

# La RSE: mirando al futuro sin olvidar el pasado



**Nebrija**  
*Universidad*



© **Universidad Antonio de Nebrija**

Cátedra Nebrija-Grupo Santander en en Análisis de la Responsabilidad Social en la Empresa

*Dirección del proyecto:*

Antonio Sáenz de Miera

*Coordinación del proyecto:*

Christian Duarte Varela

**Edición:** Servicio de Publicaciones  
Universidad Antonio de Nebrija  
Maquetación: Trigraphis

ISBN-13: 978-84-935587-X-X  
Depósito legal: M-XXXXX-2011

Imprime: Trigraphis

# Índice

## La RSE: mirando al futuro sin olvidar el pasado

<b>Introducción</b> .....	13
<b>Parte I</b>	
<b>“La RSE MIRANDO AL PASADO. Una perspectiva histórica”</b> .....	17
<i>Por Antonio Sáenz de Miera</i>	
1     ¿Es la RSC tan solo una moda? .....	17
2     La cuestión social de la Revolución Industrial .....	17
3     Responsabilidad y paternalismo .....	17
4     La crisis del Estado de Bienestar .....	17
5     El reconocimiento social y político de la empresa y de su función social .....	17
6     Un mercado internacional sin reglas de juego laborales .....	17
7     El planeta Tierra en peligro .....	17
8     Los nuevos trabajos .....	17
9     Los trabajadores del conocimiento .....	17
10    La onda expansiva de la RSC .....	17
11    El afianzamiento de la RSC: señales e indicadores .....	17
12    Mas allá de la moda .....	17
<b>Parte II</b>	
<b>“La RSE: Mirando al futuro”</b>	
Capítulo 1 <b>“Decisiones responsables: la dimensión ética de la RSE desde la estrategia”</b> .....	41
<i>Por Ana Moreno (y colaboradores)</i> XXXX	
Capítulo 2 <b>“La RSE: El riesgo de pasar del círculo vicioso al círculo virtuoso”</b> .....	45
<i>Por Guardans Cambó</i> XXXX	

Capítulo 3	<b>“Percepción y realidad: una reflexión sobre los nuevos cambios sociales”</b> .....	45
	Por <i>José Carlos Martínez Lozoya</i> XXXX	
Capítulo 4	<b>“La sostenibilidad como elemento clave de la RSE: El caso de la energía”</b> .....	45
	Por <i>Gonzalo Sáenz de Miera</i> XXXX	
Capítulo 5	<b>“El papel de la Dirección de Recursos Humanos en la Responsabilidad Social de la Empresa”</b> .....	45
	Por <i>Manuel García Medina</i> XXXX	
Capítulo 6	<b>“La gestión ambiental en Banco Santander”</b> .....	45
	Por <i>Joaquín de Ena Squella</i> XXXX	

## Introducción

---

En el curso académico del año 2010, tuvo lugar en el campus de la Berzosa de la Universidad Nebrija un ciclo de conferencias organizado por la Cátedra Nebrija Santander en Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa, sobre el tema: “La RSC, mirando al futuro sin olvidar el pasado” que fue dirigido por el profesor Sáenz de Miera, titular de la Cátedra y coordinado por el profesor Christian Duarte Varela.

En la Primera Parte de este volumen, bajo el título “La RSC mirando al pasado: una perspectiva histórica” se recogen, debidamente ordenadas y estructuradas, las tertulias previas a las conferencias que dirigió y animó el titular de la cátedra.

En la Segunda Parte aparecen las conferencias que bajo el título. “La RSC mirando al futuro” impartieron seis especialistas en la materia representantes de empresas y fundaciones.

*Madrid, diciembre de 2010*



**La RSE: mirando al futuro sin olvidar el pasado**

Parte I:

## **La RSC MIRANDO AL PASADO. Una perspectiva histórica**





## La RSC MIRANDO AL PASADO. Una perspectiva histórica.

---

Por Antonio Sáenz de Miera

X

### 1

#### ¿Es la RSC tan solo una moda?

Para algunos la denominada RSC (término sinónimo al de RSE) no es más que una moda, es decir, que tal como ha aparecido desaparecerá. Conviene, creo, analizar ambas cuestiones por separado: si es o no una moda es una de ellas; la otra es, si aceptamos la primera proposición, si se trata o no de una moda efímera, es decir, si acabará desapareciendo o no en un periodo relativamente corto de tiempo. Contestar a esta segunda cuestión será el objetivo de estas reflexiones.

Indudablemente, tal como se ha extendido en nuestro tiempo y tal como ha caído en los medios de comunicación, en los ambientes empresariales, sociales y universitarios, y también en el campo político, la RSC se ha convertido, con mayor o menor intensidad, en una cierta moda, en un lugar al que se recurre siempre, o casi siempre, al margen de teorías o convencimientos personales. Esa fue mi primera impresión y, en cierto modo mi primera sorpresa, cuando tras algunos años distanciado de lo que habían sido mis ocupaciones profesionales en torno a la empresa en su vertiente social, me incorporé a la cátedra de análisis RSC de la Universidad Antonio de Nebrija.

Pronto pude darme cuenta de hasta qué punto las cosas habían cambiado en diferentes sentidos. Pero lo que más me llamó la atención cuando comencé a ponerme al día en mi nueva tarea universitaria, fue lo que podríamos calificar como

el “boom” de la RSC. Aquel concepto un tanto etéreo de la Responsabilidad Social de la Empresa que hace treinta o cuarenta años manejábamos tan sólo unos pocos iniciados, se había convertido en una especie de lugar común en el que entraban, al parecer inevitablemente, empresas, instituciones públicas y privadas, universidades, expertos y estudiosos de diferentes ídoles y especialidades.

Es fácil de advertir esta especie de omnipresencia actual de la RSC. Cualquiera que se asome a Internet podrá comprobar la profusión de noticias en torno a estos temas y la gran cantidad de convocatorias de congresos, de mesas redondas y de todo tipo de reuniones dedicadas a su estudio y difusión. No tardé en darme cuenta de que, a pesar de mi interés y de mi buena voluntad por ponerme al día, me iba a ser materialmente imposible atender tantas oportunidades y tantos requerimientos que se me presentaban. Sin poder estar realmente seguro, me consolé diciéndome que no podía ser oro todo lo que relucía y que había que seleccionar para poder conocer y comprender la realidad del fenómeno.

Era necesario analizar y filtrar, separar el trigo de la paja. En todo caso me daba cuenta de que en determinados aspectos de la expansión de la RSC, había una significativa voluntad de largo aliento. Es decir, que me encontraba ante algo sustantivo más que adjetivo, ante unas iniciativas de carácter muy diverso y heterogéneo, pero que en su conjunto trataban de abrir nuevos caminos, marcando tendencias más o menos profundas, que, es cierto, habrá que saber a donde nos llevan finalmente y que profundidad alcanzan. No quiero sin embargo, sacar conclusiones precipitadas. Lo que es evidente para contestar así a nuestra primera cuestión es que la moda existe.

Son muchas, afortunadamente, las empresas preocupadas de una u otra forma por hacer frente a sus responsabilidades sociales y en un buen número de ellas existen departamentos dedicados específicamente a fomentar su desarrollo; pero no es solo en las empresas, (aun siendo estas las que juegan en este campo un papel primordial) en donde la RSC ha adquirido una visible pujanza; también la Administración Pública ha tomado cartas en el asunto y se han creado Direcciones Generales y Negociados para su gestión y promoción. Se ha generado igualmente un amplio movimiento asociativo y de iniciativas de diverso tipo tanto en el plano nacional como en el internacional y en el mundo académico se ha observado un creciente interés por estas materias a través de la provisión de Cátedras dedicadas a la RSC con sus correspondientes asignaturas, masters y cursos de doctorado. La

RSC ha llegado, como probablemente no podía ser de otro modo si tenemos en cuenta su actual impacto, al Congreso de los Diputados en el que se han creado comisiones específicas dedicadas a su estudio, sin olvidar la existencia en España de un Consejo Estatal de RSC. Cuando escribo estas líneas se está tramitando en el Parlamento extremeño un Proyecto de Ley sobre RSC presentado por la Junta de Extremadura, primera Comunidad Autónoma que toma una iniciativa de este carácter en nuestro país. En el plano internacional las Naciones Unidas han promovido un Pacto Mundial con el mundo de los negocios en materia de derechos humanos, sostenibilidad y normas laborales que está adquiriendo una significativa importancia y existen también otras instituciones transnacionales de diverso tipo relacionadas con nuestro tema.

No pretende ser ni mucho menos exhaustiva esta enumeración de iniciativas a las que sin duda se podrían agregar muchas otras que no vendrían sino a confirmar lo que quiero decir, aun cuando quizás sea innecesario repetirlo: la RSC se ha convertido en una moda. Y como consecuencia de ello ha pasado a ser igualmente una mina de empleo. Son muchos los profesionales de todo tipo que dedican su tiempo y sus esfuerzos a tareas relacionadas con estas materias, es decir que “viven” de la RSC, con todas sus consecuencias e implicaciones. No es que eso me parezca mal, ¿por qué iba a parecérmelo si, en cierto modo, también participo del “negocio”?, pero ello me hacía pensar que más que una filosofía de dirección o más que una preocupación de carácter ético, que es lo que a mi juicio debería de ser, la RSC se había convertido en una moderna técnica de gestión y de hecho es así como se la define en algunos de los manuales dedicados a su estudio. Me vinieron estas cavilaciones a la memoria cuando oí decir a Ignacio Galán, profesor de la Universidad de Salamanca en un Curso de la UIMP que la RSC no debería contemplarse como un “un nuevo trabajo” sino como una “nueva mirada” sobre todos los trabajos; una nueva mirada, dijo, capaz de impregnar las decisiones, las rutinas, la cultura, las competencias, las estructuras y las acciones del conjunto de la empresa. No es ciertamente lo mismo un “nuevo trabajo” que una “nueva mirada” sobre todos los trabajos. No, no lo es; puede incluso ocurrir que sean cosas muy diferentes y que lleguen a actuar en direcciones opuestas. Podría darse el caso de que la proliferación de estructuras y profesiones en torno a la RSC, la multiplicación de congresos y reuniones convocadas para su estudio, terminase por ahogar lo más genuino de sus objetivos y actuase más como un obstáculo que como un acicate en el deseable y necesario proceso de la integración de la RSC en la filosofía global de la empresa y en todos sus niveles organizativos.

Trato simplemente de llamar la atención sobre el riesgo de que los objetivos más ambiciosos y genuinos de la RSC se pudieran considerar alcanzados con algunos retoques organizativos o a través de reuniones y congresos. Pienso que tales medidas pueden constituir un buen instrumento en el desarrollo de la RSC, pero no un fin en sí mismas.

Todos estos inconvenientes son gajes de la moda y quizás les estoy dando más importancia de la necesaria, porque sería injusto no ver también las indudables ventajas de la actual eclosión de la RSC. Así, por ejemplo, se ha avanzado considerablemente en los últimos tiempos en su institucionalización como cuerpo de conocimiento, algo que puede ser decisivo para lograr una mayor profundización en la definición del propio concepto y evitar de este modo desviaciones erróneas en su aplicación y desarrollo. Por otra parte, el número de publicaciones dedicadas a su estudio, ha crecido significativamente en número y calidad; algunas de ellas, especialmente en EE.UU. y en el Reino Unido, gozan de gran prestigio y contribuyen a la difusión de los aspectos doctrinales más sólidos y permanentes en torno a los objetivos y finalidades de la RSC que ha llegado a tener un peso y una influencia crecientes en los foros multilaterales y en las políticas globales, algo que puede contribuir a su futura consolidación.

En cualquier caso, sean cuales sean sus ventajas e inconvenientes, si es que los hay, lo que sí es evidente es el progresivo e indudable protagonismo de la RSC en el debate social de nuestro tiempo. Vamos a continuación a tratar de analizar si ese protagonismo tiene su anclaje en los fenómenos económicos y socio políticos de nuestro tiempo y en las mutaciones que ha ido sufriendo la propia empresa desde la Revolución Industrial hasta nuestros días. En otras palabras, vamos a tratar de saber si los planteamientos actuales de la RSC suponen, como suele ocurrir con ciertas modas, una descalificación del pasado o si, por el contrario, es posible encontrar en el pasado las claves explicativas de la situación actual y el terreno abonado para su desarrollo futuro.

## 2

### La cuestión social de la Revolución Industrial

Es frecuente olvidar en el análisis de los fenómenos sociales la importancia de las contingencias históricas en su definición y en su percepción. Así, por poner un ejemplo, se puede pensar que la concepción actual del trabajo y su valoración ha existido siempre, cuando en realidad se trata de un modelo que nace con la Revolución Industrial, es decir, en época reciente si atendemos a los ciclos largos de la historia humana. Lo que en épocas anteriores se consideraba trabajo era algo muy diferente al concepto de trabajo por cuenta ajena y que se realiza fuera del hogar, que ha llegado hasta nuestros días y que, en ciertos aspectos, está empezando ya a cambiar significativamente. He hablado del trabajo, pero lo mismo podría haberme referido al carácter y función de los sindicatos, a los conflictos laborales, a la huelga o a otros muchos aspectos relacionados con la empresa y la sociedad. Los asuntos relacionados con la RSC que son los que ahora nos ocupan, no escapan a esta ley del relativismo histórico. Contemplando hoy su popularidad y su aparente o real aceptación, podríamos llegar a pensar que siempre ha sido así, cuando la realidad es muy diferente. De una forma conscientemente provocativa suelo decir a mis alumnos algo que les llama poderosamente la atención y es que hace tan sólo unos años la RSC estaba prácticamente prohibida. La explicación de una afirmación tan contundente nos obliga a remontarnos a los comienzos de la Revolución Industrial y a la “cuestión social” que provocan las duras condiciones de vida de la clase obrera como consecuencia de la nueva organización del trabajo propia de la naciente sociedad industrial.

Para los jóvenes de hoy ese panorama dramático y explosivo queda ya muy lejano: habrían tenido que leer a Dickens y entrar de la mano de su pluma maestra en la situación del proletariado que trabajaba en las sórdidas fábricas de la imaginaria Cocketown de Tiempos Difíciles, para entender la profundidad de la conmoción social creada por la Revolución Industrial. Pero me temo que Dickens no es en la actualidad un autor popular entre los más jóvenes. Son pocos, jóvenes o viejos, los que tienen ya en la memoria, ni siquiera en la memoria literaria, el carácter completamente nuevo, sin parangón con los problemas sociales anteriores, del conflicto que se produjo en aquella situación histórica que cambió nuestro mundo. La sociedad quedaba dividida de forma aparentemente irreparable en dos clases de ciudadanos separados por un abismo profundo. La lucha de clases que enfrentaba a burgueses y proletarios y de la que tanto se hablaría en la literatura marxista,

relegaba el resto de los problemas sociales a un segundo plano. El nuevo conflicto social, fuerte y extendido, amenazaba al corazón mismo de la sociedad burguesa y era necesario atajarlo de raíz. Pensar en aquellos momentos en la empresa como solución era ciertamente algo ilusorio, cuando según se entendía en aquellas circunstancias la empresa y los cambios que sociales que había generado su aparición en el panorama social, eran parte importante del propio problema. Ante aquella conmoción social, Fernando Lasalle el padre del socialismo alemán no veía otra salida que la intervención del Estado: "Sólo el Estado puede salvarnos; si quedamos en manos de los comerciantes estamos perdidos". Hay que situarse en aquellas circunstancias para entender una afirmación tan terminante. La Iglesia católica a través del Papa León XIII venía a decir lo mismo, con otras palabras y naturalmente desde otra perspectiva, cuando en la Rerum Novarum clamaba por la intervención del Estado para evitar "el yugo casi servil" que se había creado en los primeros tiempos de la Revolución Industrial.

Una de las alternativas para salir de aquella crisis profunda era la del "socialismo real" que tras la revolución del 17 acaba imponiendo un sistema cerrado que no dejaba ningún espacio ni a la sociedad ni a la libre empresa. Otra era la del compromiso socialdemócrata, un modelo híbrido en el que se aceptaba, al menos implícitamente, un reparto de competencias mediante el cual se trataba de satisfacer el modelo liberal puro con la asunción de los principios liberal democráticos en el terreno político (y el consiguiente respeto a la iniciativa privada y a las leyes del mercado en materia económica), mientras que del modelo socialista se aceptaba la distribución humanitaria del bienestar y la intervención del Estado y sólo la del Estado, para garantizarla.

Conviene saber que esta solución de compromiso no nacía en el aire sino que respondía a una corriente intelectual y social que mostraba una total desconfianza hacia el individuo y hacia la sociedad para hacer frente a la nueva cuestión social a la que ya nos referimos. Daré un ejemplo para ilustrar lo que acabo de decir: en la asignatura de "Política Social" que se impartía en mis tiempos en la Facultad de Ciencias Políticas, no se hacía la mínima alusión a la empresa como posible agente social. Según la doctrina alemana en la que se inspiraba mi maestro Federico Rodríguez, la Política Social era la que desarrollaba en exclusividad el Estado, como único garante posible de los principios de equidad y justicia, para hacer frente a los problemas sociales no resueltos por el libre juego de las leyes del mercado. Así de claras estaban entonces las cosas.

Es evidente que en un contexto semejante no era ni siquiera concebible la actuación de la empresa en el campo social. Lo impedía el clima de recelo hacia las iniciativas individuales y sociales ajenas al Estado que se crea, como ya vimos, a partir del cataclismo que produjo la Revolución Industrial. Lo que puede llegar a sorprender es que ese clima de desconfianza haya perdurado hasta épocas relativamente recientes, cuando ya las circunstancias eran diferentes y la evolución de la sociedad y de la propia empresa lo hacían anacrónico. Pero la realidad es que el peso de recelos y suspicacias ha continuado obstaculizando durante muchos años el pleno desarrollo del potencial social de la empresa como trataré de explicar a continuación con el relato de una experiencia personal.

### **3** **Responsabilidad y paternalismo**

Se inscribe esa experiencia en el conjunto de mi trayectoria de trabajo en la empresa, institución que no ha dejado de estar en el horizonte de mi vida profesional desde que, muy joven, hace ya cincuenta y tantos años, “entré” en Hidroeléctrica Española, empresa de la que aun no he “salido” del todo.

Debo aclarar que mis ocupaciones en la empresa estuvieron siempre muy alejadas del núcleo duro del negocio. Me he movido generalmente en una franja de terreno dentro de la que, sin demasiada precisión, denominamos sociedad civil, fuera de la Administración pública y al margen de la política, sin que esto implique ningún desdén, ni la más mínima crítica. Es solamente la constatación de un hecho: nunca he estado en el ámbito de la política en sentido estricto, es decir, en los puestos y lugares en los que se tratan los problemas generales de la colectividad, siendo mi paso, casi anecdótico, por el Ayuntamiento de Cercedilla como concejal la excepción que confirma la regla.

Sin embargo, no haber estado en esos puestos no quiere decir que me haya sentido desvinculado de las cuestiones básicas que afectan al conjunto de la sociedad. Y no lo he hecho porque mis obligaciones profesionales me han situado en general en una indecisa frontera en la que lo privado y lo público se confundían, en la que lo individual y lo social se mezclaban y donde era muy difícil tomar decisiones que no afectasen al mismo tiempo a seres humanos en particular, a la sociedad en su conjunto y a la propia empresa a la que servía. A lo que voy es, por otro lado

bastante obvio: la empresa, institución social antes que jurídica como gustaba decir el profesor Federico Rodríguez, está desarrollando siempre, por su mera existencia, una función social, (sin que tal función tenga porqué estar formalizada en algo similar o parecido a lo que hoy llamamos RSC) y que los que en ella trabajan no pueden en ningún caso dejar al margen o minusvalorar el impacto directo o indirecto de sus decisiones en la colectividad.

Mis primeras tareas en la empresa, relacionadas con la enseñanza y la formación profesional, me hicieron pronto ver que lo que yo hiciera o dejara de hacer en el campo de la formación y la promoción de los empleados o en el de la enseñanza de sus hijos, tendría que redundar en “beneficio” de Hidroeléctrica Española, que para eso me contrataba y me pagaba, pero que ello no era incompatible ni mucho menos con el “beneficio” y el “interés” de los propios empleados. No encajaba con facilidad en mi labor de cada día la vieja dialéctica de contraposición entre lo público y lo privado tan vigente todavía, como pronto veremos, en aquellos años sesenta.

Todo lo contrario. Lo que yo observaba, y cualquiera alejado de viejos prejuicios podía entenderlo con facilidad, era la complementariedad (un término y un concepto que años después definirían con cierta naturalidad, ya sin problemas ideológicos, las relaciones entre la Sociedad y el Estado) entre lo que pudiéramos llamar la política social de la empresa y las políticas sociales públicas y el interés común.

Así ocurría con las llamadas Escuelas de Patronato, un excelente ejemplo de colaboración público-privada que no sé si siguen existiendo, y con las actividades de Formación Profesional, más directamente ligadas a las necesidades de la empresa pero, al mismo tiempo, estrechamente relacionadas con la inserción laboral de los trabajadores y su promoción, cuestiones todas ellas que hoy se contemplan en el ámbito de la RSC y que entonces estaban todavía en el limbo de lo “social”. Batallé mucho, debo de decirlo y debo de decir también que sin demasiado éxito, a favor del papel que le correspondía desempeñar a la empresa en estas materias. No se trataba naturalmente de “competir” sino de algo que hoy nos parece obvio: ir de la mano en beneficio del interés general. Las reticencias ideológicas, sin embargo, muy vivas todavía en aquellos años, no favorecieron, precisamente, la implicación del empresariado en el terreno de la formación algo que a nadie favorecía.



Una de las razones por las que no se veía con buenos ojos la implicación de la empresa en las tareas de formación, era la de las posibles carencias humanísticas del aprendizaje en la industria. La preocupación empresarial por los aspectos utilitarios y prácticos se consideraba poco menos que incompatible con el desarrollo integral de los alumnos, sin entender que la formación es un todo y que tales distinción es no tenían el menor sentido. Lograron sin embargo disuadir a muchos directivos que, sin demasiado visión “empresarial”, cedieron competencias y terreno a la administración educativa de carácter público. Ello fue, mi juicio, un grave error. El Estado, “ogro filantrópico” en expresión de Octavio Paz, siempre dispuesto a ocupar nuevos espacios, asumió sin problemas, unas competencias y unas responsabilidades complejas y delicadas que, a la larga, le habrían de sobrepasar. No puede la Administración pública adaptarse con rapidez y eficacia a los continuos cambios que se producen en la organización del trabajo y que, inevitablemente, repercuten en las necesidades de formación de los empleados: sólo la propia empresa puede hacerlo. Y como resultaba que nosotros en la vieja Hidroeléctrica (hoy Iberdrola) lo hacíamos, y además creíamos que lo hacíamos bien, surgió la idea de contarlo en un documental que sería proyectado a los accionistas con motivo de la Junta General. Estuve implicado en la realización de aquel documental en el que no sólo se contaban las acciones de formación sino el conjunto de actividades sociales de la empresa. Se tituló “Los Trabajos y los Días” y en su comienzo se podía leer en la pantalla una enjundiosa frase de Hesíodo que decía: “Si los hombres tratan de hacer justicia a amigos y enemigos, y no atropellan la razón, la comunidad florece y sus moradores prosperan en ella”. Todo un compendio de filosofía social como se puede ver.

Aquella iniciativa de mostrar la labor social de la empresa, hoy diríamos la RSC, a los accionistas, uno de sus stake holders (y utilizo este término inglés que se ha extendido ya como una plaga, sólo para pedir su sustitución por una buena expresión en castellano) se adelantaba ciertamente a su tiempo. Se partía de la idea, no sé si discutible, de que los accionistas se iban a interesar por las cosas que se contaban en el film y ello daba implícitamente por supuesto su aceptación de la función social de la empresa. Muy razonable todo ello en la actualidad pero que en aquel tiempo suponía todavía una apuesta, no diría que arriesgada pero sí incierta.

La realidad es que los accionistas vieron no sé si con interés pero sí con cierta complacencia aquel relato cinematográfico de la labor asistencial de Hidroeléctrica Española, pero lo más significativo de toda esta historia no tuvo lugar en la Junta General sino en un Cineclub en el que se proyectó el documental por considerarlo cinematográficamente de interés y también, claro está, por su mensaje y su contenido social. El cineclub estaba organizado por la revista Aún, revista en la que yo colaboraba al lado de gentes como Peridis, Juan Antonio Cajigal o Gregorio Peces Barba y que gozaba de cierto predicamento en el mundo del catolicismo social y progresista de aquellos años. La pitada que se produjo al final de la proyección resuena todavía en mis oídos. Y no se debía a la mala calidad digamos artística del documental, bien realizado por mi amigo de toda la vida Luciano Gonzales Egido; lo que indignaba a aquellos amigos míos progresistas era la exhibición ostentosa del protagonismo social de una empresa, no concretamente de Hidroeléctrica Española, sino de cualquier empresa. Algunos se salieron antes de que acabase la proyección y otros se quedaron para protestar sonoramente por lo que habían visto y oído. Si entonces hubiera existido con ese nombre la RSC habrían dejado bien claro que la idea que subyacía bajo ese nombre les parecía intolerable. Para realizar esa labor social estaba el Estado y si las empresas entraban en esas tareas lo que hacían era paternalismo.

Me ha parecido interesante traer aquí esta decepcionante experiencia de “Los Trabajos y los Días”. Creo que puede servir para poner de manifiesto que unos esquemas mentales ya evidentemente anacrónicos seguían vivos en el clima intelectual y social de la España de los años 60, al menos en ciertos círculos, quizás reducidos pero de indudable influencia. Seguía viva la idea de que la empresa debía dedicarse a lo suyo, a lo que se entendía que le era propio, es decir, a la búsqueda del lucro y al mantenimiento de la racionalidad económica, y eso, con mayor o menor convicción, se toleraba. El Estado, por su parte, seguía siendo considerado como el agente responsable de la equidad y la justicia, es más, se pensaba que sus posibilidades para realizar esa función no tenían prácticamente límites. Es cierto que la realidad desmentía ya unas propuestas tan rígidas y dogmáticas y una buena prueba de se podía encontrar en la labor social de la empresa protagonista de aquel vituperado documental.

Pero hay que ser realistas, los estereotipos sociales son difíciles de superar: duran y duran hasta que tropiezan con la terca realidad que, tarde o temprano, acaba por imponerse por medios más o menos civilizados. Los primeros síntomas de

las dificultades del Estado para hacer frente a las crecientes demandas sociales no andaban muy lejos; en realidad estaban a la vuelta de la esquina porque se comenzaron a percibir a comienzos de los 80, pero, más por razones puramente ideológicas que por otras razones, no se prestó demasiada atención a las señales de alarma que emitió en primer lugar, si no recuerdo mal, la OECD y que pronto se generalizaron. Hablaremos, en ese sentido, de algunos aspectos de la Crisis del Estado de Bienestar que tanto hubo de influir en el proceso de apertura de la sociedad y de la clase política al nuevo papel de la empresa en el campo social.

## 4

### **La crisis del Estado de Bienestar**

El Estado de Bienestar ha constituido el gran milagro económico-social de los países industrializados de occidente con economía de mercado en época reciente. Esto es, creo, algo difícilmente discutible. De hecho, las interrogaciones y las dudas que han surgido en torno a algunos de sus esquemas de funcionamiento, no han afectado sustancialmente a sus planteamientos básicos de protección social, los cuales se siguen manteniendo, de una u otra forma, en todos los países de occidente, sea cual sea la ideología de los gobiernos en el poder. Digo de una u otra forma y creo que es precisamente en “la forma” en donde la situación está cambiando significativamente en los últimos años. Porque las críticas al Estado de Bienestar no cuestionan, en general, el cumplimiento de los objetivos sociales básicos (que representan la culminación de un largo proceso histórico y que son difícilmente reversibles), sino la forma y los medios utilizados para la consecución de tales objetivos. Lo que se pone realmente en cuestión es la capacidad del Estado para resolver por sí solo, con el aparato de la Administración y los presupuestos públicos el conjunto de los problemas sociales, algo que había convertido en una especie de axioma para algunos movimientos intelectuales y políticos.

Fue quizás en los Sucesos de Mayo del 68 en Francia cuando se pusieron por primera vez en evidencia las graves limitaciones y los fallos de funcionamiento del Estado de Bienestar para el cumplimiento de sus ambiciosos propósitos. Las obligaciones del Estado habían llegado a ser demasiado extensas, demasiado complejas. Sus intentos de absorber la entera realidad social habían conducido al bloqueo cultural y sociológico de su labor asistencial y ello exigía un replanteamiento

a fondo del complejo engranaje de las relaciones Sociedad-Estado que diera lugar a un mayor compromiso de la sociedad y de los individuos para la solución de los problemas sociales comunes.

Las fronteras entre el interés público y el interés privado se habían ido paulatinamente difuminando. Lo que antes eran compartimentos estancos, incomunicados, se comienzan a percibir como zonas de posible confluencia e interacción. Se descubre el significado completo del término “complementariedad” que ya no sólo sirve como recurso retórico sino que es posible reconocerlo y valorarlo en múltiples iniciativas. Por otro lado, se acepta como algo natural que los objetivos de interés general, atribuidos hasta ahora en exclusividad al Estado, pudieran ser igualmente satisfechos por las iniciativas individuales y las de las organizaciones sociales de carácter no estatal.

