

V. 1.0

**INFORME PARA EL
MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO
Dirección General de Apoyo a la PYME**

**EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN
EN LA PROMOCIÓN DE LA RSE EN LAS PYMES:**

- 1. LA RSE EN LAS PYMES COMO *BUSINESS CASE***
- 2. TRES MODELOS DE INTERVENCIÓN PÚBLICA**

AUTORES:

Josep M. Lozano, David Murillo, Sophia Kusyk

Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES).
ESADE Business School. Universidad Ramon Llull

E-mail de contacto: david.murillo@esade.edu

ÍNDICE

PARTE 1: LA RSE EN LAS PYMES COMO *BUSINESS CASE*

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. LUGARES COMUNES, CONCEPTOS PREVIOS Y CONOCIMIENTOS ACUMULADOS EN LA RSE DE LAS PYMES.....	3
3. IMPLICACIONES PARA UNA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE LA RSE PARA LAS PYMES.....	6

PARTE 2: TRES MODELOS DE INTERVENCIÓN PÚBLICA

4. RESUMEN EJECUTIVO	10
5. INTRODUCCIÓN.....	12
5.1 Criterios para la elección de los tres casos	12
5.2 Presentación de las herramientas estudiadas	14
6. MODELO DE INTERVENCIÓN PÚBLICA 1: EL REINO UNIDO.....	16
7. MODELO DE INTERVENCIÓN PÚBLICA 2: ITALIA	31
8. MODELO DE INTERVENCIÓN PÚBLICA 3: SUECIA	44
9. CONCLUSIONES DE LOS TRES CASOS ANALIZADOS.....	52
9.1 Ámbitos de la Administración, agentes involucrados y enfoques del impulso de la RSE.....	52
9.2 Tipología de las herramientas estudiadas	55
9.3 Propuestas para la acción: recomendaciones para una política pública de promoción de la RSE para las pymes	56

1ª PARTE: LA RSE EN LAS PYMES COMO *BUSINESS CASE*

1. INTRODUCCIÓN

Es evidente que, en los últimos años, la atención pública y la actuación de los gobiernos en la promoción de la RSE han dejado de centrarse exclusivamente en las grandes empresas para fijarse cada vez más en el colectivo mayoritario de las pymes. De hecho, cada vez son más los autores que coinciden en considerar que la expansión de la RSE entre las pymes es una piedra de toque del desarrollo de la RSE. En este sentido, en los últimos años la CE ha realizado a cabo un importante esfuerzo por extender este concepto en todos los países de la Unión.¹

La Recomendación, de 6 mayo de 2003, de la CE (DOC C(2003) 1442) define la *pyme* como aquella empresa con menos de 250 trabajadores, una facturación que no alcanza los 50 M€, un activo inferior a los 43 M € y un capital participado por empresas que no cumplan los requisitos anteriores igualmente inferior al 25 %. En el conjunto de España, las pymes representan el 99 % del total de empresas, el 80 % de la ocupación, el 50 % de la facturación global empresarial y el 20 % de los beneficios obtenidos por las empresas.²

Los estudios realizados hasta el momento ponen de manifiesto la necesidad de avanzar en el conocimiento específico de la particular cultura empresarial y el marco de relaciones que condicionan el funcionamiento económico y social de las pymes, y este es el objetivo de este documento, en lo que se refiere a la RSE. El conjunto de estudios realizados identifican una serie de elementos relevantes para cualquier política de promoción de la RSE entre las pymes.

¹ Véase <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/index_es.htm> y, específicamente, los resultados del Observatorio de RSE y pymes: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report4_en.pdf>

² Datos presentados en la I Jornada de RSC y Pymes, organizada por la PIMEC el 18 de noviembre de 2004 en Barcelona.

2. LUGARES COMUNES, CONCEPTOS PREVIOS Y CONOCIMIENTOS ACUMULADOS EN LA RSE DE LAS PYMES

Las pymes son un colectivo de organizaciones de dimensión y pautas de funcionamiento muy heterogéneas, que abarca desde las microempresas sin prácticamente ningún trabajador, que son muy mayoritarias, hasta las empresas de dimensión mediana, con más de 200 trabajadores. Pero creemos que, hasta cierto punto, las características organizativas de este colectivo podrían acomodarse muy mayoritariamente a las descritas para las pequeñas empresas –de menos de 50 trabajadores y facturación de 5 M€:

- empresas con poca distinción entre los roles de gerencia y propiedad
- con cargos en la organización multitarea, básicamente orientados a la solución de los problemas derivados del día a día
- con una importante dependencia sobre las relaciones y la comunicación interna de tipo informal
- en que las relaciones interpersonales con los proveedores, los clientes o la comunidad local son muy importantes
- con una elevada interrelación con su entorno más inmediato –en el que a menudo actúan como benefactores o activistas locales
- y, finalmente, sometidas a las dinámicas de mercado determinadas por las grandes empresas, de las cuales son proveedoras en muchos casos.

Sin duda, ante un abanico tan grande de empresas y ante las particularidades de cada sector económico, muchos autores han apuntado a la necesidad de conocer las características de las subculturas organizativas en cada sector como el agente determinante en el momento de plantearse cómo promocionar la RSE en la pyme. En cualquier caso, toda aproximación a una RSE adecuada para las pymes debe partir de su realidad, y evitar el error de

proyectar en la pyme un discurso y unos planteamientos de la RSE surgidos de realidades y problemáticas que le son ajenas.

En consecuencia, una posible política pública de RSE en las pymes debe contemplar los elementos siguientes:

- ☑ La necesidad de hallar herramientas diferenciadas con respecto a las más formalizadas y establecidas para las grandes empresas (por ejemplo, códigos éticos, memorias y certificaciones). Si algunos autores han cualificado de “cumplimiento cosmético” el seguimiento que a veces las pymes hacen de los estándares de calidad o de gestión medioambiental, parece que no tiene mucho sentido aumentar, sin más, las exigencias de estándares formalizados.

- ☑ El interés de profundizar en el conocimiento de los valores del propietario-director de la empresa y vincular los planteamientos de la RSE dirigidos a las pymes, a su historia y a sus propios valores. Y hacerlo específicamente, dentro de su marco cultural inmediato y en el seno de su red de relaciones, como señalan la mayor parte de los estudios analizados (algo que todavía es más relevante en el caso de las empresas de menor dimensión).

- ☑ Específicamente para el caso de España, es significativo el estudio sobre ética y pequeño empresario realizado en la Comunidad Valenciana. Pese a que no debe realizarse una asimilación automática entre ética y RSE, resulta interesante tener en cuenta que, entre sus conclusiones, destaca la constatación de que los directivos de las pymes perciben especialmente una particular agresividad y falta de ética en las dinámicas del mercado. No se trata ahora de refutar o confirmar esta percepción, sino de caer en la cuenta de lo contraproducente que puede resultar una aproximación retórica o moralizante a la RSE, porque conlleva el riesgo de ser recibida como algo totalmente ajeno a la realidad del mercado, tal como la viven las pymes.

- ☑ Frente a este tipo de estudios, que resaltan más los aspectos negativos, otros estudios más atentos a las dinámicas positivas destacan que la motivación última para las prácticas de responsabilidad social del pequeño empresario, a la luz de los análisis de casos realizados, es la preocupación por la salud y el bienestar de sus trabajadores.³ Otro estudio realizado para la Gran Bretaña pone de manifiesto que la ley y la posible presión por parte de los clientes son otros elementos que podrían llevar a la pyme a adoptar criterios sociales.

- ☑ En cualquier caso, cabe destacar que, según cuál sea el enfoque desde el que se plantee el discurso de la RSE hacia las pymes, existe el riesgo de que éstas puedan percibirla y recibirla únicamente como una presión más a añadir a las que viven cotidianamente. Este sentimiento de mayor presión puede proceder tanto de los gobiernos (si ponen énfasis en un enfoque regulador) como de las grandes empresas (en la medida que las pymes pueden ver la RSE como una exigencia por parte de las grandes empresas de las que son proveedoras, simplemente como un intento de éstas de blindarse a costa de las pymes ante los riesgos reputacionales asociados a su cadena de valor).

- ☑ Finalmente, destaca otro elemento: la necesidad de evitar el lenguaje normativo. Resulta imprescindible que el lenguaje de la RSE no se convierta en una presión normativa hacia las pymes, y es preferible que se presente como una oportunidad para una mejora de su gestión y de su arraigo en el entorno. Conceptos acaso más cercanos y manejables como los de buen trato, responsabilidad, valores de empresa, calidad, compromiso, empresa proactiva e innovadora, confianza o “hacer lo correcto” llegan antes a la empresa que otros que más centrados en apelaciones abstractas a lo *ético* o a lo *social*.

³ Resulta significativo este punto en su aspecto diferencial con respecto a las grandes empresas, cuyas referencias críticas suelen ser los *stakeholders* externos.

3. IMPLICACIONES PARA UNA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE LA RSE PARA LAS PYMES

Los análisis de las aportaciones de la abundante literatura específica y de los estudios de casos que, en España, ha llevado a cabo la escuela de negocios ESADE, entre otras, permiten apuntar las consideraciones y recomendaciones siguientes:

- Avanzar en una presentación y una visión de la RSE, definida como excelencia en la gestión, como indicador de profesionalidad y como algo transversal a la actividad cotidiana de la empresa. Ello implica un planteamiento alejado de una RSE sistematizada y formalizada en sí misma como una nueva área de gestión, que es lo que es cada vez más habitual en las grandes empresas.
- Si se considera conveniente plantear la necesidad de impulsar el uso de memorias o certificaciones, conviene que éstas se configuren como instrumentos de apoyo a la mejora de la gestión.
- En lo que atañe al desarrollo de la RSE, subrayar que ninguna empresa parte de cero. Y que aunque acaso no exista un enfoque global al respecto, en la propia trayectoria de cada pyme pueden darse ya elementos de RSE, los cuales, a su vez, pueden convertirse en palanca para el desarrollo y el fortalecimiento, en el futuro, de una visión más integrada de la RSE. Por ello, es muy importante poner de relieve ante la opinión pública las pymes que ya destacan por sus prácticas sociales y medioambientales. Y, sobre todo, aquellas que por su política de RSE traducen sus iniciativas sociales en resultados positivos, también desde el punto de vista económico.⁴
- Hay que reconocer que no existe todavía una traducción explícita de las prácticas de RSE en las pymes, en términos de cuenta de resultados. Pero también hay que destacar que las pymes más reconocidas por su

⁴ Un ejemplo derivado del análisis de caso: mejoras en el clima laboral → disminución de la rotación del personal → disminución de los costes de aprendizaje + disminución en la siniestralidad → aumento de la calidad profesional → difusión “boca-oreja” de la imagen de buena calidad a los clientes → incrementos en la facturación. (Fuente: ESADE).

compromiso con la RSE asumen, como una evidencia cotidiana, que la RSE afecta positivamente a su gestión, pese a la falta de objetivación de su impacto. De hecho, parece que los resultados de la RSE entre las pymes no se traducen primordialmente en términos de imagen pública. Su impacto principal es de tipo organizativo, como fruto de una mejora del clima laboral, una mayor implicación de los trabajadores en los objetivos empresariales y una disminución de la rotación de la plantilla.

- ☑ Sostener que, para las pymes, resulta perfectamente factible avanzar inicialmente hacia una cierta *especialización* o *acento* de la empresa en alguna área de la RSE: la calidad y la seguridad laboral, el equilibrio laboral y la participación de los trabajadores en la gestión o la sostenibilidad medioambiental son vías interesantes de inicio. En cualquier caso, más que referirse a la RSE como algo que hay que añadir a la pyme, cabe hablar también de la RSE como una oportunidad de profundizar en lo que ya se hace bien y de incorporar mejoras factibles que hasta ahora no se habían considerado suficientemente.
- ☑ Defender este giro hacia la RSE en las pymes, desde una aproximación a la vez social y utilitarista. Hablar de *competitividad responsable* creemos que podría ser un punto de encuentro para las pymes ya activas y para las que quieran compatibilizar un interés pragmático –ganar competitividad– con uno eminentemente orientado a lo social. Un modelo de competitividad responsable puede tener sentido para una pyme, que no puede dejar de pensar en términos de competitividad, al tiempo que puede entender la responsabilidad como algo que afecta directamente a la forma de gestionar su red de relaciones.
- ☑ Para un colectivo que define la RSE en términos concretos, como narración de actuaciones y prácticas concretas, son precisamente la presentación de estas buenas prácticas y el reconocimiento público a las empresas que se han distinguido en este sentido las vías que resultan ser más interesantes. En cualquier caso, al menos en una primera fase, creemos que debe predominar una política de reconocimiento y de incentivos.

- ☑ Dicha política de reconocimiento y de incentivos deber ir acompañada de la facilitación de instrumentos y modelos de gestión que permitan a las pymes evaluar su situación e identificar oportunidades de mejora. En la medida que el primer vínculo de las pymes con la RSE sean las prácticas laborales, la implicación de los sindicatos en esta dirección parece muy recomendable.

