de procesos, calidad o auditoría interna gestionan los potenciales problemas asociados a la RSE desde el control del proceso. En cambio, las empresas cuyas funciones de RSE se incluyen en departamentos de recursos humanos o comunicación gestionan la RSE desde proce-

sos de comunicación y gestión de las expectativas sociales. La elección de uno u otro tipo de departamento suele ir ligada a la cultura de la empresa. Así, en empresas de servicios donde el capital humano constituye una de sus fortalezas estratégicas, la RSE suele ir asociada a la comunicación. En cambio, en las empresas con una fuerte cultura orientada a los procesos y a la gestión de la cadena de valor, la RSE suele estar asociada a procesos de control de calidad y auditoría.

### **Royal Dutch Shell y los principios de gestión generales**

La gestión de riesgos medioambientales ha estado presente en Shell desde mediados de la década de los noventa. En 1995, Shell se convirtió en el blanco de una de las mayores campañas mediáticas hasta entonces desarrolladas por la ONG Greenpeace. El detonante de la campaña fue la intención de la petrolera de hundir el Brent Spar, una plataforma petrolífera obsoleta de Shell situada en el Mar del Norte. Tras varios años de adoptar una postura defensiva frente a Greenpeace, Shell empezó a desarrollar un sistema de gestión de riesgos medioambientales para evitar que este tipo de campañas se volvieran a repetir. Ese sistema se basa en unos principios generales de actuación, los "Shell General Business Principles, que incluyen una serie de estándares medioambientales y códigos de conducta para las diferentes unidades, y contempla la existencia de una unidad de desarrollo y gestión de indicadores medioambientales.

### **CEMEX WAY, la operativización de la gestión de riesgos medioambientales**

CEMEX ha sido una de las empresas cementeras que ha experimentado un mayor crecimiento en las dos últimas décadas del siglo XXxx y en la primera del siglo XXI. De este modo, ha pasado de ser una destacada empresa mexicana en los años setenta a convertirse en la segunda empresa más importante a nivel mundial de su sector. La industria cementera es una de las más contaminantes del planeta: se calcula que aporta cerca de un 5% de las emisiones de CO<sub>2</sub> mundiales. También es una de las industrias más destructoras de la biodiversidad, pues las canteras destruyen la vida animal de las regiones donde se asientan. CEMEX ha sido objeto de fuertes ataques por parte de las comunidades locales, así como de ONG medioambientales globales. Por ello, a mediados de los años noventa, decidió iniciar un programa de gestión de la eficiencia ambiental de sus plantas, que se ha traducido en el desarrollo de grandes programas de mejora de las condiciones medioambientales de sus instalaciones. Lo más relevante de CEMEX es, probablemente, que esos programas han empezado a formar parte de su programa de gestión, CEMEX WAY, gracias al cual CEMEX ha adquirido grandes niveles de eficacia como empresa.

## Etapa 2: Integración estratégica de la RSE

En esta etapa de comprensión de la RSE, las empresas asumen que la sociedad y los consumidores demandan cada vez más que las empresas sean socialmente responsables. En este estadio, pues, la RSE deja de ser mera reacción y respuesta para convertirse en anticipación.

La RSE pasa a formar parte de los procesos de planificación y gestión de la estrategia. Los procesos de relación social y las externalidades negativas, tanto económicas como medioambientales, se integran en los procesos de medición y gestión de las empresas. De este modo, la RSE se incluye en los mecanismos de medición estratégicos de la empresa, como los cuadros de mando estratégicos. Los nuevos proyectos de las empresas empiezan a incorporar mediciones de proceso, *output* y *outcome* (mediciones de impacto real en la sociedad), además de las económico-financieras y las de impacto en cliente que se gestionaban tradicionalmente. La RSE, en definitiva, se reconoce como un elemento integral de la gestión empresarial.

En este nuevo contexto, las empresas empiezan a asignar responsabilidades específicas para gestionar las nuevas demandas, actividades y relaciones que implica la RSE. Se crean departamentos específicos para hacerse cargo de los temas sociales y medioambientales clave para ellas y poner en marcha los procesos de medición y gestión destinados a resolver esos problemas. Los departamentos de RSE suelen ser independientes de otros departamentos, como los de recursos humanos o comunicación.

Algunas empresas que se encuentran en esta etapa entienden la RSE como una forma de diferenciarse frente a sus competidores. Estas empresas contemplan el cuidado del medio ambiente, la justicia social y la integración de minorías, entre otros, como valores sobre los que debe construirse su modelo de negocio y, a menudo, su estrategia de marketing y posicionamiento.

