

BIBLIOTECA EMPRESARIAL **Cinco Días**



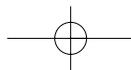
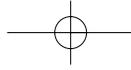
6

Manual de la empresa responsable

Políticas públicas para impulsar
la responsabilidad social de la empresa

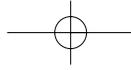
ESADE

 **RED
ELÉCTRICA
DE ESPAÑA**

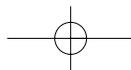




- 1** Marco general
- 2** Diversidad de roles del sector público con relación a la RSE
- 3** Las actuaciones de los Gobiernos europeos en relación con la RSE
- 4** Modelos de políticas públicas de RSE en Europa
 - 4.1. El modelo partenariado ('partnership')
 - 4.2. El modelo empresa en la comunidad ('business in the community')
 - 4.3. El modelo sostenibilidad y ciudadanía ('citizenship')
 - 4.4. El modelo ágora
- 5** Las organizaciones intermediarias
- 6** Más allá de la relación bilateral Gobierno-empresas



Índice





[CAPÍTULO]

6

Manual de la empresa responsable

Políticas públicas para impulsar la responsabilidad social de la empresa

Josep M. Lozano / Laura Albareda / Tamyko Ysa
(ESADE)

1 Marco general

Estas páginas pretenden analizar y presentar los diversos enfoques existentes en Europa en lo que se refiere al desarrollo de políticas públicas orientadas a impulsar la responsabilidad social de la empresa (RSE). Entendemos que el contraste con otros planteamientos nos puede ayudar a nuestra propia reflexión. Pero para realizar esta presentación se requieren algunas aclaraciones previas. Desde nuestro punto de vista, no debemos considerar a la RSE como un tema nuevo que, simplemente, debe incluirse en la agenda política como un punto más, sin relación con ningún otro. Al contrario, nosotros creemos que el debate sobre qué políticas públicas deben llevarse a cabo en relación con la RSE se enmarca en la discusión sobre el papel que la empresa debe adoptar hoy en la sociedad y, consiguientemente, es un debate que no puede separarse de los retos que hoy tenemos planteados en relación con la superación de la crisis del Estado de bienestar, y tampoco debe separarse de las nuevas cuestiones relativas a la gobernanza social y al desarrollo socio-económico de cada país. Por eso nos aproximamos a las políticas públicas sobre RSE en clave relacional, poniendo un especial énfasis en todo lo que se refiere a las estrategias de diálogo y colaboración entre la empresa, el Gobierno y las organizaciones de la sociedad civil.

Hoy la RSE ha entrado en la agenda política de la mayoría de Gobiernos europeos y de otros países. Al hacerlo, los Gobiernos se enfrentan a un desafío social importante: están dando respuesta –sean conscientes de ello o no– a la pregunta por el nuevo papel de la empresa en el actual proceso de desarrollo económico y a los consiguientes retos sociales y medioambientales que se plantean. Y, por otra parte, la Comisión Europea pide que estas políticas nacionales de RSE estén en consonancia con las políticas comunitarias y los estándares y códigos internacionales.

Muchos Gobiernos europeos han empezado a desarrollar y a diseñar acciones y políticas gubernamentales en el marco de la RSE. En general, los Gobiernos no han adoptado políticas de obligatoriedad de la RSE, sino que han potenciado la dinamización de iniciativas referidas a la RSE, la facilitación de políticas que favorezcan la RSE, el desarrollo de estándares y las prácticas de información que promueva la RSE; así como la creación de espacios de diálogo y partenariatado. Con todos los matices necesarios, suele haber un acuerdo en aceptar que, en estos roles, los Gobiernos y las Adminis-

Cinco Días

traciones públicas tienen un papel fundamental, difícilmente sustituible. Más aún: se ha señalado con acierto que las políticas sobre RSE pueden contribuir a una mayor clarificación y a un mayor reconocimiento de las iniciativas existentes, de manera que esto permita discriminar entre el gran número de aproximaciones voluntarias que se han llevado a cabo en los últimos años desde el mundo empresarial. Desde esta perspectiva, las empresas que se han comprometido activamente con la RSE en sus políticas y estrategias deberían ser las primeras interesadas en algún tipo de política pública sobre RSE. El debate, por parte de todos los actores interesados, suele ser sobre qué tipo de política, no sobre si debe haberla.

En el contexto europeo, no hay duda de que el Libro Verde *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* y la ulterior Comunicación *La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*, publicados por la [Comisión Europea](#)¹, se han convertido en la referencia cuando se trata de enfocar esta cuestión. La Comisión Europea define la RSE como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión Europea, 2001). De todas formas, con demasiada frecuencia se habla de esta formulación como la definición de la Comisión, cuando en realidad se presenta simplemente como el intento de formular un punto de encuentro entre todas las existentes. El debate sobre la definición no es baladí, aunque creemos que a menudo consume más energías de las necesarias. En efecto parece que, en el contexto político, una definición es importante en la medida en que puede establecer el marco para el desarrollo de una política. Está por ver, sin embargo, que el conjunto de cuestiones que se pretenden plantear cuando se habla de RSE puedan quedar claramente acotadas en una definición, al menos con la pretensión normativa con la que a veces se la quiere sobrecargar.

La manera como la Comisión Europea ha planteado su enfoque sobre la RSE subraya dos aspectos: el qué y el cómo. En lo que respecta al qué, ha puesto énfasis en el hecho de que las empresas deben asumir compromisos sociales y medioambientales en sus actuaciones; en cuanto al cómo, ha puesto el acento en la voluntariedad. En ambos casos, subyace una visión global de la empresa, de manera que la agenda de temas propuestos cubre la práctica totalidad de la actividad empresarial.

De todas formas, es importante resaltar que cada vez se le da más importancia a la contextualización cuando se plantea la implicación de los Gobiernos en la promoción de la RSE. De hecho, lo que están poniendo de relieve los diversos debates es que las políticas que se proponen dependen muy directamente del marco de referencia en el que se sitúa el discurso de la RSE. Probablemente, el hecho de que el diálogo entre los diversos actores involucrados a veces sea difícil se debe precisamente a la agenda oculta que depende de la manera en que cada actor entiende la función de la RSE en su contexto económico, social y político. Por eso no es de extrañar que, especialmente desde el marco teórico, se vincule la acción de los Gobiernos en la RSE con los principales retos actuales que afrontan. Así, el auge del concepto de RSE se vincula con los retos generados por la globalización económica y los consiguientes cambios en el Estado de bienestar; con la necesidad de buscar nuevas formas de gobernanza social; con la aparición de nuevas relaciones entre empresa y sociedad, y de ambos con los Gobiernos; y con las nuevas demandas empresariales y sociales. En definitiva, cada vez más se tiende a asumir que la gobernanza social en nuestro mundo interdependiente pide, al mismo tiempo, una nueva visión de la contribución de las empresas a la sociedad, una nueva relación entre

¹ Además, en 2004, la Comisión Europea presentó el documento *Final result & recommendations of the European Multistakeholder Forum on CSR*. Este documento establece las recomendaciones propuestas por dicho foro y presenta un cierto programa para las futuras acciones tanto de la Comisión como de los Gobiernos. Hay que decir, con todo, que los trabajos de dicho foro no parecen haber estado totalmente a la altura de las expectativas que habían suscitado.

los actores políticos y los empresariales, y la capacidad de desarrollar un diagnóstico y una perspectiva compartidos acerca de cuáles son los principales retos de nuestras sociedades que permitan contextualizar esa visión y esa relación.

En la aproximación a la RSE que se hace en cada país se condensan varios elementos: estructura política e institucional; estilo y procesos políticos; estructura social; intensidad de la actitud de voluntariedad, en tanto que opuesta a la aceptación de las reglas y el control del Estado; manera como se describe el papel de las empresas en el ámbito local y nacional; rol y posiciones que tienen las ONG y las asociaciones ciudadanas en la sociedad; características del sistema educativo y de los valores que se transmiten en él; lo que se espera de los líderes; las tradiciones históricas. Todo ello hace que sea cada vez más necesario que las empresas y los países tengan una clara conciencia de la necesidad de elaborar su propia aproximación a la RSE. Se pueden compartir orientaciones y marcos de referencia. Pero no es posible pretender ningún tipo de homogeneidad entre los diversos enfoques que asumen los respectivos Gobiernos. Y esto es así, precisamente, en la medida en que la RSE no se refiere ya simplemente a las relaciones entre empresa y sociedad, sino que se configura como una manera de repensar el papel de la empresa en la sociedad, incorporando como elemento vertebrador una perspectiva de gobernanza y sostenibilidad.

De todo lo expuesto hasta aquí se infiere que pensar sólo a partir del dilema “legislación: ¿sí o no?” cuando nos preguntamos qué se puede hacer desde los Gobiernos para impulsar la RSE es propio de un reduccionismo empobrecedor y estéril. La legislación no es más que un elemento posible, entre otros, y, en muchas situaciones, ni siquiera el más útil ni el más importante. Lo que hace falta es enmarcarla en una perspectiva política. El debate sobre la legislación en RSE no es posible sin plantearse previamente dos preguntas: en primer lugar, ¿debe haber una política y de qué tipo? (en la medida en que la eventual legislación no es más que un instrumento entre otros posibles de dicha política); y, en segundo lugar, ¿qué visión tenemos de la RSE? (puesto que si partimos de la RSE como una visión global de la empresa, entonces deberemos concluir que ya tenemos mucha legislación sobre RSE).

Supuesto lo anterior, la pregunta que debemos hacernos entonces es qué necesitamos para promover e impulsar la existencia de empresas y organizaciones cada vez más responsables y sostenibles. ¿Tiene sentido un discurso sobre la RSE por parte de las instituciones políticas? Creemos que sí. Especialmente si, al hablar de RSE, tomamos como elementos de referencia las dos palabras clave que aparecen en los subtítulos de los documentos de la Comisión Europea: fomentar (desde la perspectiva de las instituciones políticas) y contribución (desde el mundo empresarial). Porque de lo que se trata es de vincular el compromiso con la RSE y el compromiso con la excelencia, la calidad, la mejora continua, la innovación, la diferenciación, la competitividad y la internacionalización de las empresas. En este punto, ni sólo las empresas ni sólo los Gobiernos, cada uno por su cuenta, podrán tener éxito. Al contrario, el éxito para empresas y Gobiernos estriba en su progresiva capacidad para afrontar conjuntamente, cada uno desde su especificidad institucional, el desarrollo de la RSE.

De todos modos, no podemos dejar de constatar un olvido significativo: cuando se habla de los planteamientos de la Comisión Europea con relación a la RSE, se cita casi exclusivamente el Libro Verde y su –supuesta– definición. Y, al hacer alusión a este documento, a menudo se olvida que previamente se formuló el ambicioso objetivo estratégico de la Unión Europea establecido en la declaración final de Consejo Europeo de Lisboa: “Convertir a la Unión Europea en 2010 en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejor ocupación y con mayor cohesión social”.

CincoDías

¿Por qué consideramos significativo dicho olvido? Obviamente, no por razones historicistas. Sino por una razón de calado. Si la RSE requiere la involucración de diversos actores, entonces es necesario que dichos actores compartan una visión (a ser posible explícitamente) que les permita construir sus relaciones desde dicha perspectiva compartida. Nuestra hipótesis es que para el desarrollo de la RSE dicha visión no puede ser la propia RSE. Ciertamente es necesaria, básicamente, porque la RSE no es posible sin una visión sobre la empresa. Pero no es suficiente. En el debate público, el discurso sobre la RSE no puede sostenerse sobre sí mismo. En la medida en que supone una manera de entender la contribución que la empresa hace al país (o a la sociedad), requiere también que los actores involucrados compartan una visión de país. Es la visión de país la que da sentido y consistencia al modelo político sobre la RSE. En su ausencia, sólo nos encontraremos con iniciativas empresariales individuales o con iniciativas políticas unidireccionales. Más aún: creemos que se da una relación indisoluble entre la falta de visión de país y el hecho de centrar todo el debate en la cuestión de la legislación. A mayor falta de lo primero, más énfasis en el debate sobre lo segundo.

| | | | |
|----------------|------------------------------------|--|--|
| | | GOBIERNO | |
| | | Ausencia de estrategia | Fomentar la RSE |
| EMPRESA | Ausencia de estrategia | Falta de iniciativas | Iniciativas públicas unidireccionales de legislación y control |
| | Contribuir al desarrollo de la RSE | Iniciativas empresariales individuales | Visión compartida Iniciativas públicas de facilitación y combinación de recursos (diálogo, partenariados y redes) |

Fuente: Josep M. Lozano. ESADE

En definitiva, la gobernanza de nuestras sociedades complejas no será posible si no convertimos la responsabilidad de los diversos actores en una conciencia de corresponsabilidad. Es en este sentido que es preciso reconocer la dimensión política del desarrollo de la RSE, porque la pregunta sobre la RSE y sobre el papel que desempeña la empresa en la sociedad no apunta a que las empresas dejen de serlo o asuman funciones que no les corresponden (e, incluso, para las que no están legitimadas); a lo que apunta, simplemente, es a que sean plena y totalmente empresas, empresas del siglo XXI.

2 Diversidad de roles del sector público con relación a la RSE

Cuando el debate sobre políticas públicas y RSE se centra exclusivamente en la contraposición entre legislación y voluntariedad, no tan sólo se reduce al debate sobre uno de los instrumentos a disposición del Gobierno, en detrimento de otros instrumentos posibles, también simplifica el perfil de las opciones a disposición de los Gobiernos para impulsar sus políticas. Por eso, en lo que se refiere a los roles de los Gobiernos en materia de desarrollo de la RSE, es necesario destacar el planteamiento publicado por el Banco Mundial. En dicho planteamiento se describe la posible adopción, por parte del sector público, de cuatro roles: obligar, facilitar, colaborar y promocionar, y la consiguiente tipolo-

gía de iniciativas posibles en función de los diversos roles. La siguiente matriz nos brinda una visión de conjunto a partir de una combinación de iniciativas y roles.

ROLES DEL SECTOR PÚBLICO

| | | | |
|--------------------|---|------------------------------------|---|
| OBLIGAR | Legislación de obligación y control | Regulación e inspección | Sanciones e incentivos legales y fiscales |
| FACILITAR | Legislación facilitadora de actuaciones | Creación de incentivos | Capacitación |
| | Apoyo financiero | Aumento de la concienciación | Estimulación de mercados |
| COLABORAR | Combinación de recursos | Implicación de <i>stakeholders</i> | Diálogo |
| PROMOCIONAR | Apoyo político | | Difusión y reconocimiento |

Fuente: Banco Mundial

Esta es quizá la más completa aproximación a la cuestión. Otros enfoques, en el mismo sentido, subrayan alguno de estos aspectos o incorporan otras dimensiones. Así, se ha subrayado que, al impulsar políticas de RSE, los Gobiernos adoptan el rol institucional de gestionar la incertidumbre, sobre todo la que es debida a la diversidad de opciones combinada con la falta de referencias con la que se afronta a menudo la cuestión desde el mundo empresarial. Así cabría interpretar, desde esta perspectiva, algunas de las iniciativas gubernamentales que suponen una gestión de dicha incertidumbre, como pueden ser las campañas de información pública, las normativas referidas a cómo reportar, las etiquetas, las nuevas formas de contratos y acuerdos, y las políticas de incentivos. Otros enfoques insisten en el hecho de que las políticas europeas sobre RSE (al menos en algunos Estados concretos, como por ejemplo el Reino Unido) hay que entenderlas como respuesta por parte de los Gobiernos a la crisis de gobernanza social y la crisis de legitimación del Estado. También se ha situado el desarrollo de las políticas sobre RSE en el contexto de los cambios en el Estado de bienestar. Y, en esta línea, se ha puesto especialmente de relieve el papel de los Gobiernos en la creación de nuevos modelos de partenariado social con el objetivo de resolver problemas sociales de manera coordinada con las empresas, las organizaciones sociales y los gobiernos locales. También se ha analizado el papel de la RSE en la creación de partenariados público-privados como exploración de nuevos modelos de gobernanza. Por eso se ha hablado también de la dimensión política de la RSE y de su aplicación en la gestión y dirección de la empresa con relación a las demandas de la sociedad civil.

Como podemos ver, pues, existe todavía una diversidad de interpretaciones. Pero, dentro de esta diversidad, podemos constatar un común denominador que cada vez se hace más patente. De manera progresiva, la lectura que se hace del desarrollo de las políticas sobre la RSE se incorpora a una visión global de su contribución en clave de gobernanza en el marco de las transformaciones sociales, políticas y económicas de los últimos años. Esto, hasta cierto punto, confirma nuestra apreciación de que el debate sobre políticas públicas y RSE se estanca rápidamente si se limita a cuestiones de agenda e instrumentos. Concluámos el apartado anterior diciendo que la RSE requiere visión de empresa y visión de país. Cabría añadir, consiguientemente, que requiere también diálogo público sobre ambas visiones, un diálogo que facilite la participación de los diversos actores involucrados. Sólo desde este diálogo podremos disponer de un marco de referencia desde el que sea posible plantear cómo y por qué en cada país se promueven unas determinadas políticas sobre RSE.

CincoDías

3 Las actuaciones de los Gobiernos europeos en relación con la RSE

En los dos últimos años hemos llevado a cabo, con el apoyo del Gobierno de la Generalitat de Cataluña, una exhaustiva investigación sobre las iniciativas políticas europeas en materia de RSE. Nuestra investigación ha tenido como objetivo realizar un estudio comparado sobre las actuaciones públicas que los diferentes Gobiernos europeos han adoptado en la aplicación y promoción de la RSE en su **ámbito de actuación**². De ahí que hayamos analizado cuáles han sido las actuaciones de los Gobiernos de la UE-15. Hemos llegado a la conclusión de que existen distintos modelos de aproximación desde las políticas públicas a la RSE. Cada país ha ido focalizando la RSE en los temas sociales o medioambientales más adecuados según su proceso de desarrollo del Estado del bienestar, y en función de la relación existente entre la empresa, el Gobierno y la sociedad civil. No existe, pues, una referencia normativa de lo que debería ser una política pública sobre RSE, aunque se pone de relieve la oportunidad de aprendizaje que supone contrastar los hilos conductores de cada una de ellas.

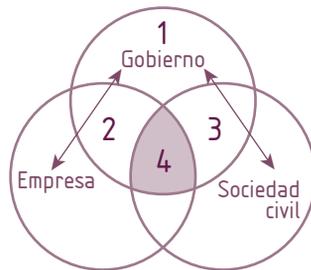
Nuestra clave de lectura ha partido del supuesto que la elaboración e implementación de políticas públicas de RSE no sólo se entiende en la relación tradicional de la acción de los Gobiernos (Administraciones públicas) hacia el sector privado (empresas), sino que implica hoy a todos los actores sociales: sector público, sector privado, sociedad, y especialmente las intersecciones entre todos ellos, en *relational collaboratives*. Para poder adoptar una visión más amplia y menos dualista hemos trabajado a partir del modelo relacional propuesto desde ESADE. Este modelo de análisis no se limita a considerar el papel de cada uno de los actores involucrados por separado, sino que se centra especialmente en los ejes de interrelación, colaboración y partenariatio entre los diversos actores: empresas, Gobiernos y sociedad civil.

Para ello analizamos tres niveles distintos de la acción gubernamental en RSE, donde cada uno incorpora al anterior: un primer análisis que aborda los instrumentos utilizados por los Gobiernos en sus iniciativas para promover la RSE. Esto implicó una investigación para cada país y construir una base de datos sobre los temas, las políticas y los instrumentos que los Gobiernos aplican para la promoción y el desarrollo de la RSE. Una segunda profundización consistió en abordar las contribuciones de los diversos *stakeholders* y sus contextos. Esto supone tener en cuenta la relación entre los actores implicados, las interrelaciones y corresponsabilidades creadas. Así incorporamos como un elemento crucial para entender las políticas públicas sobre RSE el análisis del entorno, el contexto cultural y la tradición socioeconómica del país en el que se desarrolla el marco gubernamental de RSE. En tercer lugar, para conseguir un análisis sistémico a la vez que dinámico, abordamos aspectos relacionales y estratégicos: se trata de analizar los modelos de actuación a partir de la concepción y el desarrollo del discurso sobre RSE y del diseño de las políticas públicas de cada Gobierno.

Esta perspectiva nos ha permitido identificar cómo una visión global sobre las políticas en RSE se sitúan más allá de una actuación unidireccional desde el Gobierno hacia las empresas, y en la que emergen diversos ámbitos en los que es posible plantearse cuál debe ser la política que debe adoptar el Gobierno.

² Los resultados de dicha investigación están recogidos con detalle. Véase LOZANO, J. M.; ALBAREDA, L.; YSA, T.; ROSCHER, H., y MARCUCCIO, M. (2005): *Los Gobiernos y la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona. Granica.

MODELO RELACIONAL APLICADO A LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE RSE³



1. RSE en la Administración pública.
2. RSE en la relación Gobierno-empresa.
3. RSE en la relación Gobierno-sociedad.
4. RSE en la interrelación Gobierno-empresa-sociedad (RSE relacional).

Fuente: Albareda e Ysa, ESADE

La aplicación del modelo relacional a las políticas públicas de RSE nos permite tener una visión de conjunto de la acción gubernamental teniendo en cuenta a los actores involucrados y sus contextos y, consiguientemente, identificar los grandes ejes que debe cubrir una política de RSE:

- Los perfiles y modelos de actuación adoptados por los Gobiernos.
- Los programas y políticas públicas.
- Los discursos que los Gobiernos han elaborado sobre el concepto de RSE atendiendo a la difusión, los medios y los organismos utilizados.
- La incorporación de la RSE en la estructura organizativa.

Lo que permite analizar cómo se inserta la política de RSE en la estructura gubernamental y en el marco de las políticas públicas.

Esta metodología permite tener información sobre:

- Política estatal de RSE: visión, misión y objetivos; cómo se denomina a la política en el país, origen del discurso político, evolución cronológica de la política, localización del discurso y de la política.
- Departamentos gubernamentales que han ido asumiendo responsabilidades sobre la política de RSE.
- Apoyo institucional y relación con los acuerdos internacionales existentes sobre RSE: convenciones de la OIT, líneas directrices para empresas multinacionales de la OCDE, pacto mundial de Naciones Unidas, participación en organismos internacionales en temas de RSE.
- Regulación en sus diversas formas. Posicionamiento en la relación entre voluntariedad y legislación.
- Estructura organizativa para la política de RSE: centralizada/descentralizada, transversal/sectorial, *multistakeholder*. Creación de nuevos organismos.

³ Otros autores han aplicado modelos que apuntan en la misma dirección en su análisis sobre políticas públicas de RSE: Midttun (2004) presenta los tres actores en tres espacios o arenas de intercambio de la gobernabilidad social: *political exchange*, *regulatory exchange* y *commercial exchange*. El autor aplica este perfil a la comparación entre modelo de RSE al modelo (neo)liberal y el modelo de Estado de bienestar. En su análisis *Government, Regulations, Business Ethics*, Crane y Matten presentan una figura en la que definen los tres principales sectores institucionales en la sociedad (*government*, *business* y *civil society organizations*) como jugadores en un *regulatory game* (Crane y Matten, 2004, 407).

Cinco Días

- Y finalmente: actores relevantes en el proceso, puntos de inflexión y objetivos, entorno (contexto socioeconómico, político y cultural, tradición administrativa).

En el orden práctico, cabe entender esta sistematización no tan sólo desde el punto de vista analítico, sino también como la agenda de cuestiones a las que debe dar respuesta una política de RSE.

4 Modelos de políticas públicas de RSE en Europa

La aplicación de esta aproximación relacional y estratégica nos ha permitido analizar las iniciativas gubernamentales a partir de los perfiles elaborados. Este análisis ha concluido con la identificación en los países de la UE-15 de cuatro modelos de actuación gubernamental en el ámbito del desarrollo de políticas públicas de **promoción de la RSE**⁴. Como resultado, proponemos una denominación que nos puede dar una clave de lectura de cada modelo. Cabe destacar que cada denominación pone de manifiesto una perspectiva dominante pero no excluyente de las demás.

4.1. El modelo partenariat ('partnership')

Utilizamos la denominación de partenariat para referirnos a la forma de diseñar e implementar políticas públicas de RSE propia de los países nórdicos y escandinavos (Dinamarca, Suecia y Finlandia), a los que **añadimos los Países Bajos**⁵. Estos países cuentan con una larga experiencia en gestión ambiental, a la que se ha añadido el componente de RSE, y una favorable tradición histórica de negociación social, en la que la relación entre Gobierno y empresa se contempla como positiva e incluye aspectos de colaboración. El modelo nórdico, que entronca con una dilatada trayectoria que muestra preferencia por los acuerdos cooperativos y el consenso entre diferentes tipos de organización, se caracteriza, principalmente, por el empleo de la herramienta del partenariat y por la creación de ámbitos de encuentro y diálogo compartidos. En última instancia, el impulso de la adopción de partenariat público-privados se puede interpretar como resultado de la cultura política escandinava, en la que múltiples investigaciones resaltan la importancia de la cooperación, el consenso y la participación.

Según la tradición política de la mayoría de los países nórdicos durante el pasado siglo, los problemas sociales forman parte de las competencias fundamentales de los Gobiernos y, como tales, son considerados una cuestión básica que deben resolver sus políticas. Fruto de estos valores subyacentes a la vocación político-social, estos países han desarrollado, a lo largo del siglo XX, un amplio y completo Estado del bienestar. En este marco, las políticas sociales se han dirigido, desde la década de 1950, al desarrollo de coberturas y servicios sociales. Asimismo, en la última década del siglo XX, los Gobiernos empezaron a considerar la importancia que pueden tener los

⁴ Las fuentes de información sobre las acciones gubernamentales parten de los informes y los discursos que los propios Gobiernos ofrecen.

⁵ Siguiendo a otros autores a propósito de los modelos de partenariat, nosotros incluimos a los Países Bajos en este modelo de RSE, debido a la aproximación de sus políticas a la corresponsabilidad y al diálogo para la construcción de alianzas con otros actores clave.

actores económicos, sobre todo de las empresas, en la dinamización y resolución de los problemas sociales. Por tanto, podemos afirmar que, para los Gobiernos que se identifican con este modelo, el cambio hacia la RSE implica, sobre todo, un cambio de actitud por parte de los actores sociales (empresas, sindicatos y organizaciones sociales) para asumir su corresponsabilidad en el desarrollo de una sociedad más inclusiva, con un mercado laboral dinámico e integrador. Para estos Gobiernos, todos los actores se hallan implicados en la construcción de nuevas políticas y acciones de RSE que favorezcan el desarrollo de una sociedad más equitativa.

Por otra parte, para muchas empresas ya involucradas en el contexto social, ser socialmente responsables, en determinados casos, es inherente a su forma de hacer negocios. Las iniciativas sociales son, a menudo, implementadas de manera informal, e incluso implícita, como respuesta a las expectativas y demandas locales. Los contextos nacionales definen un marco donde los actores públicos y privados se hallan directamente implicados en el proceso de creación de políticas públicas y establecen partenariados para la responsabilidad social. Así pues, el partenariado es considerado como una herramienta innovadora –y también la principal– para resolver problemas sociales difíciles. Asimismo, se implica en gran medida a los gobiernos locales, responsables de la canalización de la formación de partenariados, favoreciendo de esta manera la idea de corresponsabilidad social entre Administraciones, empresas y organizaciones sociales. El fomento de los partenariados se convierte así en el eje central de las políticas públicas de promoción de la RSE en estos países. De hecho, en el contexto danés, los partenariados locales intersectoriales son prácticamente inseparables del concepto de RSE. Tanto Finlandia como Suecia y los Países Bajos dieron una respuesta nacional al Libro Verde, cosa que no puede afirmarse de todos los Gobiernos como veremos más adelante.

Una de las políticas comunes consiste en poner el énfasis en una buena información sobre RSE por parte de las empresas, dando la importancia que le corresponde a los principios de transparencia referidos también a los impactos sociales. Cabe destacar que los propios consumidores conceden más importancia (al menos en comparación con lo que ocurre en otros países) a la producción socialmente responsable; en los Países Bajos, por ejemplo, se aboga por la inclusión de una etiqueta para evitar la confusión. Otro factor diferenciador del modelo es la asunción por las autoridades de que deben predicar con el ejemplo. En este sentido, en estos países, especialmente mediante las licitaciones públicas, últimamente se ha empezado a estimular el uso de mercancías o servicios producidos de una manera socialmente responsable. En resumen, se plantean las políticas públicas de RSE con una especial referencia a los asuntos sociales y la inserción sociolaboral. Se implica de forma muy importante a los gobiernos locales, que canalizan la formación de partenariados, favoreciendo el concepto de corresponsabilidad social entre Administraciones, empresas y organizaciones sociales.

4.2. El modelo empresa en la comunidad ('business in the community')

En este modelo incluimos a los países anglosajones: el Reino Unido e Irlanda. El concepto de *business in the community* se refiere al modo que tienen los Gobiernos y las sociedades que nos ocupan de entender el papel de la empresa en la sociedad, en especial, en lo referente a la resolución de los retos sociales y al papel de la empresa en el desarrollo comunitario. El Gobierno británico ha sido uno de los Gobiernos más innovadores en el desarrollo de un marco de referencia político para la RSE, y plantea la RSE como algo indisociable de la respuesta a los principales retos de gobernanza social que ha de afrontar un país desarrollado.

Cinco Días

La RSE se originó en el Reino Unido e Irlanda en las últimas décadas del siglo XX como respuesta a los déficit de gobernanza social que aparecieron tras las crisis económicas que afectaron a la economía de los países industrializados y que comportaron el cierre de empresas y, como consecuencia, importantes problemas de exclusión social. Ambas sociedades tuvieron que hacer frente a importantes problemas de exclusión social, y al empobrecimiento de centros urbanos y zonas rurales, así como a procesos de degradación medioambiental. Además, la crisis económica repercutió en el Estado de bienestar y se manifestó en un declive de los servicios sociales ofrecidos por las Administraciones públicas. Para responder a estos retos sociales, los Gobiernos buscaron soluciones innovadoras a través de la implicación de todos los agentes sociales, sobre todo de las empresas. De esta forma se crearon redes empresariales y proyectos de partenariado público-privado que potenciaban la RSE. Se trataba de involucrar a las empresas en proyectos sociales de inversión en la comunidad.

El concepto de *business in the community* responde a la idea de que las empresas tienen un papel fundamental en el desarrollo económico de la comunidad en la que están implantadas y en la lucha contra la exclusión social y el empobrecimiento. En el Reino Unido e Irlanda, los Gobiernos y las propias empresas usan habitualmente conceptos como “invertir en la comunidad”, “implicación en la comunidad”, “estrategias de regeneración de zonas desfavorecidas” y “compromiso con la comunidad” para definir su aportación al desarrollo social y comunitario.

La propuesta de responsabilidad empresarial tuvo un impulso inicial en el marco de la contribución de las empresas al desarrollo sostenible a través de nuevas políticas públicas de gobernanza social. En lo que se refiere a la gestión empresarial, los Gobiernos parten de un enfoque de *voluntariedad* de la RSE: las empresas pueden integrar iniciativas de RSE en su práctica comercial y en la gestión empresarial de forma voluntaria, más allá de los requerimientos legales. No obstante, sobre todo en el caso del Reino Unido, el Gobierno adopta políticas de lo que se conoce como *soft intervention* para favorecer y promover la actuación de las empresas en el ámbito de la RSE.

Tanto en el Reino Unido como en Irlanda, la acción gubernamental se concibe como promotora, facilitadora e incentivadora de la RSE, y fomenta los partenariados público-privados. Y en su papel como facilitadores, estos Gobiernos buscan mecanismos que la incentiven, ya sea mediante el desarrollo de *soft regulation* para favorecer acciones empresariales de RSE o a través de medidas fiscales.

Otra idea importante en estos países con respecto a la actuación gubernamental en RSE es el desarrollo de proyectos de partenariado entre el sector público y el sector privado, y también con el tercer sector. Se trata de resolver conjuntamente problemas vinculados a la exclusión social, a la pobreza, a la falta de servicios sociales y a la calidad de vida de áreas económicamente desfavorecidas. Las empresas colaboran en proyectos de partenariado con los gobiernos locales en la formación de sus trabajadores, la creación de empresas y en la inversión en áreas urbanas o rurales desfavorecidas.

En Irlanda, por ejemplo, el partenariado social entre empresas, Gobierno y tercer sector se ha puesto en práctica desde los años noventa para resolver problemas de exclusión social, empobrecimiento, paro y calidad de vida en áreas desfavorecidas. El Gobierno inició políticas de desarrollo comunitario a través de partenariados. Actualmente, estas iniciativas enlazan con las políticas de RSE: mediante las políticas de desarrollo comunitario y desarrollo local, el Gobierno respalda actividades de voluntariado generando un marco adecuado para la RSE.

Sin embargo, hay que destacar que uno de los elementos más importantes de este modelo ha sido, especialmente en el caso del Reino Unido, la institucionalización de un alto cargo gubernamental responsable de RSE: el *Minister for CSR*. De esta forma, el Gobierno del Reino Unido ha sido el primero en crear la función de un alto responsable político de RSE, un cargo que gestiona un grupo importante de programas y proyectos vinculados a la RSE que se implementan desde diferentes ministerios. El secretario de Estado para la RSE orienta los programas vinculados a la RSE y los incorpora en una red transversal sobre RSE de políticas y proyectos del Gobierno británico.

En resumen, en este modelo las acciones gubernamentales en el marco RSE se centran en dar apoyo al sector privado y en facilitar el desarrollo económico y sostenible y la regeneración económica en la que se apoya la colaboración del sector privado. Son países que pretenden solventar problemas sociales, como el desempleo o la exclusión social, a través de políticas de RSE en que se implica a las empresas. Responden a crisis de gobernanza social, en la que los gobiernos intentan impulsar espacios de corresponsabilidad. El Gobierno se ha basado en políticas de *soft intervention* para aplicar medidas de RSE.

4.3. El modelo sostenibilidad y ciudadanía ('citizenship')

El modelo sostenibilidad y ciudadanía aborda la RSE desde una perspectiva centrada, sobre todo, en las empresas consideradas como "buenas ciudadanas". Los países que exploramos en este modelo de RSE –Alemania, Francia, Austria, Bélgica y Luxemburgo– tienen, por lo general, experiencia en políticas de desarrollo sostenible, y se han aproximado a la RSE paralelamente a la publicación del Libro Verde de la Comisión Europea. Esta experiencia, centrada básicamente en la década de los noventa, plantea las actividades de RSE en el marco de la sostenibilidad a largo plazo. De hecho, son países más familiarizados con y más cercanos al concepto de sostenibilidad que al de RSE. De hecho, casi podríamos afirmar que es el concepto de sostenibilidad el que enmarca y da sentido a la RSE. Algo que tampoco debería sorprendernos, en la medida en que estos países tienen ya una cierta tradición en todo lo que se refiere a políticas y movimientos sociales verdes y ecologistas. Es pues el discurso sobre la sostenibilidad el que permite la integración de esta tradición con los planteamientos de la RSE.

El concepto de ciudadanía corporativa plantea que las empresas no sólo deben ser buenas ciudadanas mediante la transparencia de sus actividades y el cumplimiento de sus deberes fiscales, sino que deben ir más allá. Asimismo, hace referencia al hecho de que la empresa debe tener un estrecho vínculo con su entorno local y contribuir a solventar problemas sociales mediante el partenariado con otros actores de la sociedad. En este sentido, una de las principales características del modelo sostenibilidad y ciudadanía es el valor que otorga a los comportamientos socialmente responsables de las empresas, en tanto que introducen indudables cambios sociales. Por eso, se consideran muy positivamente los nuevos escenarios sociales que generan las empresas al adoptar políticas de RSE. En última instancia, la idea clave de este concepto estriba en que las empresas funcionan como verdaderos agentes sociales y que la ciudadanía corporativa es la estrategia adoptada para respaldar sus acciones en este ámbito.

En este modelo, la acción de los Gobiernos se basa ante todo en el fomento de la RSE y en la creación de incentivos que ayuden a las empresas a asumir su responsabilidad social. No obstante, la aproximación de los Gobiernos a la RSE puede tener un carácter voluntario –como en el caso

CincoDías

de Alemania, Austria, Bélgica y Luxemburgo– o tener un mayor componente normativo, como es el caso de Francia⁶.

Los países que forman parte del modelo sostenibilidad y ciudadanía disfrutaron en general de un Estado del bienestar relativamente sólido que, en la década de los noventa, recibió el impacto de la crisis económica mundial, el incremento de los gastos sociales y las consecuencias del envejecimiento de la población.

El concepto más tradicional de economía social de mercado responde también a ese principio, y conecta con facilidad con él, puesto que combina la libertad económica y personal con la justicia social, y, consiguientemente, incluye componentes de responsabilidad social. Así, los debates sobre la RSE a menudo tienen su origen en las propias empresas, que aúnan esfuerzos y crean plataformas para compartir experiencias y expresarse con una sola voz.

Entre los países que incluimos en este modelo, Francia requiere una atención especial. En Francia, la RSE está muy implantada en las actividades relacionadas con el desarrollo sostenible, que han recibido el impulso del Gobierno francés. Tanto es así que estas actividades parecen estar dirigidas por el Gobierno, lo que ha derivado en un enfoque –comparativamente– más normativo, acorde con lo que parece una tradición muy característica del Estado francés.

4.4. El modelo ágora

Utilizamos la denominación ágora para referirnos a la forma de desarrollar y aplicar las políticas públicas de RSE propias de los países mediterráneos, entre los que incluimos Italia, España, Portugal y Grecia. Se trata de países que se han interesado por esta materia recientemente, sobre todo desde la publicación del Libro Verde y de la Comunicación de la Comisión Europea. Los Gobiernos de estos países no habían participado en 2001 en el debate abierto por la CE a partir del Libro Verde. Sin embargo, a partir de 2002, la mayoría de ellos empezaron a incluir en la agenda política las acciones de RSE. Aunque algunos aún se encuentran en una etapa incipiente, otros, como es el caso de Italia, han empezado a consolidar recientemente su proyecto de RSE.

Hemos dado a este modelo el nombre de ágora por el hecho de que, en los países mediterráneos, la aplicación política de la RSE nace de procesos de diálogo y deliberación en los que el Gobierno ha querido implicar a empresas, organizaciones empresariales, universidades, organizaciones sociales y sindicatos, que debaten en grupos de trabajo, junto a los representantes políticos, las acciones que se pretenden emprender. Este modo de proceder trata de buscar el acuerdo para generar una acción gubernamental que incluya todas las voces y perspectivas sociales.

Precisamente, la creación de comisiones o grupos de trabajo que incorporan un enfoque *multistakeholder* para discutir el concepto de RSE y buscar soluciones consensuadas acerca del papel que corresponde desempeñar al Gobierno es lo que caracteriza este proceso en los países mediterráneos. En España, Grecia y Portugal se dan procesos similares (aunque mucho más avanzados en el caso español), a través de la creación de grupos de expertos, comisiones de trabajo o foros. El Gobierno italiano ha abierto el diálogo a todos los actores implicados a través de la creación

⁶ El Gobierno francés defiende la premisa de que la RSE forma parte de la estrategia nacional de desarrollo sostenible y debe articularse en el marco de las políticas sociales, atendiendo a la transparencia y a la inversión socialmente responsable.

de un foro italiano *multistakeholder* sobre RSE; sin embargo, en el diseño de la política pública el enfoque no ha sido tan abierto, y ha contado con el apoyo restringido del sector empresarial, concretamente el de la Unión Italiana de las Cámaras de Comercio, Industria, Artesanía y Agricultura (Unioncamere), y el de la Universidad Bocconi de Milán, que ha sido la encargada de elaborar el proyecto gubernamental de RSE, el Proyecto CSR-SC, y de implementarlo.

En definitiva, el modelo ágora consagra un espacio de debate, diálogo y deliberación públicos como rasgo característico de su aproximación a la RSE. A diferencia del Foro Europeo *Multistakeholder* sobre RSE de la CE, estos grupos de trabajo o comisiones son creados por los Gobiernos en los primeros pasos de la acción gubernamental, antes incluso de haber definido el marco de actuación del propio Gobierno.

Los países de este modelo, en general, cuentan con Estados del bienestar menos desarrollados que los del norte de Europa, especialmente en lo que respecta a los servicios sociales. Por otra parte, al igual que el resto de los países europeos, han recibido el impacto de las crisis económicas y del incremento del paro y la exclusión social. El origen del discurso sobre la RSE en los Gobiernos mediterráneos hay que buscarlo en la CE y, en general, en las diferentes iniciativas internacionales, como las líneas directrices para empresas multinacionales de la OCDE, el Pacto Mundial o los índices de sostenibilidad. Paralelamente, las acciones de RSE empezaron a ser promovidas por las grandes empresas multinacionales. En todos estos países se han creado redes empresariales de RSE y centros de investigación que apuestan por el desarrollo de la RSE y trasladan este concepto al marco nacional. En definitiva, son estas redes y organizaciones de la esfera de la RSE las que están construyendo el discurso.

Respecto a los temas que se vinculan a la RSE en cada país, se observa que lo común en España, Grecia y Portugal se refiere a los temas de carácter social. Es preciso destacar que todos los Gobiernos, cuando presentan su discurso sobre RSE, insisten en que sus tejidos empresariales están formados por *pymes*, de manera que uno de los elementos más destacados de su estrategia es la promoción y el desarrollo de medidas e instrumentos de RSE adecuados a esas empresas.

MODELOS DE ACTUACIÓN GUBERNAMENTAL EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE PROMOCIÓN DE LA RSE EN LA UE-15

| MODELO | CARACTERÍSTICAS | PAÍSES |
|-----------------------------|--|--|
| Partenariado | Partenariado como estrategia compartida entre sectores para la resolución de retos socio-laborales. | Dinamarca, Finlandia, Países Bajos, Suecia. |
| Empresa en la comunidad | Políticas de <i>soft intervention</i> para fomentar la implicación de la empresa en los retos de gobernanza de la comunidad. | Irlanda, Reino Unido. |
| Sostenibilidad y ciudadanía | Versión actualizada del acuerdo social existente e importancia de una estrategia de desarrollo sostenible. Regulador. | Alemania, Austria, Bélgica, Luxemburgo, Francia. |
| Ágora | Creación de grupos de debate en los que participan los diferentes actores sociales para proveer el consenso público sobre RSE. | España, Grecia, Italia, Portugal. |

CincoDías

5 Las organizaciones intermediarias

Tras el análisis de los diversos países, y su agrupación por modelos, es necesario destacar un elemento que a menudo no se toma en consideración, y que, sin embargo, se ha revelado como de una importancia crucial para el desarrollo de las políticas de RSE. Nos referimos a la relevancia que tiene la existencia de una serie de organizaciones, ubicadas entre las Administraciones y el sector privado, que engrasan los engranajes de la relación público-privada y facilitan espacios de diálogo, comprensión, propuestas, intercambio de opiniones, difusión de buenas prácticas, investigación y difusión de resultados. A estas organizaciones las denominamos *organizaciones intermediarias*, en la medida en que son estructuras que facilitan la comunicación y el contacto entre ambos sectores.

Además de actuar como facilitadores, también ejercen a veces como grupos de presión o de interés. La perspectiva de las colaboraciones entre Administraciones, empresas y organizaciones sociales se ve reforzada si se tiene en cuenta el número de grupos intermedios dedicados a estudiar y potenciar estas interacciones. Estos grupos intermedios se proponen impulsar actividades de esa índole en diferentes aspectos. Hay programas multilaterales o mesas redondas de discusión; coaliciones o asociaciones de empresas. Y los equipos de investigación y formación que estudian este tema, gracias a la existencia de estas organizaciones intermediarias, son numerosos.

Estas organizaciones intermediarias, con características diversas, están actuando como elementos catalizadores y mediadores en la definición del concepto de RSE, su desarrollo y la implementación de las políticas públicas de RSE. Del análisis de algunas de las organizaciones intermediarias más importantes de la UE-15 podemos afirmar que éstas se ubican básicamente en tres momentos de la elaboración de la política pública sobre RSE: la planificación, la implementación y la evaluación.

Las organizaciones intermediarias que realizan su actuación en la fase de la planificación son aquellas que tienen mayor capacidad de influencia en el desarrollo posterior de la política, porque inciden en la determinación y definición del problema y por tanto en la delimitación de las posibles soluciones para abordar el tema que entra en la agenda pública. En las políticas de RSE, hemos podido identificar dos grupos de organizaciones ubicadas en esta fase de la planificación de la política: el caso del Institute for Public Policy Research (IPPR) en el Reino Unido y la combinación de Unioncamere-Universidad Bocconi en Italia.

Otros países han optado por centrar la colaboración entre sectores (público y privado) esencialmente en la fase de la implementación. Una vez el Gobierno ya ha asumido en su agenda pública la RSE, tiene una estrategia y, para aplicarla, se centra en el diálogo con y a través de otros sectores. Normalmente, esta colaboración se realiza con organizaciones de empresas que representan a las empresas y su acción en red en el marco de la RSE. Algunas veces este espacio ha sido ocupado por organizaciones creadas o apoyadas por el propio Gobierno. Entre estas organizaciones encontramos dos modelos: un modelo de potenciación del debate social, *multistakeholder* –sería el caso, en Dinamarca, de The Copenhagen Centre–, o un modelo que se basa en una organización del sector empresarial que asuma estos temas –como CSR Austria– con la que el Gobierno colabora para el desarrollo de sus políticas públicas de RSE.

LAS LÍNEAS DIRECTRICES DE CSR-AUSTRIA

La responsabilidad social significa...

Una acción económica satisfactoria:

- Fiable y digna de confianza.
- Con decisiones a largo plazo y orientadas al valor.
- En un entorno competitivo justo.
- Que desempeña un papel modélico.

Implicar a los demás:

- Consideración de los empleados como socios.
- Fomento de la integración social.
- Consideración de los asuntos que interesan a los *stakeholders*.
- Ayuda para mejorar la situación de otros países.

Orientación hacia el medio ambiente y el futuro:

- Observando el principio de prevención.
- Ofreciendo soluciones económicas para los desafíos ecológicos.
- Teniendo en cuenta los intereses de los consumidores.
- Estimulando el desarrollo sostenible a escala global y regional.

Un esfuerzo de implementación comprometido:

- Los principios adoptados son un marco de referencia.
- Transparencia mediante una política informativa.
- Cooperación en un espíritu de partenariatado.
- Desarrollo continuo de medidas facilitadoras.

Fuente: CSR-Austria

En la implementación también encontramos casos en que la intermediación se realiza desde organismos públicos que asumen la misión específica de difundir la RSE y fortalecer a otras instituciones (públicas o privadas) que gestionen parte de su ejecución. Éste es el caso de Alemania (con la comisión de estudio parlamentaria y su transformación en una red civil de compromiso cívico), Portugal (desde el instituto de desarrollo e inspecciones de las condiciones de trabajo) e Irlanda (con el National Centre for Partnership and Performance).

En la última fase de las políticas públicas, la de la evaluación, los ejemplos de organizaciones que intervienen son menos numerosos. Y creemos que esto se debe básicamente a dos motivos: la juventud de las políticas públicas de RSE, por una parte, pero también a la falta de tradición en algunos países de evaluar las políticas. Aquellas organizaciones que operan en esta fase se centran en el *reporting*: en la evaluación de las memorias y su mejora, y en el control de la excelencia para destacar las mejores prácticas.

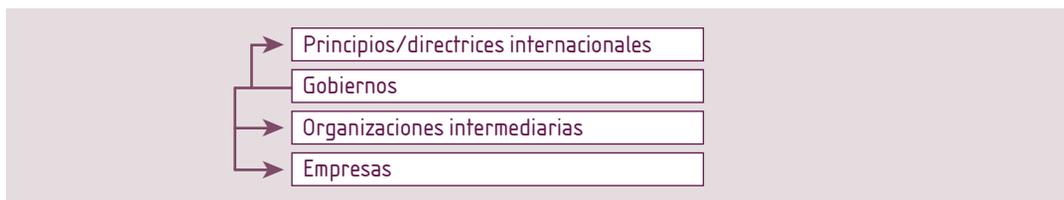
Pero en el impulso de políticas públicas sobre RSE no sólo tienen un papel decisivo las organizaciones intermediarias. Además, la acción de los Gobiernos se legitima y se refuerza mediante los planteamientos que se establecen en los documentos elaborados por las organizaciones internacionales: las líneas directrices para empresas multinacionales de la OCDE, las convenciones de la OIT, los principios del Pacto Mundial o las iniciativas de la Comisión Europea, por destacar los más importantes. De esta forma, los Gobiernos pueden apoyar sus iniciativas internas con la referencia a propuestas internacionales más o menos consensuadas, que legitiman ante los sectores más resistentes, al

Cinco Días

menos, la necesidad de la existencia de algún tipo de política sobre RSE y, a su vez, tienen unas pautas de referencia en base a las cuales construirlas. Por otra parte, mediante su influencia en el desarrollo de dichas propuestas internacionales, los Gobiernos contribuyen a reforzar aquellos rasgos de las políticas de RSE que encajan mejor con las tradiciones económicas, políticas y sociales de sus países.

Si tenemos en cuenta la importancia que tiene la combinación de la función de influencia y de legitimación que tienen las instituciones internacionales y las organizaciones intermediarias, podemos concluir que el desarrollo de una política de RSE no se limita a las relaciones entre Gobiernos y empresas, sino que requiere una actuación de los Gobiernos que, además, tenga en cuenta su implicación en el impulso de los principios y directrices internacionales, por una parte, y el impulso, el apoyo y el respeto a las organizaciones intermediarias, por otro. De hecho, parece claro que ningún país europeo que haya dado un fuerte impulso a sus políticas de RSE ha dejado de tener en cuenta esta diversidad de niveles para configurar sus políticas.

LA GOBERNANZA MULTINIVEL EN POLÍTICAS DE RSE



6 Más allá de la relación bilateral Gobierno-empresas

Quizá la conclusión más importante de todo lo que hemos señalado es que la actuación de los Gobiernos en el ámbito de la RSE debe plantearse más allá de la contraposición entre voluntariedad y legislación. Porque la cuestión central no es si debe haber legislación o no, sino si debe haber una política o no, y de qué tipo. En este sentido, el otro elemento que emerge como absolutamente relevante es la dimensión relacional que debe tener dicha política. Relacional tanto con los diversos actores involucrados como atendiendo al ámbito internacional y a la existencia de organizaciones intermediarias. Una política de RSE no puede reducirse a una relación bilateral entre el Gobierno y las empresas, ni a una relación unidireccional desde el Gobierno hacia las empresas. En este contexto, cabe además añadir los siguientes rasgos generales cuando se trata de desarrollar una política de RSE.

En primer lugar, en el desarrollo de las políticas públicas sobre RSE es muy relevante el contexto social, cultural y político de cada país. Los modelos de políticas públicas y RSE que hemos presentado sucintamente así lo corroboran. El lector familiarizado con la literatura sobre el desarrollo del Estado del bienestar en Europa habrá detectado similitudes entre los modelos de políticas públicas y RSE que hemos identificado y las agrupaciones que suelen hacerse en el análisis de las distintas formas y experiencias del Estado de bienestar. Esta semejanza no nos sorprende, y menos aún si analizamos con detalle el itinerario que han seguido las propuestas de la Comisión Europea en el desarrollo de

las políticas de RSE. Resulta pues patente la necesidad de profundizar en la relación entre modelos de políticas públicas de RSE y modelos de desarrollo del Estado del bienestar. Consideramos muy necesario incorporar esta perspectiva, y no precisamente por razones historicistas o academicistas. Porque creemos que acertar en el enfoque de las políticas públicas de RSE será, a la larga y a la vez, un elemento y un síntoma fundamentales del debate sobre la redefinición del Estado de bienestar en Europa.

En segundo lugar, debemos destacar que mientras en unos países las políticas de RSE se han definido partiendo de los temas sociales y generando una política pública independiente, en otros, la acción gubernamental para la RSE se ha incorporado a la política nacional de sostenibilidad. En este sentido, nos parece que la aproximación centrada en la sostenibilidad se enlaza más en la tradición medioambiental de las políticas verdes, centrando los temas sociales bajo el concepto de desarrollo sostenible. En cambio, en otros países, la aproximación de RSE se enlaza más en la tradición empresa-sociedad y en la relación entre estos actores sociales y las políticas de negociación colectiva. Por lo tanto, la elaboración y el diseño de un planteamiento sobre políticas de RSE no se reduce a la aplicación de una definición conceptual, ni depende de ella. El fundamento de una política de RSE no es una definición sino una opción política.

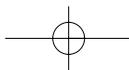
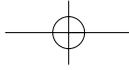
En tercer lugar, podemos apuntar que existen ciertos elementos que deben tenerse en cuenta en el momento de analizar y desarrollar los marcos gubernamentales para promover la RSE. La RSE no debe ser observada como un elemento desvinculado de los grandes retos políticos y económicos actuales, sino al contrario, resulta habitual presentar a la RSE en algunos casos como respuesta, y en otros como consecuencia, de los nuevos retos generados por la globalización económica. De esta forma, la RSE se presenta como respuesta a la crisis del Estado de bienestar, como nuevo modelo de gobernanza o como marco vinculado a la **competitividad nacional**⁷. Consiguientemente, parece que el debate sobre la acción gubernamental en el campo de la RSE no debe plantearse sólo como un debate sobre políticas públicas, sino que los Gobiernos deben incluirlo en un contexto mucho más amplio como un debate sobre modelo de gobernanza, en el marco de la crisis del Estado de bienestar y los nuevos retos generados por la economía globalizada. Además, el debate también se plantea en el marco de las nuevas relaciones entre Gobiernos, empresas y sociedad.

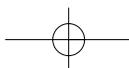
Finalmente, destacamos la importancia de las organizaciones intermediarias en la implementación de las políticas de RSE a partir de lo que parecen ser, hasta el momento, dos grandes modelos: el de The Copenhagen Centre, con un modelo organizativo de colaboración público-privada en que el Gobierno tiene un rol muy activo en su creación y posterior fomento; y el de CSR Austria, que opera como una organización empresarial, con una clara focalización en el impulso y la actividad de lobby en RSE. Porque para el desarrollo de políticas públicas de RSE parece también muy importante la existencia de actores que asuman ante la sociedad estas cuestiones, y que sean interlocutores válidos y mediadores entre lo público y lo privado, lo lucrativo y lo no lucrativo.

En cualquier caso, parece difícil que todo esto se pueda dar si a lo largo del proceso los diversos actores no tienen claro que nada de ello es posible sin la clarificación explícita de las opciones políticas que se plantean al respecto, por una parte, y sin la voluntad de construir y compartir una visión de empresa y una visión de país.

⁷ Resulta sintomático, por ejemplo, que en uno de los puntos de *l'Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana*, que firmaron el Gobierno, las patronales, y los sindicatos catalanes, se hable de "un modelo de competitividad sostenible y responsable".

| | TÍTULO | PATROCINADOR |
|----|--|---------------------|
| 1 | La empresa responsable en un entorno global | IBERDROLA |
| 2 | El valor económico de las marcas | BSH |
| 3 | La gestión sostenible de los recursos | HOLCIM |
| 4 | El protocolo de Kioto | BASF |
| 5 | La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido | ALSTOM |
| 6 | Políticas públicas para impulsar la responsabilidad social de la empresa | REE |
| 7 | La base de la pirámide: la nueva frontera de la responsabilidad corporativa | UF |
| 8 | Comercio justo: un ejemplo de consumo responsable | CES |
| 9 | Conciliación vida laboral y vida personal y familiar | SIEMENS |
| 10 | La inversión socialmente responsable: evolución, tendencias e implicaciones para la dirección de las empresas | MCC |
| 11 | Innovación y acción social de la empresa | VODAFONE |
| 12 | El desarrollo sostenible y los medios de comunicación | CEMEX |
| 13 | Ante un nuevo paradigma: la empresa responsable | CES |





1985-2005



llevamosveinte añostransportandolaenergíaqueiluminalavidademillonesdepersonas



RED ELÉCTRICA
DE ESPAÑA

Es mejor vivir con red