Según varios autores, es precisamente esta lucha cotidiana por la supervivencia en el mercado lo que determina la necesidad de la pyme de fortalecer su red de interdependencias y colaboraciones en red. Cualquier política pública de RSE que refuerce lo que se ha denominado el *capital social* debería hacer especial hincapié en que la RSE apunta al fortalecimiento de la red de alianzas, a la interrelación de las empresas con su entorno social, a la mejora de su reputación, a una mayor imagen de profesionalidad, a incrementos en la confianza y la lealtad de los trabajadores y, en definitiva, a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. En otras palabras, una política de RSE entre las pymes debería mostrar que puede resultar ventajosa para ellas, pero también debería ofrecer instrumentos y ejemplos que permitieran objetivar esta ventaja.

Asimismo, convendría redireccionar cualquier política de promoción de la *competitividad responsable* en las pymes hacia la creación de un entorno social que valore este *giro social* de las empresas y que, como ya hemos dicho, ponga de relieve el interés eminentemente pragmático que las empresas obtendrían con este enfoque. Una aproximación que subraye el beneficio derivado de la implicación de las empresas con políticas que involucren a sus trabajadores, con políticas de calidad o con políticas medioambientales –los tres elementos básicos que creemos que destacan en este punto– permitiría a la vez incentivar e interesar a las empresas sensibilizadas hacia la RSE.

En definitiva, las implicaciones de este estudio para la promoción de la RSE apuntan que es necesario:

- i) Cuidar el lenguaje que se utiliza habitualmente, relativizando tal vez el término mismo de RSE, que podría complementarse o vincularse con

el de *competitividad responsable*; en cualquier caso, evitar toda asimilación del discurso RSE a un discurso políticamente correcto o propio de las grandes corporaciones, tal como actualmente se proyecta sobre las pymes. En algunos casos, esta necesidad de diferenciación incluso se ha expresado, por parte de algunas organizaciones empresariales, en la propuesta de hablar de RSP (responsabilidad social de las pymes) como una manera de visualizar su especificidad.

- ii) Avanzar en la sensibilización y en la creación de un entorno amable para el fomento y la realización de las prácticas de RSE entre las pymes, en la medida que, a corto plazo, cabe esperar que se produzcan más resistencias que adhesiones masivas.
- iii) Mostrar que muchos aspectos de la RSE están presentes, hoy por hoy, en las prácticas de muchas pymes, pero se trata de llevarlos de lo tácito a lo explícito y asumirlos desde un enfoque más global de la gestión empresarial.
- iv) Difundir y presentar las ventajas obtenidas en las buenas prácticas ya existentes.
- v) Vincular la RSE a mejoras en la competitividad.

En cualquier caso, debe ponerse de relieve que las pymes tienen y deben tener una voz y una realidad propias en todo lo que se refiere a la RSE.

2ª PARTE: TRES MODELOS DE INTERVENCIÓN PÚBLICA

4. RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio contiene una aproximación a las diferentes iniciativas promovidas dentro de la Unión Europea para la promoción voluntaria de la RSE. Con este objetivo, se han recogido tres experiencias que subrayan, desde la diversidad de su enfoque, las posibilidades que los gobiernos tienen para hacer avanzar la RSE en sus territorios y, fundamentalmente, entre las pequeñas y medianas empresas (pymes). Los países en cuestión, el Reino Unido, Italia y Suecia, nos sirven para mostrar, sumariamente, no sólo las herramientas concretas desarrolladas (guías para la gestión responsable, indicadores, ejemplos de buenas prácticas o redes para el impulso de la RSE, entre otras iniciativas), sino, fundamentalmente, unas líneas a seguir por parte de la Administración pública que se proponga hacer avanzar un modelo de gestión responsable y sostenible.

Al margen de los instrumentos concretos, los diferentes países estudiados nos sugieren, esencialmente, hacer avanzar la RSE en una triple dimensión. Por un lado, valorizando, o incentivando la extensión de la RSE, mediante distintos recursos, que van desde campañas de promoción de la RSE hasta la potenciación de premios a las mejores prácticas o al apoyo a la creación de *etiquetas* de empresa responsable. En este sentido, nos parece interesante el uso que las empresas públicas puedan hacer de la RSE como nuevo paradigma de gestión y, a la vez, como vía para la diseminación del concepto en el territorio.

Por otro lado, es importante tener en cuenta el marco en el cual se debería hacer esta promoción de la RSE. Como los tres casos recomiendan, no hay que apelar tanto al sentido ético o social de la RSE como a sus ventajas productivas. En este sentido, la clave de creación de nuevos modelos de competitividad en un entorno cambiante y crecientemente receptivo a esta

nueva orientación se nos antoja como el enfoque más útil para cualquier intento de hacer avanzar la RSE

Por último, cabe señalar los diferentes roles que deben jugar los distintos niveles de la Administración pública. Si bien la Comisión Europea ha creado las líneas a seguir y las recomendaciones para el impulso de la RSE, y muchas administraciones regionales y locales han desarrollado iniciativas concretas en la promoción del término, consideramos que el papel de los estados debe ir en la línea de favorecer el intercambio de experiencias, facilitar el trasvase de información y crear el marco apropiado desde el cual la sociedad pueda valorizar esta nueva orientación hacia la competitividad responsable y sostenible entre las empresas del territorio

5. INTRODUCCIÓN

5.1 Criterios para la elección de los tres casos

Toda política pública requiere, como paso previo a su aplicación, la elaboración de un análisis del caso que pueda servir de fuente de inspiración y de estudio comparativo del trecho recorrido por otros o, eventualmente, de los posibles errores en los que se ha incurrido para alcanzar un determinado objetivo político. Actualmente, en el marco de la Unión Europea, confluyen diferentes planteamientos a la hora de promocionar, desde la Administración pública, la responsabilidad social de la empresa (RSE) entre las pymes.

Desde el modelo de *empresa en la comunidad*, basado en la voluntariedad, del Reino Unido, al modelo *ágora* italiano (en el que interaccionan los diferentes *stakeholders*), pasando por el modelo sueco, que impulsa la RSE en el marco más genérico de la creación de partenariados para la promoción del *desarrollo sostenible*. Consideramos que los tres países mencionados sirven perfectamente al propósito de estudiar las diferentes aproximaciones que se llevan a cabo desde la Administración para acercar la RSE a las pymes:

Tabla 1. Modelos de actuación gubernamental en el ámbito del desarrollo de políticas públicas de promoción de la RSE en la UE-15

Modelo	Característica	Países
Partenariado	Partenariado como estrategia compartida entre sectores para la resolución de retos sociolaborales	Dinamarca, Finlandia, Países Bajos, Suecia
Empresa en la comunidad	Políticas de <i>intervención suave</i> para fomentar la implicación de la empresa en los retos de gobernanza de la comunidad	Irlanda, Reino Unido
Sostenibilidad y ciudadanía	Versión actualizada del acuerdo social existente e importancia	Alemania, Austria, Bélgica, Luxemburgo

	de una estrategia de desarrollo sostenible	
	Regulador	Francia
Ágora	Creación de grupos de debate en los que participan los diferentes actores sociales para proveer el consenso público sobre la RSE	España, Grecia, Italia, Portugal

Fuente: Albareda, Ysa, Lozano. Tabla desarrollada en Lozano *et al.*, *Los gobiernos y la RSE. Políticas públicas, más allá de la regulación y la voluntariedad* (Barcelona: Granica, pp. 70-83).

La razón de la elección de estos tres casos es simple: el *Reino Unido* es, sin duda alguna, el país pionero en la puesta en práctica de iniciativas de RSE, particularmente en aquellas orientadas a las pymes. Por otro lado, este país ha servido de referencia principal para la Comisión Europea en la elaboración de los diferentes comunicados referidos a la promoción de la RSE: CE (2001) 366, COM (2002) 347, resultados del Multistakeholder Forum (junio de 2004) y el último y reciente COM (2006) 136.⁵ Se trata también, sin duda, del país que ha realizado mayores esfuerzos públicos por hacer llegar el mensaje de la RSE a su tejido empresarial.

La selección de los casos *italiano* y *sueco* se ha realizado a partir de la proximidad cultural y del modelo socioeconómico (y, deberíamos decir, del enfoque político de la RSE) en el primer caso; mientras que para el segundo se ha optado por recoger una experiencia alternativa de RSE transversal, aunque centrada en los ejes medioambiental y de actuación exterior de la empresa. Creemos que, con los tres modelos presentados, realmente podemos hacernos una idea de los diferentes enfoques y herramientas desarrollados a nivel de la Unión para acercar la RSE a las empresas del territorio.

⁵ Los títulos de los diferentes comunicados reproducen su contenido: *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility — Green Paper*. COM (2001) 366.; *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*. COM (2002) 347, y, por último, el reciente *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility*. COM (2006) 136.

5.2 Presentación de las herramientas estudiadas

El planteamiento para la presentación de cada uno de los tres países ha sido el mismo: en primer lugar, hacer un esquema de la tipología de herramientas de RSE que íbamos a encontrar. Esta clasificación ha seguido la metodología de clasificación creada por Fox, Ward y Howard (2002) en *Public Sector Roles in Strengthening CSR: A Baseline Study* para el Banco Mundial. Según este estudio, para cada país podemos distinguir medidas legales u obligatorias, medidas de facilitación, medidas de cooperación y, por último, medidas de promoción.

Obligar	Legislación de "obligación y control"	Regulaciones e inspectores	Sanciones e incentivos legales y fiscales
Facilitar	Legislación facilitadora de actuaciones	Creación de incentivos	Capacitación
	Apoyo para la financiación	Aumento de la concienciación	Estimulación de los mercados
Colaborar	Combinación de recursos	Implicación de los <i>stakeholders</i>	Diálogo
Promocionar	Apoyo político		Difusión y reconocimiento

Posteriormente, se han expuesto brevemente el contexto sociopolítico y el marco económico en el que desarrollan su actividad las pymes y donde estas herramientas cobran su utilidad. Más adelante, se ha resumido la orientación más o menos explícita que cobra la RSE en el ámbito de las políticas públicas, normalmente a caballo entre diferentes departamentos de la Administración estatal y demás niveles.

En la parte final del texto de cada estudio de caso se enumeran las iniciativas principales y, en la medida que esta información ha sido accesible para los autores de este documento, los organismos o las entidades le dan apoyo. Junto a todo ello, se ofrece una breve descripción de la herramienta y su propósito, así como las referencias bibliográficas (las menos veces) o los

recursos electrónicos (las más) a partir de los cuales el lector puede profundizar en el análisis de una herramienta en particular.

6. MODELO DE INTERVENCIÓN PÚBLICA 1: EL REINO UNIDO

Reino Unido**A. Resumen**

Utilizando la clasificación de roles del sector público descrita en el *apartado C*, podemos resumir las iniciativas de la política pública del Reino Unido. La figura 1, Resumen de las actividades de RSE de las pymes de la política pública del Reino Unido destaca las áreas a las que van dirigidas las actividades (en color gris).

Figura 1: Resumen de las actividades de RSE para la pyme en la política pública del Reino Unido⁶

Obligar	Legislación de "obligación y control"	Regulaciones e inspectores	Sanciones e incentivos legales y fiscales
Facilitar	Legislación facilitadora de actuaciones	Creación de incentivos	Capacitación
	Apoyo para la financiación	Aumento de la concienciación	Estimulación de mercados
Colaborar	Combinación de recursos	Implicación de los <i>stakeholders</i>	Diálogo
Promocionar	Apoyo político		Difusión y reconocimiento

B. Antecedentes**Las pequeñas y medianas empresas en el Reino Unido**

De los 3,8 millones de empresas que existen en el Reino Unido, casi el 99 % son pymes. Representan el 56 % de la mano de obra y el 52 % del volumen de negocio (Ministerio de Comercio e Industria, 2006a). Diversos estudios realizados en el Reino Unido señalan que las pymes aportan 3 billones de libras al año; se calcula que esto representa diez veces lo aportado por las grandes corporaciones (CSR Academy, 2004).

⁶ Este gráfico se basa en la Tabla 2, *Funciones del sector público de Fox et al.* (Fox, Ward, & Howard, 2002).

Sistema político en el Reino Unido

Población del Reino Unido: 59,3 millones (The Economist, 2005)

Figura 2. Mapa político del Reino Unido



La figura 2, Mapa político del Reino Unido, es una representación visual de los límites geográficos del mapa político. En el Reino Unido predomina el bipartidismo político, formado por el Partido Conservador y el Partido Laborista. En los ochenta, el Gobierno del Partido Conservador impulsó un programa de privatizaciones y transfirió una gran parte de la responsabilidad del sistema público al sector privado. La contribución tributaria es inferior a la de la Unión Europea, con el 37,4 %. El Estado no es intervencionista, y permite la autorregulación del mercado (Andersen, 2001). El Reino Unido también tiene un sector de voluntariado muy consolidado. Noll (2003) clasifica el Reino Unido como un país centroeuropeo donde existe una división de las responsabilidades sociales entre los sistemas público y privado.