Otro punto importante en esta etapa es la gestión de los grupos de interés. En la etapa de gestión del riesgo, los procesos de diálogo con estos grupos evolucionan desde los modelos pasivos a los modelos activos; es decir, se pasa de gestionar las demandas de los grupos de interés reactivamente a desarrollar procesos periódicos y activos de diálogo. En la etapa de integración estratégica, en cambio, las demandas de los grupos de interés se escuchan sistemáticamente y se integran en la gestión de la empresa. Las empresas desarrollan procesos formales de gestión de los grupos de interés en los que se incluyen a menudo mecanismos de rendición de cuentas, como los informes anuales o los informes de RSE.

Las empresas integran la RSE en sus procesos de gestión estratégica. Los procesos de diálogo con los grupos de interés son activos y periódicos. Algunas empresas utilizan los valores sociales y medioambientales para diferenciarse de sus competidores.

## **GE y la Ecoimaginación en el trabajo**

En el año 2002, bajo el impulso de su nuevo director general, Jeff Immelt, GE lanzó un programa transversal llamado Ecoimagination. Este programa pretendía redefinir la marca GE para imbuirla de connotaciones relacionadas con la ecología, la innovación y la imaginación. GE ha pasado de gestionar la RSE como proceso de estricto cumplimiento de la legalidad y de desarrollo de acciones de acción social a integrarla en su plan de posicionamiento y convertirla, por tanto, en un aspecto más estratégico. De este modo, el programa de Ecoimagination, que está presente en todas las presentaciones externas de la empresa, ha pasado a formar parte de su identidad. Este programa está liderado por un equipo con dedicación absoluta en las oficinas centrales y desarrollado por un "cChampion" en cada uno de los negocios de GE. El programa de Ecoimaginación también está empezando a definir parte de los parámetros de selección por los que GE se rige a la hora de adquirir nuevos negocios, por lo que se ha convertido en un programa vertebrador de la compañía.

## **Nike y la transparencia en la gestión de proveedores**

En 1991, Nike, junto con otras empresas del sector textil, fue acusada por diversas organizaciones de la sociedad civil de promover el trabajo infantil en los países donde trabajaban la mayoría de sus proveedores. Nike empezó negando su relación con las condiciones de trabajo de sus proveedores, pero, como la crítica social no disminuía y las ventas de sus productos empezaron a bajar, decidió trabajar con reconocidos agentes sociales, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), para crear códigos de conducta y desarrollar procesos de auditoría para la mejora de la gestión de las condiciones de trabajo en los países en desarrollo. Hoy, Nike lidera redes sociales, y en 2005 hizo pública por primera vez la lista de 700 de sus proveedores, en lo que supuso un gran paso hacia la transparencia y la rendición de cuentas en el sector textil.

### Etapa 3: La empresa ciudadana

La concepción de la etapa de la empresa ciudadana combina elementos de observación y elementos normativos. Esta etapa la hemos desarrollado a partir de ejemplos de actuación observados en algunos de los casos de estudio, pero, sobre todo, a partir de las lecturas y reflexiones de carácter filosófico relacionadas con el “deber ser” de la empresa. Por ello decimos que esta etapa, tal y como la describimos desde el Instituto de Innovación Social de ESADE, es un marco de referencia elaborado a partir tanto de la observación de prácticas empresariales como de reflexiones de carácter más normativo. No negamos la existencia de multitud de casos ejemplificadores, pero admitimos también su carácter inspirador y normativo.

En esta etapa, la RSE se muestra como factor de innovación y aprendizaje: en productos, servicios y procesos, pero también en valores, actitudes y modelos de gestión.

La RSE empieza a formar parte no solo de la visión empresarial, sino también de la misión. La empresa reflexiona sobre el modelo de sociedad en la que desea vivir, sobre su contribución a esa sociedad y sobre sus responsabilidades desde una perspectiva de cambio y mejora social. Por eso, desde esa perspectiva, la RSE forma parte del núcleo del liderazgo empresarial. Cuando la RSE estructura la confluencia de identidad y liderazgo, la empresa se involucra en la medida de lo posible para ser agente de cambio tanto en su sector como en la comunidad empresarial, en la medida en que considera que el impulso de la RSE es parte de su contribución a la sociedad, pues ya no es capaz de concebirse como empresa —ni de concebir la empresa— sin la perspectiva de la RSE. En este sentido, forma parte de su liderazgo la disposición a compartir el aprendizaje no solo con otras empresas, sino también con organizaciones del sector público y del tercer sector.