Como consecuencia de esa nueva permeabilidad entre lo público y lo privado, la vieja dialéctica de enfrentamiento entre el Estado y la Sociedad se convierte en algo anacrónico y desfasado. Se acepta que los valores del Estado, y los principios de las instituciones políticas que lo representan, no excluyen la colaboración con la Sociedad a través de las organizaciones de la sociedad civil y de las que representan al mercado.

En ese escenario, un escenario complejo al que se llega como consecuencia de fenómenos sociales de largo recorrido, se nos aparece como algo natural el proceso de aceptación y de legitimación de la empresa para actuar en el terreno social al que nos vamos a referir a continuación y que conduce finalmente al desarrollo del concepto de la RSC tal como ha llegado a nuestros días.

## 5

### **El reconocimiento social y político del papel de la empresa y de su función social**

Nos pueden servir también el 68 francés para ilustrar el giro que se produce en la situación de recelo hacia la empresa en el mundo político y social. Aunque pueda parecer sorprendente, la empresa, que estuvo en el ojo del huracán de los Sucesos, salió fortalecida de aquella conmoción social. como eje nuclear de la sociedad industrial. Se comenzó a descubrir su carácter básico e imprescindible en

el sistema económico y social; se comenzó a apreciar su solidez, su sentido de la adaptación y su consecuente apertura a un reformismo pragmático y socialmente rentable.

Fue muy significativo que durante las ocupaciones de las empresas que tuvieron lugar en los momentos más virulentos de las huelgas del 68, no se produjera en ningún momento, un deterioro grave del material de los talleres. Se siguieron con todo cuidado las consignas de seguridad en el trabajo y se logró que el conjunto material de las fábricas no sufriera el mínimo deterioro. En resumen, se respetó a la empresa, no sólo en la teoría sino también en la práctica y se puso de relieve que lo que perseguían aquellas huelgas que llegaron a poner en peligro la seguridad del Estado, no era acabar con la empresa sino, muy al contrario, actualizar y mejorar sus estructuras de funcionamiento.

Recordemos también que en los Acuerdos de Grenelle que pusieron fin a las huelgas, se incluyeron los temas relativos al Balance Social y que en aquellos Acuerdos hay que buscar el origen de las diversas leyes sobre la Reforma de la Empresa que abrían el camino al desarrollo de la RSC. De hecho, no sólo en Francia, sino también en otros países de Europa, con la llegada al poder de los partidos de izquierda, la empresa recuperó su protagonismo histórico como motor económico, como elemento imprescindible de equilibrio social y como garantía de la supervivencia de las iniciativas privadas al servicio de la colectividad, La falta de alternativas al libre mercado que se produce con el desmoronamiento del socialismo real a partir también del mítico 68 no fue sin duda ajena a este cambio. La crisis de Praga que ofrecería la otra cara de los Sucesos franceses, ocurrió al mismo tiempo que el Mayo parisino y a no mucha distancia geográfica y de tradición cultural aun cuando presentaba unas características completamente diferentes. Mientras los sesentayochistas de la Sorbona mostraban carteles del Che y de Mao, lo insurgentes de Praga se movían en busca de las libertades democráticas y del nivel de vida de los países de Occidente. La caída del muro de Berlín que se produciría unos años después constituiría la culminación de este proceso que, finalmente, dejaría sin alternativas reales a la economía de mercado basada en las libertades políticas y en la libre empresa.

Se trata, como estamos viendo, de procesos complejos en los que convergen y se entrecruzan fenómenos políticos, económicos y sociales ajenos, en principio, a la empresa, pero que terminan por afectar de forma decisiva a su papel en la sociedad y a su reconocimiento en el terreno económico y en el terreno social.

## 6

### Un mercado internacional sin reglas de juego laborales

Nos hemos referido a las crisis del Estado de Bienestar para tratar de explicar la aceptación del papel de la sociedad en el campo social. Esa es ciertamente una de sus facetas más significativas. Pero la realidad es que son los propios Estados nacionales, los Estados sin más, los que han entrado en crisis al perder peso y poder como consecuencia de los progresivos avances tecnológicos y de los nuevos modos de vida y de trabajo que han conducido a la globalización. La competitividad internacional que lleva consigo la globalización pone en tela de juicio la supervivencia misma de los Estados industriales nacionales, generados a partir de la idea de la ciudadanía social, de la existencia y el desarrollo del Estado de Bienestar y de clases trabajadoras con derechos laborales y sindicales muy consolidados. Hasta ahora, el “capitalismo del bienestar” se había desarrollado básicamente en el ámbito del Estado nacional: en ese ámbito se dirimían los conflictos sociales, a través de los diferentes sistemas de relaciones laborales establecidos en cada país. Este escenario ha cambiado o está cambiando a marchas forzadas. Lo que antes se decidía en el marco delimitado de los mercados nacionales, debe decidirse ahora en el espacio difuso y abierto de los mercados internacionales, más problemáticos y más difíciles; en cualquier caso, menos controlables.

La mundialización de la economía con el creciente protagonismo del mercado, está liberando al capital internacional de las reglas, los procedimientos e instituciones que desembocaron en la elaboración del contrato social del Estado de Bienestar. Los excesos del capital a nivel mundial son hoy posibles porque no existen normas ni una autoridad que las imponga y la probabilidad en estos momentos de una suerte de Estado Mundial capaz de negociar con la industria global es muy remota. La dramática conclusión de todo esto es que todavía no existe en el plano internacional ningún acuerdo, como lo que fue en su momento el pacto socialdemócrata que se articuló en los Estados nación, que mitigue los posibles aspectos nocivos de la dureza de la competitividad del dinero.

Esta polarización devuelve a la memoria los primeros tiempos de la Revolución Industrial y su acompañamiento de problemas y de situaciones insostenibles así como el papel que desempeñaron las organizaciones sindicales y los movimientos políticos, ya fueran reformistas o revolucionarios, en el establecimiento de las reglas de juego que constituyeron la base social y moral de las democracias industriales de Occidente.

Esas reglas de juego, insisto, no existen hoy en el plano mundial en el que se mueven los mercados y ello explica la necesidad de autorregulación de las propias empresas en el ejercicio de sus responsabilidades especialmente en el plano internacional. La RSC se nos aparece así, una vez más, como la derivada de un fenómeno social profundo; como un instrumento diríamos imprescindible para actualizar el papel de la empresa y ponerlo en condiciones de hacer frente a los problemas sociales que trae consigo la globalización de los mercados.

## 7

### **El planeta Tierra en peligro**

Las alarmas sobre las consecuencias del cambio climático han llegado hasta la empresa. No podía ser de otra forma. De acuerdo con la opinión prácticamente unánime de los científicos los cambios que se están operando en el planeta como resultado de la destrucción de la capa de ozono representan uno de los mayores desafíos que amenazan a la naturaleza desde su creación. Se trata de un problema muy serio, cuya solución no será posible en ningún caso sin la colaboración de los ciudadanos y sin la sensibilización y el compromiso de de la industria mundial. Según el Informe Stern para hacer frente a los problemas ya planteados y a los que pueden presentarse en el futuro, sería necesario dedicar al menos un 1% del PIB a paliar los efectos de las emisiones de ozono, emprender medidas urgentes para la reducción de la demanda de bienes y servicios intensivos en emisiones e iniciar procesos que conduzcan a una mayor eficiencia energética. El objetivo es conseguir la generalización de “negocios más limpios” y ello no solo en el entorno de las grandes empresas relacionadas con la energía; cualquier tipo de empresa, se dice en el Informe Stern , grande o pequeña, de uno u otro sector, debería de sentirse llamada a evitar o reducir sensiblemente los impactos medioambientales que ponen en peligro la supervivencia del planeta.

A causa de todos estos factores los problemas medioambientales han pasado a formar parte de de los compromisos sociales de la empresa. No ocurría así cuando, hace ya unos cuarenta años, se dieron los primeros pasos para la formulación del Balance Social alrededor de los problemas sociales “tradicionales”, relacionados con empleados, accionistas y clientes. Los problemas de la protección de la naturaleza apuntaban ya entonces en el horizonte, pero fue en 1992 cuando el tema del desarrollo sostenible saltó a la actualidad política mundial con motivo

de la Cumbre de la Tierra de Rio de Janeiro organizada por Naciones Unidas sobre la base del Informe Brundtland. Se hacía un llamamiento en dicho Informe a todos los países para colaborar y contribuir de forma global a la limitación de las emisiones de CO2 tanto en el sector público como en el privado, refiriéndose en concreto al importante papel que les correspondía jugar a las empresas en la consecución de un desarrollo sostenible capaz de satisfacer las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones para hacer frente a sus propias necesidades. A partir de la Cumbre de Rio los problemas relacionados con la sostenibilidad y el cambio climático llegan a adquirir un gran protagonismo, pasan a formar parte del debate político y social y dan lugar a una creciente movilización ciudadana a favor del compromiso de los gobiernos y de las empresas para poner coto al deterioro creciente del planeta. Es así, descrito el proceso a grandes rasgos, como la sociedad en su conjunto se une a los "grupos de interés" concernidos por las actividades de la empresa y se introduce un capítulo nuevo en la RSC, un capítulo que no figuraba en el núcleo de la cuestión social tradicional de la empresa y que llega a adquirir una importancia primordial en el conjunto de sus actividades sociales.

En algunos países, como por ejemplo Brasil, uno de los lugares del mundo más concernidos por los problemas ambientales, la denominada Responsabilidad Ambiental ha adquirido una cierta autonomía dentro de la RSC, tiene, como vemos, una denominación propia y existen organismos y asociaciones creados específicamente para fomentar su estudio y su desarrollo. Sin embargo, en general y desde luego en España, las cuestiones medioambientales han pasado a formar parte del conjunto de actividades comprendidas bajo la rúbrica de la RSC, aun cuando en algunos casos se publiquen Memorias de Sostenibilidad independientes.

Las cuestiones referidas al cambio climático presentan otra singularidad: no son consideradas tan solo desde la perspectiva del riesgo que implican y de las medidas de protección que les corresponde tomar a las empresas, sino igualmente en términos de negocio y reputación, como una oportunidad para el desarrollo de nuevos productos o para el acceso a nuevos mercados. En cualquier caso, y eso es lo que nos interesa destacar principalmente, los problemas medio ambientales en general han pasado a formar parte de la agenda social de la mayoría de las empresas.



## 8

### Los nuevos trabajos

Nos hemos acostumbrado a pensar que la forma habitual en la que hombres y mujeres han de desarrollar su vida laboral es la de un trabajo asalariado a tiempo completo o parcial, en las ocupaciones habituales del mercado de trabajo y fuera del hogar. Ya me referí anteriormente a este tema y ya anticipé que en la nueva Sociedad de la Información la relación entre tiempo, trabajo, salario y lugar de trabajo había cambiado sustancialmente.

Hace unos años algunos expertos y estudiosos, Rifkin entre ellos, hablaron del “fin del trabajo” para sugerir que habíamos llegado a una cota de desarrollo tecnológico en la que el trabajo ya no iba a ser necesario o iba a serlo en una proporción muy limitada. Se llegó incluso a decir, Keynes entre otros, que el trabajo, como obligación impuesta al hombre, podría dejar de existir en la sociedad del futuro. No deja de ser paradójico soñar con una situación en la que trabajar no sea necesario o imprescindible para vivir cuando millones de parados están en busca de una ocupación, pero, paradojas aparte, la realidad es que los cambios que se están operando en la concepción del trabajo son sustanciales y dibujan un panorama muy diferente al de la sociedad industrial.

El paro es, obviamente, la ausencia de empleo. Empleo y paro siguen siendo los dos polos que se contraponen y se complementan para formar finalmente la oferta del mercado de trabajo. Pero existen otras ofertas y otras demandas de trabajo que se sitúan al margen de ese mercado y que en la actualidad están adquiriendo una creciente importancia. El concepto de trabajo/empleo de carácter unidimensional característico de la sociedad industrial va dejando paso paulatinamente a una concepción del trabajo mucho más abierta en la que tienen cabida demandas de trabajo de carácter social que no son empleos en sentido estricto, pero que facilitan a muchas personas, fuera ya del mercado laboral, ser útiles a los demás, ocupar su tiempo y dar sentido a su vida.

Este nuevo tipo de trabajos, denominados “trabajos de la solidaridad”, se relaciona estrechamente con el Tercer Sector, actualmente en auge y que está compuesto por un vasto repertorio de instituciones cuya característica común es que son privadas, no tienen carácter lucrativo y se mueven por el interés general. Dado

su carácter residual y la variedad de instituciones que lo componen, no es fácil conocer la magnitud real de las actividades del Tercer Sector, si bien es sabido que su impacto es ya muy considerable especialmente en los EE.UU en donde, según los últimos datos, llegan a representar el 6% del PIB y el 9% del empleo total. En España, según un estudio de la Fundación BBVA, el sector no lucrativo aglutina ya a casi tres millones de personas y ha creado más de trescientos mil empleos en el campo del voluntariado.

También la empresa de la mano de la RSC ha entrado en esta nueva vía del trabajo solidario que se sitúa al margen del negocio y de la competitividad. Los departamentos de personal, convertidos en un área clave para el desarrollo de la RSC están jugando un papel muy importante para la promoción del voluntariado corporativo que tiene como objeto la implicación de los empleados de la empresa en actividades dirigidas a favorecer y ayudar a los colectivos sociales más desfavorecidos.

Hoy día contemplamos como algo natural y lógico este tipo de iniciativas empresariales de carácter solidario en el marco de su RSC, pero no está de más recordar que eran impensables hace tan solo algunos años. Desde luego, eran inimaginables en la Iberdrola que como empresa pionera en lo social realizó el documental del que antes hablé, vanguardista en cierto modo y que por ello chocó con la incompreensión de unos y otros. Mucho hubiera ganado aquel relato cinematográfico con las imágenes del Portal del Voluntariado destinado a alentar el espíritu solidario de los empleados o con las de los abogados de la empresa actuando como voluntarios en el programa "Conoce tus leyes" o con las relacionadas con proyectos de alfabetización informática o programas solidarios en diversas partes del mundo. Pero todo hubiera estado fuera de lugar hace cuarenta años. Ni al realizador más atrevido se le hubiera podido ocurrir contar esas cosas en un documental sobre la RSC si es que la RSC hubiera existido en aquel tiempo. Lo que hoy es moneda corriente era entonces ciencia ficción en Iberdrola y en cualquier empresa. La RSC se ha ido haciendo, se ha ido actualizando, al ritmo marcado por el impacto de los fenómenos sociales en la evolución de la empresa y eso es lo que estamos tratando de explicar en estas reflexiones.

## 9

### Los trabajadores del conocimiento

El trabajo está tan cerca del hombre, tan próximo a sus aspiraciones y a sus decaimientos, inunda de tal modo su vida, que podríamos tener la impresión de que los problemas del trabajo son sustancialmente sus propios problemas, casi el centro mismo de su "problema" como ser humano. Quizás por ello, durante un largo período de tiempo el trabajo relacionado con el problema obrero ha estado en el centro del debate político e intelectual de la época industrial. Como señaló Jünger, la figura del "trabajador" ha influido poderosamente en la historia hasta determinar imperativamente las formas de un mundo que se modeló sustancialmente en la Revolución Industrial.

Pero como ya vimos el propio concepto de trabajo, su configuración y su contenido, han ido cambiando al paso del tiempo y de sus circunstancias. Y no solo el trabajo, también el trabajador ha experimentado las transformaciones tecnológicas y organizativas del mundo industrial. En los años sesenta del pasado siglo las investigaciones de algunos sociólogos franceses, especialmente Serge Mallet, mostraron la aparición en el horizonte laboral de una "nueva clase obrera" muy diferente en sus aspiraciones y en sus actitudes sociales a la clase obrera tradicional. Mostraban dichas investigaciones la progresiva emergencia de un nuevo tipo de reivindicaciones laborales que apuntaban más a cuestiones relacionadas con la calidad del trabajo y de la función social de la empresa que con las tradicionales reivindicaciones "cuantitativas", fácilmente medibles, en torno a los problemas salariales o a la duración del trabajo. Se puede aventurar que esa "nueva clase obrera" que hizo su aparición en las empresas tecnológicamente avanzadas del pasado siglo, constituía una avanzadilla de los llamados "trabajadores del conocimiento" que están emergiendo en el panorama laboral de la "Sociedad de la Información". El profesor Emilio Fontela, que estudió las características de estos nuevos trabajadores, acostumbrados al trabajo en equipo y expertos en la solución de problemas complejos asociados a las nuevas tecnologías, los definió como personas creativas e innovadoras, con un compromiso personal hacia el buen funcionamiento de los sistemas técnicos y económicos pero preocupados igualmente por los problemas sociales y medioambientales. No constituyen los trabajadores del conocimiento un grupo homogéneo y son todavía una minoría en el colectivo laboral, pero sus actitudes y comportamientos se pueden interpretar como un

ejemplo paradigmático y significativo de la nueva sensibilidad social que es propia de nuestro tiempo. Son probablemente un síntoma, quizás la primera evidencia, de un fenómeno más general y más profundo que se cruza y se imbrica en la nueva concepción del papel de la empresa que caracteriza la expansión de la RSC. Esa suerte de difusa “presión social interior” que proviene de los propios trabajadores, ya no se limita a sus particulares y legítimos derechos laborales; se expande ahora hacia el exterior, hacia problemas que no son estrictamente “suyos” pero que hacen “suyos” al expresar su compromiso con los problemas del mundo. La nueva sensibilidad social de los trabajadores del conocimiento viene a reforzar la idea de que la RSC no es un injerto, más o menos artificial, sino que hunde sus raíces en la propia estructura social de la empresa.

## 10

### La onda expansiva de la RSC

En una de las colaboraciones de un tratado reciente (“La Responsabilidad Social de la Empresa”, Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras 2007) se afirma que un gobierno virtuoso (en esta materia, se entiende) debería “dar ejemplo en la propia Administración Pública en materia de RSC”, una idea que se repite ahora con frecuencia y en diferentes ambientes. Conviene reflexionar sobre esta afirmación, que a mí me parece sorprendente y que nos da una idea de hasta que punto la RSC se ha convertido en sinónimo de buenas prácticas, como se dice ahora, en el campos social.

No sé si somos del todo conscientes del cambio que estas nuevas ideas y esta nueva mentalidad representan. Recordemos que durante un largo periodo de tiempo el Estado fue considerado como el único agente con legitimidad para actuar en el campo social. Recordemos también la advertencia de Fernando Lasalle cuando decía que fuera del Estado no había salvación y recordemos para remachar estas ideas que en el reparto de competencias del compromiso socialdemócrata ni siquiera se vislumbraba la posibilidad de que la empresa desarrollara una función social. ¿Cómo podemos interpretar el hecho de que, con estos antecedentes, se ponga ahora a la RSC como un espejo en que se deba mirar el Estado?.

Es ciertamente sorprendente dado el carácter específicamente empresarial de la RSC. Así lo hace ver, por ejemplo, el Libro Verde de la Unión Europea, al definirla como “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales, en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”. La definición no puede ser más clara. Sin embargo, ese concepto hecho a medida de la empresa, institución esencialmente económica a la que se le añade “voluntariamente” una función social, se pone como modelo de referencia a la Administración, que no es, por una parte, institución económica y cuyo objetivo fundamental es, como hemos venido diciendo, de carácter social. Lo que ha ocurrido no deja de ser tan significativo como elocuente. De ser observada con recelo, siempre bajo sospecha, la acción social de la empresa alcanza paulatinamente un lugar preponderante en la escena pública, un reconocimiento inusitado, un respaldo de los ciudadanos y del poder político sin precedentes.

Algo parecido ha ocurrido en el ámbito universitario. Desde hace tiempo se viene hablando también de la Responsabilidad Social de la Universidad, ahora denominada RSU, pero que en los primeros momentos se definía como la RSC de la Universidad. Es decir, se producía una vez más una mezcla incomprensible de conceptos e instituciones. Lo mismo que sucede con la Administración, tampoco la Universidad tiene una función económica a la que sea necesario añadir una función social. Por el contrario el objetivo esencial de la Universidad es de carácter fundamentalmente social (sin entrar ahora en un asunto tan crucial como el papel de la universidad pública en el desarrollo del principio de igualdad de oportunidades del Estado de Bienestar) y en el cumplimiento de ese objetivo social (transmisión del saber, preparación de los estudiantes para su integración en la vida profesional, función crítica sobre la organización de la sociedad....) se debe sustanciar toda su responsabilidad ante los estudiantes y ante la sociedad.

Considero, en resumen, que hablar de RSC en la Administración Pública o en la Universidad es un contrasentido. Pero, al mismo tiempo, me parece sumamente interesante profundizar en las razones que están llevando a ese efecto de expansión de la RSC a instituciones que nada tienen que ver con la empresa. Es más que posible, para empezar a aventurar una primera explicación, que todo ello tenga una estrecha relación con la crisis del Estado del Bienestar a la que ya nos referimos y a la consiguiente redistribución de papeles y de funciones entre la sociedad y el Estado que ha afectado a todas las instituciones sociales y económicas.

La pregunta que nos podemos hacer es por qué se utiliza la RSC como banderín de enganche, como modelo, como ejemplo a seguir, más allá de lo que podríamos entender como su estricto marco de referencia. De un extremo al otro del péndulo, el recelo y la sospecha se tornan ahora en seguridad y confianza en las funciones sociales de la empresa.

No es la primera vez, sin embargo, que la empresa se presenta como un ejemplo a imitar por instituciones y actividades muy alejadas en principio de sus fines y características. Así ocurrió con la denominada “onda expansiva del derecho del trabajo” que llevó los avances conseguidos en el seno de la empresa a través del sistema de relaciones laborales a campos de actuación ajenos a ella e igualmente con los métodos de organización empresariales frecuentemente aplicados en la universidad y en la Administración. Ahora, al parecer, más allá de toda lógica, le ha tocado el turno a la RSC. Ello es, en cualquier caso, una buena señal.

## 11

### **El afianzamiento de la RSC: señales e indicadores**

Todo lo que llevamos dicho responde a lo que, a mi juicio, son fenómenos sociales de fondo que explican el anclaje de la RSC en la evolución de la empresa desde la Revolución Industrial hasta nuestros días. He hablado en algún momento de procesos de largo recorrido para definir su alcance y profundidad. Sólo así, en mi opinión, puede entenderse su verdadera dimensión. No estamos ante un fenómeno esencialmente nuevo, pero sí ante un salto cualitativo en su evolución que la coloca en un lugar preponderante, con una creciente incidencia en la escena pública.

Me referiré a continuación a algunas señales reveladoras del afianzamiento que está teniendo la RSC en las sociedades avanzadas actuales. Se trata de señales e indicios que nos proporciona la actualidad más inmediata, que son ya indicadores más o menos potentes de la relevancia de la RSC, pero que, como todo fenómeno social, habrán de ser “validados”, en su importancia y en su consistencia, con el paso del tiempo.

La proliferación de iniciativas de RSC en el entorno empresarial, por ejemplo, puede ser considerada como un indicio de su consolidación. Es algo que está en el ambiente y que ha sido ratificado por varios estudios, entre ellos por una encuesta del Global Business Barometer aparecida en la revista *The Economist*, cuyos resultados señalan que el 50% de las empresas conceden en la actualidad una importancia alta o muy alta a las actividades de RSC, porcentaje que no llegaba al 30% hace tres años y que, según las previsiones, alcanzará el 70% en un próximo futuro. Confirman esos datos la percepción que cualquier observador atento puede tener de la creciente generalización de la RSC en el propio ámbito empresarial, pero convendría dilucidar, para valorar su importancia real, si esa aparente mayor atención a la RSC por parte de las empresas corresponde a un fenómeno de fondo o se trata más bien de algo circunstancial, producto de una moda, como ya advertíamos.

Otro estudio, dirigido por Aldo Olcese y publicado por la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, nos proporciona datos de interés sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones de dicha Academia para la aplicación de la RSC en las empresas del Ibex. Según este trabajo la mejora producida en aspectos tales como la integración de la RSC en los órganos de gobierno de las empresas y en la definición de su misión social ha sido significativa. Son ya mayoría las empresas que disponen de un Código de Conducta en el que se establecen las pautas de comportamiento que se han de seguir con los diferentes grupos de interés y la RSC aparece ya en la estructura organizativa de un buen número de ellas con su correspondiente presupuesto y un responsable encargado de su aplicación y desarrollo. A pesar de los avances conseguidos, queda aun, como se advierte en las conclusiones del libro, mucho camino por recorrer. Hay que tener en cuenta además que el planteamiento de este trabajo se limita a analizar los aspectos organizativos y el cumplimiento de normas y recomendaciones formales, sin entrar a valorar el impacto de los avances producidos en el clima ético general de la empresa. Por todo ello, también en este terreno, será necesario realizar estudios más afinados para verificar los cambios producidos.

Un fenómeno en auge, proveniente del mundo de la economía y de las finanzas, es el de la Inversión Socialmente Responsable (ISR). Se trata de un concepto en cierto modo tangencial a la vida de la propia empresa, pero que tiene una muy estrecha vinculación con el desarrollo de la RSC y que puede llegar a jugar un papel importante en el futuro. Por el momento parece algo incipiente, todavía frágil e incierto.

Los Fondos de Inversión Socialmente Responsables (también denominados Fondos de Inversión Éticos o Solidarios) al incorporar consideraciones sociales, medioambientales o de buen gobierno a la hora de tomar decisiones de inversión, son considerados como la expresión más extendida del apoyo de los mercados financieros a las prácticas de responsabilidad social de las empresas. Nacieron estas iniciativas durante la guerra del Vietnam, pero no llegaron a alcanzar una cierta relevancia hasta que se utilizaron como una respuesta al régimen del "apartheid" de Sudáfrica, cuando muchos inversores decidieron oponerse a la financiación de empresas con negocios en dicho país. En otras ocasiones los ISR responden a convicciones de tipo moral en relación con negocios considerados socialmente nocivos como, por ejemplo, la producción de armas, la energía nuclear o el tabaco. Estaríamos, en este caso, ante una versión negativa del concepto, es decir, la de "no participar" en determinados negocios, independientemente de su mayor o menor rentabilidad, atendiendo exclusivamente a criterios éticos. También puede ocurrir que no se trate de aplicar criterios negativos sino positivos, es decir que lo que esté en el ánimo de los inversores sea apoyar actividades de empresas que pueden contribuir, o así al menos se considere, a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. En cualquier caso es evidente que la filosofía que yace en el desarrollo de estos Fondos Sociales se conecta muy directamente con la de la propia RSC y su éxito, como decíamos antes, avalaría, en cierto modo, el compromiso de la empresa en el terreno social y medioambiental.

Por la información de que se dispone, sabemos que este tipo de inversiones está creciendo de forma significativa en Europa, en donde el 10-15% de los fondos existentes integran ya alguna medida de ISR. También sabemos que los activos bajo Gestión ISR han llegado ya a los dos millones de euros, y esto está sucediendo especialmente en el Reino Unido que es, con gran diferencia, el mayor mercado europeo de este tipo de productos financieros. En España los ISR son prácticamente desconocidos y no llegan a alcanzar el 0,50% del total de la inversión mobiliaria. La información sobre su mera existencia es muy escasa y ni siquiera las empresas parecen tener interés en invertir en ellos sus planes de pensiones. Es cierto que nuestro país, sin que exista ninguna razón que lo explique, va muy por detrás en el desarrollo de este tipo de inversiones solidarias, pero la realidad es que el monto total de estas iniciativas sigue siendo, en conjunto, muy reducido y su influencia es aún relativamente limitada



.Me detendré ahora brevemente en el análisis de un concepto también relacionado indirectamente con la RSC y que habrá que ver igualmente que recorrido tiene: me refiero al "consumo responsable". La filosofía en la que se basa es intachable: todos somos, más o menos, consumidores, pero no todos, ni mucho menos, actuamos con "responsabilidad" a la hora de consumir, con lo cual estamos desperdiciando una herramienta fundamental de cambio social. El "consumo responsable" es una iniciativa, defendida por organizaciones ecológicas, sociales y políticas, que trata de conseguir que los ciudadanos cambiemos nuestros hábitos de consumo, tratemos de ajustarlos a nuestras necesidades reales y optemos en el momento de comprar por aquellos productos que favorezcan la conservación del medio ambiente y la reducción de la pobreza y de las desigualdades.

Es cierto, como señalan los defensores de algo tan encomiable como la responsabilidad en el consumo, que deberíamos aprovechar las oportunidades que nos proporciona nuestra condición de consumidores para apoyar y promover a través de ciertos patrones de compra e inversión, la idea y la aplicación de un desarrollo sostenible. Pero es igualmente evidente que los criterios que tanto el consumidor como el inversor siguen y seguirán en el futuro se guiarán principalmente por la utilidad y la rentabilidad del producto que adquieren. No obstante, la publicidad que observamos desde hace mucho tiempo en los medios de comunicación, nos indica que una gran parte de los mensajes apelan al valor social que incorpora el producto que está en el mercado. Se da por supuesta la calidad y se pone un mayor énfasis en el compromiso social, lo cual es, a mi juicio, muy revelador. Los profesionales de la publicidad reconocen de este modo la importancia creciente de incorporar mensajes sociales en los anuncios que presentan los productos. Es el llamado "marketing con causa". No me interesa tanto este concepto de carácter sobre todo publicitario como el hecho de que el consumidor considere el valor social de un producto antes de adquirirlo. Esto le concede, como antes se advertía, una posibilidad de incidir con sus decisiones de alguna manera en el cambio de los comportamientos de determinadas empresas.

Para concluir, se podría decir que las empresas venden productos útiles pero igualmente y cada vez más, función social. Quizás también se podría afirmar que, las que no lo hagan así, con el paso del tiempo acabarán quedando relegadas o desaparecerán. Es cierto que decir esto pueda ser, hoy por hoy, mucho decir, pero los indicadores que observamos nos demuestran que las cosas avanzan en esta

dirección. La RSC, el consumo responsable, la ISR, son tendencias concomitantes, interrelacionadas, que indican, a mi modo de ver, un desarrollo maduro, equilibrado, y razonable de las modernas sociedades de mercado, en las que los sistemas de control y autocontrol pueden acabar garantizando, simultáneamente, un cierto nivel de calidad de los productos que se elaboran y se venden, y un creciente compromiso social y ético de las empresas en la forma de hacerlo.

## 12

### Más allá de la moda

Estamos a punto de finalizar un largo recorrido en el que hemos intentado mantener siempre una dirección y un objetivo: analizar los fenómenos sociales que se pudieran relacionar con el auge actual de la RSC con el fin de intentar dar una respuesta a la pregunta que nos hacíamos al comienzo de estas reflexiones: ¿es la RSC simplemente una moda o es algo más?

Ya dijimos y ahora lo podemos corroborar que, en algunos aspectos, se trata ciertamente de una moda en el sentido de que casi nadie quiere dejar de vestir ese traje para no desentonar con el ambiente general. Es muy probable que, como todas las modas continúe algún tiempo y es muy posible también que como tal moda, acabe por desaparecer sin llamar demasiado la atención. Eso es en realidad lo que ha ocurrido siempre con las modas, incluidas las que se han producido en torno a ciertos temas sociales, como por ejemplo las de la "Reforma de la Empresa", asunto que ocupó durante bastantes años la atención de estudiosos políticos y expertos y luego desapareció de la escena, bien es verdad que no sin dejar rastro: muy probablemente de aquellos barroos proceden estos lodos, si es que se me permite ese término para aludir a la RSC que ahora ocupa nuestra atención. Porque en todos los proyectos de reforma de la empresa que yo recuerdo, tanto en España como en otros países de Europa, se podía descubrir un común denominador que era precisamente el de la mejor adaptación de la empresa a las exigencias sociales de su entorno. En la actualidad los proyectos de reforma de la empresa han cedido el paso a la RSC, pero el mensaje es prácticamente el mismo. Lo que suele desaparecer tras estas olas de popularidad, es la cáscara, el ropaje, la operación de marketing, la retórica, pero queda siempre el fruto, el cogollo de la cuestión. Hay quien dice que la RSC ha venido para quedarse y es probable que tenga razón, pero yo creo que en realidad no es que haya venido es que ha estado

siempre ahí, y que lo que puede estar ocurriendo es que, detrás de esta moda más o menos aparente de términos y retórica, lo que empieza realmente a emerger es un amplio y sólido reconocimiento social y político del significado y de la función de la empresa en las sociedades modernas.

Los fenómenos sociales de largo alcance que acabamos de estudiar avalan la hipótesis de que la RSC no es algo que desaparecerá sin dejar otro rastro que el recuerdo de la moda que ahora nos inunda. Creo que la RSE responde a un movimiento profundo y que lo que representa y significa, una vez eliminado todo su aparato mediático y en cierto sentido comercial, no tiene vuelta de hoja en el proceso de evolución de la empresa. No se trata de un artefacto enteramente nuevo por más que algunos se empeñen en venderlo como tal. Muy al contrario, insisto en esta idea porque me parece fundamental, es algo que está, como ya dije, en el propio ADN de la empresa y que se ha ido sedimentando a lo largo del tiempo como causa y efecto de de innumerables aportaciones patronales y sindicales, de cambios políticos, económicos e ideológicos, de luchas sociales, de innovaciones tecnológicas... Hay algo de moda, de imagen, de cosmética, en todo ello, bien lo sabemos, pero ya tenemos suficiente información y abundantes señales que nos indican que la RSC ha venido, como ya dije, para quedarse con todas sus consecuencias.



**La RSE: mirando al futuro sin olvidar el pasado**

Parte II:

**La RSE: Mirando al futuro.**



## Capítulo 1

# Decisiones responsables: la dimensión ética de la RSE desde la estrategia

Por Ana Moreno\*, Luis Miguel Uriarte y Carlos Mataix

La palabra ética, *ethos*, viene del griego y quiere decir “carácter”. Nos estamos dando cuenta, poco a poco, que lo más importante para una sociedad es el carácter de las personas que la componen, el carácter de sus organizaciones, el carácter de un pueblo.

La ética empresarial es una herramienta necesaria para el buen funcionamiento de las empresas mediante la asunción de principios como el respeto, la responsabilidad, etc. Además es una oportunidad para lograr una ventaja competitiva. La RSE (o RSE, en este curso las utilizaremos de forma casi indistinta) es parte de la ética empresarial.

Atendiendo a este nuevo contexto, los objetivos de artículo, es dar algunas claves para:

- Entender la función de la ética en las organizaciones como marco del desarrollo de la RSE y como pilar estratégico.

\* Ana Moreno Romero Es ingeniera Industrial por la UPM, ha realizado su DEA en Psicología social y de las organizaciones por la UNED y su tesis doctoral sobre la “La sociedad en red y sus nuevas identidades” por la UNED y la UPM.

Ana es actualmente profesora titular de la Universidad Politécnica de Madrid - Escuela Superior de Ingeniería Industrial en la Unidad de Organización Industrial, se encarga de asignaturas de organización del trabajo y recursos humanos, como así también de Responsabilidad Social Empresarial.

Asimismo, colabora en el programa de Formación de postgrado y coaching en la Escuela de Negocios de CEPADE, en nuestra universidad y en la UNED.

Actualmente se encuentra a cargo de líneas de investigación en las áreas de Organizaciones en red, en Responsabilidad Social Empresarial, y en Recursos Humanos en la sociedad en red.

Es presidenta del Aula de Solidaridad, Miembro del Consejo Asesor de la Fundación Energía Sin Fronteras, Miembro del Consejo Asesor del Foro de Gobernanza de Internet de España como así también mantiene su participación en proyectos de diversa índole.

- Reflexionar sobre la importancia de la ética profesional como sustrato en el que se cimienta la ética de las organizaciones.
- Profundizar en lo que es la cultura de las organizaciones como exponente de los valores y significados compartidos.
- Entender, a través de conceptos como el capital social y la ciudadanía corporativa, cómo la ética en la organización y una cultura asociada en coherencia, se transforman en un activo para las empresas.

## **1.1.**

### **La ética como el más alto proyecto de la inteligencia humana.**

Dice José Antonio Marina (1998) que la ética es un proyecto de la inteligencia humana que tiene como objetivo la felicidad.

Adela Cortina (1997) la define como “un saber que nos orienta para tomar decisiones justas y felices”.

La ética, pues, debe elaborarse desde y para la persona, en clave de búsqueda de la felicidad. Pero lo que se puede decir de las personas, añade Adela Cortina, hay que decirlo también de las actividades humanas, y la empresarial es una actividad humana más y ciertamente de las más creativas.

Marina también empieza por las personas para llegar a las organizaciones. Pero antes, se pregunta por la inteligencia como motor ético en las empresas: ¿cómo caracterizar a una empresa inteligente?

Su respuesta es sencilla pero sugerente: “aquella que trabaja de tal manera que consigue que un conjunto de personas que pueden no ser extraordinarias produzcan efectos extraordinarios”.

Consiste, pues, en aprovechar el talento individual y añadir un plus, ese valor añadido se puede expresar en una fórmula: Organización inteligente = talentos individuales + organización innovadora + clima en la empresa + modo de liderar.

La empresa, en cuanto comunidad de personas que aportan conjuntamente su trabajo directivo, su trabajo operativo y su inversión, es sujeto moral por ser la persona originaria y destinataria de moralidad; todas las personas integran la comunidad-empresa independientemente del tipo de actividad que desempeñan, todas tienen la misma calidad y dignidad como personas.



## 1.2.

### Un proyecto empresarial innovador: introducción a la ética organizacional

Siguiendo de nuevo a Marina, podríamos decir que la ética empresarial es la búsqueda inteligente de la “felicidad = bienestar” de las personas que tienen intereses, conforman o son afectadas por la empresa, o sea, los *stakeholders* o grupos de interés internos y externos.

La ética es, en este sentido, un proyecto de la inteligencia empresarial, un proyecto de progreso, innovador, que se caracteriza por una mayor capacidad para resolver y anticiparse a los problemas, lo que en clave ética significa una prolongación del diálogo, una mejoría en las relaciones “sociales” de las empresas, una forma, en definitiva, más inteligente de relacionarse con todos los *stakeholders*.

La ética empresarial se convierte así en una rama de la ética aplicada. La que se ocupa del análisis de las cuestiones de índole moral que se plantean en el mundo de los negocios: la cultura y valores de la organización, la manera de gestionar y comunicar, las formas de conducirse en el mercado, las decisiones técnicas, comerciales, de marketing, etc. que se toman, o las prioridades estratégicas, entre otras.

¿Pero qué temas son de su ámbito de aplicación?

Contestar a la pregunta anterior nos lleva a temas como el estudio de los principios ético-morales aplicables a la vida económica y empresarial; el análisis crítico de los valores imperantes en el mundo económico en general y en cada una de las organizaciones en concreto; el análisis de casos reales que ejemplifican o ayudan a entender la responsabilidad en las organizaciones (buenas o malas prácticas); la investigación y el desarrollo de un cuerpo de regulación voluntario o de procedimientos sistemáticos y estandarizados de gestión, basados en principios y valores éticos; el seguimiento y descripción de la implantación de estos códigos y procedimientos en organizaciones concretas; o la observación de sus efectos tanto en las propias organizaciones como en su entorno (teoría de los *stakeholders*).

También es materia de análisis para la ética empresarial el estudio de los valores personales que han de estar presentes en el mundo de los negocios, cuáles son las virtudes que deben adornar a los directivos o al grupo de personas que forman una organización o, incluso, al conjunto social más amplio en que la organización misma se integra.

Aunque las organizaciones están formadas por personas y, aunque el carácter personal de los directivos tiene una importancia decisiva en el perfil ético de las mismas, las responsabilidades corporativas no coinciden con las individuales, los métodos de decisión corporativos difieren de los personales, los principios y objetivos de las organizaciones están muchas veces en un plano diferente al de los de las personas y los valores de la empresa no tienen por qué identificarse con los valores personales de los miembros de la organización. Nos adentramos en el mundo complejo de la cultura empresarial.

Las organizaciones éticas significan un paso más en la extensión de derechos que lleva aparejada la sociedad de la información. Es un proceso evolutivo de exigencia y excelencia, que va desde la honestidad en el proceso de producción, hasta una manera de actuar basada en criterios de responsabilidad social y sostenibilidad y respeto al medio ambiente. Una “empresa ética” es un nuevo modelo de empresa, en el contexto de una sociedad y una cultura globalizada.

Las organizaciones se encuentran con la necesidad de adoptar medidas proactivas (anticipándose a los acontecimientos) que aseguren la correcta comprensión y asunción de sus responsabilidades y transmitan esto a la sociedad. Esta necesidad genérica puede analizarse en sus diferentes aspectos en una serie de “necesidades éticas”.

En primer lugar, las organizaciones necesitan garantizarse la confianza de la sociedad, a través de lo que se ha venido en llamar “generación de redes de confianza”. Esta confianza se ve socavada por los escándalos y malas prácticas corporativas, y por su amplia exposición mediática. Ninguna empresa puede tener éxito de forma continuada en el tiempo sin generar esas redes de confianza.

Además, las organizaciones han de construir una cultura corporativa que las identifique y permita la identificación de sus miembros con la misma. Con una cultura empresarial definida por prácticas y actitudes responsables y respetuosas comercial, técnica, medioambiental y socialmente, en la que los miembros de la organización interiorizan, transmiten y refuerzan tales valores, es evidentemente más fácil alcanzar y mantener la confianza interna y externa en la organización.

Interesa también a las organizaciones mantener un bajo nivel de conflicto interno, y si los conflictos surgen, tener mecanismos eficaces para resolverlos.

Por último, es necesario destacar que las organizaciones actuales tienden a ser complejas y a desenvolverse en un ambiente plural. Esto hace que sea primordial que las empresas se doten, primero, de mecanismos de integración efectiva, para que las energías y las capacidades creadoras y productivas de todos sus miembros estén efectivamente coordinadas y, luego, de una definición común

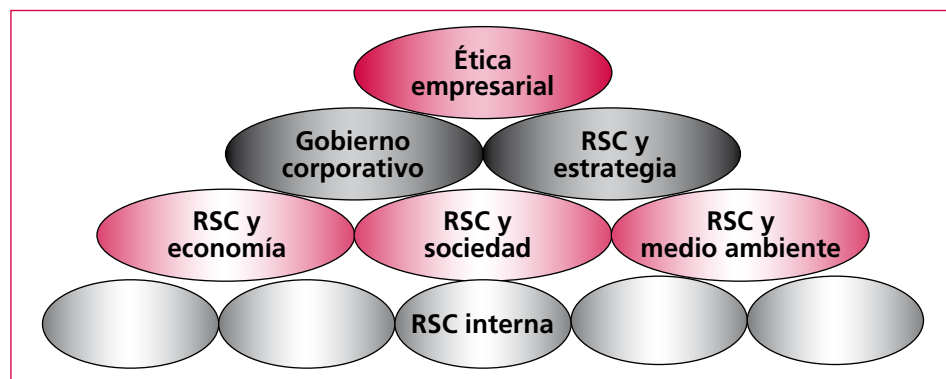
sobre los criterios mínimos de conducta exigibles en todos los miembros de la organización, con independencia de las diferencias culturales, de carácter, o de cualquier otro tipo. Estos objetivos se encaminan a hacer de la organización un equipo cohesionado y no una mera suma de personas movidas cada una por sus intereses individuales.

### 3 La ética como brújula de los distintos enfoques de la RSE

El fundamento de la responsabilidad social es la idea de que las empresas forman parte de la sociedad, y parte o toda la riqueza que generan procede de esa pertenencia y del apoyo que la sociedad les presta.

La definición de RSE no es única, sino que es un concepto que integra distintos enfoques conceptuales asociados a diversos ámbitos de actuación y/o impacto de la empresa. La característica común de estos enfoques es que apuntan todos en la misma dirección, en la búsqueda de modelos que permita que la contribución de la empresa a la sociedad y al entorno sea lo más justa y valiosa en equilibrio con su resultado económico.

Gráfico 1.1:



La brújula que alinea las tendencias estratégicas y organizativas que forman parte de la RSE es la ética empresarial. La importancia de la ética en la empresa se concreta en la incorporación de determinados valores en la estrategia de la empresa y la transmisión de estos valores a través de la cultura de la empresa.

Una buena definición de la estrategia empresarial en el marco de la RSE tiene un efecto multiplicador en los beneficios que obtiene la empresa de la aplicación de principios RSE en la toma de decisiones. Si la estrategia de la empresa no está alineada con los objetivos de la RSE, entonces se pierde el concepto. Se pasa a una situación en la que se puede hablar de filantropía o acción social; pero no de RSE.

La RSE puede ser un valor añadido a la estrategia de la empresa, preparándola y dotándola de herramientas para hacer frente a distintas situaciones. Por tanto, una estrategia empresarial que haya interiorizado la RSE en sus fundamentos conduce hacia la obtención de una ventaja competitiva para la empresa.

La RSE tiene una gran capacidad de creación de valor, que no debe quedarse únicamente en la visión comercial o de marketing que se percibe en muchas ocasiones. La RSE, alineada con la estrategia, puede ser un fuerte motor de crecimiento para las empresas.

*“Las decisiones de negocio y las políticas sociales deben seguir el principio del VALOR COMPARTIDO. Si las empresas o la sociedad siguen políticas que benefician sus intereses a expensas del otro, se encuentran en un camino peligroso”* (Porter y Kramer, 2006) Para aportar este valor, las empresas deben centrar su RSE en sus áreas de actividad, conocimiento o ámbitos de intervención, y entienden la RSE que sigue estos principios, como RSE estratégica.

**Tabla 1.1:**  
**Implicación de las empresas en la sociedad: un enfoque estratégico**

<b>Impacto social genérico</b>	<b>Impacto social de la cadena de valor</b>	<b>Dimensión social del contexto competitivo</b>
Buena ciudadanía	Mitigar los daños de las actividades de la cadena de valor	Filantropía estratégica que mejora capacidades en áreas relevantes del contexto competitivo
RSE Reactiva	Transformar las actividades de la cadena de valor para beneficiar a la sociedad a la que vez que se fortalece la estrategia	RSE Estratégica

Porter y Kramer (2006)

El segundo pilar que permite el despliegue de una RSE estratégica es el Buen Gobierno, el establecimiento de unos esquemas en la dirección y toma de decisiones de las empresas eficaz, transparente y ético. Las directrices para un buen gobierno corporativo han sido impulsadas en diversas ocasiones desde distintos organismos, tanto nacionales como internacionales. Un ejemplo del caso español es el código Olivenza. Además existen otro tipo de iniciativas a nivel internacional como del ‘Pacto Mundial’ impulsado por Naciones Unidas o Las Líneas Directrices para empresas multinacionales de la OCDE, que han tenido una gran difusión.

Y es, desde una empresa ética, con una estrategia alineada con la RSE y un esquema de gobierno adecuado, donde cobra sentido la definición de la RSE en función de los impactos de la empresa. Las áreas de impacto de las organizaciones

en la sociedad se podrían categorizar de modos diversos pero uno muy intuitivo se expresa con el “triple balance”, incluyendo el rendimiento económico, ambiental y social.

Las preocupaciones medioambientales y el desarrollo sostenible han sido uno de los motores de la RSE en los últimos años. Éste fue definido en 1987 en el Informe Brundtland, preparado por varias naciones para la ONU, de la siguiente forma: *“se entiende por desarrollo sostenible el que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades”*.

La sostenibilidad y la protección del medio ambiente poseen una regulación muy extensa, tanto a nivel europeo como español. Esto afecta de forma clara a la implantación de una política de RSE en una empresa debido a las relaciones colaterales existentes entre RSE, medio ambiente y desarrollo sostenible.

En los últimos años, también se ha incorporado a la agenda de las empresas su papel como actores sociales. Las empresas tienen la posibilidad, sea cual sea el tipo o tamaño de empresa, de contribuir al desarrollo de aquellas zonas o sociedades en las que opera. Por tanto, se entiende función social de la empresa como aquella contribución que la empresa puede hacer por el desarrollo de su entorno. Sólo la empresa que apueste por la RSE estratégica podrá maximizar los valores positivos que aporta a la sociedad desde sus activos competitivos y su capacidad de transformar el conocimiento y la creatividad en productos y servicios viables, sostenibles y de valor añadido.

El avance de arriba hacia abajo en la construcción de un modelo ético de empresa que se comprometa con el avance de la RSE es imprescindible. Pero no lo es menos el avance de abajo a arriba. Las empresas son una suma de personas, de clientes, de empleados, de directivos. Por eso la RSE interna no es sino la otra cara de la moneda de la RSE estratégica. Dentro del campo de la RSE interna, la empresa debe incidir con especial atención a crear y fomentar una cultura de empresa, que esté presente de manera real y no fingida en todos sus miembros.

Así, la empresa pasa a ser, además de motor de desarrollo material, fuente de valores para las personas, que son las que al fin y al cabo conforman la sociedad.

## 1.4.

### Ética de los profesionales

La ética de las empresas y la ética de las organizaciones se dan la mano inevitablemente. Muchas veces se llega a confundir el concepto de “ética de las empresas” con el de “ética de los directivos”. Ambos conceptos son necesarios y complementarios en una empresa, pero no sinónimos.

Las buenas empresas necesitan buenos profesionales. Los buenos profesionales necesitan buenas empresas, y si no consiguen trabajar en empresas acordes a sus valores, tendrán serias dificultades para desplegar su concepto de lo que es ser un buen profesional.

Por otro lado, los directivos deben mantener su propia ética, que no será la de la empresa. A pesar de no ser lo mismo, ambas éticas deben ir completamente en paralelo y de la mano en todas las actuaciones que correspondan al ámbito empresarial.

Un buen profesional es aquel que con su práctica aporta a la sociedad los bienes internos de su profesión. Las tres primeras profesiones de la humanidad fueron los sacerdotes, que buscaban el bien del alma, los médicos, que buscaban el bien del cuerpo, y los abogados que buscan el bien de la comunidad política. Al aportar unos bienes internos a la sociedad, se obtiene unos bienes externos que son el dinero, el prestigio y el poder.

Adela Cortina (conferencia ETSII-UPM 2008) resalta que la ética de la sociedad es la que marca la forma en que los bienes internos deben desplegarse y enuncia 3 principios básicos:

- Cada persona es un fin en sí mismo, no debe ser instrumentalizada y si *empoderada* para desarrollar sus planes vitales.
- A la hora de tomar decisiones hay que tener en cuenta a todos los afectados.
- Lo que es valioso por sí mismo hay que respetarlo, lo que lleva a la responsabilidad sobre la naturaleza.

Estos principios, debieran regir la ética de los profesionales para la aportación de su vocación, sus competencias y su actividad. Cuando los bienes internos pasan a ser secundarios frente a los bienes externos, dice esta autora que los trabajadores se alejan del buen profesional.

¿Quién es la empresa? ¿Qué profesionales la conforman? ¿Los accionistas?, ¿los directivos? ¿Los empleados? ¿Los socios de negocio? ¿Los clientes? ¿Una mezcla

de todos ellos? ¿En que proporción?. Podemos abrir este debate respecto a la aportación de valor, la responsabilidad moral, la capacidad de intervención.... Pero donde está formalmente definido es en las leyes vigentes que, cuando se está a las malas, suelen ser las que marcan la pauta. ¿Es el marco normativo adecuado? ¿Está superado por el ritmo vertiginoso de cambios? En la segunda parte de estas reflexiones se hace una reflexión en profundidad sobre los aspectos legales.

Quizás cada uno de los agentes empresariales tenga un papel que jugar para marcar el rumbo de las empresas socialmente responsables:

- Los accionistas (los dueños legales), directos o a través de fondos de inversión, grandes o pequeños, con las decisiones de inversión.
- Los clientes (los que garantizan los ingresos), con los criterios de compra de los productos.
- Los empleados (las manos y cabezas que ejecutan las acciones de la empresa), rompiendo el paradigma de que son una pieza pasiva en las decisiones de la empresa.
- Los directivos y directivas (las cabezas y brújulas de la empresa), asumiendo el liderazgo del cambio, convencidos de que la apuesta por la RSE es una apuesta empresarial ganadora.

Como dice Peter Drucker en las Nuevas Realidades (1989), *“Las empresas han sido la historia de éxito del periodo posterior a la segunda guerra mundial. En los 50, la “empresa” era vista por muchos como un anacronismo que sería engullido en todas partes por la creciente marea socialista... Sin embargo, desde la segunda guerra mundial, ha habido una expansión sin precedentes en la producción y la productividad, del comercio y de las inversiones mundiales...Este éxito es precisamente lo que está debilitando – atrincherando puede no ser una palabra demasiado fuerte- la empresa como una cultura distinta... Una nueva clase se ha extendido, los empleados de empresas.... raramente ha aparecido en la historia una institución tan rápidamente como la ha hecho el Management ni ha tenido un impacto tan grande como definitivo”*.

Quizás uno de los ámbitos de trabajo de mayor impacto para el avance de la RSE es ayudar a los directivos y directivas a entender los bienes internos de su profesión y los valores asociados.

## 1.5.

### Los valores compartidos con los grupos de interés

Es difícil definir cuáles son las necesidades de una sociedad y/o de sus grupos de interés. Desde Naciones Unidas, se ha desarrollado un programa para el desarrollo (PNUD) con el objetivo de contribuir a la mejora de la calidad de vida de las distintas naciones. En él se define el desarrollo humano como *“el proceso de expansión de las capacidades de las personas que amplían sus opciones y oportunidades”*.

Dentro de este programa, se ha elaborado el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que mide el nivel de desarrollo en términos de:

- Vida larga y saludable
- Educación
- Nivel de vida digno

En septiembre de 2000, 147 jefes de Estado y de Gobierno adoptaron la Declaración del Milenio, con el objeto de contribuir al desarrollo humano en el mundo. De esta cumbre se obtuvieron los Objetivos del Milenio:

- 1** Erradicar la pobreza extrema y el hambre
- 2** Lograr la enseñanza primaria universal
- 3** Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer
- 4** Reducir la mortalidad infantil
- 5** Mejorar la salud materna
- 6** Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades
- 7** Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
- 8** Fomentar la asociación mundial para el desarrollo

El principal reto de la globalización es el de compaginar el crecimiento de las estructuras más ricas con el de las más pobres, sin dejar atrás a nadie. En este contexto cobra relevancia la idea de desarrollo humano.

Una característica central de la globalización es que, al crecer las estructuras, y convertirse en transnacionales (la llamada *“aldea global”* en la que vivimos), los poderes locales que puedan actuar sobre esas estructuras se diluyen.

Así, en el caso de las multinacionales, es cada día menor la influencia que puedan tener los gobiernos frente a ellas. Esto hace que dichos gobiernos, en muchas ocasiones, sean incapaces de proteger a colectivos menores que se han visto arrollados por esta nueva situación social.

En palabras de José Luis Sanpedro (2002): *“La cuestión, sin embargo, es decisiva y exige tomar conciencia. Para tener ideas claras y actuar con acierto, conviene*



asomarse atentamente al funcionamiento de los mercados y de su fase actual, que es la llamada "Globalización", sobre cuya naturaleza los Foros de Nueva York y Porto Alegre sostienen las dos tesis opuestas siguientes:

- 1) Tesis sostenida por el Foro Económico de Nueva York: a) la globalización es la única vía para acabar con la pobreza, y b) la globalización es inevitable porque es consecuencia del progreso técnico.
- 2) Tesis sostenida en el Foro Social de Porto Alegre: a) cuanto más crece esta globalización más ganan los ricos y peor están los pobres, y b) bastaría orientar el progreso técnico hacia el interés social pensando en todos para organizar otra globalización y otro mundo mejor, que es posible".

La empresa no está aislada en el mundo, sino que se encuentra integrada en un entorno. Por esto mismo, las decisiones que se tomen en la empresa, no pueden ser independientes de quienes la rodean, sino que tiene un deber ético de velar por aquellos grupos a los que puedan afectar sus decisiones.

Dentro de este contexto de globalización, en el que todo está relacionado e interactuando con todo, los tres pilares sobre los que se asientan las relaciones de una sociedad y de su economía son las Administraciones Públicas (sector público), las empresas (sector privado), y el tercer sector (el llamado sector sin ánimo de lucro, o independiente). Cada cual tiene su propia función, y debe desarrollarla por sí mismo, sin pretender que otros sectores la sustituyan. Las fronteras de cada sector están claramente marcadas, y cada cual debe entender cuáles son sus competencias.

En el gráfico siguiente se representa gráficamente el modelo de transacción de cada uno de estos sectores.

Gráfico 1.2:



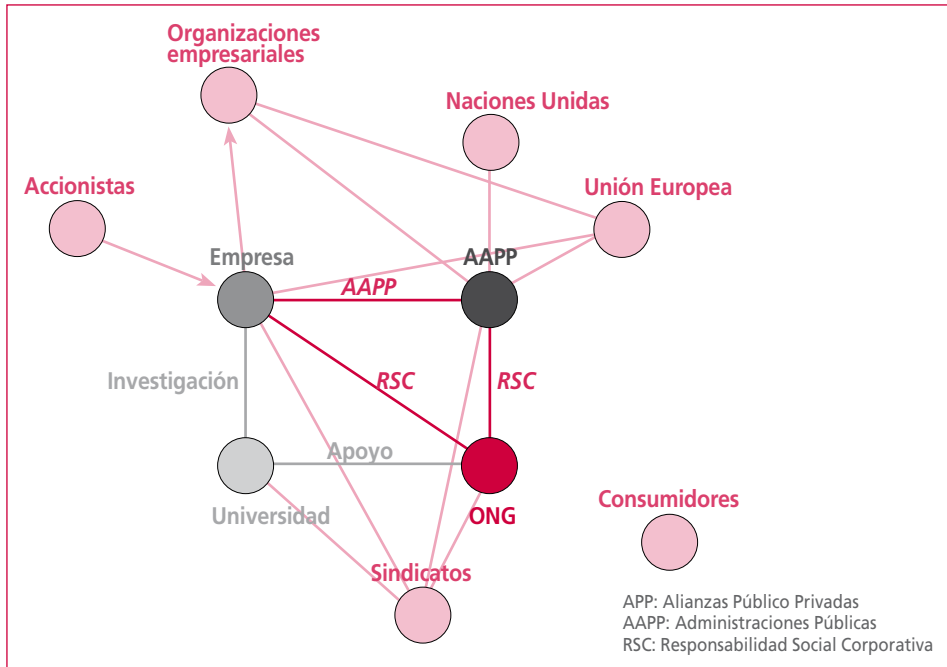
Modelos de transacción por el perfil de organización (Hudson, 1995).

Con el proceso de globalización, se ha llegado a una situación en que las empresas han ido ganando poder a nivel mundial, que aunque está siempre dentro de los límites de la legalidad, resulta en muchas ocasiones desproporcionado.

El papel de la RSE puede entenderse como un contrapeso a este nuevo esquema de poder. Por la vía de la sociedad en red se permite que el poder de las empresas se equipare al de un conjunto de actores externos.

La sociedad en red permite un diálogo entre actores, al mismo nivel, que no sería posible de otro modo en este contexto globalizado. De este modo, permite que los distintos actores puedan establecer con más agilidad que antes de la revolución tecnológica, esquemas de trabajo en red y que se enriquezcan de esta comunicación *multistakeholder* (de múltiples grupos de interés).

Gráfico 1.3:



Fuente: elaboración propia.

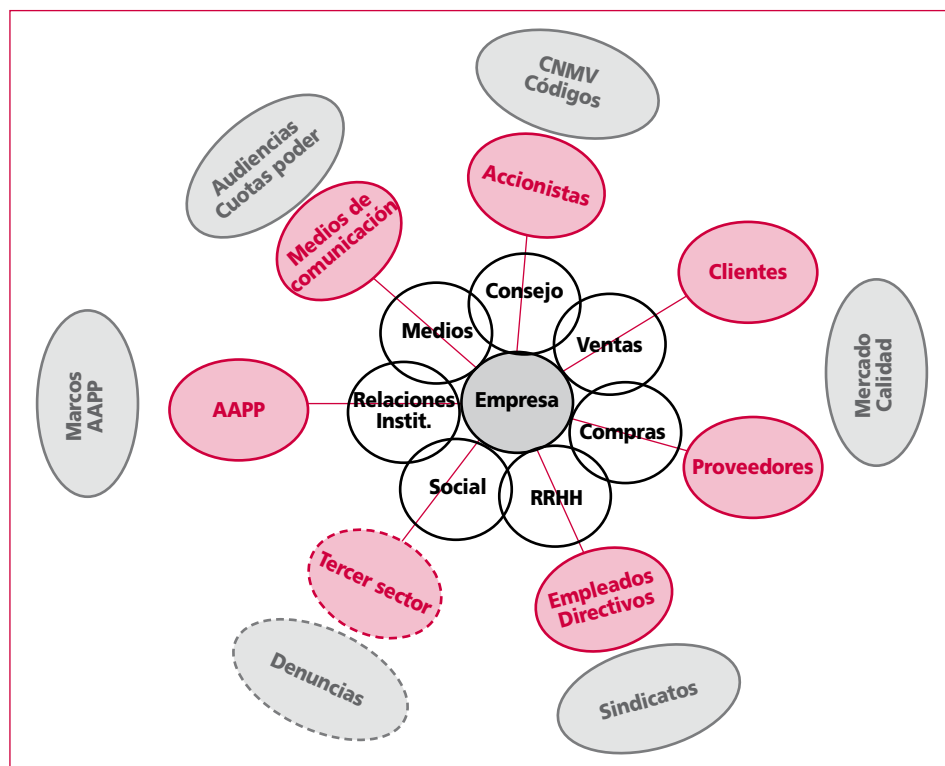
La RSE tiene que brotar del *Ethos* de la empresa, de su carácter, de su cultura. Según Adela Cortina (ver conferencia 2008) la RSE debe responder a un triple criterio: la estrategia, la prudencia por el futuro y la justicia con los grupos de interés.

Los grupos de interés (*stakeholders*) son los grupos que interactúan con la empresa, y que están en contacto continuo con ella. Esta expresión incluye, según Freeman (1984), cualquier grupo o individuo que puede afectar o estar afectado

por el logro de un propósito de la organización, lo que, en principio, abarca a una gran variedad de actores que van desde los accionistas, los empleados, los proveedores o los clientes (con intereses directos), a las administraciones públicas o el tercer sector (cuyos intereses suelen ser indirectos). La empresa ya tiene una larga experiencia en relacionarse con los que son parte esencial de la empresa: accionistas, clientes, proveedores, empleados.

Una de las aproximaciones más sólidas al hablar de RSE se centra, precisamente, en la relación con grupos de interés y plantea que la obligación de la empresa es evitar el perjuicio de dichos *stakeholders*. E incluso se apunta más lejos: sin olvidar que la RSE tiene carácter voluntario (la empresa no está, por tanto, obligada), lo que se busca es no sólo no perjudicar, sino favorecer siempre que sea posible a dichos *stakeholders*.

Gráfico 1.4:



Fuente: elaboración propia.

La capacidad para innovar en las relaciones tradicionales con estos grupos de interés es la clave para avanzar en la RSE. Hoy en día, está asumido que la relación con distintos grupos de interés es clave para desarrollar los procesos de planificación estratégica (Starik et al., 1996)

Un pilar importante de la reflexión sobre un nuevo modelo de gestión de las expectativas de los *stakeholders*, es la revisión de los modelos de reparto de valor en las empresas, sobre el que algunos economistas llevan años trabajando. Algunas ideas que empiezan a abrirse camino, en este concepto de alineamiento de estrategia, de cultura y de valores con los GI, tiene que ver con repartir el valor que se genera a lo largo del proceso, de forma tal que la eficiencia no se mediría respecto al resultado final, sino respecto a la armonía en el reparto.

José Luis Fernández Fernández, responsable de la cátedra Javier Benjumea de Ética Económica y Empresarial, avanza seis criterios básicos que para él empiezan a ser distinguibles como rasgos comunes, en aquellas empresas que aspiran llevar a la práctica una gestión “socialmente responsable” y atenta a los requerimientos éticos de su actuación:

- Una concepción de la empresa con base ampliada (enfoque *stakeholder*)
- Voluntad de diálogo y transparencia
- Vocación de permanencia en el mercado a medio-largo plazo
- Voluntad de servicio a la sociedad y al bien común desde la propia actividad
- Compromiso de responsabilidad por las consecuencias no deseadas de sus actuaciones
- Decidido empeño no sólo por cumplir con la legalidad vigente, sino también por ir más allá y avanzar voluntariamente hacia cotas más altas de exigencia. En definitiva por buscar la excelencia en la gestión.

## 1.6.

### Los códigos éticos

Los planteamientos de los epígrafes anteriores recogen los desafíos de alineamiento en valores que tienen las organizaciones y los profesionales: desde el contexto socio cultural en el que se desenvuelve la actividad empresarial, desde la ética de las organizaciones, desde la ética de los y las profesionales, desde la concepción de la empresa como una red extendida que enlaza con sus grupos de interés en el compartir necesidades, desde la sostenibilidad y desde la búsqueda de la excelencia en la gestión.

Las empresas intentan responder a los problemas éticos institucionalizando la ética a través de diferentes métodos; bien sean explícitos, como los códigos éticos y de conducta, bien implícitos, a través de la cultura corporativa o políticas de liderazgo, promoción o evaluación del rendimiento e incentivos.

Respecto a la eficacia de estos métodos, la opinión mayoritaria parece inclinarse por los explícitos. Por lo que, en la práctica de las empresas, todos estos conceptos se concretan en el código ético y en el código de conducta. Códigos, por supuesto, que tienen que estar alineados con la visión y la misión de la empresa y ser coherentes con su cultura.

Un **código ético** es una herramienta de gestión por la que el máximo órgano de gobierno de una empresa comunica a todos sus miembros el comportamiento que éstos han de seguir en sus relaciones con los diferentes grupos de interés de la compañía. Supone una concreción respecto a la declaración de valores, principios y creencias de una empresa.

Como dice Adela Cortina (1997) *“El mundo de los valores no sólo es espinoso, sino también muy variado, porque existen distintos tipos de valores de los que echamos mano para acondicionar nuestra existencia. Existen valores estéticos, religiosos, intelectuales, de la utilidad...y valores morales”*. Éstos últimos, a juicio de la autora son: la libertad, la justicia, la solidaridad, la honestidad, la tolerancia activa, la disponibilidad al diálogo, el respeto a la humanidad en las demás personas y en la propia.

En el ámbito de la empresa se encuentran distintas aproximaciones al concepto de valor (García y Dolan, 1997):

- Dimensión ético-estratégica: elecciones preferenciales, aprendizajes estratégicos que nos muestran que una forma de actuar es mejor que su opuesta para lograr nuestros fines.
- Dimensión económica: “el valor añadido”.
- Dimensión psicológica: la valentía (en el sentido de emprender algo justo o valioso, a pesar de la “dificultad” o el esfuerzo necesario).

Además, el análisis de los valores en diferentes planos, lleva a entornos muy diferenciados: valores interorganizativos, valores de la organización y valores de las personas. Los códigos éticos se centran en los valores de la organización.

Hay muy distintas aproximaciones a la selección de valores corporativos, y cada vez más se procura que estén alineados con las competencias clave que se han identificado para los profesionales de las empresas. Algunos valores que se pueden encontrar en códigos éticos de empresas pioneras son: conducta ética, respeto ambiental, creatividad, orientación al cliente, justicia, coherencia, compromiso, transparencia, independencia, eficacia, proximidad....

El **código de conducta** es un documento que enuncia las acciones concretas que correspondan en la práctica a los principios y valores recogidos en el código ético. En este sentido orienta de manera concreta el comportamiento que deben seguir los empleados y empleadas de las empresas.

Los códigos obligan a los destinatarios en la medida en que estos se sientan parte de la organización, implicada en sus objetivos y comprometida con sus valores.

Los códigos se conciben no sólo como el medio para la excelencia de la organización, sino también como la contribución corporativa a la perfección personal y el bien social.

## 1.7.

### La cultura organizativa y los valores

La empresa, a pesar de no ser persona, tiene la capacidad de desarrollar una ética propia que se arraigue profundamente en sus actuaciones. Esta ética empresarial debe penetrar en todas las áreas y personas que integran esa empresa: debe ser parte de la cultura de la empresa. Conocidos e implantados los códigos éticos y de conducta, la dirección debe mostrar su compromiso con los valores y normas que contienen. Este compromiso debe combatir dos sospechas perniciosas:

- Que toda la política ética es una mera operación de imagen.
- Que es una iniciativa bienintencionada, pero inservible o inaplicable en el duro día a día de la vida empresarial.

Corresponde a la dirección hacer de los documentos, pautas vigentes de actuación, incorporarlos a la cultura empresarial y, para ello, puede ayudarse de ciertos recursos corporativos: nombrar un "defensor del cliente", o *empoderar* a un "comité de ética", para que garantice una línea directa de quejas y denuncias relacionadas con violaciones de código de ética, etc. La dirección ha de transmitir que el código es una parte del funcionamiento y cultura de la organización, y que ser miembro de la misma implica demostrarlo en las conductas de cada día.

La cultura es un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia. Proporciona un marco de interpretación de la conducta de las personas en el ámbito organizacional. Es un concepto centrado en cómo las personas perciben e interpretan sus organizaciones, y es una pieza fundamental para comprender muchos procesos psicosociales que se viven en ellas.

La cultura organizativa se manifiesta en normas de comportamiento, asunciones ocultas y en la naturaleza humana. El grado de transparencia y consciencia de una cultura, frente a la opacidad e inconsciencia de la misma, marca como es de fácil gestionarla y cambiarla. Los cambios superficiales en normas de comportamiento son posibles, los cambios en la naturaleza humana o las ideologías son muy difíciles y requieren una aproximación participativa. Así pues, el proceso de cambio hacia culturas sustentadas en los valores de la RSE, puede ser más o menos complejo en las empresas, dependiendo de cuáles sean sus valores de partida.

Desde la perspectiva de las organizaciones, quizás la clave para avanzar en este modelo está en la tensión entre creatividad y organización: crear es un fenómeno social, que debe producirse en el seno de las organizaciones, pero a su vez las estructuras organizativas asfixian con frecuencia la creatividad. Las personas creativas siempre buscan entornos que les permitan canalizar su creatividad, cada uno, cada una a su estilo y manera. Las empresas siguen siendo el entorno de la mayor parte de la clase creativa. El profesional independiente que siempre hace lo que le gusta huyendo de burocracias es un "ideal" difícilmente alcanzable, que en todo caso paga un alto precio en riesgo, salario y beneficios sociales.

Cuando Porter y Kramer hablan de que la RSE estratégica no se distingue del día a día de las organizaciones, trasladan el acento a la necesidad de coherencia en todos los ámbitos de la empresa. La cultura, como patrón de significados, es el principal.

La RSE lleva asociada una carga cultural. Esta carga cultural debe ser el marco de referencia sobre el que se construya la futura estrategia de la empresa, de manera que se eviten las contradicciones e indefiniciones que, trasladadas a la actividad diaria de la empresa, lleven a tomar decisiones en la dirección opuesta a la Responsabilidad Social.

La Responsabilidad Social Corporativa es hoy una realidad dentro de las empresas como unidad de trabajo, pero su cercanía a los niveles de toma de decisiones estratégicas y las áreas de RRHH, es muy variable, y se está lejos de la transversalización de la cultura RSE. Quedan muchas preguntas por contestar:

- ▶ ¿Se acerca la RSE al negocio principal?
- ▶ ¿Es compatible la RSE con el *cortoplacismo*?
- ▶ ¿Se reconocen estos valores en los esquemas de funcionamiento por objetivos?
- ▶ ¿Se trasladan a los profesionales las nuevas directrices?

## 1.8.

### **Capital social y ciudadanía corporativa como activos empresariales**

Uno de los desafíos más importantes para la RSE es conseguir explicitar el impacto positivo que pudiera tener en los resultados de la empresa. ¿Cómo se transforma la ética, los valores, el compromiso social y ambiental en valor tangible para la empresa? Conceptos como el de capital social o ciudadanía corporativa marcan algunas de las claves para avanzar en ese camino.

La construcción del capital social se relaciona con algunos de los activos organizativos que pueden sustituir a los símbolos y actos que el alejamiento de las oficinas disminuye. Así, conceptos como el de ciudadanía social corporativa y creación de redes comunitarias se relacionan positivamente con el capital social y con el éxito en los procesos de transformación a organizaciones en red.

Bolino, Turnley y Bloodgood (2002) profundizan en la idea de que la ciudadanía corporativa mejora el funcionamiento de las empresas contribuyendo al desarrollo del capital social de la organización. El nuevo foco apunta a los comportamientos individuales y no a las actuaciones organizativas para crear capital social o a los resultados que se obtienen del capital social.

Un meta-análisis elaborado por Podsak, McKenzie, Paine y Bachrach (2000) concluye que existe confusión en la definición del constructo OCB (Organizational Citizenship Behaviors, ciudadanía corporativa), habiéndose encontrado más de 30 definiciones distintas. Las dimensiones que, de manera variable, se incluyen en el concepto son: comportamiento de ayuda, deportividad, lealtad a la organización, conformidad con la organización, iniciativa individual, actitud cívica y desarrollo personal.

La mayoría de las investigaciones existentes sobre ciudadanía corporativa se han centrado en los antecedentes de la OCB, aunque en los últimos años están cobrando interés las consecuencias que tiene. Se está focalizando en el efecto de la OCB en la evaluación de rendimiento y valoraciones para ascensos e incentivos que hacen los directivos, y la influencia de la OCB en el rendimiento de la organización.

La definición de capital social que aportan es la siguiente: *“El capital social es el conjunto de recursos que forman parte de una estructura social a los que se accede y que se movilizan para alcanzar un propósito”*. Estos recursos se derivan de la relación entre personas, organizaciones, comunidades y sociedades. Como



otros tipos de capital, físico (herramientas, máquinas) o humano (formación, experiencia), el capital social se considera un activo valioso y se refleja en la existencia de relaciones interpersonales fuertes.

Otras formas de definir el capital social son:

- la capacidad cívica de una sociedad,
- como un indicador sintético de riqueza tangible e intangible de las economías y,
- para describir redes de relación que unen a actores colectivos e individuales, que pueden promover la cooperación y la confianza pero que también pueden crear obstáculos al desarrollo local (Trigilia 2001).

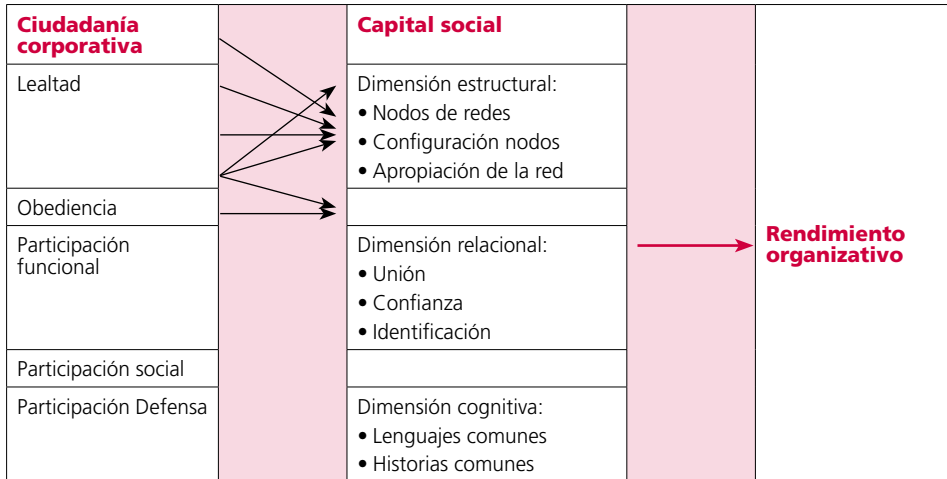
*“El capital social facilita el desarrollo del conocimiento tácito como un recurso competitivo porque facilita la circulación de información y relaciones de confianza entre áreas temáticas en las compañías y entre compañías. En otras palabras, el capital social permite explotar el conocimiento tácito y el capital humano como ventajas competitiva ligadas a la especialización productiva”.*

Nahapiet y Ghoshat (1998) hablan de tres dimensiones del capital social: la estructural que incluye los patrones de relación, la relacional que se centra en la naturaleza y calidad de las relaciones, y la cognitiva que mide hasta qué punto los empleados de una red social comparte una visión común.

Distintos autores coinciden en que el capital social es valioso porque resuelve problemas de coordinación, reduce los costes de transacción y facilita el flujo de información entre profesionales ya que las personas trabajan con más efectividad y eficiencia cuando se conocen, se entienden y tienen confianza. Estas ideas confirman las tesis de Brown y Duguid (2001) sobre la importancia de la componente “social de la información”. Nahapiet y Ghoshat (1998) van más allá al decir que el capital social es necesario para que se transmita el conocimiento en una organización.

El modelo de Van Dyne y cols. (1994) que se recoge en la siguiente tabla muestra algunos de los conceptos que se han enunciado en este epígrafe.

**Tabla 1.2:**  
**Relación ciudadanía corporativa – capital social (Van Dyne y cols. 1994)**



Las tesis demostradas empíricamente por Bolino, Turnley y Bloodgood (2002), tienen aplicaciones prácticas para las organizaciones, especialmente para aquellas que compiten en entornos muy dinámicos que son más dependientes del capital social. En conclusión, las organizaciones necesitarán el capital social como un activo competitivo imprescindible en entornos complejos, y para construirlo deben proveer entornos de trabajo que inspiren a sus empleados para ser buenos ciudadanos corporativos.

Además del valor del capital social como activo en procesos de transformación a modelos en red, se están generando nuevos mecanismos de creación de capital social. Es lo que se denomina capital social en red.

El capital social en red puede entenderse (Acevedo, 2007) como una medida del valor diferenciado en la Era de la Información que las comunidades estructuradas como redes sociales y que usan herramientas de red (principales redes informáticas) generan para ellas mismas, para otros y para la sociedad en su conjunto. Wellman, por ejemplo, describe capital red como el tipo de capital social que aporta recursos a través de lazos interpersonales, consistiendo de *‘saber como mantener una computadora en red, buscar información en Internet y aplicar el conocimiento adquirido, crear y sostener relaciones online, y usar estas relaciones para obtener recursos necesarios, incluyendo vínculos a amigos de amigos’* [Wellman 2001].

Las relaciones de “alta calidad” no se compran, ni se improvisan, ni se copian, lo que puede hacer del capital social un activo empresarial que marque diferencias competitivas. ¿Cómo se construye desde la organización? No hay muchas

investigaciones, pero algunos autores que han trabajado este aspecto (Leana y van Buren, 1998) apuntan los siguientes factores para el crecimiento del capital social: estabilidad en el empleo, sistemas de recompensa que prioricen el trabajo en equipo frente al individual, selección y recompensa a personas que promueven el trabajo colectivo, y definir los roles de forma que los profesionales más valiosos sean intercambiables. Si cruzamos estos factores con las tendencias del mercado de trabajo actuales, constatamos que, lamentablemente, no favorecen la creación de capital social. ¿Cómo se construye desde las personas? A esta pregunta hay menos respuestas derivadas de investigaciones según Bolino, Turnley y Bloodgood (2002) y las que hay se basan en la identidad social.

## 1.9.

### La dirección por valores

La dirección por valores es una nueva herramienta de liderazgo estratégico, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos planteado por la psicología social y otras ciencias de la conducta (García, Dolan, 1997). Estos autores mantiene que el verdadero liderazgo es, en el fondo, un liderazgo de valores, y busca generar compromisos colectivos por proyectos que ilusionan, con un triple objetivo: simplificar, orientar y comprometer.

Según estos autores los objetivos libremente escogidos son un factor importante para el éxito psicológico. La vivencia del éxito ha de contener 5 elementos y estos elementos deben ser entendidos como sustantivos del modelo de dirección de las empresas del siglo XXI:

- Posibilidad de definir por uno mismo los objetivos a alcanzar:
- Relación de los objetivos con las propias necesidades, capacidades y valores de cada cual.
- Posibilidad de definir por uno mismo la forma de conseguir los objetivos.
- La consecución de los objetivos ha de suponer un nivel de aspiración realista que represente un reto y que requiera poner a prueba capacidades hasta entonces no desarrolladas por la persona.
- Reconocimiento y celebración del logro.

Las tendencias en las organizaciones llevan décadas estableciendo como pilar básico la dirección estratégica. De acuerdo con Carlos Mataix (2001): *“... ha coincidido con la voluntad de integrar estrategia y pensamiento estratégico en la práctica de la dirección y la gestión de las organizaciones, lo que ha conducido*

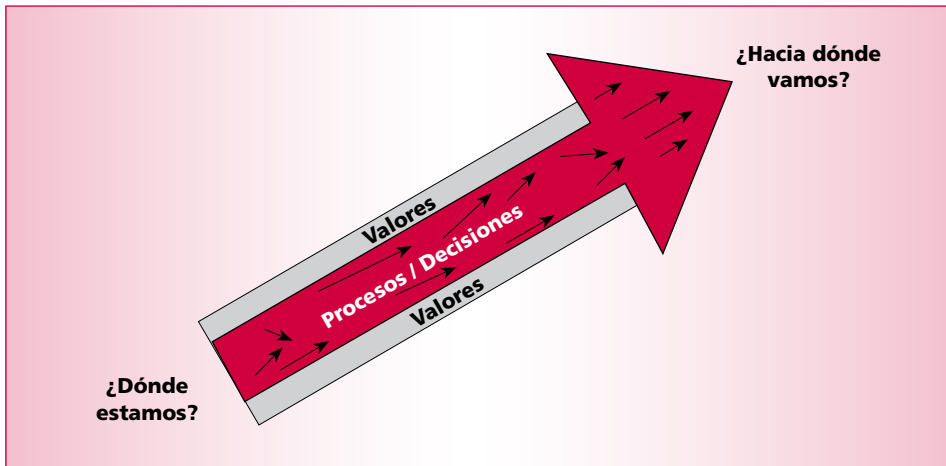
a la llamada “dirección estratégica”, una nueva corriente que comenzó a darse a conocer a partir de los años 80 y que trata de adoptar nuevas premisas, más acordes a las necesidades actuales de las organizaciones humanas.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que, en la práctica, no es fácil hacer una distinción clara entre planificación y dirección, puesto que esta última integra buena parte de la herencia que ha dejado la teoría y la práctica de la planificación. En este texto hablaremos de dirección estratégica, más que de planificación estratégica, porque en él se ofrecen técnicas y orientaciones que: por una parte, requieren un estilo de dirigir una ONG; y, por otra parte, ayudan a definir una dirección, una senda por la que avanzar.”

La evolución en los modelos necesarios para esa dirección estratégica ha pasado de la dirección por instrucciones, a la dirección por objetivos y, cada vez más, a la dirección por valores.

En un entorno cada vez más complejo y cambiante, en el que los modelos de trabajo en red, intra e interorganizativos, se superponen a los modelos organizativos tradicionales, los límites que canalizan las aportaciones de las personas, de los grupos, son cada vez más abiertos e intangibles, son cada vez más los valores compartidos.

**Gráfico 1.5:**



En ese triple objetivo del que hablan García y Dolan, simplificar, orientar y comprometer, son los valores los que dibujan el cauce por el que circulan innovación, productividad y creación de valor para la empresa, los que dan sentido a los procesos, sustento a las decisiones y, en última instancia, dirección a las organizaciones.

Pero además de esta necesidad de dirección por valores como desafío para la dirección estratégica, se constata que las necesidades individuales de los profesionales demandan esa misma orientación. Barrett (2001) recoge las motivaciones emergentes en las empresas en su libro “Liberando el alma de las empresas”, y que se relaciona como se verá en el siguiente epígrafe, con la construcción de capital social.

**Tabla 1.3:**  
**Las motivaciones emergentes en las empresas (Barrett, 2001).**

<b>Necesidades</b>	<b>Motivaciones personas</b>	<b>Motivaciones profesionales</b>	<b>Motivaciones organizativas</b>
<b>Espirituales</b>	Ser útil	Global	Conciencia de unidad (derechos humanos, tolerancia...)
	Dejar huella	Comunidad	Inclusión (conciencia ambiental, compromiso comunidad, liderazgo...)
	Abrazar una causa	Realización y logros colectivos (misión)	Cohesión interna (confianza, integridad, cooperación)
<b>Mentales</b>	Crecimiento personal	Cambio y evolución (responsabilidad asumida)	Transformación (mejora continua, aprendizaje, innovación, trabajo en equipo)
	Realización y logro		
<b>Emocionales</b>	Diferenciación	Autoestima (desarrollo profesional)	Autoestima (sistemas y procesos)
	Reracionamiento	Relaciones (pertenencia)	Relaciones (comunicación, satisfacción cliente)
<b>Físicas</b>	Seguridad	Supervivencia(aspectos económicos, disciplina)	Supervivencia (ganancia, valor accionista...)
	Fisiológicas		

Este autor no sólo establece un paralelismo entre las necesidades de las personas, de acuerdo con Maslow, y las necesidades de los profesionales, sino que en un paralelismo derivado de considerar a las organizaciones como “seres vivos” establece los planos equivalentes para las empresas. En este artículo se han recogido lo que los autores consideran los pilares para la **toma de decisiones responsables**, que:

- tienen su fundamento en la ética, como el más alto proyecto de la inteligencia humana,
- requiere como marco un proyecto empresarial innovador que entienda la ética organizacional como centro de la actividad,
- integra los distintos enfoques de la RSE (los asuntos relevantes a incorporar a la estrategia, el gobierno corporativo, los balances económico, social y ambiental, y la RSE interna) con la ética como brújula.

- canaliza el buen hacer de los buenos profesionales,
- comparte valor con los grupos de interés,
- se formaliza en los códigos éticos,
- se consolida en una cultura organizativa acorde a los valores deseados,
- permite la construcción de capital social y ciudadanía corporativa como activos empresariales,
- y se despliega mediante la dirección por valores.

## Capítulo 2

# La Responsabilidad Social Corporativa, un proceso basado en la mutua confianza

Por Rafael Guardans Cambó\*

### 1

La responsabilidad social corporativa es un concepto amplio, polivalente, dinámico, multiforme, con un sinfín de matices y puntos de vista. Como, afortunadamente, se trata de un concepto que no está codificada en ningún boletín oficial, nadie puede pretender que su interpretación sea la única, o la más válida.

El hecho es que bajo el paraguas de la RSE cabe prácticamente todo. Imagino que esta afirmación parecerá casi frívola o al menos heterodoxa, pero si se me permite, diré citando a un clásico del pensamiento universal como es Groucho Marx, que es *mi opinión y yo la comparto*: bajo el paraguas de la RSE cabe todo.

Si nos animamos a bucear dentro de alguno de los muchos informes de Responsabilidad Corporativa que las grandes empresas vienen publicando desde hace ya unos años, veremos que lo que acabo de afirmar no es una boutade. Tomemos como ejemplo el informe de Ferrovial, un grupo especialmente comprometido en la RSE desde hace años. Tras sentar los principios básicos como que *Ferrovial entiende su Responsabilidad Corporativa como una función estratégica, relacionada con la sostenibilidad, la competitividad y la reputación de la compañía, y cuya*

\* En 1995 Rafael Guardans Cambó creó la Fundación Desarrollo Sostenido (FUNDESO), de la cual es su Presidente Ejecutivo.

Guardans es miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Fundaciones, preside la Fundación Institucional Española, y es miembro del Patronatos de la Fundació Institut Cambó y The Resource Foundation (Nueva York) y del Consejo Consultivo de los Encuentros Iberoamericanos del Tercer Sector.

Rafael es Licenciado en Derecho por la Universidad de Navarra, con un postgrado en la Facultad de Económicas de la Complutense en Economía Internacional y Desarrollo; en fecha reciente cursó un Senior Management Programme en el Instituto de Empresa de Madrid.

*función es crear valor a largo plazo para todos los públicos de interés y para la propia sociedad pasa a referirse a ámbitos tan diversos como **Integridad ética, derechos humanos, diálogo con los stakeholders, medio ambiente, capital humano, salud y seguridad, calidad e innovación, cadena de suministros, inversión en la comunidad y verificación independiente.***

Tomemos otro caso de referencia, como podría ser el BBVA. El Grupo BBVA, afirma el informe, *entiende la Responsabilidad Corporativa como el conjunto de aportaciones positivas voluntarias -por encima de lo que exige la ley- que realiza a los sectores con los que se relaciona. Estas aportaciones favorecen relaciones estables, sólidas y de beneficio mutuo con sus grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, accionistas, reguladores y la sociedad en general), relaciones que para BBVA son uno de los elementos estratégicos de la generación de valor y un instrumento de competitividad, orientado a la rentabilidad y a la sostenibilidad. Y, al hablar de productos y servicios afirma, con un enfoque bien distinto del Ferrovial, que **para el Banco, la Responsabilidad Corporativa debe desarrollarse muy especialmente por medio de la actividad de negocio.***

No querría dejar de referirme a un tercer caso, pionero en este ámbito en España, y no por ello menos cuestionado, el de Repsol. Dicen en su web que *el éxito de las compañías actuales reside en la capacidad de adaptación de sus modelos de negocio a las crecientes expectativas que se generan alrededor de éstas. Los distintos grupos de interés, tales como los accionistas, los empleados, las administraciones públicas, los socios y proveedores, las comunidades que acogen a las empresas en su entorno, las ONG y, en general, la sociedad, han comprendido la capacidad de influencia que pueden ejercer en las compañías. Tras estas consideraciones generales y de hacer un especial hincapié en la importancia que tiene para el grupo el saber escuchar, su informe nos habla de **nuevos desafíos energéticos, cambio climático y eficiencia energética, el compromiso con la seguridad, la ética en las relaciones, el compromiso con la comunidad, la ventaja comparativa de los equipos, gestión ambiental y uso de los recursos y la biodiversidad.***

Podemos seguir adentrándonos en la polivalencia del concepto, de la mano de una de las publicaciones más prestigiosas en el campo de la RSE, como es **Diario Responsable**, y veremos que nos habla de cómo llevar las estrategias de RSE estrategias de las multinacionales a un contexto local, de la compatibilidad de la RSE



con la **rentabilidad** de la empresa, de la **innovación tecnológica** como clave de la RSE, de cómo aplicar la RSE a través de vincular los bonus de los directivos a los informes de **satisfacción de clientes y empleados**, etc. etc. etc.

Estaréis de acuerdo conmigo en que pocas veces nos hemos encontrado con un concepto que pretenda ser homogéneo y medible que tenga tantas formas o cabezas pero, ¿debemos considerarlo este hecho como un problema? Sinceramente creo que no. Estamos sólo al inicio de un proceso y me imagino que antes pronto que tarde, veremos como a la RSE se le añaden apellidos que permiten ir clarificando de qué queremos hablar realmente.

## 2

La evolución de nuestro entorno social ha sido vertiginosa en los últimos 150 años. Recordemos, a modo de ejemplo, que la abolición de la esclavitud es de fechas tan recientes como 1837 en la España metropolitana, 1862 en los Estados Unidos, aunque el sueño de Martin Luther King -asesinado en 1968, más de un siglo después de la abolición- de un país sin discriminación, no empezaría a ser realidad hasta la década de los 70. La esclavitud siguió vigente hasta 1886 en la Cuba española, o 1888 en el Brasil portugués.

En 1883 el Canciller Otto von Bismark promulgó en Alemania la **Ley del Seguro de enfermedad**, que fue la primera legislación en el mundo que establecía una cierta seguridad social para los trabajadores. En 1900 se promulga en España la primera Ley de Accidentes de trabajo, en 1919 la Ley de Retiro Obrero y la ley que reduce a 8 horas la jornada laboral.

Y así, paso a paso, se fueron incorporando otros aspectos a nuestro ADN social, asemejándolo a lo que hoy consideramos absolutamente normal. En 1973 estallaba sin preaviso la primera crisis del petróleo, poniendo en entredicho la excesiva dependencia del oro negro. Tardaríamos casi 20 años en pasar de esa cuestión puramente económica al novedoso concepto de la sostenibilidad, que tomó carta de naturaleza en 1992, con ocasión de la Cumbre de la Tierra, convocada por Naciones Unidas en Rio de Janeiro, con el dinámico impulso de un grupo de empresarios comprometidos, liderados por el suizo Stephan Schmidheiny. Su libro **Cambiando el rumbo, una perspectiva global del empresariado para el desarrollo y el medio ambiente** iniciaría una auténtica revolución tranquila, un cambio de rumbo en el desarrollo empresarial mundial. *“Nosotros, los miembros*

*del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible -decía Schmidheiny en el prólogo del referido libro- partimos de diferentes idiosincrasias y experiencias, diferentes valores y diferentes concepciones y puntos de vista. No obstante, todos compartimos la preocupación común por el desarrollo de la civilización moderna, el impacto de esta en el entorno natural y en la reserva de recursos naturales disponibles para las futuras generaciones. La naturaleza se encuentra en peligro en las naciones más industrializadas debido a sus altas tasas de consumo y contaminación y, en los países menos industrializados, debido a un desarrollo defectuoso que conduce a una pobreza generalizada; esta a su vez redundante en el uso indiscriminado de recursos”.*

Y después vendrían nuevas conquistas como la seguridad en el trabajo, la paridad, la incorporación de personas con discapacidad o la lucha contra el calentamiento global... y todo ello, todo, se acomoda dentro del polivalente concepto de la Responsabilidad Social Corporativa.

### 3

¿Dónde estamos hoy? Desde mi punto de vista estamos entrando en aguas pantanosas porque un asunto tan delicado como este, se ha politizado y como tantas veces pasa, cuando algo se politiza indebidamente, aunque sea con buena intención, se corre el riesgo de estropearlo.

Desde algunos partidos han optado por promover iniciativas legislativas sobre la responsabilidad social, se ha potenciado la creación de un Consejo Estatal de la RSE y una *subcomisión parlamentaria para potenciar y promover la RSE*. Desde mi punto de vista, basta con un sencillo repaso de la pluralidad de aspectos que se incluyen bajo ese término, como el que hemos hecho en los últimos minutos, para darse cuenta fácilmente de que no es posible, en modo alguno, que un corsé legal pueda servir para potenciar y promover la RSE. Correríamos el riesgo de llevar esos principios dinámicos y en constante evolución hacia una referencia tributaria o administrativa, y no creo que nunca de esas derivas sea provechosa.

Algunos han propuesto que, como mínimo, una clara política de RSE debería ser condición previa para que una empresa pueda acceder a contratos con la administración. Desde mi punto de vista, hasta eso es malo y es harto improbable que lleve a algo *conducente*, utilizando una gráfica expresión argentina. No ignoro que los inversores privados, los fondos de inversión, ya no se conforman con que las empresas en las que pueden invertir no fabriquen armas o no exploten labo-

ralmente a menores de edad, y están exigiendo a las grandes empresas que publiquen, junto a su Memoria anual y a sus Estados financieros, una memoria de RSE, pero esa exigencia tiene la flexibilidad del mercado, y no la rigidez de la norma.

No es que yo sea un defensor del *laissez faire, laissez passer*, no lo soy, creo que la necesidad de un estado fuerte con capacidad para intervenir cuando proceda, pero, quizá precisamente por mi formación jurídica, son contrario a que se encorsete con normativas innecesarias. Y reitero lo ya dicho, no sólo innecesarias sino obligatoriamente inútiles ya que nunca podrán abarcar la inmensidad de un ámbito como del que no estamos ocupando.

#### 4

El título de esta reflexión habla de la mutua confianza, y querría entrar ahora en ese aspecto. La RSE requiere un diseño y un perfil, pero además, debe ser implantada, y para ello hace falta contar con los precisos actores, de acuerdo con el enfoque que cada empresa quiera darle a su compromiso responsable.

No voy a volver a recordar ahora los muchos aspectos que se encuadran dentro de este polivalente concepto pero, a pesar de su gran diversidad, pienso que podríamos agruparlos en dos grandes bloques: los que se refieren a la propia gestión interna de la empresa, y los que comportan una proyección externa. Tanto para unos como para otros, la mutua confianza debe ser el punto de partida.

Si se trata de apostar por la incorporación de personas con algún tipo de discapacidad, o cualquier otra política en el ámbito de los recursos humanos, la mutua confina deberá existir en ente la empresa y los sindicatos. *¿Por qué los sindicatos?* Se preguntan en un artículo publicado por la plataforma **alternativa responsable**, *porque su presencia permitirá que la RSE se incorpore de manera natural en el diálogo empresas-trabajadores, para que, de forma voluntaria, por negociación colectiva, se empiecen a impulsar temas muy relevantes para todos, como el ahorro y la eficiencia energética, la conciliación laboral, la gestión de la diversidad cultural, etcétera. La RSE enriquece la negociación colectiva y refuerza el papel de los sindicatos en las empresas.*

Si se trata, en cambio, de potenciar los derechos laborales en las cadenas de producción en países terceros, o cualquier acción por el estilo, habrá que buscar los actores adecuados, quizá ONG de desarrollo que esté ya operando en la zona o en ese mismo sector. Y lo mismo si la opción es por la preservación medioambien-

tal, o por compensar las emisiones de CO2 con proactivos programas de gestión forestal.

Quizá alguien piense que lo que estoy diciendo es tan de Pero Grullo que no era necesario ni mencionarlo, pero me atrevo a decir, desde mis más de 25 años en el sector social, que, lamentablemente estamos todavía lejos de que algo tan lógico esté generalmente asumido.

Sigue habiendo por parte de no pocas ONG un recelo o prevención a aliarse franca y sinceramente con una empresa para acometer conjuntamente políticas de RSE. Aunque cueste creerlo en pleno siglo XXI sigo vivo el prejuicio de que la empresa sólo busca maximizar el propio beneficio y que, por lo tanto, sus políticas de responsabilidad están manchadas mientras no se demuestre lo contrario. No hay beneficio de la duda y la carga de la prueba queda en el lado del acusado en lugar de corresponder al acusador.

Por parte de las empresas, matizo, de no pocas empresas, el prejuicio es otro, pero igual de inamovible. Presumen que las ONG difícilmente sabrán estar a la altura de sus exigencias. Y cuando el prejuicio no es ese, y deciden acercarse al sector social para buscar posibles sinergias, el enfoque puede ser incluso más erróneo al entender que una ONG debe funcionar en esquemas de gratuidad o de semigratuidad, como si de monjas se tratase, y no de profesionalidad y eficiencia.

Este diálogo de besugos, porque no le puedo llamar de otra manera, genera un escandaloso lucro cesante del que la sociedad tendría que pedirnos cuentas a unos y a otros. No hablo por hablar. No son pocos los casos de empresas que han creado estructuras ineficientes para atender ámbitos en los que no saben moverse con soltura, o a los que piensan que basta con reconducir a sus jóvenes jubilados, sólo porque no han tenido el sentido común que tuvieron al externalizar sin prejuicios la limpieza del edificio, la gestión de su parque móvil, los servicios informáticos o la publicidad.

Las ONG por su parte, se enclaustran a veces en posiciones radicales, exigiendo a la empresa que hable un idioma que no les es propio, que parta de premisas que no entiende, en lugar de aplicar en esa relación que debería ser de win & win, la exquisita sutileza con la que saben acercarse a los problemas que, con tanta eficiencia atienden diariamente en los lugares más remotos.

No quiero alargar más mi reflexión, pero no querría terminar sin llamar vuestra atención sobre un asunto clave. Dentro de unos días, da igual si son 365, 730 o 1.000, todos y cada uno de vosotros estaréis ocupando puestos de responsabilidad en empresas o en ONG, en la administración o en los sindicatos... donde quiera que estéis recordad que este mundo loco en el que estamos, que va una velocidad pasmosa, requiere mucha responsabilidad por parte de todos, y ya nadie –y mucho menos vosotros- puede escurrir el hombro.



## Capítulo 3

# Percepción y realidad: una reflexión sobre los nuevos cambios sociales

Por José Carlos Martínez Lozoya\*

*Head of Corporate Reputation del Grupo Iberdrola*

*Director de Estudios del Foro de Reputación Corporativa*

### 3.1. Introducción

La correcta identificación de las pautas de comportamiento asentadas hoy en día en nuestra sociedad en cuestiones de Sostenibilidad resulta de vital importancia a la hora de adecuar la economía, la gestión de las organizaciones y el sistema productivo de manera más adecuada. El notable desarrollo de estas cuestiones en el discurso político, económico, social y mediático obliga a tener presente que las empresas han dejado de ser meros agentes económicos, para convertirse en organizaciones que mantienen una estrecha relación con sus grupos de interés y crean sinergias positivas entre sus procesos económicos y el contexto social en que se insertan.

Sin embargo, existen dos factores que impiden que este proceso que ya ha comenzado pueda avanzar y resolverse de manera satisfactoria. En primer lugar, la falta de consenso a nivel mundial para determinar qué acciones son prioritarias y cómo financiar los costes asociados y, en segundo lugar, la falta de conocimiento real de la posición que ocupa la sostenibilidad dentro de la lista de preocupaciones y necesidades de las personas que conforman la sociedad.

\* José Carlos Martínez Lozoya es Máster en Dirección Financiera y Control (MDFC) por el IE Business School. Además, es Máster en Investigación social y de mercados por la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Economía Industrial por la Universidad Carlos III Madrid. Asimismo, es Experto en Análisis y Gestión de Intangibles. Actualmente es Head of Corporate Reputation del Grupo Iberdrola y Director de Estudios del Foro de Reputación Corporativa.

Se desempeña de igual manera como Profesor asociado del Instituto de Empresa y de la Universidad Complutense de Madrid.

También ha impartido conferencias en distintas universidades y escuelas de negocios como ESADE, ICADE, UCM, etc.

Este artículo propone una reflexión en torno a diferentes tendencias sociales identificadas en algunos estudios realizados en España relacionados con aspectos éticos, sociales y medioambientales y que invitan al lector a preguntarse si las opiniones y percepciones recogidas en ellos se ajustan a la realidad y viceversa.

### **3.2.** **Tendencias sociales**

En los últimos años, hemos sido testigos del nacimiento y del vertiginoso crecimiento de una criatura excepcional, la Responsabilidad Social para unos o la Sostenibilidad para otros. Este fenómeno mundial ha provocado que, por unas u otras razones, las empresas hayan decidido ir más allá de sus obligaciones legales en cuestiones éticas, sociales y medioambientales, implantando con más o menos éxito sistemas de gestión responsable.

Sin embargo en la actualidad, se observa que el marco teórico propuesto es muy complejo, tanto es así que en la práctica, sólo una parte de la sociedad española reconoce la maternidad de esta sobrealimentada criatura.

Desde hace algún tiempo, diferentes estamentos del micromundo responsable han constatado la existencia de un empacho demagógico, entre otros, prestigiosos gurús del mundo de la consultoría, renombrados políticos y expertos profesores de escuelas de negocio. A día de hoy y a modo de ejemplo, la inversión y el consumo responsable son dos de las asignaturas pendientes de esta sociedad nuestra que presuntamente tiene suficiente información como para premiar conductas responsables y castigar prácticas poco éticas en su actividad cotidiana.

¿Podría existir un pequeño desajuste entre las prioridades de los predicadores de la sostenibilidad y el de las personas de a pie? Quizás, pero lo que sí es palpable es que en muy poco tiempo se ha logrado concienciar a los líderes empresariales de que forman parte de la construcción de un mundo sostenible. Sin embargo, esta revolución en la pequeña y gran empresa debería estar acompañada de un cambio cultural mayoritario en la conducta individual de los ciudadanos, ¿cómo?, avanzando en la educación y el respeto para que este nuevo paradigma se apoye sobre unos pilares sólidos. El infinito universo de las buenas prácticas es responsabilidad de todos.



Entonces, ¿hacia dónde dirigir nuestros esfuerzos para que la sociedad reclame la maternidad de la criatura? Es “sólo” cuestión de tiempo que ese pequeño desajuste desaparezca. Algunos de los temas que se debaten en los foros ya han trascendido al resto de la sociedad, otros asuntos son conocidos pero ignorados y hay otros que son auténticos desconocidos. Entre los primeros la conciliación, la igualdad y el cambio climático, pero se sitúan por debajo de las preocupaciones diarias de los individuos: vivienda, desempleo, economía familiar, seguridad, tráfico... ¿dónde se sitúan realmente el respeto al medio ambiente, la solidaridad y la ética?

### 3.3. Consumo

En una sociedad en la que la libertad del individuo se define en gran parte por la libertad de consumo, se ha producido un desarrollo de la conciencia de consumo. Esto, a su vez, implica un aumento de desconfianza hacia las empresas, dado que no se tolera el uso de “lo sostenible” como manipulación para conseguir otros objetivos. En este sentido, los atributos que definen una buena empresa según su importancia siguen siendo la calidad del producto o servicio (55%) y el precio (35%), aunque también otras cuestiones parecen relevantes en la decisión de compra del consumidor tal y como vemos en la Tabla 1.

**Tabla 3.1:**  
**Características de “la buena empresa”**

<b>Características de “la buena empresa”.</b>	<b>%</b>
• Preocupación de la empresa por sus empleados.	17 %
• Comportamiento ético de la empresa.	15 %
• Atención al cliente.	13 %
• Responsabilidad hacia el medio ambiente.	7 %
• Buena comunicación.	7 %

En caso de que el consumidor tuviera la posibilidad de elegir entre un producto de una empresa sostenible y otro que no sabe si lo es, siendo el primero el más caro, no existe unanimidad en los estudios en cuanto al incremento de precio que los consumidores estarían dispuestos a asumir, tal y como se observa en la Tabla 2.

**Tabla 3.2:**

<b>Aumento de precio</b>	<b>Estudio 1</b>	<b>Estudio 2</b>	<b>Estudio 3</b>
< 5%	70 %	78 %	15 %
5 - 10%	24 %	18 %	21 %
> 10%	5 %	4 %	64 %

Si nos centramos en el efecto del medio ambiente en los hábitos de compra de los españoles, más de la mitad estaría dispuesto a pagar más impuestos, si eso ayudara a conservar mejor el medio ambiente y el 38% de los españoles comprarían productos ecológicos aunque éstos fueran más caros. En este sentido, los productos en que más influye la ecología en el momento de la compra son los señalados en la Tabla 3.

**Tabla 3.3:**  
**Productos en que más influye la ecología**

<b>Productos en que más influye la ecología</b>	<b>%</b>
• Automóvil.	58 %
• Belleza y salud.	48 %
• Alimentación.	47 %
• Utensilios domésticos	42 %
• Ocio.	38 %

Además, el 61% de los españoles reconoce estar más preocupados por el medio ambiente que hace 5 años. Esto hace que exista una clara predisposición del consumidor a cambiar el estilo de vida actual. En España, el 68% afirma que esos cambios son “definitivamente necesarios”. Por lo que se hace necesario incorporar prácticas cotidianas que resulten beneficiosas para el medio ambiente. De esta forma, más del 70% de los españoles recicla, apaga el ordenador si no lo usa o utiliza bombillas de bajo consumo.

### **3.4.** **Comportamiento sostenible**

La existencia de una mayor preocupación por el entorno ha provocado un cambio en el comportamiento de la sociedad. En la actualidad, el consumidor ha desarrollado una clara opinión al respecto, sobre todo, en temas medioambientales, ya no solo a nivel global del cuidado del planeta, sino también en cuanto a cuestiones de la vida cotidiana. Así, el 81% de los españoles conoce los productos de

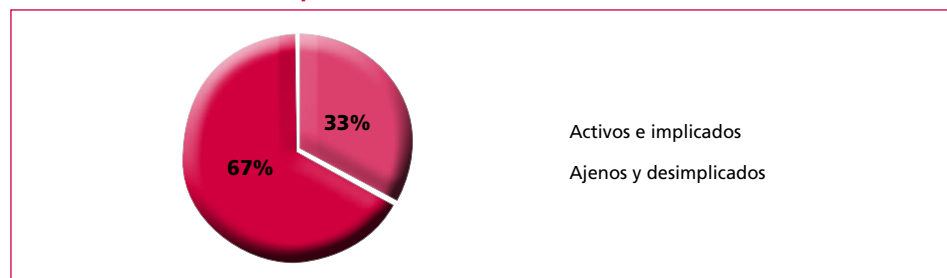
cultivo ecológico y la mitad de ellos ha comprado alguno de estos productos; un 74% estaría de acuerdo con que los supermercados españoles deberían dejar de dar las bolsas de plástico gratuitamente, sin embargo la eliminación de las bolsas de plástico por parte de una de las empresas líderes en el sector de la distribución no ha tenido éxito y ha tenido que dar marcha atrás. Además, un 46% estaría dispuesto a restringir el uso del coche para reducir los niveles de contaminación, sin embargo, un 84% afirma que seguirá usando su coche hasta que mejore el servicio de transporte público. Frente a una subida de impuestos sobre los carburantes, el apoyo aumenta si la recaudación se destina a potenciar la eficiencia energética y a buscar fuentes de energía limpias.

En la práctica el comportamiento del individuo a veces difiere respecto a la opinión que manifiesta. A pesar del creciente apoyo a las acciones ecológicas y sostenibles podemos encontrar algunos casos en los que dicho apoyo no se materializa ya que las acciones propuestas no responden a necesidades cotidianas de los individuos, como no utilizar el coche particular, no utilizar bolsas de plástico o no consumir electricidad.

En cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), más del 50% de las empresas españolas consideran que los clientes incorporan, en alguna medida, criterios de sostenibilidad en sus decisiones de compra y más del 75% detectan una creciente preocupación de sus inversores por aspectos éticos, sociales y ambientales. Por este motivo, el 90% de las empresas españolas de más de 500 empleados son conscientes de la relevancia de la gestión de la Responsabilidad Social y el 70% de los empresarios considera que crecerá su importancia en el futuro.

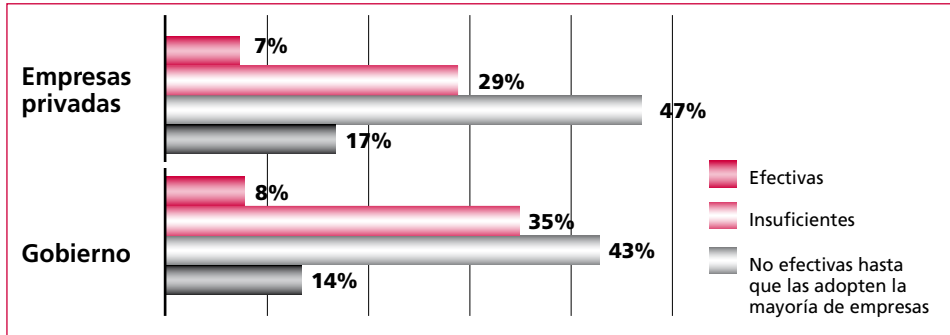
En cuanto a los consumidores, es posible hacer una segmentación de la población según su actitud hacia la RSE y la valoración que le dan a la misma (Gráfico 1).

**Gráfico 3.1:**  
**Actitud de la sociedad española ante la RSE**



Sin embargo, la opinión de los españoles sigue siendo escéptica acerca del comportamiento de Administraciones Públicas y empresas privadas en cuestiones de sostenibilidad, tal y como se observa en el Gráfico 2.

**Gráfico 3.2:**  
**Opinión de la sociedad de las medidas adoptadas por las empresas privadas y el gobierno.**



Podría ser interesante investigar si existe algún tipo de correlación entre el grado de implicación y actitud de los individuos hacia la RSE y su opinión respecto al grado de credibilidad que tienen las medidas y acciones sostenibles de las empresas públicas y privadas. La hipótesis que se podría plantear sería la siguiente: si el menor grado de implicación del individuo hacia “lo responsable” hace que sea más incrédulo sobre las actitudes sostenibles de otros (individuos, empresas o gobiernos).

### 3.5. Conclusiones

El compromiso individual y social hacia un comportamiento más sostenible es el factor principal para el desarrollo de este cambio cultural en la sociedad. Su esperanza de vida se encuentra condicionada por tanto a la revisión de la escala de valores de las personas, donde la falta de ética, el materialismo y el cortoplacismo no deberían tener cabida.

Ir más allá del modelo teórico de gestión empresarial está resultando ser un ejercicio complicado, pero cada vez estamos más cerca. Después de analizar los cambios del nuevo contexto político y económico global, sabemos a dónde queremos llegar, la complejidad radica en cómo conseguirlo de manera homogénea a nivel mundial.

La formación, la información y el debate público riguroso e imparcial son claves para que la sociedad se conciencie verdaderamente y contribuya al éxito de este nuevo enfoque de gestión en las organizaciones. Este cambio de paradigma ya está en marcha y es una necesidad compartida por todos los grupos involucrados en él.



## Capítulo 4

# La sostenibilidad como elemento clave de la RSE: el caso de las energías renovables en España

Por Gonzalo Sáenz de Miera\*

### 4.1. Introducción

España puede considerarse un caso de éxito en el desarrollo de las energías renovables. Desde los años 80 del siglo pasado, y al día de hoy, se han ido cumpliendo los objetivos en la práctica totalidad de las tecnologías, siendo destacable el liderazgo alcanzado en energía eólica e hidráulica. El fuerte crecimiento registrado supone una contribución muy importante de España a la lucha global contra el cambio climático, al tiempo que ha permitido alcanzar un mix de producción eléctrica cada vez más sostenible, sobre el que se han venido estableciendo objetivos crecientemente ambiciosos.

El perfil de crecimiento de la producción de energías renovables en España se explica por el dinamismo de un sector empresarial con iniciativa inversora y la vocación de superación de los obstáculos iniciales que se erigían en el sector re-

\* Gonzalo Sáenz de Miera es Doctor en Economía Aplicada por la Universidad Autónoma de Madrid, y MSc en Política Económica Internacional por la Universidad de Warwick (Reino Unido). Asimismo, se desempeña como Director de Prospectiva Regulatoria de Iberdrola desde 2005. Es Presidente de la Asociación Española de Economía de la Energía, y Profesor de Economía en varias universidades (entre ellas, en la Universidad Pontificia de Comillas) y es Director del Curso Superior del Negocio Energético de Enerclub.

También es miembro del Equipo de la Cátedra FEDEA sobre Energía y Cambio Climático y del Consejo Académico del Club Español de la Energía.

Su actividad se centra en la economía de las energías renovables, de la eficiencia energética y del agua, cuestiones sobre las que ha publicado numerosos artículos en revistas nacionales e internacionales. En el ámbito de la eficiencia energética, también es destacable su labor como Coordinador del Área de Regulación de la Plataforma Tecnológica Española de Eficiencia Energética.

Es autor de un libro sobre economía del agua: "Agua y Economía: hacia una gestión racional de un recurso básico", y de numerosos capítulos en tratados y manuales en materia de: fiscalidad ambiental, regulación de energías renovables, eficiencia energética, cambio climático, y aspectos sociales de la energía.

novable, pero también por la existencia de un marco regulatorio que ha atraído inversiones y ha ido haciendo frente a los retos que se iban planteando. El marco regulatorio ha ido evolucionando en el tiempo a base de aciertos, pero también de errores de los que se ha aprendido. En los orígenes se buscó el despliegue renovable, con objetivos moderados pero desarrollando instrumentos regulatorios, de carácter técnico y económico, que permitían una implantación creciente de energías renovables en el sistema eléctrico. En una etapa posterior, se fomentó la integración de la producción renovable en el mercado eléctrico y la consecución de objetivos de forma eficiente. El objetivo de eficiencia económica es vital en el contexto actual, en el que España tiene el objetivo vinculante de suministrar un 20% de su consumo de energía final en 2020 a partir de fuentes renovables.

De esta forma, el caso español puede ser de enorme interés para todo el mundo, sobre todo para países en vías de desarrollo o países que estén iniciando su andadura en el sector renovable, ya que ofrece una visión completa de todo un ciclo evolutivo, en el que se ha ido construyendo desde cero un sector renovable líder a nivel internacional.

## **4.2.** **El desarrollo renovable en España**

Las energías renovables estuvieron presentes desde los comienzos del sector eléctrico a finales del siglo XIX. La energía hidráulica, como fuente renovable, estuvo en los orígenes de la producción y suministro de electricidad como actividad comercial y también en su desarrollo inicial. Cuando se dispuso de energías fósiles de forma masiva y económica en los inicios del siglo XX, el desarrollo del suministro empezó a basarse en este tipo de energías (también jugó a partir de los años 60 un papel importante la energía nuclear). A partir de entonces, sólo la energía hidráulica de gran tamaño se desarrolló en paralelo, sin que existiese una regulación específica para la energía renovable.

A raíz de las crisis del petróleo de los 70 del siglo pasado, los gobiernos dedicaron una atención especial a las renovables, que ofrecían la garantía de ser una fuente autóctona, y comenzaron a apoyar su desarrollo. A excepción de la hidráulica, el resto de tecnologías estaban en proceso de I+D, por lo que su desarrollo requería regulación específica que las hiciese rentables. En ese momento, el criterio que dirigía la evolución y el apoyo de estas energías era el de "coste evitado". Esto suponía que se potenciaba la construcción de aquellas tecnologías que se equiparasen en el coste de desarrollo a los nuevos suministros.



El siguiente paso fue reconocer que el resto de tecnologías convencionales no incorporaban en sus costes los costes medioambientales, que las energías renovables no tenían. Para ello, en lugar de incorporar dichos costes a las energías fósiles, se decidió “primar” las energías renovables, de tal forma que se tendiese a un campo de juego más equilibrado. Si bien este criterio hubiese llevado a la aplicación de un mismo nivel de apoyo o prima a todas las tecnologías, se prefirió adoptar una estrategia de diversificación de tecnologías por sus diferentes expectativas de reducción de costes. La administración primó a las distintas tecnologías en función de sus costes, de tal forma que se estableció una retribución que permitía recuperar los costes de inversión con una retribución considerada como “razonable”.

La regulación de la producción de electricidad con fuentes de energía renovable se ha ido adaptando al papel creciente que estas han ocupado en el suministro de electricidad, a su evolución tecnológica y a la percepción social respecto al desarrollo de las mismas. En este sentido, la evolución de la regulación de las energías renovables en España se podría agrupar en torno a tres fases en la que crece de forma paralela la ambición de los objetivos y la potencia instalada:

- La fase I se podría denominar “los inicios de la regulación renovable”, se inicia en los años 80 del siglo pasado cuando en España el Gobierno interioriza el papel que pueden jugar las renovables para mitigar el efecto que una crisis del petróleo, como la que había por aquel entonces, puede tener sobre el suministro energético del país y apoya, de alguna forma, el desarrollo de centrales renovables y de cogeneración aunque a pequeña escala con objetivos moderados. Esta fase se cierra con la Ley 54/1997 del sector eléctrico, que sienta las bases del desarrollo del marco normativo renovable y dota de una visión de largo plazo al sector; estableciendo un objetivo a medio plazo y definiendo el concepto del Régimen Especial, con apoyos a las diferentes tecnologías.
- En la fase II, los objetivos en materia renovable se refuerzan con el Plan de Fomento de Energías Renovables 2000-2010 de 1999 y la Planificación de los Sectores de Electricidad y Gas 2002-2011. Los objetivos son moderados pero crecientes y regulador prioriza su consecución frente al objetivo de eficiencia económica. El máximo exponente de esta fase es la aprobación Real Decreto 436/2004, por el que se establece la metodología para la actualización y sistematización del régimen jurídico y económico de la actividad de producción de energía eléctrica en Régimen Especial, que mejora sustancialmente el marco de apoyo a las renovables, a través del refuerzo del principio de no retroactividad.

- En la fase III, el desarrollo renovable es un hecho y se han alcanzado elevadas cuotas de implantación de estas tecnologías en el sistema eléctrico. El coste económico asociado al apoyo de un volumen creciente de energía renovable constituye una preocupación importante para el regulador, que en un comienzo intentará controlar el volumen de apoyos vía precio – con la aprobación del Real Decreto 661/2007- para posteriormente iniciar una fase de control de cantidades –con el Real Decreto Ley 6/2009-, y el establecimiento de cuotas temporales por tecnología para el horizonte 2009-2013.

La aprobación de la Directiva 2009/28/CE, relativa al fomento del uso de energía procedente de fuentes renovables, y de los objetivos europeos 20/20/20 – entre los que se encuentra el objetivo obligatorio de suministrar un 20% del consumo final de energía con fuentes renovables – marca una nueva etapa en la que no sólo se dan objetivos ambiciosos, sino que también se hace necesario su cumplimiento de forma eficaz y eficiente.

#### **4.2.1.**

#### **Fase I: los inicios de la regulación renovable en España**

Los inicios de la regulación de las energías renovables se retrotraen en España a 1980, cuando se aprobó la Ley 82/1980 de conservación de la energía. La motivación inicial de la Ley partía de la necesidad de incrementar la seguridad energética de España, un país sin apenas recursos energéticos propios que hacía frente por aquel entonces a la segunda crisis del petróleo. En esta Ley se establecían objetivos para mejorar la eficiencia energética en la industria y reducir la dependencia del exterior. En los posteriores desarrollos normativos se promovió la autogeneración eléctrica y la producción hidroeléctrica de pequeñas centrales. En este contexto, el Plan Energético Nacional 1991-2000 desarrolló incentivos a la cogeneración y a la producción de energías renovables, para alcanzar una participación del 10% de la producción eléctrica procedente de estas fuentes en 2000, frente al 4,5% existente en 1990<sup>1</sup>.

El Real Decreto 2366/1994, de 9 de diciembre, sobre producción de energía eléctrica por instalaciones hidráulicas, de cogeneración y otras abastecidas por recursos o fuentes de energía renovables, estableció los requisitos para la obtención de la condición de instalación en Régimen Especial y la inscripción en el registro correspondiente. Así, ostentaban el carácter de instalaciones de Régimen Especial aquellas con una potencia igual o inferior a 100 MW, incluidas en alguno de los

---

<sup>1</sup> Los objetivos no incluían la Gran hidráulica.

cinco grupos siguientes: instalaciones renovables, de residuos, de biomasa, plantas de cogeneración, plantas que utilizan calor residual y centrales hidráulicas. Estas instalaciones podían ceder su energía excedentaria a la empresa distribuidora más cercana siendo obligatoria su adquisición siempre que fuera técnicamente viable. El precio de venta de esta energía al sistema eléctrico constaba de dos términos, un término de energía y otro de potencia, ajustándose por los correspondientes recargos. Los precios de partida de los términos de potencia y de energía en 1994 fueron los de las tarifas de ese año, cuya actualización se realizaba en base a la variación media anual de las tarifas eléctricas.

Uno de los principales hitos a nivel europeo en esta etapa fue la publicación del Libro Verde de la Comisión sobre las fuentes de energía renovables, el 20 de noviembre de 1996. Fijaba un ambicioso objetivo de duplicar en 15 años la contribución de las energías renovables al consumo energético bruto en 2010, lo que implicaba alcanzar un peso del 12% en el consumo de ese año, estimándose un impacto positivo sobre el empleo de 500.000 puestos de trabajo.

El Libro Verde puso de manifiesto la enorme importancia de los marcos de apoyo en el fomento de las energías renovables así como la necesidad de aumentar los esfuerzos en I+D+i en este ámbito.

De vuelta al marco español, con la Ley 54/1997 del Sector Eléctrico, aprobada en noviembre de 1997, se sentaron las bases de la liberalización del sector eléctrico. En concreto, esta Ley señalaba que los costes de los impactos ambientales no estaban totalmente incorporados en los precios de la electricidad, por lo que en su artículo 20.2 determinaba la necesidad de "... integrar progresivamente los criterios de preservación del entorno en los procesos de decisión económica de las empresas...". Asimismo, en su exposición de motivos mencionaba al Régimen Especial entre los mecanismos necesarios para "compatibilizar la liberalización de la producción de electricidad y los objetivos de eficiencia energética y de protección del medio ambiente".

Con este objetivo, esta nueva normativa introdujo la diferenciación entre los productores de energía eléctrica en Régimen Ordinario, que desarrollaban su actividad en el mercado de producción de aquellos acogidos al Régimen Especial. Dentro del Régimen especial se incluían las instalaciones de producción de electricidad que utilizaban la cogeneración, energías renovables o residuos y tenían una potencia de 50 MW como máximo.

La Ley 54/1997 otorgó una visión de largo plazo a la promoción de las renovables en España e hizo propio el objetivo del Libro Verde de la Comisión, estableciendo el objetivo de cobertura del 12% de la demanda de energía en España en 2010 a partir de fuentes de energía renovables. Además, se adoptó como instrumento para el cumplimiento de este objetivo un Plan de Fomento de Energías Renovables.

#### **4.2.2.**

#### **Fase II: Establecimiento de objetivos y búsqueda de efectividad**

Con objeto de dar cumplimiento al objetivo establecido por la Ley 54/1997, en 1999 se aprobó el Plan de Fomento de las Energías Renovables 2000-2010. En éste, se establecieron los objetivos de crecimiento necesarios en cada una de las tecnologías consideradas como renovables y se recogían las orientaciones básicas a la hora de articular las estrategias de promoción de este tipo de tecnologías en el marco de la política energética.

El desarrollo reglamentario de la Ley del Sector Eléctrico en el ámbito de las energías renovables tuvo lugar con el Real Decreto 2818/1998. Se podría considerar que es el primer Real Decreto en el que se sientan las bases del marco económico de apoyo al Régimen Especial, a través del establecimiento del sistema de primas. Este Real Decreto se basaba en el establecimiento de una prima sobre el precio de mercado tal y como decía la Ley, pero introdujo la posibilidad de acogerse a un precio único con independencia del momento en que se producía, es decir introdujo la tarifa fija que se consolidaría con el Real Decreto 436/2004.

Las instalaciones, además del precio medio final del mercado más la prima, percibían un complemento para minimizar la energía reactiva. La revisión de las primas y tarifas tenía carácter anual –llevándose a cabo normalmente en diciembre con la revisión de la tarifa eléctrica-. Es destacable que las reglas para la actualización de las primas no eran lo suficientemente claras por lo que se introducía una gran incertidumbre en el momento de la revisión. Además, las actualizaciones tenían carácter retroactivo, de forma que las nuevas primas también afectaban a las centrales ya instaladas.

En este contexto inicial, en el que el desarrollo de las energías renovables en España se encontraba todavía en un estado muy incipiente, la regulación trataba de ir desarrollando de forma progresiva los incentivos para incrementar la participación

de este tipo de tecnologías en el mix energético, a través de objetivos más ambiciosos y de una sucesiva incorporación a la política energética de los elementos necesarios para eliminar barreras a su implantación.

Era de especial importancia para el desarrollo de las renovables su participación en el mercado eléctrico, prácticamente nula hasta la fecha. De ahí, que los siguientes desarrollos normativos tuvieran entre sus prioridades este objetivo. El Real Decreto-Ley 6/2000 de medidas urgentes de intensificación de la competencia en mercados de bienes y servicios, estableció la obligación de participar en el mercado de producción para las instalaciones del Real Decreto 2366/94 con una potencia superior a 50 MW. En el dicho Real Decreto se establecía de forma explícita como objetivo incentivar la participación en el mercado mayorista del resto de instalaciones del Régimen Especial. Se introdujo la posibilidad de que estas instalaciones realizaran contratos de venta de energía con comercializadores, así como un incentivo de 0,009015 €/kWh en concepto de garantía de potencia para aquellas instalaciones del Régimen Especial que participaran en el mercado.

En línea con el apoyo al incremento de la participación de las renovables en mercado, el Real Decreto 841/2002 estableció determinadas obligaciones de información de sus previsiones de producción para instalaciones y de adquisición para los comercializadores. También se introdujo la obligatoriedad de participación en el mercado para las instalaciones de potencia superior a 50 MW, que se incluían dentro de la categoría de Régimen Ordinario, y se fijaba un procedimiento de acceso al mismo.

Una muestra de la determinación en la apuesta por las renovables se apreció en el documento de *Planificación de los Sectores de Electricidad y Gas: Desarrollo de las Redes de Transporte 2002-2011*, aprobado por acuerdo de Consejo de Ministros de 13 de Septiembre de 2002, en el que se integraban los objetivos de producción del Plan de Fomento de Energías Renovables, se incorporaba un nuevo objetivo para la cogeneración, y se consideraba un incremento de la participación de las energías renovables en España en el periodo de referencia del documento.

Los objetivos de implantación de energías renovables se irían haciendo más ambiciosos en los distintos planes y documentos normativos. Una muestra de ello fue la mejora de los objetivos, desde el Plan de Fomento de Energías Renovables de 1999, pasando por la Planificación 2002-2011, hasta llegar al Plan de Fomento de Energías Renovables 2005-2010.

**Tabla 4.1:**  
**Evolución de los objetivos en la Planificación y en los planes de fomento de las energías renovables.**

	<b>Plan de Fomento de Energías Renovables de 1999 (MW)</b>	<b>Planificación 2002-2011 Objetivo 2011 (MW)</b>	<b>PER 2005-2010 Objetivo 2010 (MW)</b>
Solar Fotovoltaica	144	144	400
Solar Termoeléctrica	200	200	500
Eólica	8.974	13.000	20155
Mini hidráulica	2.230	2.380	5.238
Biomasa	1.897	3.098	2.039
Biogás	78	78	235
RSU	262	262	189
Total	13.785	26.162	28.756

Los siguientes hitos de la regulación renovable consolidarían la participación en el mercado de las energías renovables, y dotarían de la estabilidad y los niveles retributivos adecuados para permitir la consecución de una senda de inversión en renovables que ha posicionado a España como uno de líderes internacionales en esta materia.

**4.2.2.1.**  
**El Real Decreto 436/2004**

La aprobación del Real Decreto 436/2004 representó un cambio significativo y una mejora considerable del régimen económico de las energías renovables, perfeccionando el marco vigente con el Real Decreto 2818/1998. Con la nueva normativa se reforzaban los principios regulatorios de predictibilidad, ya que el sistema garantizaba la remuneración a lo largo de la vida del activo (la perspectiva era de largo plazo, con rentabilidades a 20 años); de estabilidad (se basaba en criterios de no retroactividad) y de rentabilidad (definía un escenario de suficiencia, necesario para el desarrollo de las inversiones). Lo fundamental, en todo caso, era la no retroactividad, lo que era básico en un escenario de reducción de costes de ciertas tecnologías.

Este Real Decreto tenía por objeto unificar la normativa de desarrollo de la Ley 54/1997 en lo que se refiere a la producción de energía eléctrica en Régimen Especial, haciendo especial hincapié en lo referente al régimen económico de las instalaciones. Así, se definió un sistema que daba la opción al titular de la instalación

de elegir entre dos alternativas: 1) vender su producción o excedentes de energía eléctrica al distribuidor, percibiendo por ello una retribución en forma de tarifa regulada, única para todos los períodos de programación, basada en la Tarifa Media de Referencia; y 2) vender dicha producción o excedentes directamente en el mercado diario, en el mercado a plazo o a través de un contrato bilateral, percibiendo en este caso el precio negociado en el mercado, más un incentivo por participar en él y una prima. Este incentivo y esta prima complementaria se definían también genéricamente como un porcentaje de la Tarifa Media de Referencia.

Independientemente del mecanismo retributivo por el que optara la instalación, el Real Decreto garantizaba a los titulares una retribución razonable para sus inversiones, si bien se incentivaba la participación en el mercado, para reducir la intervención administrativa en la fijación de los precios de la electricidad, incrementar la eficiencia en la imputación de los costes del sistema, en especial en lo referido a la gestión de desvíos y a la prestación de servicios complementarios.

En términos generales, los principales elementos del Real Decreto 436/2004 eran los siguientes:

- Definía el alcance objetivo de la normativa de Régimen Especial y especificaba las instalaciones que tenían la consideración de Régimen Especial, clasificándolas en categorías, grupos y subgrupos.
- Regulaba el procedimiento para la inclusión de una instalación de producción de energía eléctrica en el Régimen Especial, facilitando la relación de los promotores con las administraciones públicas.
- Regulaba las condiciones de entrega de la energía producida en Régimen Especial, simplificando las modalidades de venta de la energía.
- Determinaba el régimen económico y el importe de las tarifas, primas e incentivos de las instalaciones que se acogían a la tarifa regulada y de las que acudían al mercado de generación eléctrica, y el mecanismo de revisión.
- Se trataban aspectos concretos de determinados tipos de instalaciones con problemáticas específicas, se preveían nuevas formas de contratación, la posibilidad de renuncia voluntaria a la prima y el importe de la tarifa media o de referencia que servía para el cálculo de los distintos precios de la energía vertida a la red.

### 4.2.3.

#### **Fase III: Equilibrio entre precios y cantidades**

El Real Decreto 436/2004 jugó un papel muy importante para la promoción de las energías renovables. No obstante, su diseño adolecía, entre otros, de dos elementos claramente mejorables. Por un lado, las instalaciones renovables que no acudían a la tarifa como mecanismo retributivo recibían el precio del mercado más la prima. De esta forma, al no existir ningún límite superior a la retribución, en contextos alcistas de precios del mercado eléctrico las instalaciones se beneficiaban de fuertes incrementos retributivos no asociados a la evolución de sus costes. Por otro, el hecho de que las primas estuviesen calculadas en base a la Tarifa Media de Referencia (que era el cociente entre los costes totales del sistema eléctrico y la demanda de electricidad) hacía que éstas, en muchas ocasiones, variarían por razones ajenas a la propia dinámica de la evolución de los costes de las tecnologías renovables introduciendo distorsiones sobre su desarrollo.

En este contexto, se aprobó el Real Decreto 661/2007, que además de hacer frente a estos problemas, introdujo los elementos necesarios para favorecer una mayor integración de las energías renovables en el sistema eléctrico español en los ámbitos de la gestión de la energía reactiva, la predicción de la producción o los centros de control.

#### **4.2.3.1.**

#### **Real Decreto 661/2007 y el sistema de “techo y suelo”.**

El 26 de mayo de 2007 se aprobó el Real Decreto 661/2007, por el que se regula la actividad de producción de energía eléctrica en Régimen Especial, que es considerado como uno de los pilares básicos del desarrollo renovable en España. Con esta nueva normativa, se sustituía el Real Decreto 436/2004 y se establecía un régimen económico transitorio para las instalaciones pertenecientes a su ámbito de aplicación.

El nuevo Real Decreto mantiene los principios regulatorios más importantes de la normativa anterior, tales como: la prioridad de acceso a la red, el sistema de primas, la compra de energía garantizada, la capacidad de elección para la instalación entre un sistema retributivo fijo o variable, la revisión de los niveles retributivos cada cuatro años (sin retroactividad), entre otros. Sin embargo, el Real Decreto 661/2007 introduce cambios significativos frente a la regulación anterior,



que perfeccionan el mecanismo de apoyo a las renovables, incrementando su eficiencia y eficacia. Entre ellos, destacan:

- La retribución del Régimen Especial no va ligada a la Tarifa Media de Referencia. La actualización de las tarifas, primas y complementos está ligada a la evolución de diversos factores (como el IPC o el precio del gas natural).
- Se desarrolla un sistema retributivo con una prima de referencia y unos límites superior e inferior (“cap & floor”) para las instalaciones renovables que participan en el mercado.
- Se reconoce de forma explícita el derecho de las instalaciones de Régimen Especial al acceso y conexión a la red, y se introduce la necesidad de un aval con el que deberán contar las instalaciones al solicitar el acceso a la red de distribución. Éste ya era necesario en el caso de productores que se quisieran conectar a red de transporte.
- Se requiere a los nuevos parques eólicos la capacidad de mantenerse conectados a la red ante una breve caída de la tensión ésta.
- Se permite la hibridación en instalaciones de biomasa y solar termoeléctrica.
- Se establece la obligación de conectarse a un centro de control para las instalaciones con potencia instalada superior a 10 MW.
- Se obliga a las instalaciones del Régimen Especial a tarifa a presentar ofertas en el mercado de producción a precio cero por medio de un representante.

Como se ha comentado, el Real Decreto 661/2007 mantiene la libertad para que el productor renovable pueda vender su producción al sistema percibiendo una tarifa regulada, o bien vender dicha producción en el mercado de producción eléctrica, percibiendo el precio de mercado más una prima.

En el caso de la opción de venta a tarifa, los productores reciben una tarifa regulada, diferente por tecnología, que será única para todos los periodos de programación. Los productores que hayan optado por esta opción deberán realizar sus ofertas de venta al operador del mercado y recibirán el precio que resulte del equilibrio entre la oferta y la demanda, sin perjuicio de la posterior liquidación ante la CNE.

Con la opción de venta al mercado, la instalación recibe una retribución que consiste en el precio que resulte en el mercado organizado donde se venda la energía (o el precio libremente negociado) más una prima para cada una de los distintos tipos de tecnologías de generación, distinguiendo en función de la antigüedad de la instalación. Además, el sistema “cap & floor” establece la retribución mínima y máxima que la instalación va a recibir, calculada como el precio de mercado más la prima. De esta forma, este sistema protege al promotor cuando los ingresos procedentes del precio de mercado son muy reducidos –complementando ese precio reducido con un determinado nivel de prima para que su retribución alcance el “floor”- y elimina la prima cuando el precio de mercado es lo suficientemente elevado para mantener unos niveles retributivos considerados adecuados (“cap”). En concreto, la prima a percibir en cada hora se calcula de la siguiente forma:

- Para valores del precio de mercado más la prima de referencia situados entre el “cap” and “floor”, establecidos para un determinado grupo y subgrupo, la cuantía de prima a percibir será el valor de la prima de referencia para ese grupo o subgrupo en esa hora.
- Si el valor del precio de mercado es inferior al “floor”, el valor de la prima a percibir será la diferencia entre dicho “floor” y el precio horario del mercado diario en esa hora.
- Para valores del precio de mercado de referencia superiores o iguales al “cap”, el valor de la prima es cero.

Las tarifas, primas, complementos así como el nivel de precios que fijan el “cap” y el “floor” se actualizan anualmente utilizando como referencia el IPC-0,25 hasta 2012, restando 0,5 al IPC a partir de 2013.

En relación a los apoyos recibidos por cada tecnología, tal y como se muestra en la tabla siguiente, la Agencia Internacional de la Energía ha manifestado las grandes diferencias existentes por tecnología en cuanto a apoyos y retribución total. Por ejemplo, en 2008 la energía eólica una retribución de entre 68,8 y 85,7 €/MWh, en función de si se acogió a la tarifa regulada o a la opción de mercado, frente a una retribución de la solar fotovoltaica casi cuatro veces superior.

**Tabla 4.2:**  
**Apoyos y retribución media de las energías renovables en España en 2008.**

€/MWh	Precio fijo	Opción de mercado		
	Tarifa promedio recibida	Prima promedio	Precio de mercado promedio por tecnología	Remuneración total promedio
Solar FV	320			
Solar Termoeléctrica	278,4	264,5	68,3	332,8
Eólica	68,8	24,1	61,6	85,7
Hidroeléctrica	80	22	64,2	86,2
Biomasa	105,2	48,4	65,3	113,7

Fuente: "Energy Policies of IEA Countries: Spain. 2009 Review" Agencia Internacional de la Energía.

En cuanto a la obligación de contar con un aval para solicitar el acceso a la red, ésta constituye una mejora frente a la situación anterior. La obtención del acceso y conexión suele ser unas de las cuestiones más problemáticas en la promoción de una instalación, constituyéndose como un cuello de botella que se dilata por los procesos administrativos y de permisos. Así, con la introducción de la obligación de disponer de un aval se evitan todas aquellas peticiones de conexión asociadas a fines meramente especulativos y que no contaban con un proyecto sólido detrás. La cantidad del aval depende de la capacidad instalada de la planta. En la actualidad se sitúa en 20 euros por kW, con la excepción de las plantas solares fotovoltaicas, donde la cifra alcanza los 500 euros kW. Dicho aval se reintegra a los promotores cuando se inicia la construcción de la planta y, por el contrario, se ejecuta por las autoridades cuando el promotor renuncia voluntariamente a desarrollar el proyecto.

Otro elemento básico del Real Decreto 661/2007, que lo constituye como una herramienta básica de la política energética en el ámbito de las energías renovables, es el establecimiento de unos objetivos de potencia para cada una de las tecnologías de producción de energías renovables, en línea con los previstos en el Plan de Energías Renovables 2005-2010.

**Tabla 4.3:**  
**Objetivos de potencia para las energías renovables previstos por el Real Decreto 661/2007**

Eólica	20.155 MW (2.000 adicionales con repotenciación de instalaciones)
Solar fotovoltaica	471 MW
Solar termoeléctrica	500 MW
Hidroeléctrica (< 10 MW)	2.400 MW

Es destacable que estos objetivos constituyen a su vez el límite a partir del cual el Real Decreto 661/2007 deja de estar en vigor. Pero, la normativa establece que cuando se alcanza el 85% del objetivo de potencia para cada tecnología, la Secretaría General de Energía (ahora Secretaría Estado) fija el plazo máximo durante el cual aquellas instalaciones que sean inscritas en el REPE (Régimen Especial de Productores de Energía) con anterioridad a la fecha límite tendrán derecho a acogerse al Real Decreto 661/2007. El plazo no podrá ser inferior a doce meses. Este límite se aplicó por primera vez el 27 de septiembre de 2007, cuando la Secretaría General de Energía fijó un plazo de un año para la inclusión en el Real Decreto 661/2007 de las instalaciones de solar fotovoltaica, ya que por aquella fecha los MW de solar fotovoltaica instalados habían alcanzado el 85% del objetivo asignado a esta tecnología.

#### **4.2.3.2**

#### **Real Decreto 1578/2008, de retribución de la producción de energía eléctrica mediante tecnología solar fotovoltaica**

En el marco del Real Decreto 661/2007, el elevado ritmo de crecimiento de la potencia instalada de energía solar fotovoltaica hizo que se alcanzara antes de lo previsto el objetivo establecido en este Real Decreto. Al alcanzarse el 85% del objetivo, la Secretaría General de Energía estableció un periodo máximo de un año para incluir bajo este marco retributivo a las nuevas instalaciones fotovoltaicas. Ello originó una alarma entre los promotores fotovoltaicos, que percibían que podría tener lugar un ajuste importante a la baja en las primas ante la evolución expansiva producida, al tiempo que el regulador se encontró en la necesidad de desarrollar un nuevo esquema retributivo, que compatibilizara el apoyo a la implantación de esta tecnología renovable con la eliminación de las tendencias especulativas y la mejora de la eficiencia.

En un contexto de déficit tarifario explosivo, el Gobierno perseguía acabar con la superación de los objetivos de una tecnología cara, controlar las cantidades a instalar y ajustar la retribución con una frecuencia elevada en una tecnología en constante desarrollo y que experimenta una continua reducción de costes.

Con este objetivo, el Real Decreto 1578/2008 establece un sistema de retribución variable ligado a la instalación de nueva capacidad, a través de un sistema de convocatorias trimestrales. En ellas, se adjudica un nivel retributivo (tarifa) a un número determinado de MW. A partir de la segunda convocatoria de inscripción

en el registro de pre asignación, las tarifas pueden incrementarse o reducirse. Esto depende de que se haya alcanzado o no el objetivo de potencia establecido en la convocatoria anterior<sup>2</sup>.

Si durante un año entero se fueran cubriendo todos los cupos, sobrepasando el objetivo de potencia, la reducción al cabo del año sería de un 10%. Si por el contrario la potencia preasignada quedara por debajo del 50% del objetivo durante un año entero, se podría incrementar hasta un 5%. Por otra parte, las tarifas se actualizan con el IPC menos el 25% hasta 2012 y el IPC menos el 50% a partir de entonces (igual que con el Real Decreto 661/2007).

A la hora de determinar las primas se clasifican las nuevas instalaciones en dos tipologías, según estuvieran ubicadas en edificios o en suelo. Dentro de las primeras existen dos subtipos: se diferencia aquellas instalaciones con potencia inferior o igual a 20 kW de aquellas con potencia superior a 20 kW.

**Tabla 4.4:**  
**Estructura de tarifas de las instalaciones solares fotovoltaicas bajo el Real Decreto 1578/2008**

Tipología	Tarifa (c€/kWh)	
Suelo <sup>3</sup>	32	
Edificios <sup>4</sup>	< 20 kW	34
	> 20 kW	32

El cupo de potencia para 2009 es de 400 MW. Las dos terceras partes (267 MW) para edificios y la tercera parte (133 MW) para suelo. Los cupos de potencia para edificios se reparten de la siguiente forma: el 10% para instalaciones de menos de 20 kW y el 90% para instalaciones mayores.

<sup>2</sup> Existen 3 posibilidades:

- La potencia pre asignada en la convocatoria anterior quedó por debajo del 50% del cupo para algún tipo o subtipo de instalación. En este caso, tras dos convocatorias sucesivas en las mismas condiciones, se podría incrementar la tarifa en la misma proporción en que se reduciría si se cubriese el cupo (mediante Resolución de la Secretaría General de Energía).
- La potencia pre asignada en la convocatoria anterior quedó por debajo del cupo, pero por encima del 50%. En este caso, la tarifa se mantiene.
- La potencia pre asignada en la convocatoria anterior fue igual o superior al cupo. En este caso, la tarifa se reduce, multiplicándola por el factor  $A = 0,91/m$ , siendo  $m$  el número de convocatorias anuales.

<sup>3</sup> Ubicadas sobre estructuras fijas de soporte con uso de cubierta de aparcamiento o sombreado de áreas y ubicados en parcela con referencia catastral urbana.

<sup>4</sup> Cubiertas o fachadas de construcciones fijas, cerradas, hechas de materiales resistentes, dedicadas a usos residencial, de servicios, comercial o industrial y que dispongan de referencia catastral.

Esta normativa ha disminuido las primas distribuidas a este sector ya que, una retribución excesiva podría repercutir de manera significativa en los costes del sistema eléctrico y desincentivaría la apuesta por la investigación y el desarrollo en este ámbito. Además, favorece las instalaciones integradas en edificios, ya sea en fachadas o sobre cubiertas por sus mayores beneficios económicos (reduce las pérdidas de energía en la red y evita las inversiones en infraestructuras) y medioambientales.

#### **4.2.3.3**

#### **Real Decreto 6/2009: la introducción del mecanismo de registro de preasignación de retribución**

La existencia de un déficit de tarifas insostenible, creciente y de gran magnitud por la fijación de tarifas reguladas por debajo de los costes reales del suministro llevó al Gobierno a la aprobación de este Real Decreto Ley en abril de 2009, que adoptó varias medidas en el sector energético; tales como el establecimiento de un límite anual al déficit hasta suprimirlo en 2013 o la creación de un bono social destinado a consumidores con ciertas características sociales.

Entre los objetivos que motivan este Real Decreto Ley también se encuentra la contención del creciente coste económico asociado a los apoyos a las energías renovables y la no superación de los objetivos por el impacto que esto tendría sobre el coste de suministro. Como se ha comentado, en el Real Decreto 661/2007 establece que, una vez alcanzado el 85% del objetivo por tecnología, todas las instalaciones que se pusieran en marcha en los siguientes 365 días tendrían derecho al régimen económico definido en el mismo. Con ello el regulador ofrece una señal de estabilidad en la retribución al inversor. Sin embargo, el regulador no previó a la hora de fijar esta cláusula que, en algunas tecnologías, podría llevar a superar con creces los objetivos definidos inicialmente para las mismas. Ello ha ocurrido, en concreto, para la solar fotovoltaica. Esta tecnología, caracterizada por unos costes decrecientes en relación con el nivel de apoyo y unos breves plazos para poner en marcha una instalación, registró una instalación de más de 3.000 MW en el periodo definido de un año, superando con creces el objetivo establecido. Ello ha tenido importantes consecuencias en términos económicos, dado que es una tecnología que requiere unos apoyos económicos mucho más elevados que otras tecnologías renovables.

Con objeto de evitar que ocurra con otras tecnologías, fundamentalmente con la solar termoeléctrica, lo que ocurrió con la solar fotovoltaica, el Real Decreto Ley 6/2009 crea un registro de pre-asignación para determinadas instalaciones del Régimen Especial, en el que deben estar inscritas para tener derecho al régimen económico del Real Decreto 661/2007. Con esta medida se pretende limitar el volumen de energía renovable acogida a dicho Real Decreto, concediéndose así margen al propio regulador para desarrollar un nuevo marco retributivo que reduzca el coste que el apoyo a las tecnologías incluidas en el Régimen Especial supone para el sistema eléctrico.

Se estableció, con carácter general, un periodo de 30 días desde la entrada en vigor del Real Decreto-ley para la inscripción en el registro de todas las instalaciones que cumplieran una serie de requisitos<sup>5</sup>, pudiéndose dar cuatro casos:

- Si la inscripción se realiza con anterioridad a 30 días y la suma de potencias inscritas sea inferior a la potencia objetivo definida en el Real Decreto 661 (20.000 MW eólicos, 500 MW solar termoeléctrica...). En ese caso, se irían pre-inscribiendo las nuevas instalaciones para tener derecho al régimen económico del Real Decreto 661, hasta el límite de potencia del Real Decreto 661.
- Si la inscripción se realiza con anterioridad a 30 días y la suma de potencias sobrepasa el límite del Real Decreto 661, todas tienen el régimen económico del Real Decreto 661, pero el MITYC podría espaciar la puesta en servicio de las instalaciones que superen el objetivo.
- Si la inscripción se realiza con posterioridad a 30 días, y la suma de potencias no alcanza el objetivo marcado en el Real Decreto 661, la instalación seguiría sujeta a dicho marco.
- Si la inscripción se realiza con posterioridad a 30 días, y la suma de potencias superara el objetivo marcado en el Real Decreto 661, estaría sujeta a un nuevo marco jurídico-económico.

---

<sup>5</sup> La inscripción requiere numerosos requisitos, los más relevantes son: punto de acceso, autorización administrativa, licencia de obras, avales (además del previsto actualmente, otro de 20 €/kW -100 €/kW para termosolares-) y acreditación de la capacidad de financiación del proyecto y de la existencia de contrato con el proveedor de equipos. La prioridad de inscripción viene dada por dos reglas. (i) la "fecha relevante" de cada instalación será la fecha del último de los documentos requeridos y (ii) tendrán prioridad aquellos cuya "fecha relevante" sea más antigua.

El registro provocó un efecto llamado inesperado e indeseado en multitud de instalaciones en busca de la certidumbre que ofrecía acogerse al marco del Real Decreto 661. En la fecha de cierre del registro se había inscrito un elevado volumen de instalaciones eólicas y solares termoeléctricas, superándose los objetivos establecidos para 2010 en el Plan de Energías Renovables 2005-2010.

En el este contexto, el Gobierno, con el objetivo de preservar el equilibrio económico y técnico del sistema estableció un calendario de puesta en marcha escalonada de la potencia solar termoeléctrica y eólica inscrita (tal y como contempla el propio Real Decreto Ley 6/2009), a través de un Acuerdo del Consejo de Ministros de 13 de noviembre de 2009. En dicho acuerdo, se lamina la entrada en el sistema de estas tecnologías siguiendo la siguiente senda de instalación desde 2010 hasta 2013:

- Eólica: 1.855 MW (2010); 1.700 MW (2011); 1.700 MW (2012).
- Solar Termoeléctrica: 500 MW (2010); 500 MW (2011); 500 MW (2012); 540 MW (2013).

En definitiva, esta senda de entrada se constituye como un sistema de cuotas anuales similar al establecido en el caso de la solar fotovoltaica y abre una nueva etapa en la que es muy probable que el nuevo sistema retributivo esté basado en un sistema de cupos por tecnología, que debería tener en cuenta las peculiaridades de cada una a la hora de fijar la frecuencia de las convocatorias y la actualización de las primas.

### **4.3.**

### **Elementos clave del éxito renovable en España**

El éxito en el desarrollo de las energías renovables acontecido durante los últimos veinte años se ha debido fundamentalmente a un marco regulatorio que se ha ido adaptando a medida que se avanzaba en la implantación de este tipo de energías y a un sector empresarial dinámico, que ha acometido un fuerte proceso inversor. Del análisis de estos dos ámbitos se pueden extraer algunas ideas clave que ayudan a entender este fenómeno.

Dentro del marco regulatorio, la sucesiva normativa aprobada ha conservado en líneas generales unos principios básicos muy importantes para el desarrollo renovable. Entre ellos, se puede destacar:



- **Estabilidad regulatoria.** Si bien es cierto que la regulación en materia de energías renovables ha evolucionado de forma importante desde sus inicios, en todo momento se ha mantenido un equilibrio entre la estabilidad y el dinamismo. Así, siempre que se ha aprobado una normativa nueva se ha introducido un periodo de transitoriedad, permitiendo mantenerse en el marco vigente a aquellos agentes que quisieran acogerse al periodo transitorio pero posibilitando la evolución para aquellos otros que quisieran estar sujetos a la nueva normativa.

La estabilidad regulatoria se ha visto reforzada por el compromiso de los sucesivos Gobiernos, que han mantenido y reforzado unos objetivos renovables ambiciosos y se han adherido de forma activa a los compromisos comunitarios en esta materia.

- **Rentabilidad adecuada.** A lo largo del capítulo se ha visto como el marco económico de apoyo a las renovables, basado en el sistema de primas, ha sido un factor clave para el desarrollo de las inversiones renovables frente a otro tipo de esquemas como los certificados verdes negociables o las subastas. Por un lado, el hecho de que este sistema de apoyo esté basado en la producción de energía en lugar de establecer ayudas a la inversión incentiva la eficiencia a través de las mejores localizaciones (como por ejemplo para la energía solar o para la eólica) y las mejores tecnologías. Por otro, este esquema ha fomentado la estabilidad y, por tanto, ha minimizado la prima de riesgo asociada a las inversiones.
- **Derechos de los productores.** Dentro de este ámbito es destacable que la prioridad de acceso al mercado es muy relevante, no tanto por permitir la participación normal en el mercado de las energías renovables, que en cualquier caso podría producirse si estas ofertaran a precio nulo<sup>6</sup> - teniendo garantizada su incorporación al suministro-, sino en los casos en que por motivos de seguridad de la red el operador de sistema tiene que retirar la producción de algunas instalaciones. En este caso, la prioridad del acceso es vital ya que permite que las energías renovables sean las últimas en retirarse.
- **Participación en el mercado.** Este elemento tiene una contribución muy importante a la eficiencia en el sistema eléctrico. Por un lado, dinamiza la gestión de las instalaciones ya que incentiva la producción en los momentos de

---

<sup>6</sup> A excepción de la biomasa.

mayor demanda (y por tanto mayor precio) o al menos la realización de las labores de reparación y mantenimiento en los periodos de menor demanda. Por otro, contribuye a minimizar los desvíos de la producción renovables frente a su previsión, mediante la asunción por parte de las renovables de los costes que supone para el sistema estas diferencias entre sus previsiones y la producción real.

- **Establecimiento de requisitos tecnológicos.** La incorporación de energías renovables, con sus peculiaridades técnicas, ocasiona dificultades operativas al Operador del Sistema y a los gestores de las redes, lo que se erigió en los comienzos como un obstáculo importante al desarrollo de las energías renovables. Por esta razón, se han establecido exigencias de cumplimiento de ciertos requisitos técnicos que han minimizado dichas reticencias y han facilitado la incorporación de estas energías a las redes y al sistema. Entre estos requisitos se pueden destacar la prohibición de desconexión en situaciones de huecos de tensión y la incorporación de las instalaciones a centros de despacho.

Junto al marco regulatorio, caracterizado por los principios mencionados, la contribución del sector privado ha sido decisiva para conseguir el desarrollo renovable alcanzado, que ha sido posible por la movilización de importantes inversiones y por el compromiso estratégico del sector privado con estas tecnologías. Se pueden destacar dos elementos que han ejercido una especial influencia:

- **El papel proactivo de las empresas eléctricas de ciclo completo (*utilities*).** Las grandes empresas eléctricas españolas no sólo no han erigido barreras al desarrollo renovable sino que han mostrado desde los comienzos una posición muy activa a favor del desarrollo renovable. Dos factores confirman esta apuesta. Por un lado, el elevado volumen de inversiones movilizado que ha permitido alcanzar un importante peso de las energías renovables en el mix actual. Por otro, la actitud proactiva ante el regulador. Las empresas, con la experiencia que les confiere su actividad en el sector eléctrico, han venido identificando las barreras que dificultaban la implantación de las energías renovables y han tomado la iniciativa acudiendo al regulador con propuestas regulatorias para su superación. También es destacable la importancia del movimiento asociativo en el ámbito de las empresas renovables, las creación de asociaciones de este tipo de empresas ha permitido la aportación conjunta de soluciones ante los retos planteados y la fijación de posturas comunes que han enriquecido la visión del regulador, ofreciéndole una visión empírica del sector.

- **Dinamismo introducido por nuevos agentes.** El desarrollo renovable también se ha visto favorecido por el impulso renovado de multitud nuevos agentes, muchos de ellos de tamaño medio y reducido, que han identificado este ámbito como un sector de futuro, invirtiendo en su desarrollo.

#### 4.4.

#### Retos básicos a futuro

La Directiva 2009/28/CE, relativa al fomento del uso de energía procedente de fuentes renovables, de 23 de abril de 2009, asigna una obligación de participación de las energías renovables en el consumo final de cada país, correspondiendo a España el porcentaje del 20%. Con esta directiva se entra en una nueva fase en la que hay que alcanzar los objetivos de forma eficiente y el marco regulatorio es un elemento clave para lograrlo. Las soluciones pasan por considerar todas las fuentes de energía renovables posibles, en función de su competitividad futura, pero asignando un mayor peso a aquellas que tengan un mayor grado de madurez y menores costes para el sistema. Por ello, es previsible que la energía eléctrica contribuya al objetivo con uno propio, que se situaría en el orden del 40%, y dentro de ella, la energía eólica, como opción renovable más competitiva, debe jugar un papel preponderante.

El creciente peso de las renovables en la producción eléctrica otorga un nuevo papel a la generación térmica convencional, que pasará de ocupar un papel fundamental en la cobertura de la demanda a ejercer como energía de respaldo, y también implicará cambios necesarios en las redes de transporte y distribución para permitir la incorporación de la nueva capacidad renovable al sistema.

##### 4.4.1.

#### Las cuestiones propias de cada tecnología y la necesidad de marcos de apoyo adaptados

A la hora de cumplir el objetivo de 2020 es deseable tener cuenta por parte de la Administración a todas las tecnologías. Sin embargo, lo cierto es que cada una tiene unas características propias, que hacen aconsejable un tratamiento regulatorio individualizado. Esta diferencia viene marcada por la situación actual de cada tecnología en cuanto a su desarrollo tecnológico, que se refleja tanto en su nivel de costes actual, como en sus perspectivas de evolución. De esta forma, el nuevo Plan de Fomento de Energías Renovables 2011-2020 debería considerar las peculiaridades de cada una a la hora de establecer objetivos propios. En tal caso,

también sería necesario contar con un marco regulatorio que tuviera en cuenta sus peculiaridades.

La aprobación del Real Decreto Ley 6/2009 ha introducido importantes novedades regulatorias en el panorama eléctrico español. En particular, en el ámbito de las energías renovables, se ha creado un registro de pre-asignación de retribución, se ha estipulado la finalización del régimen retributivo del Real Decreto 661/2007 y se ha anunciado un nuevo marco retributivo para aquellas instalaciones renovables que no se hayan inscrito en dicho registro en el plazo fijado tras la entrada en vigor del Real Decreto Ley.

Sin embargo, el nuevo marco regulatorio no se aplicará de forma inmediata. Tal y como se ha comentado en el apartado dedicado al Real Decreto Ley 6/2009, el elevado volumen de instalaciones inscritas en el registro de pre asignación permitirá la vigencia del Real Decreto 661/2007 a lo largo de los tres próximos años, aun en el caso de la superación de los objetivos establecidos en dicho Real Decreto. Éste ha sido el caso de la eólica y la solar termoeléctrica, tecnologías que han superado su objetivo a 2010, en 3.400 MW en el caso de la eólica y en 1.901 MW para la termosolar, pero que verán laminada su entrada en el sistema en base a cupos anuales hasta 2013, permaneciendo sometidas a la regulación vigente.

En cualquier caso, en el medio plazo, el nuevo marco debería tener en cuenta, al menos, los principios generales descritos en el apartado cuatro, que se han constituido como factores de éxito del caso español, y que deberían ser considerados tanto en la Ley de Eficiencia Energética y Energías Renovables como en la Ley de Economía Sostenible<sup>7</sup>. Junto a esto, la nueva regulación debería considerar las características de cada tecnología y la problemática con la que cuenta para su desarrollo.

En el caso de la energía eólica y la hidráulica de pequeña potencia, son tecnologías renovables maduras cerca de la plena competitividad, especialmente teniendo en cuenta un escenario tendencioso de incremento de los precios de los combustibles fósiles y la internalización de los costes ambientales en los precios de la energía.

---

<sup>7</sup> En la fecha de redacción de este Capítulo, ambas Leyes se encuentra en proceso de elaboración, siendo previsible su presentación en enero de 2010, con el inicio de la Presidencia Española de la Unión Europea.

La tecnología solar fotovoltaica, sin embargo, se caracteriza por estar en un estado relativamente temprano de su evolución tecnológica, que lleva a que se esté produciendo una reducción de costes de forma rápida y no previsible. Ello ha sido el origen del relativamente reciente esquema retributivo, establecido por el Real Decreto 1578/2008 para la energía fotovoltaica, basado en cupos temporales limitados y con ajustes periódicos en la retribución. Éste parece estar dando buenos resultados en el sentido de que sirve para controlar la potencia a instalar y se reduce la retribución asociada, lo que se entiende que es debido a que se está produciendo una reducción de costes y que dicha reducción se está trasladando al sistema. Junto a esto, es necesario potenciar la I+D+i en este ámbito para incrementar esa reducción.

Otra de las tecnologías solares, la solar termoeléctrica, cuenta con ventajas asociadas a la flexibilidad que le otorga la posibilidad de introducir hibridación con gas natural y unos costes más reducidos que la solar fotovoltaica. Sin embargo, desde el punto de vista prospectivo, no se aprecian reducciones sustanciales de sus costes en el medio o largo plazo, a diferencia de lo que ocurre con la solar fotovoltaica. Esta situación hace necesario, por un lado, el desarrollo de proyectos de demostración para mostrar su viabilidad y, por otro, el fomento de la I+D+i para reducir sus costes.

En cuanto a la biomasa, la principal barrera para su desarrollo es el riesgo asociado al suministro de la materia prima en cantidad y precio. En la actualidad, el sistema logístico de la biomasa no se encuentra lo suficientemente desarrollado como para asegurar competitivo durante la vida útil de la inversión. Ante esta situación, aunque unas primas adecuadas pueden contribuir positivamente al desarrollo de esta tecnología, son necesarias políticas sectoriales específicas que vayan más allá del ámbito del sector eléctrico.

#### **4.4.2.**

#### **La incorporación de un mayor volumen de energías renovables en el sistema eléctrico**

El objetivo de alcanzar un 20% consumo final de energía procedente de origen renovable en 2020 conlleva importantes beneficios para la sociedad española, por su contribución a la lucha contra el cambio climático, a la mejora de la seguridad energética y a un mayor desarrollo económico. El sector eléctrico, por sus características técnicas y económicas jugará un papel importante para el cumplimiento de este objetivo, siendo previsible que para ese año más del 40% de la producción

de electricidad provenga de fuentes renovables. Ello otorga a estas tecnologías un papel fundamental en el suministro eléctrico y será origen de un cambio de paradigma en el sistema eléctrico.

Entre los principales aspectos que deben afrontarse en este contexto se encuentra el nuevo papel de la generación térmica convencional, que pasará de ocupar un papel fundamental en la cobertura de la demanda a ejercer como energía de respaldo, y los cambios necesarios en las redes de transporte y distribución para permitir la incorporación de la nueva capacidad renovable al sistema.

#### **4.4.2.1**

#### **La energía de respaldo proveniente de la generación térmica convencional**

El elevado crecimiento económico y de la demanda eléctrica registrado en España durante los últimos quince años estuvo detrás de un fuerte proceso inversor en centrales de ciclo combinado de gas natural, que permitió afrontar con éxito los potenciales problemas de suministro de electricidad a los que se enfrentaba la economía española en 2001. Sin estas centrales, las limitaciones de energía habrían incidido negativamente en el crecimiento económico del que España disfrutó entre 2002 y 2008.

Frente al crecimiento económico experimentado en los últimos años, la crisis económica actual ha contribuido decisivamente reducir el crecimiento de la demanda eléctrica. En 2009, la demanda de electricidad ha descendido a los niveles de 2006 e, incluso en los escenarios más optimistas, se espera un mantenimiento de la misma en 2010. Más allá, es previsible que el impacto de las medidas de ahorro y eficiencia energética harán que, una vez superada la crisis, los niveles de crecimiento de la demanda de electricidad sean menores que los de crecimiento de la economía.

Junto a este fenómeno, una regulación en continua mejora, un sector empresarial dinámico, y una creciente conciencia ambiental han favorecido un fuerte desarrollo de las energías renovables, que se ha ido reforzando con el establecimiento de objetivos cada vez más ambiciosos. Así, el objetivo para 2020 ha venido a confirmar ese compromiso con las energías renovables y su nuevo papel como tecnologías predominantes en el mix eléctrico a medio y largo plazo.

Este nuevo contexto, en el horizonte 2020 se plantea un cambio de paradigma frente a la situación que había venido caracterizando el sistema eléctrico español hasta entonces. Tal y como se aprecia en el siguiente cuadro, la energía térmica convencional pasa de ocupar un papel básico para la cobertura de la demanda eléctrica –con unos elevados niveles de utilización– a desempeñar un papel de energía de respaldo ante un peso creciente de renovables intermitentes, con una utilización reducida.

La reducción en el grado de utilización de la energía térmica convencional parece indicar que el respaldo térmico necesario para hacer frente a un sistema eléctrico con alrededor de un 40% de renovables está en gran medida disponible, como consecuencia del fuerte proceso inversor en ciclos combinados de gas acaecido en los últimos años. Sin embargo, esas inversiones fueron desarrolladas en un contexto en el que ocupaban un papel básico para la cobertura de la demanda y ostentaban un elevado grado de utilización y ahora se encuentran ante un panorama en el que su utilización se reduce casi a la mitad, con el consiguiente impacto negativo para su rentabilidad<sup>8</sup>.

A la menor utilización de los ciclos combinados se une el hecho de que, en el largo plazo, el mayor peso de las renovables también hará necesaria inversiones en fuentes de energía flexible y de respuesta rápida (por ejemplo hidráulica regulable y de bombeo).

Ante esta situación, desde el punto de vista regulatorio, parece adecuado desarrollar los instrumentos regulatorios que permitan ofrecer una rentabilidad razonable a una capacidad térmica con un papel de respaldo y dotar de las señales adecuadas para contar en el largo plazo con las nuevas inversiones en generación eléctrica flexible.

#### **4.4.2.2**

#### **Actuaciones a desarrollar en las redes de transporte y distribución**

El cambio en el futuro modelo de generación de energía eléctrica, derivado de la creciente implantación de energías renovables, va a exigir modificaciones fundamentales en la red de transporte y también en la red de distribución, con las consiguientes necesidades de inversión.

---

<sup>8</sup> La reducción de las horas de utilización supone un incremento sustancial de los costes por MWh de los ciclos combinados de gas, ya que implica la recuperación de los costes fijos con mucha menos producción. Esta situación puede comprometer la viabilidad económica de estas inversiones que fueron concebidas en un contexto en el que tenían un elevado grado de utilización para cubrir una demanda creciente.

Tradicionalmente las instalaciones de generación se han construido en sitios cercanos a la demanda y la red de transporte tenía como función principal interconectar todos los puntos de producción y consumo para dar seguridad al sistema, ocupando una función en el sistema relativamente discreta. Por el contrario, las energías renovables se desarrollan en ubicaciones donde está disponible el recurso (viento, agua o sol), que no tienen porqué coincidir con los sitios donde se consume energía. Ello exigirá el diseño de una red que transporte la energía de una forma técnicamente segura desde los nuevos emplazamientos de producción a los sitios de consumo y esto va a suponer un incremento de las inversiones en redes de transporte y un encarecimiento de los costes de esta actividad.

Algo parecido sucede con la red de distribución. Por un lado, el desarrollo de energías renovables supone que mucha de esta energía se vierta directamente a la red de distribución, que en muchos casos tendrá que operar como lo hace hoy una red de transporte. Por otro lado, el desarrollo de las comunicaciones y la instalación en el domicilio de los consumidores de contadores inteligentes nos va a permitir tener un conocimiento del estado de la red de distribución infinitamente mejor de lo que conocemos ahora. Esto permitirá reducir las pérdidas y por lo tanto mejorar los costes y reducir las emisiones, y permitirá también reducir el tiempo de respuesta ante una avería y en definitiva una mejora de la calidad del servicio. Toda esta transformación de la red de distribución también va a exigir fuertes inversiones que no se pueden posponer, ya que supondría una desventaja comparativa frente al resto de los países europeos, que ya están acometiendo inversiones importantes en el desarrollo de las redes inteligentes en distribución.

## **4.5.** **Conclusiones**

El análisis de la evolución del sector renovable en España arroja un diagnóstico positivo, detrás del que se encuentra un tejido empresarial dinámico, que ha acometido un importante proceso inversor, y un marco regulatorio de apoyo que ha registrado desde los inicios hasta la actualidad un continuo perfeccionamiento. Su evolución ha permitido el desarrollo de la capacidad renovable y su progresiva inserción en el sistema eléctrico.

Dentro del marco normativo, en todo momento se han preservado unos principios básicos que han sido vitales para el crecimiento renovable en España: la estabilidad regulatoria, reforzada por la creciente ambición de los objetivos; la



rentabilidad adecuada, basada en el sistema de primas; la consideración de los derechos de los productores, concediendo especial importancia al fomento de la participación en el mercado; y el establecimiento de requisitos tecnológicos, que han facilitado su incorporación a la red y al sistema eléctrico.

Este diagnóstico positivo es compartido por la Comisión Europea, que en sus informes sobre los marcos de apoyo a las renovables en la UE, ha destacado la contribución del marco regulatorio, el sistema de primas, a la eficacia y la eficiencia en el desarrollo renovable en España.

En la actualidad, una vez alcanzado un elevado grado de desarrollo renovable en España, el sector se enfrenta al reto de alcanzar el objetivo de participación del 20% de energía renovable sobre el consumo final de energía en 2020, lo que supone llegar a suministrar alrededor del 40% del consumo eléctrico con estas fuentes. Este objetivo se debe alcanzar de forma eficiente, para lo que sería necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- Se deberían considerar todas las fuentes de energía renovable posibles, en función de su competitividad futura, pero asignando un mayor peso a aquellas que tengan un mayor grado de madurez y menores costes para el sistema.
- Las políticas de apoyo a las renovables deberían considerar los elementos característicos de cada tecnología (grado de desarrollo tecnológico, barreras a su implantación, evolución de sus costes, etc.). En algunas de ellas será suficiente con establecer un marco retributivo adecuado, pero en otras habrá que desarrollar políticas de I+D+i, o políticas sectoriales que contribuyan a su crecimiento eficiente.

A la hora de afrontar el reto planteado, es previsible que la tecnología eólica ocupe un lugar creciente e importante en el suministro eléctrico, tanto por el grado de madurez tecnológica alcanzado como por su nivel de costes, cercano a la competitividad frente a las tecnologías convencionales, que verán incrementados los suyos en el medio largo plazo, por la creciente internalización de los costes ambientales y el aumento tendencioso en el precio de los combustibles fósiles.



## Capítulo 5

# El papel de la dirección de Recursos Humanos en la Responsabilidad Social Corporativa

Por Manuel García Medina\*

X

En el contexto social actual y desde finales de la década pasada, las empresas (sobre todo las grandes compañías) han dejado de ser consideradas como meras entidades con el “ánimo de lucro” como fin único. El concepto de empresa actual abarca una descripción más global, y se la considera cada vez más como un agente social cuya actuación repercute en el entorno, lo cual a su vez, influye en los resultados y en la evolución futura de la propia compañía.

Según este planteamiento de base, puede ser positivo para una organización plantear su proyección en el entorno social y establecer una estrategia definida de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSE//RSE).

Partiendo de esta premisa como algo ya notablemente aceptado en el mundo empresarial, debemos distinguir claramente que la Responsabilidad Social Corporativa presenta una doble función o finalidad según se oriente hacia dentro o hacia fuera de la propia empresa.

Por una parte una hablamos de la RSE externa, basada en acciones y proyectos que inciden principalmente en la imagen y percepción de la empresa por su propio entorno y por el consumidor o cliente final. Estas acciones pueden proporcio-

\* Manuel García Medina es Licenciado en Derecho y Licenciado en Investigación y Técnicas de Mercado por la Universidad Pontificia de Comillas – ICADE. Además es Master en Dirección y Desarrollo de Personas en la Estrategia Empresarial por la Universidad Francisco de Vitoria.

Se ha desempeñado como Consultor de Recursos Humanos y Headhunting Consultor Junior para IHR Consultancy y actualmente es el Responsable de Recursos Humanos de la División de Europa y Norte de África de Iberinco S.A.U.

nar un retorno en el propio balance de la compañía y hasta influyen relativamente en el valor de la misma y en sus cotizaciones, al ser éstas cuestiones estudiadas por los analistas y normalmente recogidas en las propias memorias e informes corporativos.

Por otro lado, hay que hablar también de una dimensión interna, cuya repercusión está centrada en los trabajadores y miembros de la propia compañía.

Sin restar ningún protagonismo a otras áreas y disciplinas de la empresa, la dirección de Recursos Humanos debe desempeñar un papel determinante y protagonista en ambas vertientes interna y externa; y así es como viene sucediendo cada vez más en los últimos años.

## 5.1.

### **Recursos humanos como impulsor de la dimensión externa de la RSE**

Por una serie de factores que veremos a continuación, el área de Recursos Humanos de una gran empresa puede y debe ser un elemento impulsor de cualquier iniciativa social dentro de la misma. A la hora de proyectar la acción exterior, esta afirmación se puede apoyar en los siguientes argumentos:

- Recursos Humanos es un departamento de carácter corporativo, es decir, tiene una visión global y su actuación alcanza a todos los ámbitos de la empresa; por ello, su conocimiento de lo que puede hacer la organización es consistente y sobre todo imparcial tomando en consideración sólo aquello que encaje con la estrategia corporativa.
- No estamos ante un área específicamente orientada a la producción y a la creación de valor sino que la actividad de Recursos Humanos está más relacionada con la evolución y mejora continua de la empresa. La RSE evidentemente está mucho más relacionada con esto último que con la mera gestión productiva.
- Recursos Humanos puede ser un buen canalizador de las iniciativas que surjan en cualquier área de la empresa así como de la coordinación de actividades interdepartamentales e iniciativas personales relacionadas con la RSE externa. Está en permanente conexión con otras áreas de la empresa que pueden estar directamente implicadas: Marketing, Comunicación, Fundación o incluso Dirección General.

Pese a los motivos expuestos, el departamento de Recursos Humanos no debe ser el único en desarrollar el plan de RSE a nivel externo ni su misión debe ser aislada. Es necesaria una labor coordinada y alineada con otras áreas que en muchos casos pueden ser realmente los principales responsables de los programas de RSE en las empresas.

La dimensión externa de la RSE y su influencia en el desarrollo corporativo ha provocado que a nivel organizativo se hayan dado casos de áreas de RSE con dependencia directa de la dirección general. No se trata de un hecho contrastado, sino más bien de algún ejemplo aislado, pero que bien vale para comprender la importancia que la RSE está cobrando en algunas organizaciones y sectores empresariales.

Las iniciativas externas coordinadas desde Recursos Humanos pueden ser muy variadas y a continuación se describen algunos ejemplos significativos:

- Programa de Nómina Solidaria: a través del cual los empleados dan un pequeño porcentaje de su nómina mensual para proyectos de entidades sin ánimo de lucro.
- Voluntariado Corporativo: Las empresas ofrecen la posibilidad de descontar horas de trabajo si se dedican a voluntariado. Se coordina desde Relaciones Laborales.
- Participación de empresas en cenas benéficas de asociaciones a las que asisten representantes de Recursos Humanos.
- Horas pro-bono: inversión de horas de trabajo en acción social; práctica establecida en entidades que prestan servicios profesionales de alto valor como los grandes bufetes de abogados o la consultoría.
- Vacaciones solidarias: Becas para cubrir costes de viajes de empleados que dediquen sus vacaciones a apoyar proyectos de cooperación en países en vías de desarrollo (práctica muy extendida en el sector farmacéutico).

## 5.2.

### **La RSE a nivel interno: Recursos Humanos como área responsable**

Tras valorar que la Dirección de Recursos Humanos tiene un papel considerable en el desarrollo de la parte externa de un programa de RSE, es preciso reconocer que el punto central de su misión afecta en primer lugar a los propios trabajadores, y en materia de RSE se refiere a cuestiones como la buena gestión y el compromiso con los empleados, la conciliación, la inversión en Recursos Humanos, la salud, la seguridad y la gestión del cambio.

Si cualquier compromiso debe empezar con uno mismo, en este caso la empresa debe mirar hacia dentro y orientar sus prácticas de RSE hacia los propios empleados. En este sentido hay que tomar en consideración tres asuntos:

- La tipología de empleados: analizando cuestiones como el dimensionamiento de plantilla, sexo, edad media, diversidad, e intereses.
- Los recursos de la empresa: valorar qué medios existen y cómo se puede hacer uso de ellos de forma que repercutan lo más positivamente posible en el trabajador.
- Los valores de la empresa: Alinear cualquier actuación o programa de RSE con la misión y valores que la empresa pretende mantener como signo de identificación a nivel interno y externo siendo consecuentes con la imagen.

Teniendo en cuenta lo anterior hay que referirse a la conciliación de la vida personal y laboral como un elemento estrella para la Dirección de Recursos Humanos. El objetivo de Implantación de un programa de conciliación debe ser que todos los profesionales, hombres y mujeres, puedan desarrollar más fácilmente su Actividad Laboral y Vida Familiar y Personal.

Actualmente hay sectores más y menos partidarios del desarrollo de estas prácticas de conciliación: destacan en un lado los sectores más vanguardistas como las telecomunicaciones o el sector farmacéutico y por el contrario las pymes y otros sectores más tradicionales como la industria o la metalurgia suelen ser más escépticos. Lo cierto es que la conciliación está cobrando cada vez más fuerza en las grandes organizaciones.

No hay duda de que la implantación de un programa sólido de conciliación tiene una serie de beneficios importantes para el trabajador: aumenta sus posibilidades de desarrollo profesional, reduce el nivel de estrés, ofrece mayor protección para

la familia, e incrementa la disponibilidad de tiempo para la vida personal y sobre todo para la gestión de ese tiempo.

Lo que también parece claro para las empresas es que un programa de conciliación tiene además una serie de beneficios para la propia organización: Reduce el absentismo, optimiza la productividad, aumenta la atracción y retención del talento, potencia su diferenciación de la competencia y mejora la imagen corporativa. Adicionalmente, cumple con la Ley de Igualdad y en situaciones de crisis como la actual genera un impacto positivo en la plantilla muy difícil de sustituir.

### **5.3.** **Conclusiones**

Según lo expuesto podemos extraer las siguientes ideas en tanto afectan al concepto general de la RSE o a su vertiente externa o interna.

- Sobre el concepto general: La RSE en la empresa es una tendencia de futuro pero ya con un presente sólido y definido. Puede generar nuevas orientaciones para las empresas en su crecimiento y relación con los mercados y la sociedad. Por ello se generan cada vez más iniciativas de orden supranacional en un contexto de economía internacionalizada y global, así como una creciente normativización en forma de leyes y directivas.
- Sobre la RSE externa: El crecimiento de la RSE puede ser fruto de un desacierto empresarial anterior en el que las entidades operaban sin tener en cuenta el entorno ni la influencia de la sociedad, así como el decisivo poder de los medios de comunicación. La lucha contra la desigualdad o la discriminación han provocado nuevas actuaciones y planteamientos en las empresas.
- Sobre la función de Recursos Humanos: La importancia de las personas y la necesidad de actuación por parte de la propia función han puesto de manifiesto la relevancia del área de recursos humanos como dinamizador en este asunto, tanto a nivel externo como interno. Adquieren una gran importancia, la integración de determinados colectivos, y especialmente las cuestiones “espirituales” de las organizaciones; Misión, Visión y Valores de la empresa.





## Capítulo 6

### La gestión ambiental en Banco Santander

---

Por Joaquín de Ena Squella

La sostenibilidad para Banco Santander combina el desarrollo de su actividad empresarial contribuyendo al progreso económico de las comunidades donde está presente, teniendo en cuenta el impacto de su actividad en la sociedad y en el medio ambiente. Esta definición implica un enfoque de constante cambio, aprendizaje y mejora para ir adaptándonos a las necesidades del mercado y de la sociedad en cada momento en la ejecución de la actividad bancaria.

La gestión ambiental en Banco Santander es un eje clave del Plan de Sostenibilidad del Grupo. Constituye un compromiso muy fuerte que está integrado en toda la organización a nivel internacional en la estrategia, estructura, organización y actividad bancaria del Grupo en todo el mundo. El compromiso del Banco en medio ambiente es desarrollar su actividad bancaria preservando el medio ambiente apostando por iniciativas que prevengan o mitiguen el impacto ambiental y promoviendo actuaciones y proyectos que apuestan por su protección.

El gobierno de la gestión ambiental en Banco Santander parte de un impulso y apoyo fuerte por parte de la alta dirección del Banco. Este gobierno reside en el Comité de Sostenibilidad que está presidido por el Consejero Delegado y está compuesto por representantes de las diferentes divisiones/áreas de negocio y apoyo del Banco a nivel global con mayor implicación en la gestión de la sostenibilidad del Santander en sus diferentes aspectos a nivel corporativo y de otros países.

El Comité de Sostenibilidad, que se reúne con periodicidad semestral, tiene la función de definir la estrategia de responsabilidad social corporativa y las políticas generales y sectoriales del Banco en materia de sostenibilidad, para someterlas a la aprobación del consejo de administración. El secretario del Comité es el director del área global de Responsabilidad Social Corporativa (RSE). El Comité de Sostenibilidad vela por la aplicación y gestión de las diferentes políticas, así como el establecimiento de mecanismos de comunicación multidireccional dentro del Banco y con sus grupos de interés.

Además, se han creado otros comités, de composición multidisciplinar, que apoyan al Comité de Sostenibilidad en aspectos tales como la gestión de los impactos ambientales de la actividad del Banco así como en la integración de los aspectos sociales y ambientales en los procesos de concesión de créditos.

El área de RSE, que forma parte de la división de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios del Banco, es responsable de la gestión de la sostenibilidad y de impulsar y coordinar las iniciativas que se llevan a cabo en este ámbito y que en la mayoría de los casos ejecutan las respectivas áreas y divisiones del Banco, ya que entendemos la sostenibilidad del Banco como parte integrante de las diversas actuaciones del Banco. El área de RSE impulsa iniciativas de sostenibilidad y a su vez pone en valor, transmitiendo y difundiendo tanto internamente como externamente las diferentes actuaciones de las áreas y divisiones del Banco en materia de sostenibilidad.

El Banco ha desarrollado varias políticas en el ámbito de la sostenibilidad entre las que cabe destacar la política social y ambiental general del Banco a nivel corporativo de aplicación a todo el grupo. Recientemente revisada y accesible en la web del Banco, es el documento de referencia para el comportamiento social y ambiental del Banco.

Es de ámbito global y tiene una doble finalidad:

- Establecer un marco de actuación que integre los principios de la responsabilidad social y ambiental en la estrategia global del Grupo.
- Dotar al Banco de los mecanismos necesarios para el análisis de los riesgos sociales y ambientales y la toma de decisiones en la financiación de proyectos.

Esta política se inspira en las mejores prácticas actualmente vigentes, que incluyen convenciones, protocolos, códigos de conducta y guías internacionales.

Adicionalmente, el Banco ha desarrollado políticas específicas que fijan los criterios a los que se debe ceñir la actividad relacionada con los sectores de defensa, energía, agua y forestal, que identifican el impacto social y ambiental de estas actividades.

Lideradas desde el área de medio ambiente, que forma parte del área de RSE del Grupo, Banco Santander promueve iniciativas que apuestan por la protección, la conservación y la recuperación del medio ambiente.

Las actuaciones del Banco en este ámbito se vertebran en cuatro ejes:

### **1 Actuaciones dirigidas a minimizar el impacto ambiental directo:**

Aquel derivado de las emisiones y consumos de todas las instalaciones del Banco en todo el mundo, incluyendo centros y oficinas corporativas pero también toda la red de banca comercial. Denominado también Huella Ambiental del Banco. Por primera vez, en 2009 se calculó la huella ambiental completa del Grupo, lo que ha permitido conocer el estado de base de todos los consumos y emisiones relevantes con el fin de poder desarrollar un Plan de Gestión Ambiental Corporativo. Los indicadores ambientales que configuran la huella ambiental se han publicado en la Memoria de Sostenibilidad de 2009 y han sido auditados y verificados por una firma independiente. Esta información también se encuentra disponible en la web corporativa [www.santander.com](http://www.santander.com).

A partir del conocimiento de la huella ambiental, el Comité de Sostenibilidad aprobó en su última reunión en julio de 2010, la puesta en marcha de un Plan de Eficiencia Energética Trienal que consta de objetivos de reducción del consumo eléctrico (mayor consumo del banco entre todos los indicadores ambientales) y de emisiones de CO<sub>2</sub> de aplicación a todos los países del Grupo.

También a nivel de país, se desarrollan numerosas actuaciones y campañas para la reducción de los consumos y emisiones de las instalaciones. Esta información se encuentra disponible en la versión navegable de la Memoria de Sostenibilidad de 2009 en [www.santander.com/sostenibilidad](http://www.santander.com/sostenibilidad)

Además de estos planes, las actuaciones que persiguen minimizar el impacto ambiental directo incluyen también:

- La formación específica en medio ambiente de los empleados de todo el Grupo fomentando la adopción de buenas prácticas de gestión ambiental en las oficinas y también en sus domicilios.
- La implantación de sistemas de gestión ambiental. Varios centros corporativos (España, Brasil, México y Chile) han implantado sistemas de gestión de acuerdo a diversas normas de medio ambiente (ISO 14001, LEED).
- En el ámbito de la cadena de suministro, el Banco exige en los procesos de negociación con los proveedores la firma del Compromiso Social y Medioambiental, que informa de la necesidad de cumplir los 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, firmados por el Banco. Además exige formación especial en materia de medio ambiente a los proveedores que van a realizar actividades en las instalaciones del Banco y cuyas actividades tienen un impacto ambiental significativo.

## **2 Actuaciones que persiguen minimizar el impacto ambiental indirecto: aquel derivado de la actividad financiera.**

### **Análisis del riesgo social y ambiental en operaciones de crédito:**

En este ámbito destaca el gran esfuerzo realizado por el banco en los últimos años en la integración de los criterios sociales y ambientales en el análisis del riesgo previo la concesión de créditos donde destaca:

#### **a La aplicación de los Principios del Ecuador a todas las actividades de Project Finance de importe igual o superior a 10 millones de USD.**

Las unidades corporativas de riesgos son las responsables de la evaluación de los riesgos ambientales y sociales de los proyectos presentados por las áreas de negocio, para su aprobación de conformidad con las políticas del Grupo. La adopción de los Principios del Ecuador para las actividades de project finance, tiene por objetivo identificar y evitar los impactos sociales y ambientales negativos del proyecto susceptible de financiación y, en caso de ser inevitables, reducirlos, mitigarlos o compensarlos adecuadamente.

#### **b El análisis del riesgo ambiental en Banca Comercial en España:**

Mediante la aplicación de una herramienta (VIDA) que tiene como principal objetivo la valoración del Riesgo Ambiental de las empresas mediante un sistema progresivo que atiende a la naturaleza del negocio y a sus magnitudes más relevantes. El sistema funciona mediante un cuestionario que se realiza a cada empresa y que se basa en las normas legales y los estándares internacionalmente aceptados, de manera que tenga un alto grado de objetividad.

### ***c*** ***Gestión del riesgo social y ambiental en toda la actividad financiera de banca corporativa y privada en Brasil:***

Santander Brasil en 2009 amplió el alcance de su práctica de riesgo socio ambiental, una iniciativa pionera a nivel mundial que aplica aspectos de sostenibilidad a todos los clientes de banca corporativa y banca privada del Banco en Brasil.

La consideración de la variable socio ambiental es un criterio más para la aceptación de clientes dentro del modelo de negocio del Banco. Santander Brasil analiza los aspectos sociales y ambientales de clientes con un límite de crédito igual o superior a 1 millón de reales. Esta evaluación conlleva el análisis detallado de las operaciones en 14 sectores de gran impacto ambiental, entre los que se encuentran la industria agropecuaria, las explotaciones mineras, la arquitectura civil o la metalurgia. Además, el objetivo de esta iniciativa es también alentar a otras empresas a adoptar actitudes sostenibles.

### **Desarrollo de productos financieros en el ámbito de la sostenibilidad:**

Banco Santander apuesta por el desarrollo de productos de inversión socialmente responsable (ISR). Para ello cuenta con varios productos con perfiles distintos que se ajustan a las demandas de inversión de sus clientes. Estos productos no sólo atienden a criterios de rendimiento financiero sino también a criterios sociales, ambientales y de prácticas recomendadas de gobierno corporativo y transparencia. Los productos se diseñan rigurosamente según estos parámetros, lo que garantiza al inversor una asignación de sus recursos a empresas comprometidas con el rendimiento sostenible.

En este ámbito, el Banco ha firmado los Principios de Inversión Socialmente Responsable de Naciones Unidas (UNPRI) para su gestora en Brasil y España.

El Banco ha desarrollado varios fondos ISR, entre los que cabe destacar:

- Fondo infra-Brasil: fondo destinado a inversores que persiguen colaborar en el desarrollo de infraestructuras en el país a través de inversiones en proyectos de transporte, telecomunicaciones, distribución y transporte de gas, saneamiento y energía.
- Fondo floresta Real: fondo que ofrece al inversor el derecho a recibir un valor dinerario que se corresponde con los créditos de carbono generados por el Programa floresta Real (proyecto de reforestación de áreas degradadas en el Vale do Ribeira en el estado de São Paulo).

## **Desarrollo de oportunidades de negocio en el sector de las energías renovables a través de distintas líneas:**

### **a Financiación de proyectos de energías renovables:**

El Banco ha firmado acuerdos de financiación por un total de 10.000 MW de parques eólicos, plantas fotovoltaicas, centrales termosolares y minihidráulicas en Brasil, España, EE.UU, Italia, México, Portugal y Reino Unido. Además, se han analizado oportunidades de financiación en otros tipos de energías renovables como, por ejemplo, plantas de biocombustibles.

Santander considera estratégica su participación en el sector de las energías renovables. Esta participación se traduce en la promoción y financiación de proyectos de energías renovables a través de distintos productos financieros:

Project finance: Santander financia la construcción y operación de proyectos de energía renovable mediante préstamos cuya devolución depende de la producción de electricidad y de los correspondientes incentivos públicos.

Inversión de capital semilla y capital riesgo: proyectos en los que el Banco actúa como promotor y vende una vez construidos.

### **b Fondo de Carbono:**

El Fondo de carbono para la empresa española (FC2E) está participado por Santander junto con otras entidades públicas y privadas. La actividad del Fondo es la compra de créditos de carbono generados por proyectos de energía renovable y eficiencia energética en países en desarrollo, poniéndolos a disposición de la industria española para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones de reducción de emisiones, de acuerdo al Plan nacional de asignación (PNA).

A través de sus actividades en el Fondo de carbono, Santander contribuye a impulsar la transferencia de tecnología de los países desarrollados a los emergentes, la financiación en energías renovables y el cumplimiento de reducción de emisiones de las industrias europeas de acuerdo con el Plan nacional de asignación de cada país.

### **c Monetización de créditos de carbono:**

El Banco compra por adelantado los derechos que generarán proyectos de energías renovables, de modo que el promotor del proyecto recibe por anticipado fondos que le ayudan a financiar la inversión. Así, por ejemplo,

ha financiado el proyecto de quema y captura de gas metano emitido en un vertedero en Brasil, que producirá 1,5 millones de créditos de carbono durante un periodo de siete años. En esta línea, el Banco aprobó en 2009 el SCF50, una línea de 50 millones de euros para invertir en CER en el mercado primario de países como Brasil, México y Chile. El primer proyecto de esta línea corresponde a una compañía azucarera en Brasil, que genera energía a partir del bagazo residual de sus dos plantas.

#### **d Productos financieros entre los que destaca el leasing fotovoltaico:**

La financiación se realiza mediante leasing y el Banco colabora, además, en la elaboración y ejecución del proyecto, en la resolución de trámites administrativos y en el mantenimiento de la instalación durante la vida de la operación.

### **3 Desarrollo de iniciativas y proyectos de protección del medio ambiente entre los que destacan:**

Entre este tipo de iniciativas se encuentran los proyectos singulares desarrollados a nivel de país y que generalmente constituyen proyectos de voluntariado corporativo: Ejemplos de estos proyectos son:

- Limpieza de zonas deterioradas (playas, represas) en Brasil y Puerto Rico.
- Reforestación: en España, Brasil y México.
- Campañas de reciclado como Papa Pilhas en Brasil, y otros programas en Chile, Colombia y Puerto Rico.

Proyectos de recuperación o restauración de zonas degradadas: ésta constituye una línea de trabajo específica que desarrolla la Fundación Banco Santander.

Dentro de este grupo de actuaciones destaca el proyecto de recuperación y restauración de una zona de 69 hectáreas adyacente a la Ciudad Financiera del Grupo en Boadilla del Monte denominada EL BOSQUE, que el Banco lleva ejecutando desde 2005 y cuya terminación está prevista para abril de 2011.

### **4 Difusión y comunicación de las actuaciones del Banco en materia de sostenibilidad y medio ambiente.**

El Banco considera de gran relevancia la difusión y comunicación de las actuaciones que desarrolla en el ámbito de la sostenibilidad y el medio ambiente. De esta forma pone en valor y conocimiento de la sociedad en general de todas estas actuaciones.

Para ello se sirve de varias herramientas:

- Difusión de ideas y conocimiento sobre Desarrollo Sostenible con gran participación de la Fundación Banco Santander mediante la realización de exposiciones, encuentros, foros y edición de cuadernos de sostenibilidad.
- Edición de memorias e informes periódicos del Grupo como la Memoria de Sostenibilidad que se publica con carácter anual, otros informes corporativos como el Anual que incorpora un capítulo de Responsabilidad Social Corporativa e informes financieros publicados con frecuencia trimestral que incluyen capítulos de medio ambiente.

Además, las actuaciones que el Banco lleva a cabo en sostenibilidad son publicadas en la web corporativa: [www. Santander.com/sostenibilidad](http://www.Santander.com/sostenibilidad). En este espacio se encuentra publicadas, entre otras informaciones, las Memorias de Sostenibilidad elaboradas anualmente en su versión en pdf y la versión navegable de la última edición de 2009. Ésta última contiene información con mayor grado de detalle que la versión publicada. Así mismo, las webs de los países del Grupo incluyen en sus webs apartados de sostenibilidad que contienen una gran cantidad de información sobre las actuaciones en sostenibilidad a nivel de país.



**La RSE: mirando al futuro sin olvidar el pasado**

Parte III:

## **Bibliografía**



## Bibliografía

---

### Bibliografía

- Barret, R., 2001, *Liberando el alma de las empresas*, Buenos Aires, SMS Consulting Group.
- Bolino, M., Turnely, W., Bloodgood, J., 2002, *Citizenship behaviour and the creation of social capital in organizations*, *Academy Management Review*, vol. 27, nº 4 p. 505-522. 2002.
- Castells, M., 1998, *La era de la información. Economía sociedad y cultura. Vol. 3. Fin del Milenio*, Madrid, Alianza Editorial.
- Cortina, A., 1997, *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*. Madrid, Alianza Editorial.
- Dilts, R., 2003, *Coaching. Herramientas para el cambio*, Editorial Urano
- Drucker, P., 1989, *Las nuevas realidades*, Barcelona, Ed. Edhasa
- Drucker, P., 1990, *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, Buenos Aires, Ed. El Ateneo.
- Florida, R., 2004, *The rise of the creative class*, Basic Books.
- Freeman, R. Edward; McVea, John. 2001 *A stakeholder approach to strategic management. Darden Business School Working Paper No. 01-02.*
- Francés, P., Borrego, A., Velajos, C., 2003, *Códigos éticos en los negocios*. Fundación de Estudios Financieros. Ed. Pirámide Madrid

- García, S., Dolan, S., 1997, *La dirección por valores*, España, ESADE.
- Haslam, A., 2004, *Psychology in organizations. The social Identity approach*, London, Sage Publications.
- Hudson, M., 1995, *Managing without profit. The art of managing third-sector organizations*. England, Penguin.
- Korak-Kakabadse, N., Korak-Kakabadse, A. y Kouzmin, A., 1998, The role of IT in Changing Psycho-social Contracts: a Multi-Stakeholder's Perspective, *Knowledge and Process Management* Vol.5 nº 2, pp 132-140.
- Mataix, C., 2001, *Dirección estratégica para las ONG*, Madrid, UNED.
- Mataix, C., Sanchez, E., Huerta, M.A., Lumbreras, J., 2007, *Cooperación para el desarrollo y alianzas público-privadas*, Documentos de trabajo de Fundación Carolina.
- Marina, J.A., 1998, *Ética para náufragos*, Editorial Anagrama
- Marina, J.A., 2007, *Anatomía del miedo, un tratado sobre la valentía*, Editorial Anagrama
- Porter, M., Kramer, M., 2006, *Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review Article.
- Putman, R., 2001, *Bowling alone*, New York, Simon and Schuster.
- Rousseau, D. (1989). *Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121- 139.
- Sampedro, J.L., 2002, *El mercado y la globalización*, Barcelona, Destino.
- Secretaría de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información (ed.), 2005, *La sociedad de la Información un requisito para el desarrollo en el siglo XXI. Parte 2*. Madrid, Editorial MCyT. ([www.desarrollosi.org](http://www.desarrollosi.org)).
- Uriarte, L.M, Moreno, A, Bona, C., Mataix, C, et als, 2008, *Informe de tendencias de la Red para la RSE*, [www.RSEenred.org](http://www.RSEenred.org)
- Vargas, L., 2006, *Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*, Thomson Civitas

## Fuentes bibliográficas

Este artículo se basa en diferentes tipos de fuentes relativas a temas sociales, actitudes y comportamientos sociológicos:

- Estudios de consumo.
- Informes de marketing estratégico.
- Estudios ambientales.
- Estudios de opinión.
- Estudios de comportamiento social.

A continuación se detallan algunas de las fuentes consultadas de los años 2008 y 2009:

- *Perspectivas del consumo: Índice de comportamiento del consumidor*. MillwardBrown.
- *Evolución de la Responsabilidad Social de las empresas en España*. Forética.
- *Consumo responsable y desarrollo sostenible ¿Qué opinan los españoles?* Club de Excelencia en Sostenibilidad.
- *Our Green World*. TNS.
- *La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España 2008*. CECU.
- *Liderazgo empresarial ante el cambio climático en España*. Fundación Entorno-BCSD España.
- *Informe de tendencias: El consumidor en la nueva era del cambio climático. Estudio de Prospectiva año 2009*.
- *Guía de Marketing Sostenible de CSR Europe*. Forética y CSR Europe.
- *Climate changes your business*. KPMG.
- *The 2008 EU industrial R&D investment scoreboard*. Comisión Europea.

## **BIBLIOGRAFIA**

- COMISIÓN EUROPEA (2008a): *The Support of Electricity from Renewable Energy Sources*
- *Accompanying Document to the Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on the Promotion of the Use of Energy from Renewable Sources*, {COM(2008) 19}. Brussels, xxx. SEC(2008) 57.
- COMISIÓN NACIONAL DE LA ENERGÍA (CNE) (2009): *Informe mensual de ventas de energía del Régimen Especial*. Madrid. <http://www.cne.es>.
- Comisión Europea. *The impact of renewable energy policy on economic growth and employment*. Abril 2009.
- DEL RIO, P. "La promoción de la electricidad renovable en España en el contexto europeo". *Información Comercial Española*, Marzo-Abril 2009.
- GIMENEZ CERVANTES J., "El régimen jurídico de las energías renovables en España", en *Tratado de Regulación del Sector Eléctrico*. Aranzadi, Madrid, 2009.
- INTERNATIONAL ENERGY AGENCY, *Energy Policies of IEA Countries: Spain. 2009 Review*. 2009.
- INTERNATIONAL ENERGY AGENCY *How the energy sector can deliver on a climate agreement in Copenhagen: Special early excerpt of the World Energy Outlook 2009 for the Bangkok UNFCCC meeting*. Octubre de 2009.
- Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud (ISTAS). *Energías renovables y generación de empleo en España, presente y futuro*. Enero de 2008.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. *Planificación de los Sectores de Electricidad y Gas 2002-2011*. Septiembre 2002.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía, *Plan de Fomento de las Energías Renovables para el periodo 2000-2010*. Diciembre 1999.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía. *Plan de Energías Renovables 2005-2010*. Agosto 2005.

- SAENZ DE MIERA CÁRDENAS G. Y SÁNCHEZ DE TEMPLEQUE L.J., "La regulación de las energías renovables", en *Tratado de Regulación del Sector Eléctrico*. Aranzadi, Madrid, 2009.
- SAENZ DE MIERA CÁRDENAS G., et al., "Analysing the impact of renewable electricity support schemes on power prices: the case of wind electricity in Spain". *Energy Policy*. (doi:10.1016/j.enpol.2008.04.022). 2008.

## BIBLIOGRAFÍA

- La Responsabilidad Social Corporativa Interna, La nueva Frontera de los Recursos Humanos. PROF. MANUEL CARNEIRO CANEDA, ESIC.
- Towers Perrin Global Work Force Study, 2007-2008. TOWERS WATSON.
- Chinchilla, N. & Poelmans, S. (2001). Políticas familiarmente responsables. Conciliar trabajo y familia. ¿Una preocupación en las empresas españolas? AEDIPE
- Responsabilidad Social Corporativa, Isabel Vidal Martínez, 2005, FC Editorial.
- I Cuaderno Forética. Responsabilidad Social de las Empresas.

## Enlaces de interés consultados

- [www.certificadoefr.com](http://www.certificadoefr.com)
- [www.capitalhumano.es](http://www.capitalhumano.es)
- [www.equiposytalento.com](http://www.equiposytalento.com)
- <http://www.alares.es>