Responsabilidad social de las empresas (RSE) y política oficial del Reino Unido

La política gubernamental del Reino Unido mantiene una visión de gestión estratégica de la RSE. Además, tiene un enfoque integral para el desarrollo sostenible denominado *A Better Quality of Life* (1), un programa de sostenibilidad en el ámbito nacional que aborda todos los aspectos sociales y medioambientales. (Ministerio de Medio Ambiente, 2004). Engloba aspectos del medio ambiente (materiales, energía, agua, biodiversidad, polución, proveedores, productos y servicios) y aspectos sociales (recursos humanos, derechos humanos, sociedad y productos). En todas estas áreas, la política trata de promover los siguientes principios de la RSE: transparencia, inclusividad, auditividad, integralidad, relevancia, exactitud, neutralidad, comparatividad, claridad, puntualidad y contexto de sostenibilidad.

Como prueba del compromiso del Reino Unido con la RSE, se ha nombrado a un secretario de estado (2) responsable de esta función. Asimismo, en el año 2002 se lanzó una campaña a favor de la responsabilidad social de las empresas (CORE). Esto se produjo después del anuncio de una *iniciativa parlamentaria* (3) que aboga por la creación de informes obligatorios en temas sociales y medioambientales, y que incluye consultas a las partes interesadas y la necesidad de rendir cuentas por los impactos globales de las empresas (NEF, 2006). Asimismo, en julio del 2001 entró en vigor la *Enmienda a la ley de pensiones* (4), en virtud de la cual los administradores de los programas de pensiones por desempleo deben definir su política de hasta qué punto se están teniendo en cuenta aspectos sociales, medioambientales o éticos a la hora de elegir, mantener o realizar las inversiones (Napier & Wildsmith, 2003). Además, el Gobierno del Reino Unido está facilitando la RSE a través de la Reducción Fiscal para las Inversiones en Comunidades (CITR) como política fiscal.

El Gobierno cuenta en la Cámara de los Comunes con un *intergrupo parlamentario* (APG) (5) que trata las Inversiones Socialmente Responsables y la Empresa Social para ayudar a los miembros del Parlamento a entender la RSE conjuntamente con el trabajo del ministro de RSE. Está creado con el respaldo de Business and Community (BiTC), que es el mayor recurso de comunicación dependiente del Ministerio de Comercio e Industria (DTI), el departamento especializado en los asuntos de la RSE.

El Gobierno insta a las empresas a presentar informes relativos al cumplimiento de la RSE. Se han promulgado directrices sobre los informes medioambientales y el apoyo a otras iniciativas que promueven la presentación de informes, como la directriz *Forge I & II* para el sector de servicios financieros y los premios *ACCA UK Awards for Sustainability Reporting*.

C. La política pública del Reino Unido y la RSE de las pymes

La política oficial del Reino Unido con respecto a las pymes tiene dos vertientes. Primero, hay que comprender cuáles son los aspectos principales que afectan a las pymes a la hora de implantar la RSE en su estrategia global, y luego crear herramientas más apropiadas que sirvan de ayuda a las propias pymes (Buhr & Hermansson, 2004).

El Gobierno trata de implicar voluntariamente las empresas a través de la cooperación entre los sectores privado y del voluntariado, manteniendo al mínimo la regulación (Rahman, 2004). Nuestro estudio ha revelado que el Gobierno está interesado en colaborar con otras entidades, como las organizaciones empresariales y comunitarias.

El Gobierno del Reino Unido ha definido explícitamente su estrategia para la RSE del siguiente modo (DT11, 2002, p.45):

- Elevar el perfil y resaltar la importancia de la responsabilidad social y medioambiental.
- Hacer que el comportamiento responsable sea considerado como una de las operaciones principales de las organizaciones.
- Contribuir a la implicación de las pymes.
- Promover una mayor transparencia en la información y concienciación de la RSE en el mercado.
- Promover y facilitar códigos de buenas prácticas tanto en el Reino Unido como en el ámbito internacional.

A continuación se muestran las iniciativas políticas oficiales llevadas a cabo en el Reino Unido con relación a la RSE de las pymes. (Todas las iniciativas gubernamentales para las pymes del estudio realizado aparecen resaltadas en el Anexo al perfil gubernamental de RSE).

En la figura 3, *Actividades para fomentar el compromiso de las pymes con la RSE en el Reino Unido*, se muestra la actividad de un determinado organismo público, seguido de un número. El número corresponde a la nota al pie de la actividad, con el nombre original tal y como está presentado en el texto. Los números no representan ninguna escala de valoración, sino que representan simplemente su ubicación dentro del texto. Por ejemplo, *Business in the Community* y (8) se encuentran en el encabezado de columna denominado *En colaboración*. Esto debe interpretarse como que el resumen de la iniciativa *Business in the Community* se encuentra en la correspondiente nota al pie dentro del texto.

Figura 3: Actividades para fomentar el compromiso de las pymes con la RSE en el Reino Unido

Actividad	Obligatoria	De facilitación	De cooperación	De promoción
-----------	-------------	--------------------	-------------------	-----------------

A Better Quality of Life (1)			✓	✓
Secretario de estado de RSE (2)	✓	✓	✓	✓
Iniciativa parlamentaria que aboga por los informes sociales y medioambientales obligatorios (3)	✓			
Enmienda a la Ley de Pensiones (4)	✓			
Intergrupo parlamentario en la Cámara de los Comunes (5)			✓	
Secretario Económico del Tesoro (6)	✓	✓	✓	✓
Ministerio de Comercio e Industria (DTI) (7)	✓	✓	✓	✓
Business in the Community (8) (DTI)		✓	✓	✓
Awards for Excellence (9) (BITC)				✓
Case Studies (10) (BITC)			✓	✓
Corporate Responsibility Index 2005 (11) (BITC)			✓	✓
Community Mark (12) (BITC)				✓
Engaging SMEs in Community and Social Issues (13) (BITC)		✓	✓	
Small Business Consortium (14) (DTI)		✓	✓	
Best Practice Cases (15) (SBC)				✓
Practice Journey and Policy (16) (SBC)		✓		✓
“Five Minute Briefings” (17) (SBC)				✓
Media Center (18) (SBC)		✓		
SME Key (19) (DTI)		✓	✓	✓

The Business Case (20) (SME Key)				✓
Guide (21) (SME Key)		✓		
Database (22) (SME Key)				✓
Educational Seminars (23) (CSRA)		✓	✓	✓
CSR Competency Framework (24) (CSRA)		✓		
SIGMA Guidelines(25)		✓		✓
Small Business Service (26) (MSIR)		✓	✓	✓
Community Investment Tax Relief (CITR) (27)	✓			
Business Link (28) (SBS)			✓	
Social Enterprise (29) (SBS)		✓	✓	✓
Subsecretario de Estado para la Competitividad (30)		✓	✓	✓

RSE de las pymes y política pública del Reino Unido

Cada una de las iniciativas de la política pública de RSE en las pymes da cuentas a su departamento respectivo. Debajo enumeramos las diferentes iniciativas en función de su vínculo departamental.

1. Ministerio del Tesoro

1.1. *Secretario Económico del Tesoro*⁷ (6)

Este organismo público se encarga de los impuestos de servicios financieros, como los sellos de correos, la política de ahorro personal, las compañías de inversión inmobiliaria (REIT) y la responsabilidad civil de las empresas.

2. Ministerio de Comercio e Industria (DTI) (7) (Ministerio de Comercio e Industria, 2005)

⁷ Dirección: <<http://www.rics.org/Property/New+Government+Ministers+May+2005.htm>>. Nuevos ministros del Gobierno. 13 de mayo de 2005.

Actúa para que los consumidores colaboren con las empresas y empresarios con el objetivo de aumentar la competitividad y generar niveles más altos de crecimiento y productividad sostenible en el Reino Unido. Se encarga de promover la RSE desde el Gobierno y es el principal ministerio que promueve la RSE.

2.1. Ministro de Comercio y Energía

Es el responsable general de los asuntos relacionados con la energía. Su cartera también incluye la sostenibilidad, el medio ambiente y la responsabilidad social de las empresas. A esta cartera pertenecen las siguientes iniciativas directas del Gobierno (sus programas están enfocados directamente a las pymes).

2.1.1. Business in the Community (BiTC)

- 2.1.1.1. Awards for Excellence
- 2.1.1.2. Case Studies
- 2.1.1.3. Corporate Responsibility Index 2005
- 2.1.1.4. Community Mark
- 2.1.1.5. Engaging SMEs in Community and Social Issues

2.1.2. Small Business Consortium/smallbusinessjourney.com

- 2.1.2.1. Best Practice Cases
- 2.1.2.2. Practice and Policy Journey
- 2.1.2.3. “Five Minute Briefings”
- 2.1.2.4. Media Center

2.1.3. SME Key

- 2.1.3.1. The Business Case
- 2.1.3.2. Guide
- 2.1.3.3. Database

2.1.4 CSR Academy

- 2.1.4.1. Educational Seminars
- 2.1.4.2. CSR Competency Framework

2.1.5 SIGMA Guidelines

A continuación, se describen las iniciativas mencionadas:

☑ 2.1.1. Business in the Community (BiTC) (8)

Se trata de una organización independiente, sin ánimo de lucro y dirigida por empresas, que colabora estrechamente con las empresas y el Gobierno. Fundada en 1982, está formada por más de 700 empresas y

otras 1.600 que participan en programas y campañas. Tiene un alcance internacional para crear una red global de 45 socios y el intercambio de buenas prácticas. Las pymes son uno de los grupos de interés a los que se dirige. Está vinculada con Small Business Journey.

- **2.1.1.1. Awards for Excellence** (9) (Business in the Community, 2006a)

El Ministerio de Comercio e Industria patrocina los premios a la calidad de las empresas (incluidas las pymes), con el objetivo de promocionar las buenas prácticas publicitando los logros de responsabilidad social en las empresas. Los destinatarios de estos galardones reciben los premios en una cena de gala y son anunciados en los medios de comunicación.

- **2.1.1.2. Case Studies** (10) (Business in the Community, 2006c)

Base de datos de todos los casos de estudio de BiTC, que incluyen las empresas que han obtenido la marca comunitaria patrocinada por el Ministerio de Comercio e Industria.

- **2.1.1.3. Corporate Responsibility Index 2005** (11) (Business in the Community, 2006b)

Forma parte del estudio encargado por el BITC y se basa en el marco que el BiTC ha desarrollado con las empresas mediante una serie de consultas y seminarios realizados con más de 80 empresas y el compromiso de otros grupos de interés durante el año 2002. BiTC Corporate Responsibility es el punto de referencia más importante del Reino Unido en lo que se refiere a las prácticas de las empresas responsables, incluidas las pymes. Los resultados del Corporate Responsibility Index 2005 serán publicados en el *Sunday Times*.

- **2.1.1.4. Community Mark** (12) (Business in the Community, 2006d)

Fue apoyada y financiada por el Servicio de ayuda a las pymes impulsado por el Ministerio de Comercio e Industria y la Active Community Unit del Ministerio del Interior desde 2002. Es un estándar nacional del Reino Unido. Se ha creado para ayudar a las pymes, animarlas a que se impliquen con la comunidad, y a que reciban el debido reconocimiento con la Marca Comunitaria (un emblema que puede mostrarse junto a una publicación en los medios de comunicación) como reconocimiento a su calidad. Es un movimiento que distingue a más de 800 miembros y que trabaja con asesores y redes locales.

- **2.1.1.5. Engaging SMEs in Community and Social Issues** (13) (Business in the Community, 2002)

En 2002, el proyecto empezó con la realización de un estudio que giraba en torno a la actitud de las pymes hacia la RSE. Es un estudio del consorcio encargado por el Ministerio de Comercio e Industria, y dirigido por Business in the Community, las Cámaras de Comercio británicas, el Institute of Directors y AccountAbility (el instituto de responsabilidad ética y social). Este estudio profundiza en el conocimiento de la RSE y las pymes, con la mirada puesta en fomentar el compromiso de las pymes con las prácticas empresariales responsables. Una de las prioridades del Gobierno, a la luz del estudio del BiTC, es apoyar la implicación cada vez mayor de las pymes en la RSE como medio para mejorar el funcionamiento empresarial.

☑ **2.1.2. Small Business Consortium/smallbusinessjourney.com (14)**
(*Small Business Consortium, 2006a*)

El Small Business Consortium (SBC) se fundó en el 2002. Está patrocinado por el Ministerio de Comercio e Industria y se basa en la cultura corporativa. Los miembros del SBC son: AccountAbility, Arts & Business, las Cámaras de Comercio británicas, Business in the Community, CSR Europe, Federation of Small Businesses, The Forum of Private Business, Institute of Directors, Lloyds TSB y Scottish Business in the Community. El SBC está abierto a cualquier organización vinculada a las pymes que desee involucrarse en los asuntos de la RSE. El objetivo es aumentar la rentabilidad de las pymes en el Reino Unido animando, desarrollando y apoyando códigos de buenas prácticas sociales, medioambientales y comunitarias. El programa se centra en todas las áreas de la práctica empresarial responsable, incluidos los aspectos económicos, sociales, medioambientales y comunitarios. La página web del SBC, www.smallbusinessjourney.com, se divide en políticas, prácticas y grupos de interés. También promueve los premios de Business in the Community (BiTC).

▪ **Best Practices Cases (15)** (*Small Business Consortium, 2006a*)

Es una biblioteca de casos de estudio con ejemplos de pequeñas empresas en el ámbito nacional.

▪ **2.1.2.2. Practice and Policy Journey (16)** (*Small Business Consortium, 2006b*) (*Small Business Consortium, 2006c*)

Es un recurso organizado de información sobre las pymes y la RSE, que incluye estadísticas, estudios, expedientes y documentos relevantes, información de señalización e información sobre cómo implementar políticas y prácticas (incluido el voluntariado).

- **2.1.2.3. “Five Minute Briefings”** (17) (Small Business Consortium, 2006a)

Resúmenes breves de aspectos concretos de las prácticas empresariales responsables, dirigidos a empresarios ocupados (legislación, salarios dignos, diversidad e igualdad).

- **2.1.2.4. Media Center** (18) (Small Business Consortium, 2006a)

Es una base de datos de ámbito europeo sobre temas relacionados con la RSE y las pymes, que se alimenta de las noticias publicadas en diversos medios y que pretende difundir el conocimiento entre los empresarios.

☑ **2.1.3. SME Key** (19) (European Union, N/A) (SME Key , 2006a)

Es una iniciativa auspiciada por once patrocinadores europeos, entre los que se incluyen la Unión Europea, diversas ONG, empresas y el Ministerio de Comercio e Industria del Reino Unido. Su misión es comunicar los argumentos de responsabilidad social para las empresas; explicar por qué la adopción de prácticas de responsabilidad social por parte de las pymes es un factor que puede aumentar su competitividad; e implicar a las pymes en la comprobación, adaptación y difusión del *SME Key* a nivel nacional para difundir en Europa las prácticas de responsabilidad social en las empresas.

- **2.1.3.1. The Business Case** (20) (SME Key , 2006a)

Es un folleto para explicar a las pymes las ventajas de la RSE. Proporciona información sobre las campañas europeas de RSE dirigidas a las pymes, así como los resultados del estudio ENSR Enterprise de 2001. Asimismo, aborda cada una de las áreas de negocio desde el punto de vista de un grupo de interés.

- **2.1.3.2. Guide** (21) (SME Key , 2006b)

Guide es un software que ayuda a las empresas a autoevaluarse con relación a la RSE. Aborda paso a paso las áreas económicas, sociales y medioambientales de una empresa, haciendo hincapié en las buenas prácticas y las relaciones con las partes interesadas.

- **2.1.3.3. Database** (22) (SME Key , 2006a)

Es una base de datos de prácticas empresariales responsables orientada a las pymes (empresa, país, sector, asunto), que contiene

casos de estudio con evaluaciones sociales ya elaboradas por los usuarios del SME Key.

☑ **2.1.4 CSR Academy** (Ministerio de Comercio e Industria, 2006a)

El objetivo de la CSR Academy (CSRA) es promover la responsabilidad social a través de la CSR Competency Framework, el primer marco de actuación especializado. Está financiado por el Ministerio de Comercio e Industria en colaboración con AccountAbility, BITC, BCC, Ashbridge y BSI. Va dirigido a empresas de todos los tamaños, así como a las instituciones docentes del Reino Unido.

▪ **2.1.4.1. Educational Seminars** (23) (Ministerio de Comercio e Industria, 2006b)

El socio directamente responsable de las pymes es la Cámara de Comercio británica. Los seminarios están organizados por las Cámaras de Comercio locales de todo el país. Ofrecen una serie de instalaciones y locales entre los que elegir, y cubren varios temas importantes de las prácticas empresariales responsables en las áreas locales. Asimismo, ofrecen información e instrucciones sobre cómo pueden implicarse las pequeñas empresas con la iniciativa, al tiempo que animan a las pymes a compartir sus códigos de buenas prácticas empresariales.

▪ **2.1.4.2. CSR Competency Framework** (24) (CSR Academy, 2004)

Es una herramienta desarrollada por más de 400 personas y organizaciones activas en el campo de la RSE, y que tiene como objetivo contribuir al proceso de evaluación del rendimiento o la incorporación de los elementos de la RSE en los procesos existentes. Contiene seis características de la filosofía de la RSE: 1) comprender la sociedad, 2) crear capacidad, 3) cuestionar el funcionamiento habitual de la empresa, 4) relaciones con las partes interesadas, 5) visión estratégica, 6) aprovechar la diversidad para aplicarla a toda la función empresarial: operaciones, planificación, cadena de suministro, finanzas, recursos humanos y marketing. A su vez, se traducen en los siguientes niveles de mérito: concienciación, conocimiento, aplicación, integración y liderazgo. Esta herramienta reconoce la extraordinaria contribución de las pymes a la RSE, y éstas se tuvieron muy en cuenta cuando se creó.

☑ **2.1.5. SIGMA Guidelines** (25) (BSI, AccountAbility, & Forum for the Future, 2003)

El proyecto SIGMA (Sustainability Integrated Guidelines for Management) se creó en 1999 con el apoyo del Ministerio de Comercio e Industria del Reino Unido. Es una colaboración entre la British Standards Institution (la principal organización de normalización del Reino Unido), el Forum for the Future (un

importante *think-tank* y organización benéfica para la sostenibilidad) y AccountAbility (el organismo profesional internacional de rendición de cuentas). Las directrices SIGMA se usan para respaldar los informes de sostenibilidad realizados por las organizaciones.

2.2. Secretario de Estado de Industria y Regiones (Ministerio de Comercio e Industria, 2005)

La principal responsabilidad del Secretario de Estado de Industria y Regiones (MSIR) es el crecimiento empresarial y económico. Este secretario también es directamente responsable de dos programas del sector público: Small Business Service ('Servicio de ayuda a las pymes') y Social Enterprise ('Empresa social').

2.2.1. Small Business Service

- 2.2.1.1. CDFI
- 2.2.1.2. *Business Link*
- 2.2.1.3. *Social Enterprise*

2.3. Subsecretario de Estado para la Competitividad

2.2.1. Small Business Service (26) (Small Business Service, 2005b)

Página web general de Small Business Service (SBS) creada por el Gobierno del Reino Unido para apoyar a las pymes. Trabaja en estrecha colaboración con el Gobierno y es una agencia del Ministerio de Comercio e Industria con diversas iniciativas. Su objetivo es contribuir a la creación de una sociedad de empresas en la que pequeñas firmas de todo tipo puedan desarrollar su potencial. Para ello, crea redes con el Gobierno y la comunidad empresarial, realizando estudios de investigación anuales de ámbito nacional y ofreciendo información a los políticos, así como proporcionando herramientas y estándares de referencia. Dispone de una sólida base de 2.000 empresas asociadas. A continuación se describen algunas de las iniciativas dirigidas a las pymes:

- **2.2.1.1. Community Investment Tax Relief (CITR) (27)** (Ratcliff & Dickman, 2003)

El Gobierno del Reino Unido está impulsando la RSE a través de la Reducción Fiscal para las Inversiones en Comunidades (CITR). Su objetivo es estimular la inversión privada y las comunidades desfavorecidas con incentivos fiscales para los inversores de empresas en organizaciones intermediarias acreditadas. Los incentivos son de hasta el 25% durante un periodo de más de cinco años. Se rige por el Inland Revenue y el Small Business Service (responsable de la acreditación de las CDFI).

- **2.2.1.2. Business Link (28)** (Small Business Service, 2005a)

Parte del Business Link es un servicio de asesoramiento nacional que proporciona información empresarial y acceso a una amplia red de apoyo a las empresas. Está disponible a través de Internet y también es una red de centros de asesoramiento dirigidos por proveedores locales que incluyen enlaces a otras organizaciones, seminarios formativos, herramientas en línea y guías.

- **2.2.1.3. Social Enterprise (29)** (Small Business Service, 2005c)

La Social Enterprise se creó en el 2000. Abarca una amplia gama de asuntos sociales y medioambientales, y opera en todas los ámbitos de la economía. Usando soluciones empresariales para conseguir el bien público, el Gobierno cree que las empresas sociales deben desempeñar un papel valioso y definido para contribuir a crear una economía sólida, sostenible y socialmente inclusiva. La Social Enterprise Unit (SEnU) actúa como centro neurálgico y coordinador de las políticas que afectan a la empresa social, así como para promover y defender la empresa social. Es una forma que tiene el Gobierno de colaborar con distintas entidades para promover y hacer sostenible la actividad de la empresa social. Además de ser el centro neurálgico y coordinador, la SEnU pretende diluir las barreras para el crecimiento y también realiza estudios sobre los aspectos sociales de las pymes. Sus actividades principales son, primero, toda la coordinación, y después la investigación y la formación.

2.3. Subsecretario de Estado para la Competitividad (30) (Ministerio de Comercio e Industria, 2005)

Se encarga de la difusión y la eficiencia, y presta apoyo al Secretario de Estado de Industria y Regiones en las cuestiones que afectan a las pequeñas empresas.

Referencias

BSI, AccountAbility, & Forum for the Future. (2003). "The Sigma Project" [Página web]. URL: <<http://www.projectsigma.com/>> [3 de abril de 2006].

Buhr, K.; Hermansson, A. (2004). *Governmental support for social responsibility in small and medium-sized enterprises. A comparative study of Sweden and the United Kingdom*. Uppsala: Sveriges Lantbruks Universitet. (ERIC Document Reproduction Service No. ISSN 1401-4084).

Business in the Community. (2002). "Engaging SMEs in Community and

Social Issues” [Página web]. URL: <http://www.bitc.org.uk/resources/research/research_publications/bitc_research.html> [2 de agosto de 2006].

Business in the Community. (2006a). “Awards for Excellence” [Página web]. URL: <<http://www.bitc.org.uk/awards/>> [2 de septiembre de 2006].

Business in the Community. (2006b). “Bench Mark Index” [Página web]. URL: <http://www.bitc.org.uk/programmes/key_initiatives/corporate_responsibility_index/about.html> [2 de agosto de 2006].

Business in the Community. (2006c). “Case Studies” [Página web]. URL: <http://www.bitc.org.uk/resources/case_studies/index.html> [2 de septiembre de 2006].

Business in the Community. (2006d). “CommunityMark” [Página web]. URL: <http://www.bitc.org.uk/regions/bitc_in_your_region/yorkshire_humber/programmes/communitymark/about_cm.html> [2 de agosto de 2006].

CSR Academy. (2004). *The CSR Competency Framework*. Informe n.º URN 04/1306. Londres, Reino Unido: Crown Copyright Department of Trade and Industry.

Department for Environment. (2004). *Achieving a better quality of life. Review of progress towards sustainable development*. Informe n.º PB 9420. Londres, Reino Unido: Department for Environment, Food and Rural Affairs.

Department of Industry and Trade. (2006a). “CSR Academy” [Página web]. URL: <<http://www.csracademy.org.uk/index.htm>> [3 de septiembre de 2006].

Department of Industry and Trade (2006b) “CSR Academy: Activity Programmes” [Página web]. URL: <<http://www.csracademy.org.uk/activity.htm>> [3 de septiembre de 2006].

Department of Ministry and Trade. (2005). “DTI” [Página web]. URL: <<http://www.dti.gov.uk/>> [2 de agosto de 2006].

European Union (s. a.) “SME Key” [Página web]. URL: <http://www.smekey.org/english_lan/default.aspx> [16 de febrero de 2006].

Fox, T.; Ward, H.; Howard, B. (2002) *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility. A baseline study*. Washington, DC: International Institute for Economic Development, The World Bank.

Napier, A.; Wildsmith, H. (2003). *UK's pension disclosure regulation for the Socially Responsible Investment. The role of public policies in promoting CSR*. Italian Ministry of Labour and Social Affairs.

NEF. “Public policy engagement” [Página web]. URL: <http://www.neweconomics.org/gen/transform_public.aspx> [3 de septiembre de 2006].

Ratcliff, D.; Dickman, D. (2003). Community Investment Tax Relief (CITR) as a fiscal policy. The role of public policies in promoting CSR. Venecia, Italia: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Small Business Consortium. (2006a). "Small Business Journey" [Página web]. URL: <<http://www.smallbusinessjourney.com/output/Page1.asp>> [2 de agosto de 2006].

Small Business Consortium. (2006b). "Small Business Journey: the policy journey" [Página web]. URL: <<http://www.smallbusinessjourney.com/output/Page5.asp>> [2 de agosto de 2006].

Small Business Consortium. (2006c). "Small Business Journey: The practice journey" [Página web]. URL: <<http://www.smallbusinessjourney.com/output/Page16.asp>> [2 de agosto de 2006].

Small Business Service. (2005a). "Business Link" [Página web]. URL: <www.businesslink.gov.uk> [2 de septiembre de 2006].

Small Business Service. (2005b). "Small Business Service" [Página web]. URL: <www.sbs.gov.uk> [2 de septiembre de 2006].

Small Business Service. (2005c). "The Social Enterprise" [Página web]. URL: <<http://www.sbs.gov.uk/sbsgov/action/layer?r.s=tl&topicId=7000000412>> [2 de agosto de 2006].

Small Business Consortium. "Small Business Journey: Case Studies" [Página web]. URL: <<http://www.smallbusinessjourney.com/output/Page30.asp>> [16 de febrero de 2006].

SME Key. (s. a.) "The Business case for social responsibility in small and medium-sized enterprises" [Página web]. URL: <http://www.csreurope.org/uploadstore/cms/docs/Business_case.pdf> [16 de febrero de 2006].

SME Key. (2006a). "SME Key. Database" [Página web]. URL: <<http://www.smekey.org/reports/default.asp>> [16 de febrero de 2006].

SME Key. (2006b). "SME Key. Guide" [Página web]. URL: <http://www.smekey.org/english_lan/theguide/> [16 de febrero de 2006].

The Economist. (2005). *Pocket World in Figures: 2006 Edition*. Londres, Reino Unido: Profile Books Ltd.

7. MODELO DE INTERVENCIÓN PÚBLICA 2: ITALIA

Italia**A. Resumen**

Utilizando la clasificación de roles del sector público descrita en el *apartado C*, podemos resumir las iniciativas de la política pública italiana. La figura 1, Resumen de las actividades de RSE de las pymes de la política pública italiana destaca las áreas más relevantes en gris.

Figura 1: Resumen de las actividades de RSE para la pyme en la política pública italiana⁸

Obligar	Legislación de “obligación y control”	Regulaciones e inspectores	Sanciones e incentivos legales y fiscales
Facilitar	Legislación facilitadora de actuaciones	Creación de incentivos	Capacitación
Colaborar	Apoyo para la financiación	Aumento de la concienciación	Estimulación de mercados
	Combinación de recursos	Implicación de los <i>stakeholders</i>	Diálogo
Promocionar	Apoyo político		Difusión y reconocimiento

B. Antecedentes**Las pequeñas y medianas empresas en Italia**

En Italia, el 99 % de los negocios son pymes y el Gobierno italiano las ha identificado como actores clave en el compromiso para la RSE. Al mismo tiempo, las investigaciones indican que las pymes tienen menos consciencia que las grandes empresas acerca de la RSE, en el sentido de que no tienen un enfoque sistémico y transparente con relación a las cuestiones sociales (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2002b).

⁸ Este gráfico se basa en la Tabla 2, Roles de los sectores públicos, de Fox et al. (Fox, Ward, & Howard, 2002).

Sistema político en Italia

Población de Italia: 57, 4 millones

Figura 2: Mapa político de Italia



La figura 2, Mapa político de Italia, es una presentación visual de los límites geográficos del mapa político. De 1992 a 1997, Italia afrontó unos retos importantes, cuando los votantes, desencantados por la anterior parálisis política, la deuda masiva del gobierno, la corrupción generalizada y la gran influencia del crimen organizado –denominado colectivamente Tangentopoli, tras ser descubierto por Mani pulite–, exigieron reformas políticas, económicas y éticas. Una serie de coaliciones de centroizquierda dominaron el panorama político italiano entre 1996 y 2001. En abril de 1996, las elecciones nacionales dieron la victoria a una coalición de centroizquierda, El Olivo, liderada por Romano Prodi. El gobierno de Prodi se convirtió en el tercero más duradero en el poder antes de que perdiera, por el estrecho resultado de tres votos, una moción de confianza en octubre de 1998. Las elecciones nacionales del 23 de mayo de 2001 restituyeron a Berlusconi en el poder al frente de una coalición de centroderecha formada por cinco partidos, la "Casa de la Libertad", que incluía el propio partido del primer ministro, Forza Italia, la Alianza Nacional, la Liga Norte, el Centro Cristianodemócrata y los demócratas de la Unión de Centro

Durante la última década, Italia ha llevado a cabo una política fiscal estricta con el fin de cumplir con los requisitos de la Unión Económica y Monetaria y se ha beneficiado de unos tipos de interés y unos índices de inflación más bajos. El actual gobierno ha promovido numerosas reformas a corto plazo encaminadas a mejorar la competitividad y el crecimiento a largo plazo. Sin embargo, Italia ha actuado lentamente en la implementación de las necesarias reformas estructurales, que pasan por aligerar la elevada presión fiscal y revisar el rígido mercado laboral italiano y un sistema de pensiones excesivamente generoso, a causa de la actual ralentización económica y de la oposición de los sindicatos. Pero el liderazgo afronta una grave restricción económica: el déficit presupuestario ha superado el techo del 3 % de la UE. La economía apenas ha experimentado crecimiento en 2005 y los altos índices de desempleo se han mantenido (USA: Central Intelligence Agency, 2006).

La responsabilidad social de la empresa (RSE) y la política pública italiana

Incrementar el grado de concienciación de las empresas con relación a las cuestiones sociales, medioambientales y de sostenibilidad, promoviendo la difusión de una cultura de la responsabilidad dentro del sistema industrial. Esto va unido con la búsqueda de una solución tangible al debate europeo en materia de RSE. En particular, sus objetivos son (Bocconi University, 2005):

- Promover la cultura de RSE y el intercambio de las mejores prácticas entre empresas;
- garantizar a los ciudadanos que los informes sobre el compromiso social de las empresas son ciertos y no engañosos;
- definir un estándar simple y modular –una lista de indicadores clave de desempeño– que las empresas pueden adoptar voluntariamente para identificar el comportamiento socialmente responsable;
- apoyar a las pymes en el desarrollo de estrategias y políticas de RE;
- fomentar el intercambio de experiencias entre países al objeto de identificar e implementar las mejores prácticas a escala internacional.

El gobierno también ha alineado su estrategia de RSE con varios ministerios, en función de determinadas cuestiones clave (Bocconi University, 2005):

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

- Dirección General de Familia, derechos Sociales y Responsabilidad Social de la Empresa;
- Dirección General de Protección de las Condiciones Laborales.

Ministerio de Industria y Comercio

- Dirección General de Regulación del Mercado y Protección del Consumidor;
- Dirección General de Políticas de Internacionalización.

Ministerio de Asuntos Exteriores

- Dirección General de Políticas Multilaterales y Derechos Humanos.

C. La política pública italiana y la RSE en las pymes

La principal iniciativa italiana en material de RSE es el Proyecto de compromiso social-RSE (CS-RSE), cuyo papel es “fomentar el rol proactivo de las empresas en el apoyo del sistema de bienestar nacional y local según un moderno enfoque mixto de bienestar” (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2002a). Este proyecto se caracteriza por una especial atención a las pymes (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2002b). Los objetivos principales de este proyecto son:

- Definir un estándar social simple y modular que las empresas puedan adoptar voluntariamente con el fin de identificar el comportamiento socialmente responsable;
- elaborar unos indicadores relevantes de desempeño con el fin de comprender y evaluar el comportamiento social de las empresas;
- promover la cultura de la RSE en las empresas;
- garantizar a los ciudadanos que el compromiso social reportado es real y no engañoso.

Estos objetivos promoverán la cohesión social, la creación de nuevos partenariados, la disponibilidad de recursos financieros, el desarrollo de fondos de pensión éticos y la expansión de las mejores prácticas por toda la cadena de suministro de las pymes (Bocconi University, 2002a). El CS-RSE, tras una revisión exhaustiva de las distintas herramientas de la RSE, se basa en el enfoque ISO (sistema de gestión de la RSE, CSRMS) e incluye los siguientes elementos, encaminados a construir un estándar contable común de la RSE: política social, planificación, implementación y aplicación, medida y evaluación, revisión de la gestión, certificación del sistema, posible comunicación a los *stakeholders* (declaración social). (Bocconi University, 2002b)

El Plan de acción nacional emplea la Conferencia conjunta para fijar el plan de acción anual de la RSE. Se estableció por el Decreto ley 281, de 28 de agosto de 1997, para los miembros que los miembros de las regiones estado y de las ciudades estado, para las regiones, municipalidades y comunidades consorciadas lo ratificaran y para estimular el diálogo entre ellas (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2002b).

En general, todas las iniciativas del Gobierno italiano tienen presente el caso de las pymes cuando consideran las actividades dirigidas a la consecución de la RSE. El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales cree que las cuestiones de la RSE de las pymes tienen que abordarse a escala federal, provincial y local, así como en colaboración con las empresas y organizaciones no lucrativas, como las cámaras de comercio regionales.

RSE de las pymes y política pública italiana

A continuación se relaciona una lista de las iniciativas de la política pública en Italia en materia de RSE de las pymes. (Todas las iniciativas gobierno-pymes de la investigación realizada en los tres países se destacan en el Anexo al perfil gubernamental de RSE, v. Anexo)

Figura 3: Actividades italianas de compromiso de RSE de las pymes

Actividad	Obligatoria	De facilitación	De cooperación	De promoción
Proyecto CSR-SC (Concienciación social) (1)		✓	✓	✓
Encuesta CSR-SC (2)		✓		
Responsabilidad social de la empresa: ejemplos italianos de buenas prácticas (3)		✓		✓
Foro Italiano Multistakeholder (4)			✓	
Centros de apoyo con Unioncamere (5)		✓		✓
Declaración social (6)		✓		✓
Fabrica Ethica de la Toscana: Certificación SA 8000 (<i>Eticità nelle Attività Produttive</i>) (7)				✓
Comité Multistakeholder de la Toscana (8)		✓	✓	
Cámara de Comercio de Milán (FORMAPER) Proyecto <i>Rebus</i> (9)		✓		
Ley regional n.º 20, de 2002, de la Región de Umbría (10)	✓			
RSE-Programa Claro Seguro Regular (<i>Chiaro, Sicuro, Regolare</i>) de la Región de Emilia-Romaña (11)	✓	✓	✓	
Centro de Formación de la Región de Las Marcas		✓	✓	

(CFM) (12)				
RSE-Proyecto Vaderegio de la región de Sicilia (13)			✓	

Cada una de las iniciativas de la política pública de RSE en las pymes da cuentas a su departamento respectivo. Debajo enumeramos las diferentes iniciativas en función de su vínculo departamental.

1. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales / Ministerio de Bienestar) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2002b)

El rol del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales es promover la cultura de la RSE entre las empresas, llevando a cabo medidas encaminadas a realizar actividades formación y comunicación. Asimismo, coordina la conferencia conjunta y las organizaciones no lucrativas, a las cuales es confiada la tarea de fijar unas prioridades nacionales que se incorporan al Plan de acción nacional (v. apartado C del informe de este país). El Ministerio también coordina el foro de RSE, el cual, entre otras tareas, identifica los proyectos específicos que son financiados por el proyecto CS-RSE conducentes a la recepción y la evaluación de procesos relativos a la declaración social. El sistema del Proyecto CS-RSE contiene los elementos siguientes: la declaración social y un conjunto de indicadores, el procedimiento de evaluación, el sistema de calificación de los beneficios y los mecanismos de persuasión moral, y se presenta en un diagrama de procesos en la figura 5: Sistema del Proyecto CS-RSE italiano, que figura más abajo. Prevé la evaluación *ex post* e *in situ*, a cargo de una tercera parte independiente, de algunas empresas de la muestra, al objeto de garantizar el compromiso de las empresas con la RSE y la calidad de los resultados, en que se notificarán las infracciones de los resultados por terceras instituciones cualificadas y acreditadas.

☑ **1.1. Proyecto CSR-SC (Concienciación social)** (1) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2002b) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2006a)

Forma parte de la estrategia global italiana en material de RSE y se orienta a las pymes, como se ha comentado en el apartado C anterior.

- **1.1.1. Encuesta CSR-SC** (2) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2005) (Bocconi University, 2002a)

El Ministerio llevó a cabo una encuesta a propuesta y con la colaboración de la Unión italiana de Cámaras de Comercio. Esta encuesta se destinaba a diagnosticar el estado de la RSE dentro de las empresas, prestando especial atención en el tamaño de las mismas, su contexto sociocultural y su ubicación. Presentó distintos modelos de RSE en Italia, basados en las características previamente mencionadas.

- **1.1.2. Responsabilidad social de la empresa: ejemplos italianos de buenas prácticas** (3) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (Ministero de Trabajo y Asuntos Sociales), 2005)

Es un folleto financiado por el Proyecto CS-RSE y destinado al sector público para difundir 30 ejemplos de las mejores prácticas de las pymes. La compilación de las buenas prácticas fue un esfuerzo conjunto de los gobiernos federal y local, las ONG y las empresas.

- **1.1.3. Foro Italiano Multistakeholder** (4) (Bocconi University, 2005) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2006b) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2006b)

Es un organismo que forma parte del sistema construido en Venecia y promovido por el Ministerio de Empleo y Políticas Sociales, basándose en el modelo europeo, para fomentar la interacción con los stakeholders. Se compone de 50 stakeholders que representan a los empresarios, los sindicatos, las instituciones, y la sociedad civil, a escala nacional. El presidente del Foro es el ministro de Trabajo y Asuntos Sociales. Las actividades del Foro consisten en dos tipos de reuniones: *a)* reuniones de alto nivel, en las que se evalúan y discuten los objetivos estratégicos, se identifican cuestiones y se analizan resultado, y *b)* cuatro mesas redondas con los siguientes objetivos: integrar la cultura de la RSE entre las empresas e intercambiar las mejores prácticas; integrar la RSE entre las pymes; promover la transparencia y herramientas para evaluar las prácticas de RSE; analizar las relaciones entre RSE y desarrollo sostenible, especialmente desde el punto de vista medioambiental.

- **1.1.4. Centros de apoyo con Unioncamere (5)** (Unioncamere, 2006)

En 2004, se abrieron puntos informativos de CS-RSE en 20 cámaras de comercio de Italia para dar apoyo a la autoevaluación en la implementación de la declaración social. Proporcionan una base de datos de herramientas y explicaciones de las actividades de RSE.

- **1.1.5. Declaración social (6)** (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2002c)

Es un esfuerzo del Ministerio crear un estándar y una declaración de responsabilización homogénea para medir la RSE de forma coherente con la definición de RSE de la Unión Europea en las empresas italianas. El primer paso incluía un proyecto de investigación de referencia, seguido de una prueba piloto. Se invitaba a las empresas a presentar voluntariamente un informe sobre sus prácticas sociales y medioambientales con relación a una serie de indicadores comunes. Esta serie de indicadores comunes es aplicable a empresas de todos los tamaños, aunque se propone una serie adicional de indicadores a las grandes empresas.

El Gobierno federal trabaja estrechamente con los gobiernos locales y provinciales en las siguientes iniciativas:

- 2.1.1. Fabrica Ethica de la Toscana
- 2.1.2. Certificación SA 8000 de la Toscana: *“Eticità nelle Attività Produttive”*
- 2.1.3. Comité Multistakeholder de la Toscana
- 2.2. Cámara de Comercio de Milán (FORMAPER) Proyecto *Rebus – Relación entre las empresas y la sociedad. Una investigación europea en RSE*
- 2.3. Ley regional n.º 20, de 2002, de la Región de Umbría
- 2.4. RSE – Programa Claro, Seguro y Regular (*Chiaro, Sicuro, Regolare*), de la Región de la Emilia-Romaña
- 2.5. Centro de Formación (CFM), de la Región de Las Marcas
- 2.6. RSE – Proyecto Vaderegio, de la Región de Sicilia

- **2.1.1. Fabrica Ethica de la Toscana** (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2002a)

La Región de la Toscana activó el proyecto Fabrica Ethica para promover la SA 8000 entre las pymes. Se trata de una iniciativa iniciada en el año 2000. Incluye apoyo a la formación, servicios de información y asignación de fondos a las empresas.

☑ **2.1.2. Certificación SA 8000 de la Toscana: «*Eticità nelle Attività Produttive*»**

- (7) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2002a)

La Región de la Toscana concede apoyo financiero a las pymes locales que deseen ser certificadas con el estándar SA 8000, cubriendo hasta el 50 % de los costes de consultoría y certificación.

- ☑ **2.1.3. Comité Multistakeholder de la Toscana** (8) (Bocconi University, 2005)

Es la comisión ética regional de RSE dentro del gobierno para y la región de la Toscana.

- ☑ **2.2. Cámara de Comercio de Milán (FORMAPER) Proyecto *Rebus – Relación entre las empresas y la sociedad. Una investigación europea en RSE*** (9) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2002a)

El proyecto *Rebus* analiza la relación entre las empresas y la sociedad, investigación europea en RSE, es financiado por la Comisión Europea y realizado conjuntamente por el ISTUD (Istituto Studi Direzionali, de Milán), SFERA (Servizi Formativi Emiliano Romagnoli Associati, un consorcio cuyos *partners* son los organismos formativos de las asociaciones emprendedoras de la Emilia-Romaña) y FORMAPER, una agencia especial de la Cámara de Comercio de Milán. El proyecto tiene por objeto investigar la atención que prestan los directivos de las pymes al concepto de RSE y promover el intercambio y los conocimientos de las mejores prácticas.

- ☑ **2.3. Ley regional n.º 20, de 2002, de la Región de Umbría** (10) (Bocconi University, 2005)

Se trata de una ley que dispone la creación del Registro regional de empresas certificadas con la SA 8000. Además, la región también aprobó la Ley regional n.º 21, de 12 de noviembre de 2002, titulada “Medidas para la certificación de

los sistemas de calidad, medioambientales, de seguridad y éticos de las empresas umbras”.

- **2.4. Programa RSE-Claro, Seguro y Regular (*Chiaro, Sicuro, Regolare*) de la Región de la Emilia-Romaña** (11) (Bocconi University, 2005)

A propósito de la calidad y la seguridad laboral, la Región de la Emilia-Romaña confió al Instituto del Trabajo un proyecto de investigación para detectar las condiciones que podía facilitar el acceso voluntario a la obtención de Etiqueta de la Calidad Social por parte de las empresas regionales. No se trata de una nueva herramienta de certificación, sino que más bien enriquece/integra las medidas ya existentes. Además, en Julio de 2005, la Región de la Emilia-Romaña adoptó la Ley regional n.º 4 con el fin de promover el empleo y la calidad, la seguridad y la conformidad de las condiciones laborales. Desde esta perspectiva, la RSE se considera que es una herramienta esencial para fomentar unas mejores condiciones laborales, para mejorar la competitividad de las empresas y para promover un desarrollo económico sostenible y la cohesión social.

- **2.5. Centro de Formación de la Región de Las Marcas (CFM)** (12) (Bocconi University, 2005) (Italian Region, 2004)

La Región de Las Marcas es *partner* del proyecto llevado a cabo por el Centro de Formación de Las Marcas (CFM) –un consorcio de empresas de formación de Las Marcas–, que tiene por objeto realizar un estudio de viabilidad para el establecimiento de un sistema informativo sobre la responsabilidad social de la empresa. En febrero de 2005, la Región de Las Marcas adoptó la Ley regional n.º 11 para promover iniciativas, herramientas y planes de gestión en el campo de las prácticas socialmente responsables.

- **2.6. Proyecto RSE-Vaderegio de la Región de Sicilia** (13) (Bocconi University, 2005)

Se trata de un proyecto financiado por la Región de Sicilia y por la Comisión Europea. Implica a cuatro organizaciones: Agenda-Social Responsibility (Edimburgo-Escocia), el Ministerio flamenco de Trabajo (Flandes, Bélgica), la Fundación Novia Salcedo (Bilbao, España) y la EURO Association de Palermo (Sicilia, Italia). Mediante la implicación de las instituciones locales, el proyecto pretende entender y promover la RSE a escala local. Además, la Región de Sicilia apoya el Proyecto Etiquitalitas, en el que participan el Observatorio

Regional del Entorno (ORSA), la EURO Association y varios organismos y cooperativas locales.

Referencias

Bocconi University. (2002a). *From CSR to Social Commitment: The project of the Italian government for the EU presidency*. Italia: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Bocconi University. (2002b). *Research project for the Italian Ministry of Welfare - Proposal for a CSR-SC standard*. Italia: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Bocconi University. (2005). *The changing role of government: the relational state and its implications for corporate responsibility - Italian country report*. Italia: Bocconi University.

Fox, T.; Ward, H.; Howard, B. (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study*. Washington, DC: The World Bank.

Italian Region, R. M. (2004) "SIRM (sistema impresa responsabile regione marche)" [Página web]. URL: <<http://www.sirm.marche.it/>> [4 de julio de 2004].

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2002a). *CSR in Italy*. Italia: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2002b). *Project history: The Italian government proposal*. Italia: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2002c). *Social statement*. Italia: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2006a) "CSR-SC (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: Responsabilità Sociale delle Imprese)" [Página web]. URL: <<http://www.welfare.gov.it/EaChannel/MenuTematiche/cspsc/Presentazione/default.htm?baseChannel=cspsc>> [4 de julio].

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2006b) [Página web]. URL: <<http://www.welfare.gov.it/>> [4 de julio].

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2005). *Corporate Social Responsibility - Italian examples of good practice*. Italia: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2006c) Foro Italiano Multistakeholde. [Página web]. URL: <<http://www.welfare.gov.it/EaChannel/MenuTematiche/csesc/CSRForum/csrTavTec.htm>> [18 de abril 2006]

USA: Central Intelligence Agency. (2006) *The World Fact Book* [Página web]. URL: <<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/it.html>> [4 de junio].

Unioncamere. (2006) “Il sito di Unioncamere sulla Responsabilità Sociale delle Imprese” [Página web]. URL: <<http://www.csr.unioncamere.it/faq.asp>> [6 de julio].

Wikipedia: The Free Encyclopaedia. (2006) “Politics of Italy” [Página web]. URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Politics_of_Italy> [4 de junio].

8. MODELO DE INTERVENCIÓN PÚBLICA 3: SUECIA

Suecia**A. Resumen**

Utilizando la clasificación de roles del sector público descrita en el *apartado C*, podemos resumir las iniciativas de la política pública sueca. La figura 1, Resumen de las actividades de RSE de las pymes de la política pública sueca destaca las áreas más relevantes en gris.

Figura 1: Resumen de las actividades de RSE para la pyme en la política pública sueca¹⁰

Obligar	Legislación de “obligación y control”	Regulaciones e inspectores	Sanciones e incentivos legales y fiscales
Facilitar	Legislación facilitadora de actuaciones	Creación de incentivos	Capacitación
Colaborar	Apoyo para la financiación	Aumento de la concienciación	Estimulación de mercados
	Combinación de recursos	Implicación de los <i>stakeholders</i>	Díálogo
Promocionar	Apoyo político		Difusión y reconocimiento

B. Antecedentes**Las pequeñas y medianas empresas en Suecia**

Más del 99 % de todas las empresas suecas son pymes y son 580.000 en total. Globalmente, el sector de las pymes en Suecia representa el 60 % del total del empleo privado, lo que supone un índice un 5 % más bajo que la media de la UE del empleo de las pymes. La participación de las pymes en el volumen total de negocio de la economía es del 58 %. (Swedish Business Development Agency (Nutek), 2004)

¹⁰ Este gráfico se basa en la Tabla 2, Roles de los sectores públicos, de Fox et al. (Fox, Ward, & Howard, 2002).

Sistema política en Suecia

Población de Suecia: 8,9 millones

Figura 2: Mapa político de Suecia

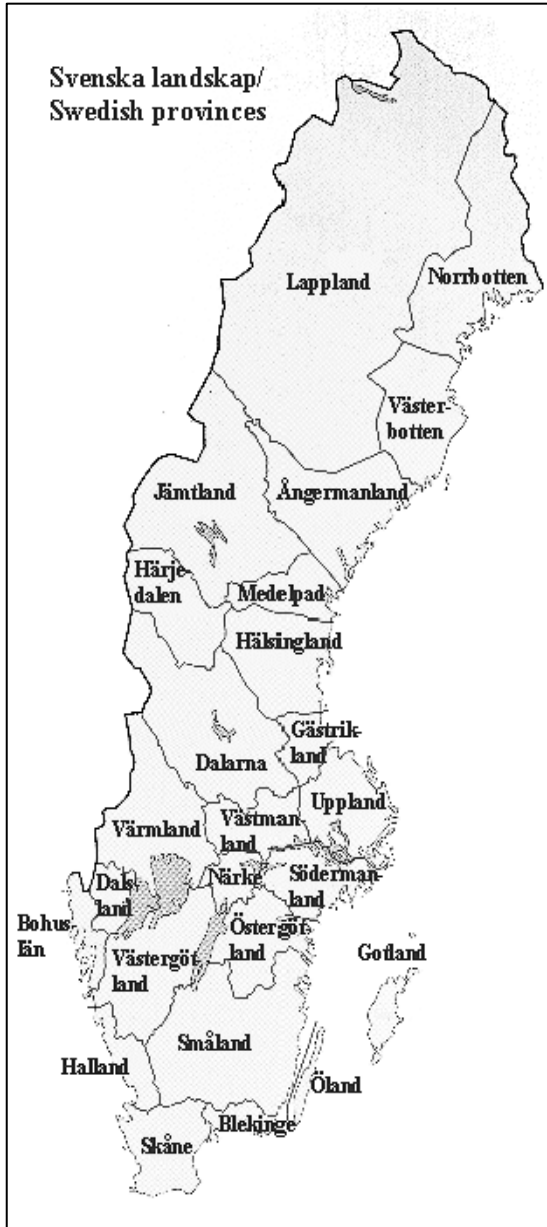


Figura 2: Mapa político de Suecia. Contiene el mapa político de Suecia. El Partido Socialdemócrata (SDP) ha gobernado el país, con unas pocas interrupciones desde 1920 (Buhr y Hermansson, 2004:31) Se concentra en crear y mantener el amplio sistema de bienestar social. El sector público es responsable de prestar numerosos servicios, tales como la asistencia sanitaria,

la educación y el servicio social, y de combatir el desempleo. Los impuestos suecos son elevados. De hecho, es el único país de la OCDE con unos ingresos tributarios del PIB superiores al 50%. El SDP está en contra de la privatización y tiene una larga historia de fuerte implicación política con los sindicatos. El mercado de trabajo cuenta con una elevada participación de la mujer en la población laboral, y el país tiene la tasa de pobreza más baja de la Europa de los 15. Eso se traduce en que el 31 % del total de trabajadores son empleados por el sector público. También es el país que ocupa el primer lugar del Barómetro mundial de sostenibilidad (Prescott y Allen, 2001) y figura entre los tres primeros de la estrategia de Lisboa (EC, 2004).

La responsabilidad social de la empresa (RSE) y la política pública sueca

La RSE se contempla en términos de desarrollo sostenible y es un objetivo integral para el gobierno sueco. Sin embargo, no todos los departamentos del gobierno han coincidido a la hora de abordar estratégicamente y explícitamente la RSE como un área de especial prioridad dentro del desarrollo sostenible. Según una comunicación formal, el gobierno se centra en las siguientes áreas esenciales cuyo promoción básica entra dentro de la cartera del Ministerio de Medio Ambiente (Regeringskansliet, 2002, p. 19):

- El medio ambiente futuro
- Limitación del cambio climático
- Población y salud pública
- Cohesión social, bienestar y seguridad
- Empleo y aprendizaje en la sociedad del conocimiento
- Crecimiento económico y competitividad
- Desarrollo y cohesión regional
- Desarrollo comunitario

Las principales oficinas responsables de las iniciativas de RSE son la Agencia Sueca de Desarrollo (SIDA) y la Agencia Sueca de Desarrollo Empresarial (NUTEK). En Suecia, el Ministerio de Exteriores está encargado primordialmente de promover la responsabilidad global (RG) de las empresas en su gestión en el extranjero, y invita a las empresas suecas a ser embajadoras de los derechos humanos, de los estándares laborales básicos, de la anticorrupción y de un entorno decente y seguro, tal como se perfila en las Directrices de la OCDE y en el Global Compact de las Naciones Unidas. Esta iniciativa se basa en el Ministerio de Asuntos Exteriores, que trabaja estrechamente con el Ministerio de Industria y el Ministerio de Desarrollo Sostenible. Incluye seminarios de formación y la publicación de las empresas que se ajustan al Partenariado sueco para la responsabilidad global en el sitio web del gobierno. Todas las embajadas suecas están informadas de esta actividad. Asimismo, se ha solicitado a 33 de las 59 empresas de propiedad estatal que informen de su posición en materia de RG. Además, el gobierno sueco acoge el Punto de Contacto Nacional Sueco (NCP), integrado por el gobierno, empresas y sindicatos con el fin de promover las Directrices de la OCDE para las multinacionales. (Horn af Rantzien) (Government of Sweden,

2003). (The Swedish Partnership for Global Responsibility (Globalt Ansvar), 2006)

Desde una perspectiva de la obligatoriedad, Suecia también exige a las empresas que presentan unas determinadas especificaciones que indiquen su impacto sobre el medio ambiente, junto con sus cuentas financieras anuales. Todas las empresas han de reportar los días de ausencia de los empleados por enfermedad. Además, La Ley de los fondos de pensiones públicos (2000:192) contienen normas sobre aspectos medioambientales y éticos. (Government of Sweden, 2003).

C. La política pública sueca y la RSE en las pymes

En la figura 3, Actividades suecas de compromiso de RSE de las pymes, se indican cada una de las actividades que realizan distintos organismos públicos, seguidas de un número. Este número es el identificador de la actividad por su nombre original tal como se presenta en el texto. Los números no asignan mérito alguno, sino que simplemente representan su ubicación dentro del texto.

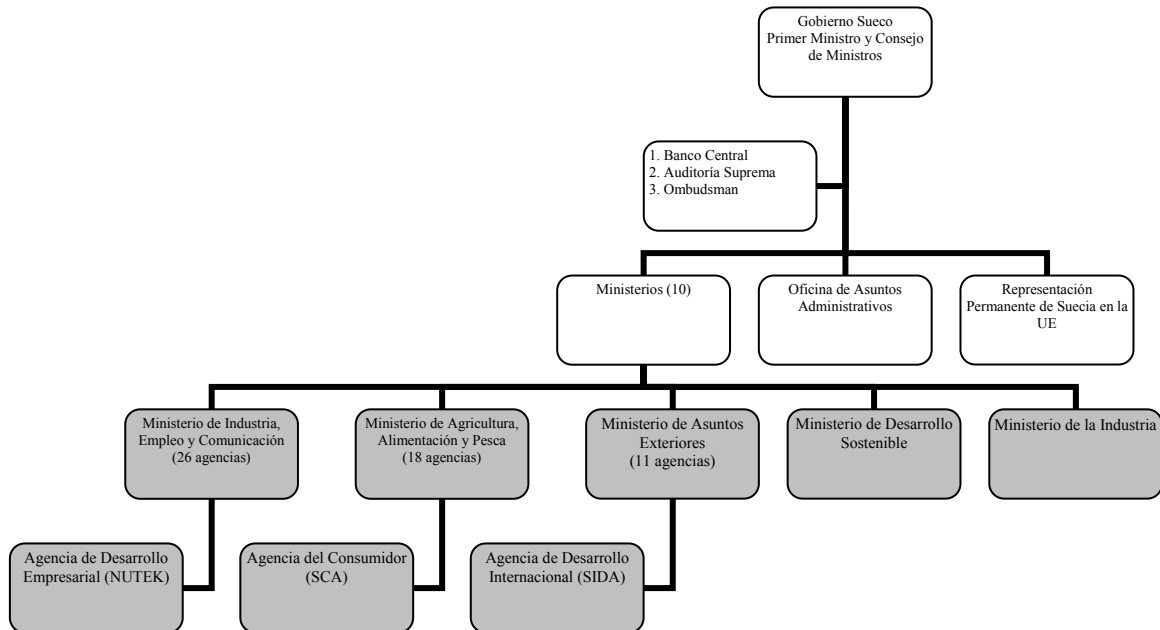
Figura 3: Actividades suecas de compromiso de RSE de las pymes

Actividad	Obligatoria	De facilitación	De cooperación	De promoción
Environment-driven Business Development Program (1)		✓	✓	✓
Triple Logic Project (2)		✓		✓
ALMI (3)			✓	
The Social Venture (4)				✓
Jobs and Society, CSR Europe (5)		✓	✓	✓
SME Key, CSR Campaign (6)		✓	✓	✓
Proyectos de <i>networking</i> (7)		✓	✓	✓

Cada una de las iniciativas de la política pública de RSE de las pymes da cuentas a su departamento respectivo. En la figura 4, Departamentos de RSE de las pymes del Gobierno sueco, puede observarse una representación gráfica del Gobierno sueco, en que los departamentos implicados directamente en las iniciativas de RSE de las pymes se destacan en gris. Cada iniciativa se

enumera según el departamento del estado, y una flecha señala si su ámbito de influencia es la jurisdicción federal, provincial y/o local.

Figura 4: Departamentos de RSE de las pymes del Gobierno sueco



1. Agencia de Desarrollo Empresarial (NUTEK, Ministerio de Industria, Empleo y Comunicación)

Es la Autoridad central para el desarrollo empresarial y regional y tiene por objeto promover el crecimiento sostenible en todo el país. Trabaja en colaboración con la Agencia Sueca del Consumidor (SCA) para fomentar la concienciación de la RSE entre los consumidores, lo que incluye organizar debates en mesas redondas y realizar publicaciones tales como “Consuma menos” y “Ética y comercio”, así como un informe sobre “Consumo y ética”.

Las pymes son una gran prioridad y cuentan con el apoyo sistemático de NUTEK, que entre el 2002 y el 2004 ha apoyado cinco proyectos de *networking* para las pymes con objeto de promover la RSE entre ellas mediante la creación de herramientas de desarrollo empresarial, estudios de casos y regional incubadoras regionales. La agencia colabora con distintos intermediarios, organizaciones nacionales y regionales, y autoridades. Su cartera incluye las siguientes iniciativas directas del gobierno y sus programas orientados directamente a las pymes, entre los que se incluyen:

- 1.1. Environment-driven Business Development Program
 - 1.1.1. Triple Logic Program:

- 1.2. ALMI

- 1.2.1. The Social Venture
- 1.3. Jobs and Society, CSR Europe
 - 1.3.1. SME Key, CSR Campaign
- 1.4. Proyectos de *networking*

Se comentan a continuación.

☑ **1.1. Environment-driven Business Development Program** (1) (Buhr & Hermansson, 2004)

Es financiado en un 30 % por NUTEK y tiene por objeto reforzar la competitividad de las pymes integrando cuestiones medioambientales en su estrategia. Es un programa de 4 años, con 34 proyectos piloto y una red de 350 pymes. Uno de los resultados más tangibles serán los estudios de casos de buenas prácticas.

- **1.1.1. Triple Logic Program** (2) (Bjoerkman y Hahn, 2005) (Swedish Business Development Agency (Nutek), The European Social Fund y Laensstyrelsen, 2006)

Da apoyo a las pymes en el desarrollo de productos, servicios y prácticas innovadores de forma sostenible, con el objetivo final de crear una incubadora de empresas sostenibles.

☑ **1.2. ALMI** (3) (socio NUTEK) (Gaverstedt, 2004) (ALMI-Foeretagspartner, 2006)

Es un partenariado propiedad conjunta del gobierno (51 %) y de los consejos provinciales de Suecia (49 %), lo cual permite operar regionalmente a través de las oficinas locales (ALMI, 2004). El papel tradicional de esta organización es trabajar en los aspectos financieros y medioambientales. Trabaja con las pymes a través de las oficinas regionales.

- **1.2.1. The Social Venture** (4) (Gaverstedt, 2004) (Social Venture Network -Sweden, 2006)

Se basa en el concepto de desarrollo sostenible al objeto de integrar criterios éticos, medioambientales y económicos en el proceso empresarial de toma de decisiones. Respalda que los presupuestos del gobierno apoyen la sostenibilidad.

☑ **1.3. Jobs and Society, CSR Europe** (5) (apoyado por NUTEK) (RSE Europa 3, 2004) (Jobs and Society, Sweden, 2006)

Esta ONG recibe apoyo del gobierno a través de NUTEK. Inicialmente, se constituyó con un fuerte apoyo de las autoridades locales y Volvo. Se trata de una organización basada en la red que promueve los puestos de trabajo y el crecimiento económico en Suecia. Tiene por objeto fomentar la RSE a escala nacional y apoyar la creación de empresas (*entrepreneurship*).

- **1.3.1. SME Key, CSR Campaign** (6) (Buhr & Hermansson, 2004)

Este partenariado contiene la parte sueca de las pymes comprometidas en la responsabilidad social y fue creado por RSE Suecia para continuar realizando acciones activas. SME Key cuenta con el apoyo de la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea, el Departamento de Comercio e Industria del Reino Unido, Volkswagen, la Caisse des Dépôts et Consignations, Levi's y British Telecom.

1.4. Proyectos de *networking* (7) (European Commission Authors, 2006)

La Agencia de Desarrollo Empresarial Sueca (NUTEK) apoyó cinco proyectos de *networking*, que implicaban a 50 pymes, entre el 2002 y el 2004. Estos proyectos consistían en promover la RSE entre las pymes mediante la creación de herramientas de desarrollo empresarial, estudios de casos e incubadoras regionales. NUTEK también ha sido una parte activa en el proyecto *Responsible Entrepreneurship* de DG Enterprise, en el que se presentaron cuatro estudios de casos suecos de RSE en las pymes.

Referencias

“Social Venture Network – Sweden”. [Página web]. URL: <<http://www.svnsweden.com/>> [7 de abril de 2006]

“ALMI – Foeretagspartner”. [Página web]. URL: <http://www.almi.se/almi_in_english.html> [7 de abril de 2006]

“Jobs and Society, Sweden” [Página web]. URL: <<http://www.jobs-society.se/eng/sweden.shtml>> [7 de abril de 2006].

“The Swedish Partnership for Global Responsibility (Globalt Ansvar)” [Página web]. URL: <<http://www.regeringen.se/sb/d/2657>> [7 de abril de 2006].

Bjoerkman, T.; Hahn, T. (2005). “Triple Bottom Line in Swedish SMEs - What drives and sustains the sustainable development?” Basado en un estudio de proyecto de desarrollo financiado por el gobierno. Estocolmo: Stockholm

University.

Buhr, K.; Hermansson, A. (2004). *Governmental support for social responsibility in small and medium-sized enterprises – A comparative study of Sweden and the United Kingdom*. Uppsala: Sveriges Lantbruks Universitet. (ERIC Document Reproduction Service. ISSN 1401-4084).

Comisión Europea. (2006). "EUROPA: Sweden-Promoting CSR". [Página web]. URL: <http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/country/sweden1.htm> [4 de julio].

Fox, T.; Ward, H.; Howard, B. (2002). "Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study". Washington, DC: The World Bank.

Government of Sweden. (2003). *Country Paper - National Profiles: Sweden. The role of public policies in promoting CSR*. Italian Ministry of Labour and Social Affairs.

Horn af Rantzien, M. *The Sweden Partnership for Global Responsibility – A tool to promote CSR*. Italy: Italian Ministry of Labour and Social Affairs.

Swedish Business Development Agency (NUTEK) (2004). *SMEs in Sweden: Structural Change and Policy Development*. Estocolmo: NUTEK.

Swedish Business Development Agency (NUTEK). The European Social Fund & Laensstyrelsen. "Triple Logic: Social, Ecological and Business Development" [Página web]. URL: <<http://www.triplelogic.se/>> [7 de abril de 2006].

9. CONCLUSIONES DE LOS TRES CASOS ANALIZADOS.

9.1 Ámbitos de la Administración, agentes involucrados y enfoques del impulso de la RSE

Quién

Tal como se ha expuesto anteriormente, cada uno de los países analizados ha elaborado su particular aproximación a la RSE. El *Reino Unido* ha atribuido la responsabilidad formal del impulso de la RSE a un alto cargo de la Administración del Estado. En este caso, tiene estas atribuciones una secretaría de Estado del Departamento de Comercio e Industria. Para el caso de *Italia*, es la Dirección General de la Familia y Asuntos Sociales, dependiente del Ministerio de Trabajo y Políticas Sociales, la responsable de políticas de RSE, aunque no existe más que una atribución genérica de la responsabilidad de liderar el impulso de la RSE. En el caso de *Suecia*, este impulso se distribuye básicamente entre tres departamentos: Exteriores, Medio Ambiente e Industria, cada uno desde su ámbito de actuación.

En todos los casos analizados, existen iniciativas que superan el marco estricto de actuación de los departamentos encargados de liderar la RSE.

Cómo

El Reino Unido e Italia comparten una visión similar del impulso de la RSE y ambos países incluyen, de manera principal, las pymes entre su público objetivo.

Para el caso del *Reino Unido*, la estrategia de RSE propone aumentar la notoriedad y los conocimientos del término, así como promover la transparencia y las buenas prácticas ayudando a incorporar, principalmente entre las pymes, instrumentos para la gestión responsable. El Reino Unido ha

destinado un apoyo financiero considerable a promover diferentes herramientas de RSE para las pymes

En *Italia*, el mayor esfuerzo se ha dado en la popularización del concepto de RSE, mediante la implementación de una campaña pública de comunicación, que fomenta la creación del Foro Multistakeholder y la creación de herramientas de RSE. Dentro de este marco, se promueve la cultura de la responsabilidad en la gestión de la empresa mediante el apoyo de instrumentos que siguen las indicaciones generadas en el Foro Multistakeholder. La Administración pública ha destinado igualmente recursos a la elaboración de herramientas, estudios de percepción e investigaciones diversas.

En *Suecia*, la aplicación transversal de la RSE entre tres departamentos implica que cada área de gobierno realice iniciativas destinadas a subrayar una determinada vertiente de la RSE. Así, desde el Departamento de Medio Ambiente se desarrollan medidas encaminadas a asegurar la transparencia en la información empresarial relativa a criterios de sostenibilidad. Desde Exteriores se refuerza la visión de las empresas que operan en el extranjero como embajadoras del país en materia de recursos humanos, en el cumplimiento de los derechos laborales y en la aplicación de medidas anticorrupción. Desde el Departamento de Industria, Empleo y Comunicación se financia la investigación para la creación de herramientas y el establecimiento de redes vinculadas al impulso de RSE.

Con qué enfoque

Es interesante subrayar que los tres países analizados tienen un enfoque que vincula la RSE con la creación de dinámicas a favor de la competitividad en el tejido empresarial.

Para el *Reino Unido*, la RSE es una de las vías para el crecimiento económico y para la exploración de mejoras productivas desde la base de la voluntariedad en su aplicación.

Italia sigue el mismo planteamiento de favorecer la aplicación voluntaria de herramientas desde RSE buscando incrementar la concienciación popular y la valoración de la RSE por parte de la ciudadanía.

Suecia combina la defensa de la voluntariedad en la aplicación de la RSE con la inclusión de medidas coercitivas, encaminadas a obtener información del impacto de la actividad económica con el medio ambiente.

Con qué apoyo:

El *Reino Unido* cuenta con numerosas iniciativas promovidas por una gran diversidad de agentes. Para la promoción de la RSE, particularmente entre las pymes, la actuación política pasa por la creación de redes que integran a las cámaras de comercio, las empresas consultoras, organizaciones sin ánimo de lucro, representantes del mundo académico y pymes. Buena parte de estas iniciativas cuentan, además, con el apoyo de la Administración regional, y otras, con vocación trasnacional, han establecido lazos con organizaciones de diferentes países.

En *Italia*, la mayoría de las iniciativas estatales para la promoción de la RSE cuentan con la participación de diversas organizaciones. En particular, la constitución de las mesas de debate *multistakeholder* implicó la participación del conjunto de agentes sociales y de diferentes entidades de la sociedad civil. Para la creación efectiva de herramientas y estudios de percepción, se han creado también plataformas que integran el mundo académico y las cámaras de comercio, y que cuentan con la financiación y el apoyo de los gobiernos regional y local, además de un importante apoyo europeo.

Suecia centraliza gran parte de las iniciativas de promoción de la RSE en unas pocas entidades dependientes de la Administración pública. Las regiones y la Administración local lideran asimismo oficinas de promoción de la RSE, con el apoyo de empresas privadas y otras entidades no lucrativas de carácter diverso.

9.2 Tipología de las herramientas estudiadas

En todos los casos analizados, tal como sugieren las diferentes recomendaciones de la Comisión (v. Introducción), las iniciativas para la promoción de la RSE entre las pymes siguen un patrón común. Podríamos decir que las diferencias existentes son de dimensión, intensidad y apoyo financiero, no tanto de orientación.

El *Reino Unido* presenta una amplia lista de iniciativas vinculadas al impulso de la RSE, la cual deriva de la larga tradición de promoción de la RSE y su papel pionero dentro de la Unión. En esencia, el gobierno del Estado, con el apoyo de las entidades referidas más arriba:

- da su apoyo a la creación de galardones a las mejores prácticas de RSE;
- colabora en la elaboración de casos de buenas prácticas;
- financia la realización de encuestas sobre actitudes y percepciones, así como otros trabajos de tipo más académico;
- elabora materiales para la incorporación de la RSE en la gestión de la empresa, principalmente indicadores;
- muestra la legislación y las ayudas financieras que pudieran derivarse de la ejecución de programas de RSE;
- da consejos y argumentos para su aplicación;
- incentiva una etiqueta (o sello) de RSE para pymes responsables;
- publicita las empresas que han ido más lejos en la interiorización de la gestión responsable y sostenible;
- pone al servicio de las empresas unas bases de datos con las mejores prácticas de RSE;
- apoya la creación de redes y el establecimiento de sinergias entre empresas y organizaciones, y
- da formación en este terreno a las pymes interesadas.

El *gobierno italiano* en sus diferentes niveles administrativos, y contando igualmente con diversos apoyos, ha trabajado principalmente con vistas a:

- realizar una campaña de difusión de la RSE entre la ciudadanía del país (mediante anuncios en TV y declaraciones gubernamentales);
- elaborar una encuesta general de percepción de la RSE;
- crear un modelo de indicadores de RSE específicos para pymes;
- poner en marcha un foro multistakeholder para generar un documento guía o programa de actuación en el ámbito de la RSE (con especial atención a las pymes), y
- generar una lista de empresas que sirvan como ejemplo de buenas prácticas.

Suecia es el caso que cuenta con una lista menor de iniciativas analizadas. Si tomamos sólo en cuenta las iniciativas que parten de la voluntariedad en su aplicación, la Administración pública sueca ha fomentado la RSE:

- mediante la realización de seminarios formativos;
- con la implicación de las empresas públicas en la promoción de la RSE. Dichas empresas sirven de acicate y demostración de compromiso público para la extensión de la RSE entre el tejido empresarial;
- a través de campañas para el fomento del consumo responsable;
- con la preparación de estudios de casos que sirvan de ejemplos de buenas prácticas;
- colaborando con otros países en la creación de herramientas de apoyo a la gestión responsable.

9.3 Propuestas para la acción: recomendaciones para una política pública de promoción de la RSE para las pymes

Si tomamos en consideración el peso que tienen las pymes en la economía de cada uno de los países estudiados (en promedio, el 98 % del total de

empresas, el 60 % de la ocupación global, el 50 % de los ingresos empresariales), podemos subrayar cuatro mensajes que, a nuestro entender, y a la luz de este estudio, deberían servir de fuente de inspiración para la elaboración de cualquier política pública de promoción de la RSE entre las pymes:

- ☑ **Sobre el marco en el que tienen lugar las políticas de RSE.** Creemos que debe subrayarse, por encima del enfoque social, el enfoque empresarial o económico que se da a la RSE. Así, las políticas de RSE no se dirigen a la convicción moral de los empresarios, ni a las consecuencias sociales de su implementación. Muy mayoritariamente, fomentan un modelo de competencia que responde a dinámicas de mercado, a cambios de percepción del rol de la empresa y a una voluntad de avanzar hacia mejoras productivas. El vínculo entre productividad y RSE, cuando se consiguen demostrar los beneficios de la RSE en guías, en el uso de indicadores o en ejemplos de buenas prácticas, resulta el mejor de los mensajes posibles a la hora de convencer a los consejos de administración o al pequeño empresario de la pyme.

- ☑ **Sobre los diferentes mecanismos para valorizar la RSE.** De los tres análisis realizados, el ejemplo más original y posiblemente efectivo para cumplir este propósito tal vez haya sido el compromiso del gobierno sueco por introducir medidas de transparencia en las empresas públicas. Si bien el gobierno italiano ha trabajado en la creación de expectativas y en el estudio de las percepciones para influir eventualmente en la valoración que el ciudadano medio hace de las empresas responsables, o, en el caso del gobierno británico, existe una auténtica profusión de medios para llegar a las empresas mediante herramientas e iniciativas de apoyo a la gestión responsable, creemos que no existe mejor muestra de la importancia de la RSE en el ámbito de la gestión que demostrar su uso en la esfera pública. Los estudios de opinión, las campañas de difusión o los galardones para el reconocimiento de buenas prácticas de RSE son caminos excelentes para

valorizar el término, pero la opción del gobierno sueco nos parece una vía simple y potencialmente muy efectiva para alcanzar el propósito deseado. La utilidad, finalmente, se demuestra en su uso.

- ☑ **Sobre las herramientas diseñadas.** Ciertamente, desde la óptica de incentivar las prácticas de RSE de manera voluntaria y no coercitiva (tal como establecen las diferentes comunicaciones de la Comisión), el Reino Unido nos sirve de ejemplo del tipo de herramientas utilizadas. Siguiendo, una vez más, a la Comisión Europea, destacan la realización de indicadores adecuados a las pymes, los ejemplos de buenas prácticas, el análisis (y posterior publicidad) de los beneficios derivados de una gestión responsable de la empresa y las guías de introducción a la RSE. En todos estos casos, la participación de las organizaciones empresariales es una condición fundamental para su éxito y aplicación. La creación de un pequeño núcleo inicial de empresas sobre las cuales aplicar las diferentes herramientas, y a partir de las cuales diseminar los resultados, nos parece otro elemento interesante para la generalización de la RSE en el territorio.

- ☑ **La promoción de la RSE a distintos niveles de la Administración.** Un último elemento a tener presente es que todos los países incluyen iniciativas impulsadas por el gobierno del Estado, junto a otras promovidas a escala regional o incluso local. En este punto, parece interesante remarcar el papel de potenciador que puede jugar el Estado en las iniciativas regionales, así como su posible rol de transmisor de experiencias por todo su territorio. Éste es, sin duda, el papel que ha seguido la Comisión, además de marcar una serie de recomendaciones para la promoción de la RSE en los diferentes estados miembros.

A partir del análisis realizado en los tres países, podemos observar que cada Estado ha encontrado diferentes vías para involucrar la Administración pública, en sus distintos niveles, en la promoción de la RSE. Así pues, podríamos, sintetizar que el gobierno estatal juega un papel importante en la

implementación *top-down* (de arriba abajo) de las políticas públicas de RSE, mientras que las iniciativas municipales y regionales pueden leerse como una aproximación *bottom-up* (de abajo arriba) exportables a diferentes regiones o municipios, en función del interés y la idoneidad de la iniciativa. En este punto, es importante remarcar, una vez más, el papel clave de los gobiernos regionales y municipales en este tipo de políticas, por su proximidad al tejido empresarial del territorio, compuesto de manera muy principal por pymes.

En conclusión, llegamos al mismo punto desde el cual iniciamos este estudio. Creemos que es a partir del análisis del camino ya recorrido por otros países que podremos conseguir, finalmente, una vía eficaz y eficiente de demostrar a las pymes del territorio la utilidad de la RSE para mejorar su gestión y crear un nuevo modelo de competitividad, más productivo y a la vez más sostenible. La idea fuerza, a la luz de los casos estudiados, pasa por vincular la RSE con mejoras de gestión y, sin duda, apoyar las iniciativas que puedan avanzar en este sentido.