Autores como Dunphy (2003) definen la empresa ciudadana como “aquella que incorpora plenamente los principios de la sostenibilidad humana y ecológica en sus

propias operaciones y que, asimismo, trabaja activamente para apoyar la aplicación de los principios de la sostenibilidad en el resto de la sociedad". Esta definición destaca dos perspectivas interesantes en relación con los ámbitos de actuación de las empresas: el ámbito de la gestión interna, y la capacidad institucional y organizativa para actuar mediante proyectos en favor del desarrollo sostenible.

Lozano (2006) completa esa aproximación poniendo énfasis en la responsabilidad: "La responsabilidad no alude únicamente a las consecuencias, sino que trata, primordialmente, de relaciones (y, por tanto, de la articulación de valores, razones y consecuencias). Cuando hablamos de empresa responsable nos referimos a toda red de relaciones de la empresa y a todos los aspectos de esas relaciones. En consecuencia, la viabilidad económica es un aspecto sustantivo y estructural de la responsabilidad de la empresa, pero no la agota: la responsabilidad de la empresa tiene a la vez una dimensión económica, social y ambiental, dimensiones inherentes a las relaciones con los diversos grupos de interés".

La etapa de la empresa ciudadana supone, más que un cambio en las prácticas de gestión, un cambio en la forma de entender el rol de la empresa en la sociedad. Las empresas ciudadanas integran la RSE en sus procesos de gestión estratégica midiendo sus externalidades de forma activa y tratando de reducirlas.

Una de las características más destacadas de esta postura frente a la RSE se observa en la gestión de los grupos de interés. Como hemos apuntado anteriormente, la empresa ciudadana se basa en el desarrollo de procesos de aprendizaje activos en colaboración con esos grupos. Estos procesos de aprendizaje se fundamentan en el diálogo abierto y sobre relaciones basadas en la igualdad, y huyen de las relaciones de dominio que tradicionalmente han condicionado estos procesos.

La etapa de la empresa ciudadana supone, más que un cambio en las prácticas de gestión, un cambio en la forma de entender el rol de la empresa en la sociedad

No sabemos si existen empresas que se hallen en esta etapa de reflexión ciudadana. Sin embargo, sí podemos observar que estas reflexiones están empezando a cuajar en algunas empresas que son conscientes de su poder y de su capacidad de transformación social, y lo utilizan no solamente en pro de la obtención de beneficios a corto plazo, sino también en pro de la mejora social y medioambiental.

### **IBM y su programa de reinversión de la educación**

El programa "Reinventando la Educación" de IBM fue concebido en Estados Unidos en 1994 por IBM y un grupo de agentes sociales entre los que figuraban la Organización para las Naciones Unidas (ONU) y el Gobierno de Estados Unidos. El programa pretende incrementar el nivel de conocimiento de las nuevas tecnologías de niños y adultos. Desde su creación, guía parte de los procesos de innovación de IBM, pero también ha servido para crear un programa de discusión, invención e innovación conjunto entre empresas y parte de la sociedad civil.

### **3M y su filosofía de empresa innovadora y sostenible**

Desde la década de 1930, 3M se ha mostrado como una empresa pionera en la introducción de medidas de gestión de los problemas sociales y, sobre todo, medioambientales. 3M fue una de las primeras empresas americanas en diseñar planes de cobertura médica y planes de pensiones para sus empleados. Asimismo, lideró los mecanismos de gestión de riesgos laborales en los años cincuenta, y en los setenta empezó a desarrollar instrumentos de medición y control de los impactos medioambientales. Finalmente, desde la década de 1980, entre los objetivos más importantes del cuadro de gestión de 3M figuran la reducción de sus impactos medioambientales y la innovación en productos ecológicos.

## Recapitulando

La siguiente tabla resume las características de las etapas descritas anteriormente a partir de la evolución de los factores estratégicos. Insistimos en que el cambio en los factores estratégicos tiene carácter acumulativo y no exclusivo.

**Tabla 1: Las etapas de la RSE y sus factores de cambio estratégicos**

Factor estratégico/ Etapas de la RSE	Gestión del riesgo	Integración estratégica	Empresa ciudadana
<b>Herramientas de gestión</b>	Auditorías éticas, control de procesos, estándares de gestión ética y de procesos, control de riesgos.	Estudios de mercado y posicionamiento, cuadros de mando integral que incorporan factores de la RSE.	Cuadros de mando integral que incorporan factores de la gestión del proceso de relación con los grupos de interés.
<b>Diferenciación estratégica</b>	Basada en la gestión de riesgos.	Apoyada también en estrategias de comunicación y marketing.	Apoyada por relaciones estables con los grupos de interés.
<b>Estructura de autonomía</b>	RSE gestionada desde los departamentos de auditoría, control de gestión y reputación corporativa.	Creación de departamentos de RSE.	RSE integrada en la forma de trabajar de la empresa. Los departamentos de RSE son departamentos de desarrollo
<b>Liderazgo</b>	No.	Incipiente, posicionamiento	En las prácticas en la industria
<b>Visión y misión</b>	No hay cambios.	Cambios marginales o inexistentes en la misión y la visión. RSE introducida por medio de otros mecanismos de comunicación, como informes anuales o publicidad.	Cambio en la visión y la misión.
<b>Relación con grupos de interés</b>	Relación reactiva.	Relación utilitaria, pero consolidada en el tiempo.	Relación de partenariado basada en el diálogo y el trabajo conjunto para la resolución de problemas sociales y medioambientales.

## Conclusiones

Hablar de RSE resulta complejo. Las numerosas definiciones que se han dado de este concepto ponen de manifiesto el debate, no solo académico, sino también político, que existe sobre la materia. No obstante, la mayoría de las definiciones de la RSE coinciden en señalar que se trata de un proceso de reflexión activa desde la empresa acerca de sus relaciones con su entorno y sus grupos de interés. Por ello resulta difícil determinar en qué etapa de las anteriormente definidas se encuentra cada empresa.

Un estudio realizado por el Boston College (2007) a partir de una encuesta a las empresas americanas que integran su red trata de hacer reflexionar a las empresas sobre un modelo de evolución de la RSE por medio de una encuesta a las empresas americanas de la red del Boston Coll. El estudio, liderado por el Dr. Bratley Googins, muestra que las empresas tienden a situarse entre las etapas de gestión de riesgos e integración estratégica.

Nuestra observación sobre la evolución de las empresas en España nos lleva a pensar que la mayoría de las empresas del IBEX 35 están empezando a reflexionar sobre el fenómeno de la RSE y a integrarlo de alguna forma en sus procesos de relación con los grupos de interés, principalmente en forma de informes de RSE o sostenibilidad. Otras, por su parte, empiezan a integrar valores sociales en sus estrategias de posicionamiento, y la mayoría está integrando funcionalmente la RSE mediante la creación de cargos de responsables de RSE. Estas empresas que empezaron viendo la RSE como una herramienta de gestión del riesgo están evolucionando hacia visiones de la RSE más integradas en la estrategia.

Los casos estudiados muestran que las empresas están analizando la forma de gestionar los problemas sociales y medioambientales y que algunas de ellas, incluso, cuestionan la forma tradicional de relacionarse con los agentes sociales. El proceso de relación para estas empresas es fundamental cuando se pretenden crear relaciones duraderas y efectivas.

El presente estudio pretende reflexionar sobre la existencia de una evolución de la RSE en las empresas. En nuestra opinión, demuestra que esa evolución no es fruto de un proceso de aprendizaje lineal, sino más bien el resultado de un proceso evolutivo en espiral en el que intervienen factores de cambio endógenos y exógenos. Esa evolución, por otra parte, no afecta a todos los procesos de la empresa por igual, sino que la mayor parte de las veces depende de dónde se sitúen en la empresa los temas más sensibles social y medioambientalmente.

En segundo lugar, el estudio plantea que en el proceso de RSE se pueden distinguir tres grandes etapas: una primera etapa de adopción de la legalidad y de gestión del riesgo, una segunda etapa de integración estratégica de la RSE y una tercera etapa, a la que denominamos "empresa ciudadana", en la que las empresas reflexionan sobre su rol en la sociedad y su forma de relacionarse con los grupos de interés.

Más que un proceso de clasificación de las empresas, este trabajo pretende establecer un marco de pensamiento que les sirva de guía en su proceso de gestión de la RSE. Asimismo, a partir de los ejemplos de los casos de estudio, pretende reflexionar sobre los posibles factores que hacen que las empresas evolucionen en sus prácticas de gestión.

## Las muchas preguntas que todavía quedan por responder

El presente estudio se centra en el análisis de las prácticas de RSE de seis empresas líderes en sus respectivos sectores. Ese análisis nos ha permitido acercarnos a las actividades que han desarrollado las empresas a lo largo del tiempo. Sin embargo, todavía quedan muchas preguntas por contestar.

Para profundizar en el estudio de la RSE, es necesario entender cómo se desarrolla exactamente ese proceso evolutivo y saber si se trata de un proceso de aprendizaje activo o, por el contrario, se puede describir como una trayectoria común a las empresas sometidas a una serie de impactos internos y externos.

En segundo lugar, sería interesante indagar en cómo entienden los gestores de estas empresas esa evolución y cada uno de los estadios de la RSE: ¿qué entienden por RSE en estos momentos y qué entendían hace algunos años?

En tercer lugar, es preciso desarrollar un modelo de gestión que sirva a las empresas para reflexionar sobre su evolución en materia de RSE. Este modelo debe integrar las preguntas que deberían hacerse los gestores de las empresas para pasar a una gestión de la RSE más estratégica y consistente.

El Instituto de Innovación Social de ESADE está reflexionando sobre estas preguntas y su aplicación en el ámbito internacional y en España por medio del estudio de casos. Estos estudios nos permitirán refinar la propuesta de un modelo de gestión que abarque los aspectos estratégicos y operativos de la empresa y que, a su vez, reflexione sobre el rol de la empresa como ciudadana, siguiendo los modelos de evolución propuestos en este estudio.

## Referencias

- Dunphy, D.; Griffiths, A.; Benn, S. (2003). *Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future*. Londres: Routledge.
- Googins, B.; Mirvis, P.; Rochlin, S. (2007). *Beyond Good Company, Next Generation Corporate Citizenship.*: Pealgrave,: MacmillanMacMillan.
- Lozano, J. M. (2006). "De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS)", *Papeles de Economía Española*, 108 (ISSN: 0210-9107): 40-62.
- Porter, M. E.; Kramer, M. (2006). "Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, 84 (12).
- Sethi, S. (1975). "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework". *California Management Review*, 17(3): 58-64.

### Josep Maria Lozano. Profesor e investigador sénior en RSE

Investigador sénior y ex director del Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES). Su labor investigadora y docente ha versado siempre sobre la contribución de la empresa a la sociedad y sobre la calidad humana de las organizaciones. Es cofundador de Ética, Economía y Dirección (la rama española de la *European Business Ethics Network*); miembro del consejo internacional de *Ethical Perspectives* y de *Society and Business Review*, y miembro del patronato o del consejo asesor de diversas fundaciones y asociaciones. Es profesor de ESADE desde 1986. Web personal: [www.josepmlozano.cat](http://www.josepmlozano.cat)

### Itziar Castelló. Investigadora

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia y máster en Economía Europea por la Universidad de Nantes (Francia). Además, posee un Máster en Economía Europea por el Colegio de Europa (Bélgica) y ha realizado un *Executive MBA* en ESADE. En la actualidad realiza el doctorado en ESADE, es colaboradora académica en ESADE e investigadora del Instituto de Innovación Social. Sus intereses de investigación son la responsabilidad social de la empresa (RSE) en su relación con la estrategia de las empresas. Anteriormente trabajó en el Instituto de Investigación *AccountAbility* (Reino Unido) como investigadora sénior. En *AccountAbility* era responsable del proyecto *Global Leadership Network*, programa de investigación sobre el desarrollo estratégico de la RSE en el que participaban empresas como IBM, GE, 3M, FEDEC, etc. También era formadora de la norma AA1000 *Assurance Standard* y responsable del desarrollo de herramientas de *stakeholder engagement*. Ha realizado numerosos trabajos de investigación sobre el consumo responsable, la responsabilidad de los medios de comunicación, la retórica de la RSE, etc.

# ESADE

Universidad Ramon Llull

**INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL**

---

Documentos del  
Instituto de Innovación Social de ESADE

Febrero 2009

## De la gestión del riesgo a la empresa ciudadana: los es- tadios de evolución de la RSE.

Itziar Castelló, Josep M. Lozano

Si desea más información acerca del IIS, puede contactar por telé-  
fono o por correo electrónico:

[www.innovacionsocial.esade.edu](http://www.innovacionsocial.esade.edu)

Av. Torreblanca 59—08172 Sant Cugat del Vallès, Barcelona

Tel. (+34) 93 280 61 62

Fax. (+34) 93 204 81 05

[innovacionsocial@esade.edu](mailto:innovacionsocial@esade.edu)

Con la colaboración de:

