
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CANTABRIA

JOSEFINA FERNÁNDEZ MARTÍNEZ

*Técnico en Responsabilidad Social Corporativa
Cátedra de Cooperación Internacional y con Iberoamérica
Universidad de Cantabria*

SUMARIO: 1. INTRODUCCIÓN. 2. EL MARCO REGULADORIO DE LA RSE EN LA UNIÓN EUROPEA Y ESPAÑA. 3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS EN LOS NIVELES SUBNACIONALES DE GOBIERNO. A. El papel del Sector Público en Cantabria. a) El gobierno autonómico. El papel y acciones del Gobierno de Cantabria; b) El gobierno local. La propuesta del Ayuntamiento de Santander. 4. EL PAPEL DE LOS AGENTES SOCIALES: ASOCIACIONES EMPRESARIALES Y SINDICATOS. A. Los agentes sociales y la RSE en Cantabria. a) CEOE CEPYME Cantabria. b) La visión de UGT y CCOO. 5. LA RSE DE LAS EMPRESAS DE CANTABRIA. A. Claridad y enfoque del concepto de RSE. B. Implicación de la dirección y enfoque estratégico de la RSE. C. Relaciones con los grupos de interés. D. Gestión de la RSE en las empresas de Cantabria. a) Dirección de personas. b) Política ambiental. c) Política social. E. Las empresas y la política pública de RSE. 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 7. ANEXO I. 8. ANEXO II

1. INTRODUCCIÓN

Los numerosos cambios producidos tanto en el ámbito local como global están afectando intensamente al tejido empresarial en su conjunto, sea cual sea su objeto de negocio, dimensiones y estructura. Pero no son únicamente las empresas quienes han de soportar el peso de los retos actuales, sino que los distintos niveles de gobierno, al igual que la propia ciudadanía, están experimentando las consecuencias del freno en el progreso económico y social que hasta ahora se venía construyendo. Así, y dada la coyuntura actual, ni los problemas ni sus posibles soluciones se pueden seguir abordando de manera aislada e independiente.

En este sentido, y ya que desde hace varios años se viene reconociendo a la empresa en su figura de ciudadana corporativa¹, es necesario poner en valor este marco de re-

¹ «La vinculación de la idea de ciudadanía aplicada a la empresa se entiende como la expresión de una nueva visión de la empresa, que incorpora como una de sus referencias la contribución que pueden llevar a cabo las empresas a los retos de gobernanza, a partir de su actividad estrictamente empresarial». Este término no se debe tomar como una definición, sino como un marco de referencia que puede convertirse en una idea reguladora. LOZANO SOLER, J., *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*, Madrid, Trotta, 2009.

ferencia y comenzar a trabajar en favor de un desarrollo más sostenible y más inclusivo, ya que «si no restauramos los valores de la responsabilidad social, no puede haber ninguna recuperación económica significativa y sostenible»². Organismos internacionales, gobiernos, empresas, agentes sociales, universidades y escuelas de negocios, entre otros, ven la RSE, cada vez más, como el hilo conductor que ayude a afrontar los retos del desarrollo sostenible.

No obstante, en un contexto como el actual y con la confianza y credibilidad de las empresas en continuo descenso³, es difícil hablar de RSE tanto a pequeñas empresas que atraviesan serias dificultades en su propia supervivencia como a una opinión pública afectada por la irresponsabilidad de los mercados, instituciones financieras, bancos, o empresas, pues, a la vez que se ha ido implantando y difundiendo la RSE, se han ido produciendo malas prácticas en directamente incompatibles u opuestas al concepto⁴.

De esta manera, para apoyar la implantación de la RSE en el ámbito local, si bien es necesaria la implicación de todos los actores anteriormente mencionados, es imprescindible contar con el liderazgo de las Comunidades Autónomas (CCAA), quienes han de participar activamente en el cambio de patrón de crecimiento y contribuir al progreso económico y social del territorio. Precisamente, el gobierno autonómico, tiene asignada una responsabilidad colectiva como agente principal en el proceso de definición, promoción y difusión el concepto de RSE entre el tejido productivo y población en general de la región. En este sentido, el objeto de este capítulo es estudiar hasta dónde ha de llegar el papel de la administración pública en el establecimiento de la RSE en las empresas de la región, abordando, así, uno de los debates centrales con respecto a la RSE en el ámbito autonómico. De esta forma, se tratará de conocer si la RSE en la Comunidad Autónoma de Cantabria se puede implantar de manera coherente a través de una regulación autónoma por parte de las empresas (voluntariedad), o si por el contrario, requiere de una regulación heterónoma, con una intervención más específica por parte de la administración regional.

Con este fin, se ofrece una visión general sobre el estado de la RSE en Cantabria comprendiendo la dimensión normativa, la negociación colectiva, y las prácticas empresariales más arraigadas o frecuentes en este ámbito. Para ello, además de realizar una revisión bibliográfica, legislativa y de la negociación colectiva, se ha contado con la visión de la administración pública autonómica (Gobierno de Cantabria) y local (Ayuntamiento de Santander), así como de la Confederación de Empresarios de Cantabria (CEOE-CEPYME Cantabria), de los sindicatos Unión General de Trabajadores (UGT) y Comisiones Obreras (CCOO) y de las propias empresas.

El trabajo se estructura como sigue. En el primer epígrafe en el que se realiza un breve repaso al marco regulatorio en el ámbito de la RSE tanto en la Unión Europea (UE)

² SACHS, J., *El precio de la civilización*, Barcelona, Galaxia Gutemberg, 2012, p. 9.

³ EDELMAN, *Edelman Trust Barometer*, 2012.

⁴ ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F., «Los actores de la responsabilidad social empresarial: el caso español», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27 (1), 2009, pp. 147-167.

como en España, ya que es al que deben acogerse los gobiernos subnacionales y resto de actores implicados. En el epígrafe dos se estudia brevemente el papel de las CCAA en la definición de la RSE en general, y se concreta el caso cántabro en particular, recopilando información relativa al gobierno autonómico, y al Ayuntamiento de Santander, en representación del nivel local de gobierno. Para completar la visión institucional, el tercer epígrafe recoge las percepciones, visión y propuestas de los agentes sociales participantes en el estudio: CEOE-CEPYME Cantabria, UGT y CCOO⁵.

A continuación, el cuarto epígrafe comprende tanto la visión, como el enfoque y prácticas realizadas por las empresas participantes en el estudio.

La metodología utilizada ha sido la siguiente:

- Selección del grupo de empresas participantes: empresas cántabras o con presencia en Cantabria adheridas al Pacto Mundial de Naciones Unidas⁶. El número total de empresas identificadas asciende a 26⁷. Se ha contactado con estas empresas, porque se supone que las seleccionadas ya se han acercado a la RSE y conocen el concepto y directrices de la misma.
- Localización de los datos de contacto e identificación de los receptores de la información, tanto a través de los datos disponibles en internet, como a través de conversaciones telefónicas con las propias empresas.
- Explicación del fin y metodología del estudio a las personas responsables de RSE en las empresas seleccionadas y envío del cuestionario establecido⁸.
- Recepción y recopilación de la información de las 16 empresas que deciden participar en el estudio.

⁵ Para recopilar la información relativa a los actores comprendidos en el segundo y tercer epígrafe, se han solicitado entrevistas personales con personas implicadas en la RSE en cada una de las instituciones anteriormente mencionadas. No en todos los casos ha sido posible este contacto personal, por lo que también se ha solicitado la información a través del correo electrónico y por teléfono.

⁶ El Pacto Mundial es una iniciativa internacional propuesta por Naciones Unidas. Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social, por medio de la implantación de Diez Principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.

⁷ Para delimitar las empresas participantes se han considerado por un lado, aquellas que aparecen clasificadas dentro de la Comunidad Autónoma de Cantabria en la web de la Red Española del Pacto Mundial y, por otro, aquellas que aunque son signatarias del Pacto fuera de la región, están adheridas a la Red por la Responsabilidad Social Global: Empresas Cántabras en el Pacto Mundial. De las 26 empresas seleccionadas, finalmente se contacta con 24, dado que una de las excluidas está a punto de desaparecer y de otra de ellas no es posible acceder a sus datos de contacto. De igual forma, se detecta que dos de las participantes han sido expulsadas del Pacto Mundial por no haber enviado a tiempo sus Informes de Progreso. No obstante, se ha decidido mantenerlas como objeto de la consulta, dado que desconocían haber sido expulsadas y han manifestado voluntad de readherirse. Se recibe respuesta de 16 empresas. El listado completo de participantes puede consultarse en el Anexo I.

⁸ Se ha diseñado un cuestionario de 50 preguntas basado en el *Cuestionario de Concienciación sobre Responsabilidad Social de las Empresas* de la Comisión Europea, el *Estudio Multisectorial de sobre el Estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España* del Club de Excelencia en Sostenibilidad, el Cuestionario de Autodiagnóstico incluido en la *Guía para la Mejora y la Implantación de la Responsabilidad Social Empresarial en las PYMES* de la Cámara de Comercio de Madrid y el *Cuestionario de Autodiagnóstico en RSE* de CEOE-CEPYME Cantabria.

- Solicitud de aclaraciones acerca de aquellas respuestas que suscitan dudas y posterior tratamiento de los datos.

En último lugar, y a la vista de los resultados obtenidos, se identifican los principales retos de futuro para la instauración de la RSE en Cantabria y se exponen las principales conclusiones del capítulo.

2. EL MARCO REGULATORIO DE LA RSE EN LA UNIÓN EUROPEA Y ESPAÑA

En términos generales, el marco regulatorio sobre RSE en el ámbito europeo (incluidos los Estados Miembros) deja un amplio margen de actuación a las empresas (*soft regulation*), pues, aunque se van introduciendo algunos requisitos obligatorios, especialmente en cuanto a *reporting* de las grandes empresas se refiere. La gran mayoría de las pautas y recomendaciones realizadas por los organismos rectores, continúan otorgando el protagonismo a las empresas en la definición de sus propias políticas, en colaboración con sus *stakeholders*. Así, y aunque permanezca la voluntariedad como criterio general al hablar RSE, paralelamente se va desarrollando una progresiva presión regulatoria tanto sobre la propia RSE, como sobre sus ámbitos o dimensiones relacionadas⁹. Esta situación se refleja en los múltiples códigos, estándares e iniciativas internacionales surgidos a tal efecto¹⁰ —como el Pacto Mundial, las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales o las Comunicaciones y Libro Verde de la Comisión Europea—, al igual que en las distintas iniciativas legislativas surgidas a nivel estatal, que van regulando cuestiones que anteriormente no eran de obligado cumplimiento¹¹ —como puede ser la legislación ambiental, de igualdad, de protección de consumidores, de seguridad y salud en el trabajo, etc.—.

Tanto las comunicaciones de la Comisión Europea, como la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) y la posterior aprobación de la *Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible*¹² en España, marcan los principales hitos y documentos de referencia, que deberán considerar las empresas que operen en el territorio español, en cuanto a RSE se refiere.

En este sentido, la Comisión Europea, bajo la actual misión de lograr un crecimiento inteligente, sostenible e integrador de la Estrategia Europa 2020¹³, ha ido delimitando el modelo de empresa y tejido productivo que desea fomentar, dentro del marco de

⁹ NIETO ANTOLÍN, M., «¿Por qué adoptan criterios de RSC las empresas españolas?, *Economistas*, núm. 104 Extra, 2005, pp. 253-259.

¹⁰ DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M., VALOR MARTÍNEZ, C. y KREISLER MERINO, I., «Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa. Iniciativas internacionales y nacionales». *Boletín Económico de ICE*, núm. 2779, 2003, pp. 9-20.

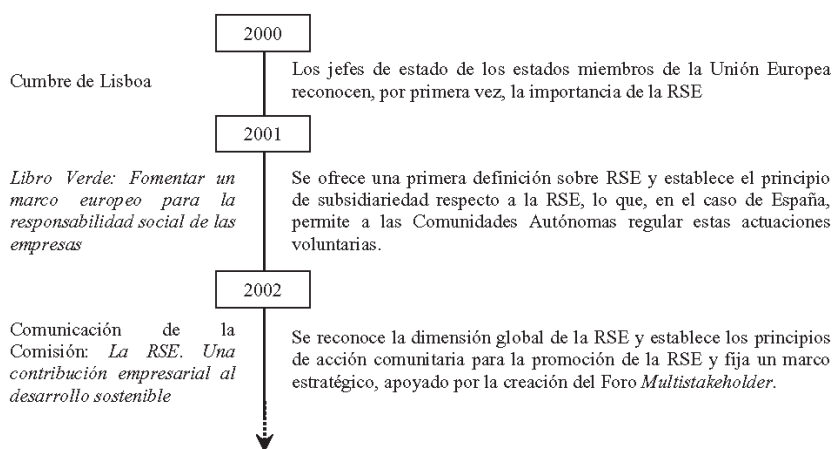
¹¹ FUENTES GANZO, E., «La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas», *Pecunia*, núm. 3, 2006, pp. 1-20.

¹² BOE, *Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible*, BOE núm. 55 de 5 de marzo de 2011, pp. 25.033 a 25.235.

¹³ COMISIÓN EUROPEA, *Europa 2020: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*, Bruselas, COM(2010) 2020, 2010.

economía social de mercado deseable para el siglo XXI. Para ello, entre otras acciones, y desde que los jefes de estado de los estados de la Unión Europea reconocieran, por primera vez, la importancia de la RSE en la Cumbre de Lisboa celebrada en el año 2000, la Comisión ha continuado desarrollando y publicando varias comunicaciones y un libro verde con el ánimo de delimitar e impulsar la RSE. Sus principales contribuciones en cuanto a la definición del marco de la RSE son el *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001)¹⁴ y las comunicaciones de 2002¹⁵, 2006¹⁶, 2010¹⁷ y 2011¹⁸ sobre RSE.

FIGURA 1
Evolución del marco regulatorio de la RSE en la Comisión Europea



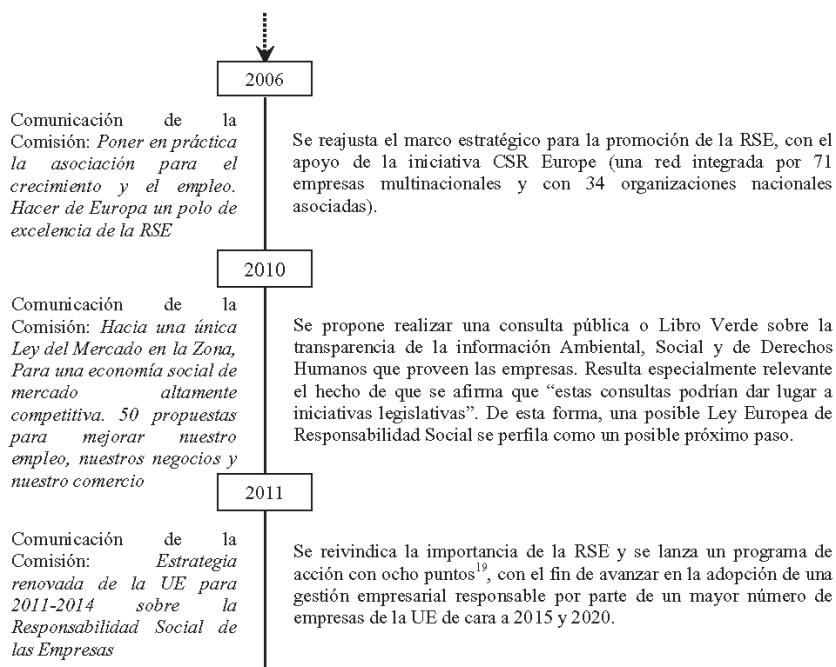
¹⁴ COMISIÓN EUROPEA, *Libro verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas, COM(2001) 366 final, 2001.

¹⁵ COMISIÓN EUROPEA, *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*, Bruselas, COM(2002) 347 final, 2002.

¹⁶ COMISIÓN EUROPEA, *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo. Hacer de Europa un polo de excelencia de la RSE*, Bruselas, COM(2006) 136 FINAL, 2006.

¹⁷ COMISIÓN EUROPEA, *Towards a single market act for a highly competitive social market economy 50 proposals for improving our work, business and exchanges with one another*, Bruselas, COM(2010) 608 final, 2010.

¹⁸ COMISIÓN EUROPEA, *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas, COM(2011) 681 final, 2011.



Fuente: elaboración propia

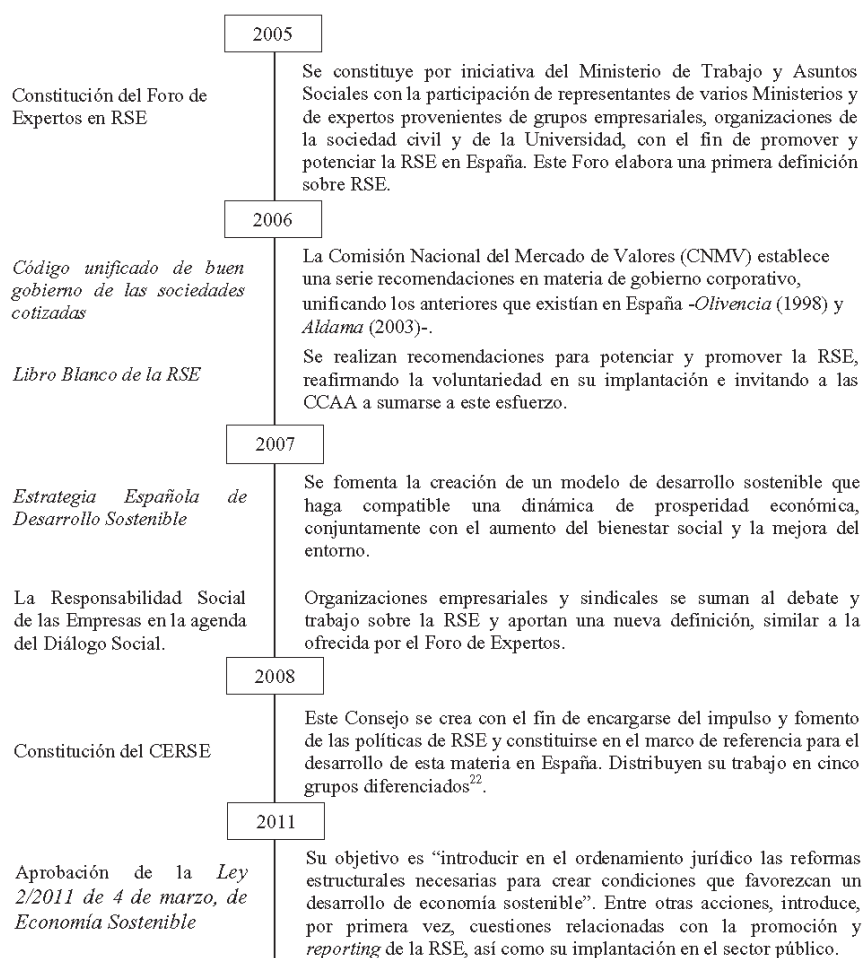
De igual forma, y a partir del impulso de la Unión Europea, en España también se han ido desarrollando progresivas acciones encaminadas a delimitar y definir el concepto de RSE y a fomentar su implantación en el territorio. Algunas de las principales acciones a este respecto son la constitución del Foro de Expertos en RSE, la aprobación del *Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas* y del informe denominado *Libro blanco de la RSE*, la publicación de la *Estrategia Española de Desarrollo Sostenible*, la incorporación de la RSE a la agenda del Diálogo Social, la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)²⁰ y la aprobación de la *Ley 2/2011 de 4 de marzo, de Economía Sostenible*²¹.

¹⁹ (1) mejora de la visibilidad de la RSE y difusión de buenas prácticas, (2) mejora y seguimiento de la confianza en las empresas, (3) mejora de los procesos de autorregulación y co-regulación, (4) mejora de la recompensa de la RSE por el mercado, (5) mejora de la divulgación de información de carácter social y medioambiental por parte de las empresas, (6) mayor integración de la RSE en la educación, la formación y la investigación, (7) insistencia en la importancia de las políticas nacionales y subnacionales sobre RSE, y (8) mejora de la armonización de los enfoques europeo y mundial sobre RSE.

²⁰ Se crea por el *Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, de creación y regulación del Consejo Estatal de RSE*.

²¹ Simultáneamente, se han ido produciendo avances en la legislación sobre ámbitos relacionados con la RSE como la *Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos* y el *Real Decreto*

FIGURA 2
Evolución del marco regulatorio de la RSE en España



Fuente: elaboración propia

27/2000, de 14 de enero, por el que se establecen medidas alternativas de carácter excepcional al cumplimiento de la cuota de reserva del 2 por 100 en favor de trabajadores discapacitados en empresas de 50 o más trabajadores, la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales y posteriores actualizaciones, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental, entre otras.

²² El papel de la RSE y la Crisis Económica: Su contribución al nuevo modelo productivo, la competitividad y el desarrollo sostenible; Transparencia, Comunicación y Standards de los Informes y Memorias de Sostenibilidad; Consumo e Inversión Socialmente Responsable; La RSE y la Educación; y Gestión de la Diversidad, Cohesión Social y Cooperación al Desarrollo.

Si bien la voluntariedad y autorregulación por parte de las empresas está presente en la filosofía de la RSE Europa y España desde sus inicios, se observa cómo se han ido introduciendo elementos que, por un lado, tratan de encauzar las acciones deseables por parte del tejido productivo y europeo —sin restar protagonismo en su definición a las empresas— y, por otro, elevan el nivel político del concepto e instan a cada uno de los estados miembros a difundir, fomentar y definir un marco y hoja de ruta tanto a nivel nacional, como regional y local. Asimismo, y con el ánimo de que estas directrices se puedan aplicar en cada uno de los estados de la Unión, este enfoque se ha desarrollado en el marco del reconocimiento y respeto por el contexto específico de cada uno de los países integrantes, aunque bajo un prisma de coordinación y colaboración²³.

Sin embargo, a pesar de que es necesario respetar la autonomía y cosmología de cada uno de los territorios europeos, la libertad en la definición de políticas de RSE en Europa ha derivado en un gran avance por parte de algunos países y un cierto estancamiento por parte de otros. Así, existen países líderes como Dinamarca, Holanda, Suecia y Alemania, que cuentan desde hace años con un plan definido en RSE y, otros, como España —que ya se ha comprometido a elaborar su propio plan—, que aún carecen de él²⁴. Ello, a pesar de que la Comisión, en su comunicación de 2011, invitaba a los estados miembros a «elaborar o actualizar, para mediados de 2012, sus propios planes o listas nacionales de acciones prioritarias para promover la RSE en apoyo a la Estrategia Europa 2020, con respecto a principios y directrices de RSE reconocidos internacionalmente y en cooperación con las empresas y otras partes interesadas».

No obstante, esto no quiere decir que las políticas establecidas por la Unión Europea y España no hayan logrado un impacto en cuanto al desarrollo, avance e implantación de prácticas socialmente responsables en sus empresas. Sin embargo, es necesario incidir en la implicación del resto de actores y grupos de interés para que la RSE gane tanto en cantidad, como en calidad de sus iniciativas²⁵ y de manera más específica en España, donde la implantación de la RSE entre su tejido social y productivo, aún tiene un largo camino por delante hasta alcanzar los niveles de los países líderes europeos²⁶.

3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS EN LOS NIVELES SUBNACIONALES DE GOBIERNO

Para poder hablar de RSE en el ámbito autonómico es necesario contar con un proyecto definido, conocido y compartido por el conjunto de los actores locales. Si bien es

²³ ORTÚN SILVÁN, P., «El contexto de la Responsabilidad Social Empresarial en la Unión Europea», *Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial*, Madrid, Forética, 2006, pp. 35-42.

²⁴ GRANDA, G. y SERCOVICH, T. (dir.), *Planes de Acción de RSE de gobiernos europeos*, Madrid, Forética, 2012.

²⁵ NOTERDAEME, J. y LÓPEZ, J., «La RSE en Europa. Progreso y Tendencias», *El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible*, Madrid, Forética, 2008, pp. 203-217.

²⁶ ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F., «Los actores de la responsabilidad social empresarial: el caso español», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27 (1), 2009, pp. 147-167.

necesario alinearse con las políticas establecidas por los niveles superiores de gobierno y basarse en o adherirse a las iniciativas y acuerdos internacionales en esta materia, el papel de la comunidad autónoma ha de pasar necesariamente por la adecuación del marco existente a las propias características y necesidades del territorio.

Como ya se adelantaba con anterioridad, cuando se aborda la cuestión de la RSE desde la administración pública sea del nivel que sea, surge el dilema de hasta dónde ha de intervenir ésta o dejar a merced de la voluntariedad de las empresas su definición, implantación y aplicación efectiva. Lo que sí está claro, es que sin la implicación de la administración, las posibles actuaciones de las empresas concienciadas con la RSE y el desarrollo sostenible quedarán relegadas a iniciativas individuales que no lograrán el impacto deseado²⁷.

TABLA I
Estrategias Gobierno-Empresa. Políticas desarrolladas

		GOBIERNO	
		Ausencia de Estrategia	Fomentar la RSE
EMPRESA	Ausencia de Estrategia	Falta de iniciativas	Iniciativas públicas unidireccionales de control
	Contribuir al desarrollo de la RSE	Iniciativas empresariales individuales	Visión compartida. Iniciativas públicas de facilitación y combinación de recursos (diálogo, partenariado y redes)

Fuente: Ver nota 26 (segunda parte)

Así, a nivel autonómico, si bien es imprescindible contar con la implicación del gobierno, se considera más adecuado establecer un marco regulatorio que, sin perjuicio de la voluntariedad que caracteriza a la RSE, contribuya a arraigar y potenciar el concepto tanto entre las empresas como entre el resto de actores, incluidas la propia administración y la opinión pública.

Pero a la hora de definir una política pública que aborde y delimite la RSE, surgen múltiples dificultades consecuencia de la propia pluridimensionalidad y transversalidad que caracteriza al concepto²⁸. Lo cual no quiere decir, que la definición de un marco concreto, acorde a las directrices internacionales en la materia, deba implicar necesariamente que se desarrolle un único modelo de RSE, ni que todas las empresas deban emprender el mismo tipo de acciones socialmente responsables, pues deberán ser las propias

²⁷ DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. y VALOR MARTÍNEZ, C., «Responsabilidad Social de la Empresa. Concepto, medición y desarrollo en España», *Boletín Económico de ICE*, núm. 2755, 2003, pp. 7-19 y LOZANO SOLER, J.M., «Promoción pública de la Responsabilidad Social Empresarial», *Ekonomiaz*, núm. 65, 2007, pp. 108-127.

²⁸ MORATA, F., «Sector público y RSE», *La Responsabilidad Social de la Empresa a debate: lecciones de la crisis*, Barcelona, Institut Universitari d'Estudis Europeus, 2010, pp. 21-22.

empresas quienes establezcan sus estrategias, de manera acorde a sus propias particularidades y a las expectativas de sus grupos de interés²⁹.

De la misma forma, el marco regulatorio, además, no debería concebirse como una iniciativa más que se añada a las ya existentes, contribuyendo a complejizar el ya de por sí arduo trabajo de gestión empresarial, sino que, de manera armónica con las propuestas del nivel nacional y supranacional, se oriente a facilitar el trabajo y contribuya a mejorar la situación y competitividad de las empresas y dinamice la economía local.

Estas dificultades que acompañan a la definición de la política pública sobre RSE, no han impedido sin embargo, que desde hace varios años, hayan comenzado a proliferar diversas iniciativas autonómicas de incentivo o regulación de la RSE y sus ámbitos relacionados. Así, comunidades como Aragón, Cataluña, Galicia, Navarra o Extremadura, entre otras, cuentan con sus propios marcos y estrategias de RSE. En 2012 continúan surgiendo nuevas iniciativas en el ámbito subnacional, no solamente en cuanto a CCAA se refiere, sino también por parte de los Ayuntamientos. Así, Cataluña, quien inició su trabajo de promoción de la RSE en 2000, está trabajando en la aprobación de una ley del cambio climático, el Ayuntamiento de León acaba de exigir la inserción de productos de comercio justo en las cafeterías situadas en centros de él dependientes como paso previo a convertirse en Ciudad por el Comercio Justo, y Navarra ya está trabajando en la elaboración de su *Segundo Programa de Incentivación de Responsabilidad Social Corporativa 2012-2016*³⁰.

A la hora de definir el marco de actuación en el ámbito de la RSE, la opinión más extendida, tanto en términos generales, como entre los actores consultados para la elaboración de este capítulo³¹, es que resulta más interesante definir incentivos y desarrollar políticas de promoción de la RSE, que tratar de establecer más normativas que complejicen la actividad empresarial y para las que, además, no existan mecanismos de control suficientes como para asegurar su cumplimiento³². Un claro ejemplo de ello se encuentra en el todavía escaso grado de éxito en el cumplimiento de la *Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos (LISMI)*³³, vigente desde hace 30 años, la cual, según datos recogidos por distintos informes, aún cuenta con un elevado porcentaje de incumplimiento por parte de las entidades sujetas a la misma³⁴.

²⁹ FONTRDONA FELIP, J., «Reflexión sobre la RSE en las Comunidades Autónomas», *Gestión y comunicación de la Responsabilidad Social*, Madrid, Forética, 2006, pp. 193-199.

³⁰ Noticias del Gobierno de Navarra. En: <http://bit.ly/AFjH3m>

³¹ 16 empresas adheridas al Pacto Mundial de Naciones Unidas, Gobierno de Cantabria, Ayuntamiento de Santander, sindicatos CCOO y UGT y CEOE-CEPYME Cantabria.

³² ARENAS VIVES, D., «La RSE y la crisis desde el punto de vista de la empresa», *La Responsabilidad Social de la Empresa a debate: lecciones de la crisis*, Barcelona, Institut Universitari d'Estudis Europeus, 2010, pp. 55-57.

³³ BOE, *Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos*, BOE núm. 103 de 30 de abril de 1982, pp. 11.106 a 11.112

³⁴ El observatorio Empresa y Discapacidad señala en su último informe que únicamente un tercio de las empresas encuestadas cumple con ella, a pesar de que un 96% afirma conocer su concepto básico. GRUPO SIFU, *Observatorio SIFU de Empresa y Discapacidad*, 2011. En: <http://bit.ly/Q4uEm0>

Pero al hablar del papel de la administración pública, no sólo se debe prestar atención a la función de definición de las reglas de juego para otras entidades, sino que ésta ha de ejercer un liderazgo consciente y responsable, aplicándose, en primer lugar, el concepto a sí misma³⁵. Por ello, en los apartados siguientes, se recogerán las acciones puestas en marcha por el Gobierno de Cantabria y por el Ayuntamiento de Santander, tanto en su dimensión interna, como externa.

A. El papel del Sector Público en Cantabria

Como se ha venido insistiendo, a la hora de promover un comportamiento socialmente responsable en un determinado territorio, resulta imprescindible, además de la voluntad de las empresas, la implicación y liderazgo por parte de las autoridades públicas. Función que puede ser asumida por el sector público a través de la asunción de un rol de ente que obliga, que facilita, que colabora con o que promociona la RSE en función del nivel de obligatoriedad que impliquen las herramientas escogidas³⁶.

Esta función se ha asumido de una manera más bien escasa tanto a nivel nacional, como en el ámbito específico de la Comunidad Autónoma de Cantabria, siendo mucho más palpable en el caso de esta última.

Uno de los principales inconvenientes de esta postura de los poderes públicos en el ámbito autonómico es precisamente la falta de liderazgo y función ejemplarizante, que no anima o incluso desincentiva al tejido productivo a adoptar prácticas socialmente responsables, quedando éstas relegadas a las convicciones personales de los empresarios que deciden abordarlas o la implicación de la cadena de valor en las políticas de RSE por parte de las empresas multinacionales.

No obstante, estas afirmaciones son compatibles con el hecho de que tanto el sector público en su dimensión autonómica y local en Cantabria ha adoptado algunas prácticas orientadas a la implantación y promoción de la RSE en el territorio. Sin embargo, algunas de las actuaciones emprendidas en años anteriores, han quedado relegadas a un segundo plano con el cambio gobierno, aunque también se han implantado otras nuevas acciones que se verán más adelante. A pesar de ello, es importante insistir en la idea de que la RSE no ha de ser entendida como una carga adicional o un tema secundario que implantar en época de bonanza económica (RSE táctica o instrumental)³⁷. Es más, es posible que pueda resultar mucho más útil por las soluciones que pueda aportar a la actual coyuntura, siempre que se trate de una RSE estratégica³⁸.

³⁵ PONT MARTÍN, X., «Por una estrategia pública de RSE en Cataluña» *La Responsabilidad Social de la Empresa a debate: lecciones de la crisis*, Barcelona, Institut Universitari d'Estudis Europeus, 2010, pp. 46-53.

³⁶ FOX, T., WARD, H. y HOWARD, B., *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study*. Washington D.C.: World Bank, 2002, p. 3.

³⁷ Aquella que responde a acciones aisladas que se ejecutan de manera *ad hoc*, según las necesidades del negocio.

³⁸ Aquella que se encuentra plenamente insertada en el *core business*, formando parte del ADN de la empresa u organización y, por tanto, es susceptible de generar un retorno de la inversión.

a) *El gobierno autonómico. El papel y acciones del Gobierno de Cantabria*

El Gobierno de Cantabria no cuenta con un marco regulatorio ni plan definido en materia de RSE, ya sea a nivel interno o externo. En cambio, cumple con una función de difusión y promoción, poniendo a disposición de las empresas regionales varias instituciones encargadas de ofrecer asesoramiento y algunas webs informativas, así como considerando la RSE en las convocatorias de subvenciones y abriendo líneas de subvención específicas.

A pesar de ello, sí ha establecido algunos marcos de referencia en cuanto a temas relacionados con la RSE. Así, por ejemplo, en el ámbito interno y para garantizar el buen desempeño de la figura de servidor público, el Parlamento de Cantabria aprueba en 2008 la *Ley de Cantabria 1/2008, de 2 de julio, reguladora de los Conflictos de Intereses de los miembros del Gobierno y de los altos cargos de la Administración de Cantabria*, de manera que quedan obligados a «servir con objetividad a los intereses generales, anteponiendo éstos a los de carácter particular que puedan tener en el despacho de los asuntos a su cargo». Asimismo, y por otro lado, la Consejería de Innovación, Industria, Turismo y Comercio ha elaborado un *Plan de Sostenibilidad Energética de Cantabria 2011-2020*³⁹, a través del que se plantean diversos objetivos de sostenibilidad ambiental a lograr a nivel autonómico.

El ente de referencia en cuanto a la difusión y promoción de la RSE por parte del Gobierno de Cantabria es la Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria (Grupo SODERCAN). Este Grupo, que se define como «un conjunto de empresas públicas dedicadas a promover y contribuir activamente en la creación de un entorno socio-empresarial, que favorezca las inversiones en el tejido industrial y desarrolle la innovación y la mejora competitiva; generando valor social y medioambiental en las empresas, Administración y sociedad de Cantabria», dispone de un Programa de RSE, basado en dos objetivos. El primero de ellos orientado al desarrollo de acciones responsables a nivel interno (empezando por la misión, visión, valores y estrategia) y de manera extensible al conjunto de empresas del Grupo, y el segundo, focalizado en la promoción de la RSE en las industrias cántabras, fundamentalmente con aquellas con las que trabaja, aunque también con el resto. Para ello, ha adoptado algunas medidas como la elaboración de la web *Cantabria Responsable*⁴⁰ para orientar a las empresas y ayudarlas a medir su desempeño en RSE, así como a integrar medidas específicas dentro de su empresa.

Dado que entre los objetivos de SODERCAN se encuentra la mejora de la competitividad e internacionalización de las empresas, a la hora de poner en valor la propia imagen de marca de las firmas cántabras, la RSE podría resultar un importante catalizador de la competitividad y posicionamiento en el mercado, siguiendo la línea que propone la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas del Gobierno de España defendiendo la potenciación de la

³⁹ En: <http://bit.ly/OV9ckp>

⁴⁰ www.cantabriaresponsable.es

RSE como seña de identidad de la marca España fuera de sus fronteras⁴¹. En el caso cántabro, sería interesante que, tanto el Gobierno de Cantabria, como las empresas locales, se sumasen a este esfuerzo de integración y promoción de la RSE y se aprovechara, además, un tejido empresarial más responsable y comprometido, que contribuye a mejorar el desarrollo socio-económico de la región y con ello, la imagen del conjunto del territorio para la definición de la marca Cantabria⁴².

En esta línea, y con el ánimo lograr que la cultura de la innovación se asiente en las empresas, para contribuir a la transformación del actual modelo productivo, la Consejería de Innovación, Industria, Turismo y Comercio ha diseñado el programa de subvenciones INNPULSA 2012-2015, cuyas tres líneas de actuación INVIERTE⁴³, COMPITE⁴⁴ e INNOVA⁴⁵, valoran la *implantación de compromisos* de RSE premiándolo con un aumento de un 5% en la puntuación final obtenida según el baremo establecido. La debilidad de esta iniciativa radica en que únicamente se deben garantizar compromisos y para su justificación se solicita un informe de acreditación del que no se especifican requisitos mínimos. No obstante, es la primera vez que la RSE se incluye como criterio para premiar a aquellas empresas socialmente responsables en una convocatoria de subvenciones de esta Consejería⁴⁶.

Además de estas iniciativas, la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo a través del Servicio Cántabro de Empleo también dispone con un programa específico dirigido a subvencionar de actividades de formación, difusión y fomento de la economía social, entre las que se encuentran las acciones de RSE vinculadas directamente al fomento del empleo⁴⁷.

Asimismo, se han generado espacios de encuentro entre distintos actores como la Red por la Responsabilidad Social Global: Empresas Cántabras en el Pacto Mundial⁴⁸ o el Fondo Cantabria Cooperativa «una fundación pública fundación pública sin ánimo de lucro,

⁴¹ Europa Press Social. En: <http://bit.ly/MDaFtY>

⁴² SANTOS VIJANDE, M.L., GONZÁLEZ-BUSTO MÚGICA, M.B. y LÓPEZ FERNÁNDEZ, B., «La responsabilidad social corporativa en las PYME: un estudio en empresas asturianas de economía social». *Revista de Fomento Social*, núm. 63, 2008, pp. 31-61.

⁴³ Orden INN/5/2012, de 13 de marzo, por la que se establecen las bases reguladoras y se realiza la convocatoria para el año 2012 de la línea de subvenciones INVIERTE del programa INNPULSA 2012-2015.

⁴⁴ Orden INN/4/2012, de 13 de marzo, por la que se establecen las bases reguladoras y se realiza la convocatoria para el año 2012 de la línea de subvenciones COMPITE del programa INNPULSA 2012-2015.

⁴⁵ Orden INN/3/2012, de 13 de marzo, por la que se establecen las bases reguladoras y se realiza la convocatoria para el año 2012 de la línea de subvenciones INNOVA del programa INNPULSA 2012-2015.

⁴⁶ Entre la Conclusiones del III Congreso Nacional de Responsabilidad Social Empresarial celebrado en Zaragoza los días 24 y 25 de mayo de 2012, se manifestaba la necesidad de que los comportamientos socialmente responsables sean tenidos en cuenta por Administraciones Públicas en sus concursos.

⁴⁷ Programa IV de la Orden HAC/35/2011, de 22 de diciembre, por la que se establecen las bases reguladoras y se aprueba la convocatoria para el año 2012 de subvenciones destinadas al fomento del empleo y mejora de la competitividad en las cooperativas y sociedades laborales y a financiar gastos de organización interna y funcionamiento de las asociaciones de cooperativas, de sociedades laborales, trabajadores autónomos y otros entes representativos de la economía social.

⁴⁸ Ver epígrafe 4. La RSE en las empresas de Cantabria.

que estará integrada por ayuntamientos, empresas, gobierno y otras instituciones de la comunidad autónoma de Cantabria que destinen una parte de su presupuesto a financiar intervenciones de cooperación internacional para el desarrollo». Esta Fundación está adherida al Pacto Mundial de Naciones Unidas y ostenta, en la actualidad, la coordinación de la Red cántabra sobre RSE, por lo que también realiza acciones de difusión de la RSE —y buenas prácticas asociadas— en el territorio.

En resumen, en una comunidad autónoma pequeña como Cantabria cuyo tejido productivo está compuesto en un 99,88% por empresas de menos de 200 asalariados (tres puntos por encima del conjunto nacional), de las cuales, un 95,39% tienen menos de 10 trabajadores y cuya economía se asienta fundamentalmente en el sector servicios, con una presencia de empresas dedicadas al comercio superior a las de construcción o la industria⁴⁹, existen multiplicidad de iniciativas inconexas dirigidas a distintos públicos objetivo.

Si bien la situación aquí recogida supone un gran avance con respecto a la RSE en Cantabria, esta proliferación de iniciativas independientes no permite aprovechar toda su capacidad de impacto y posibles economías de escala, debido, en gran parte, a la ausencia de un plan específico que aglutine y desarrolle las líneas estratégicas a seguir por los todos actores implicados en la implantación y desarrollo de la RSE en el ámbito autonómico.

Por tanto, si bien queda de manifiesto la necesidad de desarrollar un marco de referencia para la RSE en Cantabria, a la hora de llevarlo a cabo, es fundamental adaptar las propuestas a las características de las PYMES y microempresas y contar con la implicación de otros actores como la Cámara de Comercio, por su especial cercanía y función de representación, promoción y defensa de los intereses generales del comercio, la industria y la navegación, y consolidación del tejido económico, así como con el resto de agentes sociales y actores implicados.

b) *El gobierno local. La propuesta del Ayuntamiento de Santander*

La administración pública debe de jugar un doble papel a la hora de impulsar de manera coherente la RSE en el entorno en que opera —asumiendo la responsabilidad social como política propia y fomentando su implantación por parte del resto de entidades—, dado que ésta requiere no sólo de la implicación de las empresas sino de la corresponsabilidad de todos los actores⁵⁰.

⁴⁹ Cálculo realizado a partir de los datos del Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional de Estadística (INE), correspondientes a 2011. En este censo están cubiertas todas las actividades económicas excepto la Agricultura y Pesca, la Administración Pública, Defensa y Seguridad Social Obligatoria, las actividades de los hogares que emplean personal doméstico y las Organizaciones Extraterritoriales. Para ofrecer el dato de empresas por tamaño, se ha tomado el límite de menos de 200 asalariados, porque los intervalos establecidos por el INE no permiten tomar el dato de hasta 250 asalariados, estipulado para considerar a una empresa como PYME (además de desconocerse los niveles de facturación).

⁵⁰ LOZANO SOLER, J.M., «Promoción pública de la Responsabilidad Social Empresarial», *Ekonomiaz*, núm. 65, 2007, pp. 108-127; ANCOS FRANCO, H., «Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabi-

El Ayuntamiento de Santander considera esa doble línea, planteando un enfoque interno orientado a contribuir al desarrollo sostenible del municipio, a la mejora del bienestar de la ciudadanía y cuidado del entorno; y otro externo dirigido a fomentar la RSE en el tejido productivo local, favoreciendo una mayor sostenibilidad tanto a nivel económico, como social y ambiental. Si bien no existe ninguna actuación vinculada directamente con la RSE en su conjunto, sí se encuentran acciones relacionadas con cada una de sus dimensiones.

En cuanto a las iniciativas ejecutadas por el propio Ayuntamiento, existen acciones orientadas a la mejora de la accesibilidad en el municipio, a favorecer la movilidad sostenible y a facilitar los trámites administrativos a la ciudadanía, entre otras. Así, se ha desarrollado un amplio programa de accesibilidad definido a través de la *Ordenanza Reguladora de la Accesibilidad y Supresión de Barreras Arquitectónicas, Urbanísticas y de la Comunicación del Municipio de Santander* para favorecer la integración de las personas que puedan padecer alguna limitación en su actividad; se ha impulsado el uso de la bicicleta y vehículos eléctricos y se han establecido sistemas de sensores de aparcamientos en la calle —con el fin de reducir el consumo de combustibles—, así como la posibilidad de tramitación telemática de pago de tributos y realización de otras gestiones administrativas.

Del otro lado, y en lo que a las acciones orientadas a promover la sostenibilidad entre las empresas y otros actores del municipio se refiere, existen dos tipos de acciones principales relacionadas con las anteriores líneas temáticas (aunque no sean las únicas). Una de ellas se dirige a la concienciación y sensibilización del tejido productivo con respecto a la RSE y otros temas relacionados —como la integración laboral de las personas con discapacidad—, y la otra se orienta a la promoción de la conservación ambiental, a través de la promoción de la eficiencia energética⁵¹.

De manera complementaria, esta corporación ha introducido como criterio para el acceso a la contratación pública el cumplimiento por parte de las empresas postulantes de los requisitos establecidos en la *LISMI* y un incremento en la puntuación obtenida, sobre todo aquello que exceda de los mínimos exigidos. Una forma de premiar y dar ejemplo con respecto a los comportamientos deseados por parte de la administración pública⁵².

En conclusión, el Ayuntamiento de Santander, al igual que el Gobierno de Cantabria, ha puesto en marcha múltiples iniciativas para la implantación y fomento de la RSE en

lidad social empresarial», *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 66, 2007, pp. 51-79; y DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. y VALOR MARTÍNEZ, C., «Responsabilidad Social de la Empresa. Concepto, medición y desarrollo en España», *Boletín Económico de ICE*, núm. 2755, 2003, pp. 7-19.

⁵¹ Ejemplo de ello son el *Programa EcoFaro*, destinado a adaptar las actividades de los establecimientos a prácticas más sostenibles y respetuosas con el entorno y que resultan premiadas con un distintivo de calidad ambiental municipal o la participación en el *Pacto de Alcaldes*, diseñado para ayudar a los gobiernos locales a convertirse en los actores principales de la aplicación de políticas de desarrollo sostenible.

⁵² DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. y VALOR MARTÍNEZ, C., «Responsabilidad Social de la Empresa. Concepto, medición y desarrollo en España», *Boletín Económico de ICE*, núm. 2755, 2003, pp. 7-19.

el municipio (o, más bien, acciones con ella relacionadas), aunque también carece de un marco de referencia explícito que aglutine las distintas acciones emprendidas con el fin de aunar esfuerzos en la búsqueda de un desarrollo más sostenible e inclusivo. De esta manera, se observan similitudes en cuanto a las potencialidades y debilidades con respecto al caso anterior, si bien el Ayuntamiento cuenta con un mayor trabajo en el ámbito interno, siendo este enfoque más innovador en el caso de la administración pública.

4. EL PAPEL DE LOS AGENTES SOCIALES: ASOCIACIONES EMPRESARIALES Y SINDICATOS

En los últimos años, la RSE ha revolucionado en buena medida la forma de entender y relacionarse con, y desde, la empresa. La consideración de los grupos de interés ha abierto espacios de diálogo a más actores que los que tradicionalmente participaban en ello. Así, la RSE requiere de la participación e implicación de los grupos de interés, así como de su apoyo e impulso. En esta función, los grupos que aquí nos ocupan —asociaciones empresariales y sindicatos— han de ser partícipes y contribuir a la creación de un escenario de diálogo que facilite la implantación de la RSE, aportando cada uno su *know how*, percepciones y expectativas, bajo el prisma de unos objetivos comunes, tal y como se ha venido realizando, a nivel nacional, desde la creación del CERSE.

A. Los agentes sociales y la RSE en Cantabria⁵³

Y en Cantabria, el planteamiento es el mismo. Aunque las acciones de patronal y sindicatos han sido más bien discretas —al igual que en el resto de casos—, existiendo iniciativas aisladas que carecen de espacios de encuentro y trabajo común. Esta ausencia de diálogo resta efectividad a las acciones emprendidas por cada uno de ellos, pues aunque patronal y sindicatos puedan partir de motivaciones o percepciones diferentes en cuanto a la RSE se refiere, como actores involucrados en la actividad empresarial, ambos tienen mucho que aportar a su definición e implantación en la comunidad autónoma.

a) CEOE CEPYME Cantabria

El motor que impulsa la RSE —desde la perspectiva de la patronal— es la búsqueda de beneficios para el negocio, además de para el entorno en un juego ganar-ganar, respondiendo a un enfoque basado en el *business case*⁵⁴. En este sentido, para la CEOE la preservación de la voluntariedad en la aplicación de este tipo de iniciativas es una de las máximas en lo que a RSE se refiere⁵⁵.

⁵³ CEOE CEPYME Cantabria y los sindicatos UGT y CCOO están adheridos al Pacto Mundial de Naciones Unidas.

⁵⁴ DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M., «El por qué de la responsabilidad social corporativa», *Boletín Económico de ICE*, núm. 2813, 2004, pp. 45-58.

⁵⁵ SUÁREZ, R., «RSE, la perspectiva de la CEOE», *El modelo de empresa del siglo XXI*, Madrid, Forética, 2008, pp. 85-92 y ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F., «Los actores de la responsabilidad social empresarial: el caso español», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27, núm. 1, 2009, pp. 147-167.

Por su especial vinculación al tejido empresarial de la región, CEOE CEPYME Cantabria, en ejercicio de sus funciones de defensa de los intereses generales y comunes de los empresarios cántabros, apuesta por la RSE trabajando en la búsqueda del consenso empresarial en cuanto a qué es y qué implica y fomentando su implantación y desarrollo.

Para ello, ha desplegado varias líneas de trabajo orientadas a la sensibilización, concienciación y formación en este ámbito. Así, en los últimos años ha promovido diversas iniciativas en las que también ha participado para dar ejemplo al tejido empresarial de la región. Entre ellas se encuentran una campaña de donación de sangre en los centros de trabajo en colaboración con la Hermandad de Donantes de Sangre y el Banco de Sangre de Cantabria, como ejemplo práctico de bajo coste⁵⁶ para las empresas en sus relaciones con la sociedad; otra campaña dirigida al ahorro energético en el ámbito industrial y otra orientada a la contratación de personas en riesgo de exclusión sociolaboral, con especial foco en personas afectadas por algún tipo de discapacidad, a través de la promoción de beneficios tanto fiscales como para la sociedad.

Las acciones emprendidas por parte de las empresas como consecuencia de las campañas anteriormente mencionadas permanecen activas, puesto que la filosofía que subyace a la definición y diseño de las mismas, es que los proyectos han de ser sostenibles sin apoyo externo por lo que deben terminar asumiéndolos las propias entidades participantes.

Estas acciones han sido complementadas con otras de carácter formativo e informativo a través de la puesta a disposición de un sitio web específico⁵⁷ en el que se ofrece de manera abierta y gratuita información acerca de la RSE. Esta web contiene guías sobre esta materia, así como un cuestionario de autodiagnóstico con el que ayudar a las empresas a identificar y encontrar orientación sobre sus prácticas socialmente responsables. Este trabajo se complementa con la organización de jornadas y acciones formativas y el envío de boletines informativos sobre la materia.

Con este tipo de acciones, además de contribuir a difundir y promover la RSE en Cantabria, CEOE pretende generar puntos de encuentro en el que los actores interesados puedan crear redes de trabajo específicas.

b) *La visión de UGT y CCOO*

Los orígenes del movimiento sindical comparten algunas ideas con lo que es, implica y propugna la RSE⁵⁸. Lo que es tan positivo, por el aprovechamiento del camino andado, como negativo por la posible percepción de las organizaciones sindicales como una cierta injerencia en cuanto a su trabajo y funciones se refiere⁵⁹.

⁵⁶ La empresa únicamente ha de facilitar una hora libre a las personas de su plantilla que deseen participar.

⁵⁷ www.rscantabria.es

⁵⁸ ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F., «Los actores de la responsabilidad social empresarial: el caso español», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27, núm. 1, 2009, pp. 147-167.

⁵⁹ JIMÉNEZ FERNÁNDEZ, J.C., *La responsabilidad social de las empresas (RSE). Cómo entenderla, cómo afrontarla. Una perspectiva sindical*, Albacete, Altabán Ediciones, 2007, p. 100.

No obstante, este obstáculo inicial no ha impedido que los sindicatos se hayan sumado al esfuerzo de promoción de la RSE en el ámbito nacional y realizado sus aportaciones al mismo. En Cantabria en cambio, no se han planteado apenas acciones en esta línea. No obstante, aunque no se han desarrollado acciones de trabajo directo con las empresas, sí se han realizado propuestas al gobierno autonómico como la creación de órganos impulsores de la RSE, el diseño de incentivos para formación, sensibilización y formación; la subvención de servicios de asesoramiento externo en RSE y el impulso de cláusulas sociales en la contratación pública, aunque no se han llegado a materializar⁶⁰.

Por su parte, en el ámbito de la negociación colectiva, no se han encontrado referencias explícitas a la RSE en los convenios colectivos de ámbito autonómico, lo cual no se valora como un hecho positivo ni negativo, pues los acuerdos derivados de la negociación colectiva son de obligado cumplimiento para las partes, entrando en conflicto directo con la voluntariedad que la caracteriza y que los sindicatos consultados respetan, con sus propias salvedades y reservas.

En cuanto a la percepción de los sindicatos sobre el trabajo de RSE desarrollado en Cantabria hasta la fecha, ambos se muestran escépticos —discriminando entre prácticas de lavado de imagen y RSE— y coinciden en la idea de que en la región apenas se han desarrollado iniciativas de promoción por parte de poderes públicos y, en consecuencia, observan un tejido productivo poco concienciado con la RSE. En este sentido, tienen conocimiento de iniciativas aisladas insuficientes como para poder ser extrapoladas al conjunto del territorio, reclamando una mayor responsabilidad en cuanto al mantenimiento del empleo en la actual coyuntura. Esta misma visión se traslada a la administración pública, donde se aprecia una falta de apoyo claro a la implantación de la RSE, tanto entre el tejido productivo, como en sus propias instituciones, reivindicando una mayor implicación de la misma.

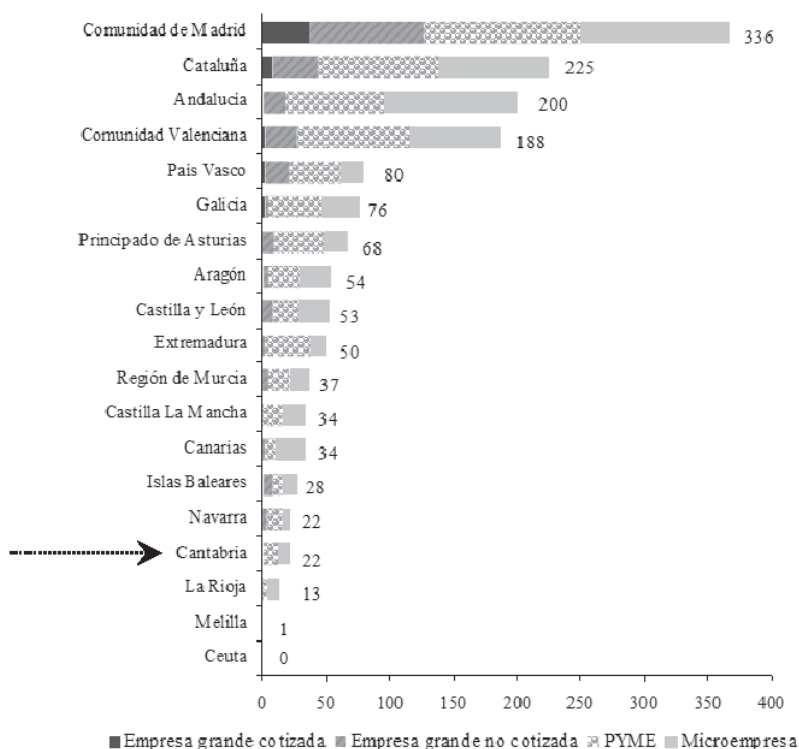
5. LA RSE DE LAS EMPRESAS DE CANTABRIA

El compromiso de las empresas cántabras firmantes del Pacto Mundial con la sostenibilidad, se ha convertido en una constante durante los últimos años. En ese sentido, desde empresas de diversos sectores y tamaños se han venido implementado, con creciente intensidad, medidas para convertir la RSE en un objetivo estratégico plenamente insertado en las actividades de producción de bienes y servicios que les son propias. No obstante, las empresas cántabras tan sólo representan un 1,5% aproximadamente de las empresas españolas adheridas al Pacto Mundial⁶¹, situando a Cantabria junto con Navarra, La Rioja y las entre las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, a la cola en cuanto al número de empresas adheridas.

⁶⁰ Estas propuestas han sido presentadas al gobierno en el proceso de diálogo social regional iniciado en 2010.

⁶¹ A fecha 25 de junio de 2012, en la Red Española del Pacto Mundial, figuran un total de 1.551 empresas (grandes cotizadas y no cotizadas, PYME y microempresas) adheridas al Pacto a nivel nacional.

GRÁFICO 1
Empresas españolas adheridas al Pacto Mundial, por Comunidades Autónomas⁶²



Fuente: Red Española del Pacto Mundial

Lo mismo ocurre en el caso de la participación de empresas cántabras en la iniciativa RSE PYME, impulsada por la Red Española del Pacto mundial en colaboración con el Instituto de Crédito Oficial (ICO). Cantabria es la Comunidad Autónoma con menor número de entidades beneficiarias, con tan sólo siete empresas y una fundación pública⁶³ (del total de 703 entidades participantes a nivel nacional).

De esta manera, para lograr crear una masa crítica en torno a la RSE en el territorio, es necesario implicar a un mayor número de empresas y organizaciones. Con este fin surge en 2007 la Red por la Responsabilidad Social Global: empresas cántabras en el Pacto Mundial⁶⁴, a través de la firma del Manifiesto «Por la Responsabilidad Social Global. Empresas Cántabras en el Pacto Mundial» en las *Cuartas Jornadas de Desarrollo*

⁶² Se incluyen datos relativos a las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla.

⁶³ Según han informado fuentes de la Red Española del Pacto Mundial mediante conversación telefónica en junio de 2012.

⁶⁴ Los requisitos establecidos para formar parte de esta Red son estar adherido al Pacto Mundial de Naciones Unidas y tener presencia en Cantabria.

Sostenible organizadas por el Hospital Sierrallana. Esta Red se constituye como foro y punto de encuentro de empresas que tienen un interés común en unir esfuerzos para contribuir al desarrollo económico y social de manera sostenible.

CUADRO 1

Objetivos de la Red Cantábrica de Empresas por la Responsabilidad Social Global

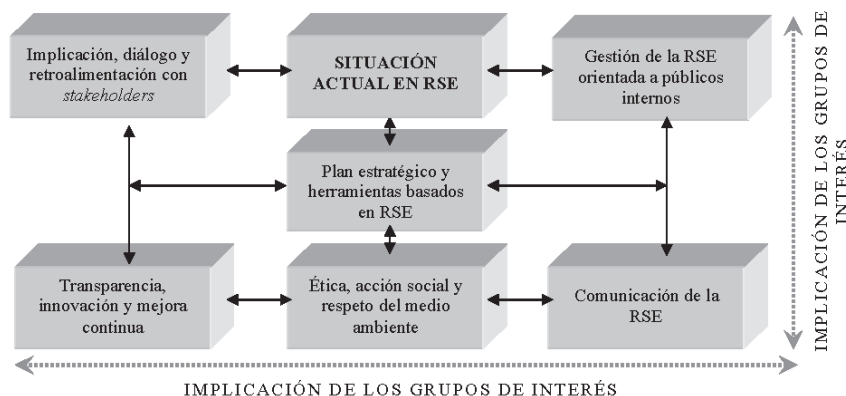
- Realizar labores de sensibilización en materia de RSE.
- Establecer un proceso para el intercambio de información y mejoras prácticas entre las empresas integrantes.
- Identificar mejoras prácticas dentro de la Red, facilitando el aprendizaje y la incorporación de las mismas por las empresas integrantes.
- Fomentar la comunicación, relación e intercambio con otras entidades socialmente responsables.
- Potenciar la formación e investigación en materia de RSE.
- Promocionar la imagen de Cantabria como región de empresas socialmente responsables.

Fuente: Red Cantábrica de Empresas por la Responsabilidad Social Global

En la actualidad, existen 20 entidades adheridas a la Red, de las cuales 10 son empresas, seis son entidades privadas sin ánimo de lucro y las cuatro restantes pertenecen al sector público. No obstante, tal y como ocurría con la adhesión al Pacto de Naciones Unidas, a pesar de los esfuerzos realizados, aún sigue habiendo un número muy reducido de empresas participantes en la Red. Sin embargo, esto no quiere decir que éstas sean las únicas que se hayan animado a introducir la RSE en el núcleo duro de su negocio —aunque tampoco sean muchas más—, ni que la calidad de sus actuaciones no cumpla con las directrices de la RSE, aunque al igual que suele ocurrir cuando se habla de RSE en un contexto general, también en Cantabria encontramos ejemplos de la RSE «a secas» (táctica) y de esa RSE que se acompaña del calificativo «verdadera» (estratégica).

En este apartado se recoge, por tanto, la situación de las 16 empresas firmantes del Pacto Mundial con presencia en Cantabria participantes en el estudio con respecto de su RSE. No obstante, no solamente se valora su adhesión a esta iniciativa, pues el proceso de desarrollo, implantación e interiorización de la RSE en las empresas de Cantabria es mucho más amplio y complejo y requiere de un auténtico esfuerzo estratégico y operativo a nivel organizacional. Así, se ha solicitado información acerca de la implantación de la RSE tanto a nivel estratégico como de gestión, el gobierno corporativo, la gestión sistemática de las relaciones con los grupos de interés y las políticas de dirección de personas, ambiental, y de relaciones con la sociedad. Para concluir, se ha requerido su valoración y propuestas para la política pública en la comunidad autónoma. En la figura adyacente se presenta un esquema con los elementos considerados necesarios para el desarrollo de la RSE en las empresas de Cantabria, en coherencia con las directrices internacionales sobre esta materia:

FIGURA 3
Elementos considerados en la consulta a las empresas cántabras



Fuente: elaboración propia

Antes de comenzar con el análisis propiamente dicho, se recomienda consultar el Anexo II en que se muestran las principales dimensiones y características de las empresas participantes en el estudio, pues los datos aquí ofrecidos deberán ser siempre tomados con cautela por la gran diversidad existente entre las empresas participantes.

A. Claridad y enfoque del concepto de RSE

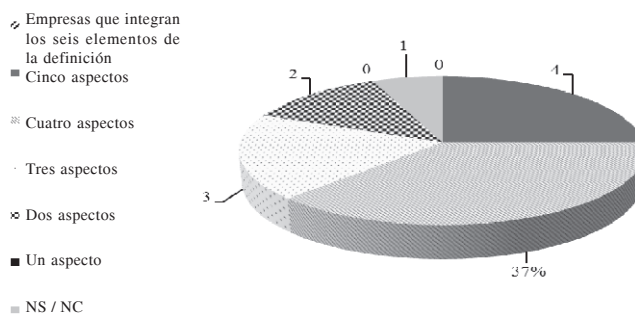
Tomando como referencia la definición del *Libro Verde* de la Comisión Europea por considerarse más explícita (aunque exista otra más actual), «la integración [en el núcleo duro del negocio] voluntaria [voluntariedad], por parte de las empresas, de objetivos sociales [dimensión social] y medioambientales [dimensión ambiental] en sus operaciones comerciales [dimensión económica] y en sus relaciones con el resto de actores implicados [relaciones con grupos de interés]», se ha analizado la adecuación de las definiciones realizadas por cada una de las empresas participantes en el estudio, así como su coherencia con las acciones efectivamente realizadas (lo cual se verá a lo largo de los apartados siguientes).

Así, de las 16 empresas participantes la totalidad menos una, que no responde a la pregunta, contemplan la dimensión social y ambiental en sus definiciones y 12 consideran también la dimensión económica. A continuación, el aspecto más considerado es la integración de la RSE en el *core business*, con nueve empresas que lo incluyen en sus definiciones, seguido de la voluntariedad, mencionada únicamente por cuatro de las empresas consultadas. Por último, tan sólo dos empresas mencionan a los grupos de interés o *stakeholders* en las definiciones ofrecidas.

De esta manera, y tal y como se puede observar en el gráfico 2 y en los datos ofrecidos anteriormente, no hay ninguna empresa que considere, de manera explícita, todos los elementos contemplados por la definición de la Comisión en su *Libro Verde* sobre RSE. De igual forma, se reafirma el tradicional enfoque que inicia por la consideración

de aspectos sociales y ambientales, para seguir alcanzando niveles hasta la total integración de la RSE en el *core business*, y de manera acorde con las expectativas de los *stakeholders*.

GRÁFICO 2
Elementos de la definición del Libro Verde sobre RSE de la Comisión Europea⁶⁵,
considerados por las empresas consultadas en sus propias definiciones



Fuente: elaboración propia

No obstante, se puede concluir que el concepto está relativamente claro y definido entre las empresas consultadas, siendo la gran debilidad en las mismas, la falta de consideración de las relaciones con los grupos de interés que, como se verá más adelante, también se ve reflejada en el nivel de definición y gestión de la RSE de cada organización.

B. Implicación de la dirección y enfoque estratégico de la RSE

La RSE se relaciona con objetivos estratégicos de largo plazo y puede generar ventajas competitivas y beneficios para las empresas si se integra en la estrategia corporativa⁶⁶. Una RSE estratégica deberá estar integrada en el núcleo duro del negocio, considerando y vinculando a sus dimensiones interna y externa, con el fin de perdurar en el tiempo y contribuir a crear valor compartido tanto para la empresa como para su entorno⁶⁷.

La estrategia debe trabajar en la búsqueda de una posición distintiva del resto de competidores, por lo que ésta deberá ser fruto de la reflexión sobre el camino institucional deseado, recoger los objetivos concretos que se desean conseguir y asignar los recursos necesarios para conseguirlos, de manera que se fortalezca la coherencia interna de la ins-

⁶⁵ Integración, voluntariedad, dimensión económica, social y ambiental y grupos de interés.

⁶⁶ PORTER, M.E. y KRAMER, M.R., «Estrategia y sociedad», *Harvard Business Review América Latina*, diciembre 2006, pp.1-15; y FERNÁNDEZ GAGO, R. y MARTÍNEZ CAMPILLO, A., «Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial», *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, vol. 2, núm. 2, 2008, pp. 116-125.

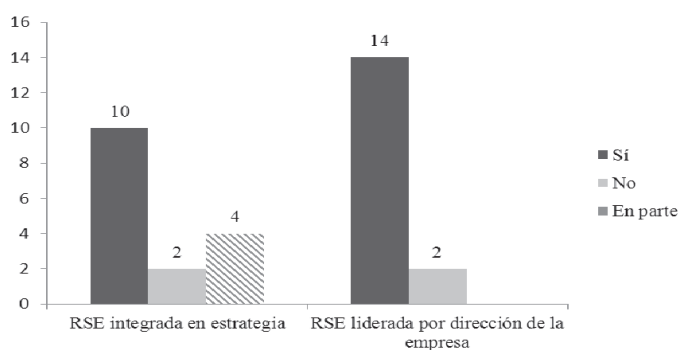
⁶⁷ PORTER, M.E. y KRAMER, M.R., «Creating Shared Value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth». *Harvard Business Review*. January-February 2011, pp. 1-17.

titución. De lo contrario, la implantación de acciones de manera improvisada restará sostenibilidad al proceso promovido, tanto en la RSE como en el resto de ámbitos, y limitará el aprovechamiento de las posibles ventajas competitivas fruto de las acciones emprendidas.

De esta manera, en el mejor de los escenarios, la RSE debería ser considerada un eje transversal a toda la organización. No obstante, si se opta por realizar un plan específico de RSE, éste no debería ser concebido de manera independiente a la estrategia general de la empresa, para velar por el objetivo de transversalidad e integración. Asimismo, para garantizar que este objetivo se cumpla, es imprescindible contar con el apoyo de la dirección de la empresa, quien deberá velar por su potenciación, impulso y efectiva implantación.

En Cantabria, de las 16 empresas que han respondido a los cuestionarios enviados, 10 afirman haber integrado la RSE en su estrategia corporativa, siendo liderada, en todos los casos anteriores, por la propiedad o dirección de la empresa. De la misma manera, el cuatro reconocen que sólo han integrado la RSE en parte de su estrategia corporativa, bien por estar trabajando en el desarrollo del plan estratégico, bien porque la RSE aún no ha llegado a abordar todas las áreas del negocio. No obstante, también en la totalidad de los casos anteriores, la RSE está liderada por la propia dirección de la empresa. En cuanto a las dos empresas restantes que no han incorporado la RSE a su estrategia de negocio, en una de ellas la RSE está liderada por la dirección y en la otra no. Este resultado se considera muy positivo por la implicación real en la implantación y gestión de la RSE que se manifiesta por parte las empresas participantes en el estudio.

GRÁFICO 3
Enfoque estratégico e implicación de la dirección en la RSE



Fuente: elaboración propia

De manera complementaria, se ha consultado también por medidas de buen gobierno, pero ninguna de las empresas participantes ha implementado medidas en ese sentido.

Esta inserción de la RSE en la estrategia del negocio, y su liderazgo por parte de la propia dirección, representa un buen signo de la importancia otorgada a la misma, así como su grado de implantación entre las empresas consultadas. No obstante, a lo largo

del análisis de los ítems siguientes, se comprueba que no en todas las empresas se ha interiorizado con el mismo grado de profundidad, y que, en algunos casos, los compromisos asumidos no se han llegado a materializar en resultados concretos de RSE.

C. Relaciones con los grupos de interés

El compromiso con los grupos de interés es un requisito elemental para el éxito de una organización en el siglo XXI. La creación de valor para todos aquellos implicados en el funcionamiento de la entidad es fundamental para compartir un objetivo común y afrontar los complejos problemas del entorno⁶⁸.

Los grupos de interés o *stakeholders* se definen, en un sentido amplio, como «cualquier grupo o individuo que pueda afectar al alcance de los objetivos de una organización o que pueda ser afectado por el logro de los objetivos de una organización»⁶⁹. Así, cada organización constituye un entramado que une a personas tanto de dentro como de fuera de la misma, sin cuyo apoyo la institución podría encontrar grandes dificultades en su desempeño o, incluso, no tener éxito. Por este motivo, escuchar y tener en cuenta las preocupaciones y los comentarios de los *stakeholders* es una forma eficaz para potenciar la organización y que ésta consiga sus fines. Es más, saber quiénes son y conocer sus expectativas acerca del desempeño de una organización resulta vital a la hora de planificar y gestionar la RSE.

En este sentido, se ha preguntado a las empresas participantes en el estudio acerca de si su proceso de gestión de los grupos de interés aborda la identificación y priorización de los mismos, establece mecanismos de diálogo efectivos, se materializa en la incorporación de las expectativas detectadas y ofrece información sobre las acciones implementadas.

GRÁFICO 4
Gestión sistemática de las relaciones con los grupos de interés



Fuente: elaboración propia

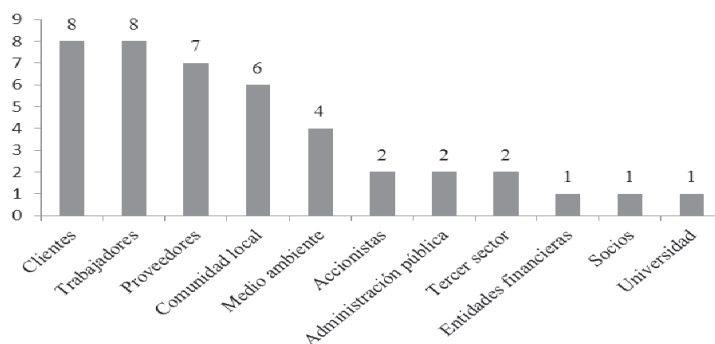
⁶⁸ ACCOUNTABILITY, *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*, Canadá, Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada, 2006, p. 6.

⁶⁹ FREEMAN, R.E. y REED, D., «Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance», *California Management Review*, Spring vol. 25 núm. 3, 1983, pp. 88-106.

En primer lugar, y en cuanto a la identificación de los grupos de interés, nueve empresas de las consultadas afirman haber identificado y priorizado a sus grupos de interés. No obstante, aunque todas menos una han ofrecido la relación de sus grupos de interés, ninguna informa acerca de la priorización o clasificación de los mismos.

Los grupos de interés considerados por las empresas de Cantabria en el Pacto Mundial son ⁷⁰:

GRÁFICO 5
Grupos de interés más identificados por las empresas del estudio



Fuente: elaboración propia

En lo que al diseño e implementación efectiva de mecanismos de diálogo que sirvan para conocer las preocupaciones o expectativas de los grupos de interés de las empresas consultadas, aunque 10 de las 16 afirman contar con ellos, de las explicaciones ofrecidas se deduce que no siempre es así, o al menos, no se han establecido mecanismos para todos los grupos identificados. De las 10 empresas, tres hacen referencia únicamente al contacto y diálogo informal con los empleados, cuatro no concretan cuáles son los mecanismos utilizados, y las tres restantes cuentan con varios mecanismos institucionalizados a través de los que abordar esta tarea.

Pero no solamente las nueve empresas que afirmaban haber identificado sus grupos de interés cuentan con mecanismos de diálogo establecidos (una de ellas sólo en parte), pues de las empresas que no habían hecho este trabajo, existen dos que también dicen haber institucionalizado mecanismos de participación, una de ellas a través de las redes en que participa, y la otra a través de la apertura de espacios informales de diálogo para sus empleados.

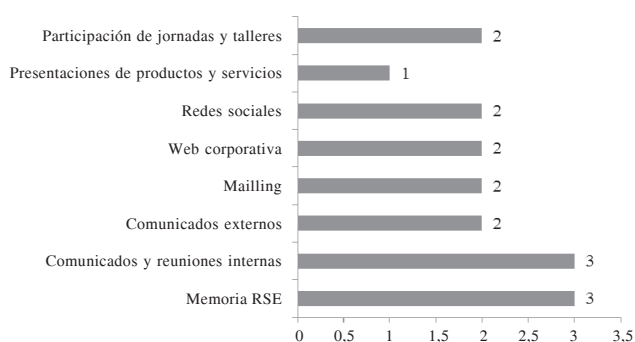
Pero evidentemente, tanto la identificación y priorización de los grupos de interés, como la apertura de espacios de diálogo efectivo, tienen como fin la incorporación, por

⁷⁰ Sólo cuatro de las empresas consultadas tienen su capital dividido en acciones, por lo que la identificación de los accionistas como grupos de interés no es representativo para el conjunto de empresas participantes.

parte de la empresa, de las expectativas de los mismos. En este caso, nueve empresas afirman haber incorporado las expectativas de sus grupos de interés, siendo las mismas que sostenían haber identificado a los grupos de interés, excepto en uno de los casos.

Para concluir el ciclo, se ha recopilado información con respecto a las empresas que informan a sus grupos de interés sobre las acciones de RSE emprendidas. Del conjunto de entidades participantes, sólo dos 10 de las empresas participantes, reconocen no informar a las partes interesadas acerca de su RSE. De las 14 restantes, cuatro dicen informar sólo acerca de algunas acciones y 10 sobre el conjunto general de sus actuaciones y política.

GRÁFICO 6
Métodos de difusión de las acciones de RSE utilizados por la empresa



Fuente: elaboración propia

En el gráfico anterior se muestran los métodos más utilizados para difundir dicha información entre los grupos de interés. Como se puede observar, no hay ningún canal preferido por las empresas consultadas, siendo los comunicados y reuniones internas y las Memorias de RSE, los más mencionados. No obstante, a pesar de que sólo tres dicen utilizar la Memoria de RSE como elemento de comunicación, ocho de las empresas consultadas afirman realizar estos informes de manera periódica y tres más, también, pero de manera incompleta. Ello indica el valor que se otorga a las mismas como medio de comunicación y rendición de cuentas hacia los *stakeholders*.

En definitiva, y a pesar de los datos cuantitativos recogidos, se observa que el establecimiento y formalización de la gestión de relaciones sistemáticas con los grupos de interés representa más un formalismo que una realidad entre la generalidad de las empresas participantes. No obstante, si bien los *stakeholders* no son considerados de manera rigurosa, efectiva y holística, existen algunas empresas con programas de diálogo muy interesantes enfocados únicamente a algunos de los grupos identificados. A la hora de interpretar estos datos, se debe tener en cuenta que 12 de las empresas participantes tienen menos de 50 trabajadores y 10 facturan menos de 2 millones de €/año, por lo que su capacidad de actuación es en cierta manera reducida.

D. Gestión de la RSE en las empresas de Cantabria

La RSE se concibe como un buen sistema de dirección y gestión integral, basado en valores éticos, que comprende todas las áreas funcionales de la empresa. Por tanto, un buen sistema de gestión de la RSC ha de generar procedimientos que satisfagan las preocupaciones de sus grupos de interés y configuren las relaciones con sus interlocutores a lo largo de su cadena de valor⁷¹. Así, resulta imprescindible que las empresas no solamente desarrollen e implanten políticas de responsabilidad social al interior de su empresa, sino que también es necesario que impliquen a su cadena de valor para contribuir a maximizar sus impactos positivos sobre el entorno y a minimizar los negativos.

Decíamos al inicio del epígrafe que la RSE implica ir más allá de la Ley, por lo que las empresas socialmente responsables, deberán comenzar por cumplir con sus obligaciones legales en primera instancia, para después desarrollar su RSE. En el caso que nos ocupa, 13 de las empresas consultadas afirman haber identificado dichas responsabilidades, una dice haberlo hecho sólo en parte y las dos restantes reconocen no haberlo hecho todavía.

Asimismo, para que la RSE sea un objetivo transversal a la empresa, es necesario dotarla de recursos y gestionar sus variables, al igual que se hace tradicionalmente con las relativas a la dimensión económica. La mayoría de las empresas objeto del estudio (12) dicen haber asignado recursos de manera específica, aunque en sus explicaciones únicamente se refieren a algunas áreas concretas de la RSE empresa —como puede ser la acción social o la difusión de iniciativas—, no considerando o contabilizando el conjunto de ellas. De la misma manera, nueve afirman conocer y cuantificar los resultados de sus proyectos de RSE, a pesar de que únicamente tres reconocen contar con indicadores para monitorearlos. No obstante, existen siete empresas beneficiarias de la iniciativa RSE PYME del Pacto Mundial y del ICO, que esperan comenzar a gestionar más rigurosamente sus acciones, a través del software que están empezando a implementar y utilizar.

Por ello, se puede concluir que la gestión de la RSE suscita grandes dudas entre las empresas participantes y existe un amplio desconocimiento en cuanto al nivel de profundidad que requiere la integración y gestión de la RSE en su conjunto.

a) *Dirección de personas*

Los cambios producidos en el entorno fruto de la globalización y de la implantación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) dificultan, cada vez más, la obtención de una ventaja competitiva sostenible, desplazando los factores que la producen desde los activos tangibles a los intangibles. Ello ha contribuido a poner de relieve la importancia del conocimiento en las organizaciones, atribuyendo un papel fundamental a las personas que constituyen su capital humano⁷².

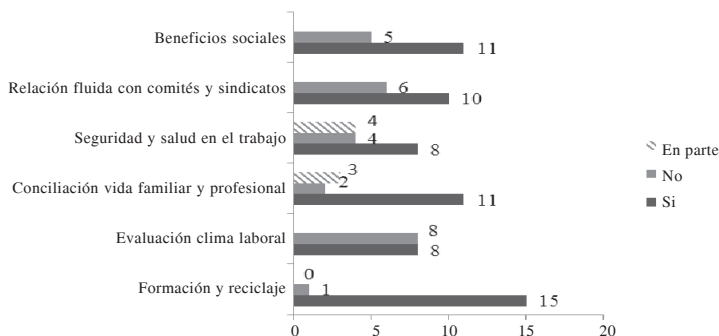
⁷¹ DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. y VALOR MARTÍNEZ, C., «Responsabilidad Social de la Empresa. Concepto, medición y desarrollo en España», *Boletín Económico de ICE*, núm. 2755, 2003, pp. 7-19.

⁷² OLCESE, A., RODRÍGUEZ, M.A. y ALFARO, J., «Gestión responsable de los recursos humanos» en *Manual de la empresa responsable y sostenible*, Madrid, McGraw Hill, 2008, pp. 152-192.

Los trabajadores son un colectivo clave en la buena gestión empresarial que presenta intereses legítimos sobre el buen desempeño de la organización. Asimismo, se constituyen como principales comunicadores del buen nombre de la misma, así como del grado de satisfacción/descontento en lo que respecta al desempeño cotidiano de sus funciones individuales y de la actividad institucional en su conjunto. De esta manera, resulta imprescindible propiciar climas laborales adecuados para que las personas que desempeñan sus funciones para una determinada organización sientan orgullo de pertenencia a la misma y se esfuercen por mejorar su rendimiento.

En este sentido, se ha consultado sobre las condiciones laborales que ofrecen cada una de las empresas consultadas, obteniendo como resultado que las cuestiones a las que más atención se presta son la formación y el reciclaje de la plantilla, la conciliación de la vida familiar y laboral, la oferta de unos beneficios sociales —como seguro médico privado, planes de pensiones, guardería, permisos superiores a los establecidos por la Ley u otros similares—, y el mantenimiento de una relación fluida con comités y sindicatos ⁷³.

GRÁFICO 7
Condiciones laborales

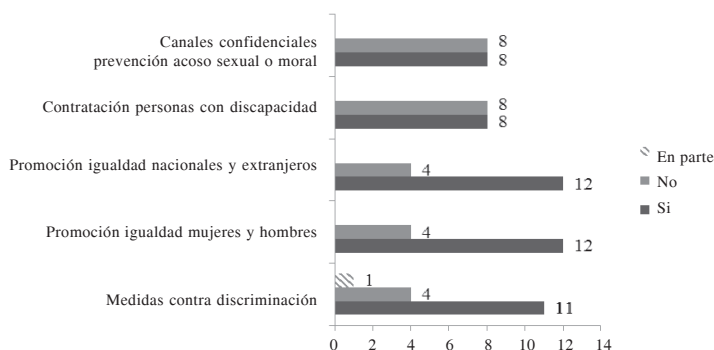


Fuente: elaboración propia

De la misma manera, es importante también disponer de una plantilla diversa que permita aportar distintas perspectivas en un entorno globalizado. En este sentido, resulta necesario contar con medidas que permitan garantizar la igualdad y no discriminación entre y hacia los miembros de la plantilla. Así, 12 de las empresas consultadas sostienen promover la igualdad tanto entre mujeres y hombres como entre trabajadores nacionales y extranjeros, y ocho dicen contar con personas con discapacidad entre sus trabajadores. Igualmente, 11 afirman contar con medidas orientadas a evitar cualquier forma de discriminación en el puesto de trabajo y la contratación, y ocho, además, han establecido medidas específicas para prevenir los posibles casos de acoso sexual o moral que se pudieran producir.

⁷³ Téngase en cuenta que seis de las empresas participantes cuentan con menos de 10 trabajadores.

GRÁFICO 8
Igualdad y no discriminación



Fuente: elaboración propia

Si bien estos datos se consideran positivos en primera instancia, al igual que ocurría en los casos anteriores, existen salvedades en la interpretación de los datos ofrecidos. Empezando por la gran diversidad de tamaños y sectores —con una importante presencia de microempresas en el grupo de empresas seleccionadas—, y siguiendo por el grado de información ofrecida por cada una de las empresas consultadas. Así, no es posible comprobar el grado de efectiva aplicación de los mecanismos y programas establecidos tanto entre las medidas orientadas a la no discriminación entre la plantilla, así como a las condiciones laborales ofrecidas por las empresas participantes.

En este sentido, y tomando como referencia la contratación de personas con discapacidad, habría que observar qué empresas de las participantes están obligadas a reservar el 2% de sus puestos de trabajo y cuáles no —que serían quienes realmente estarían aplicando una medida socialmente responsable—, de las que sí, cuántas cumplen con el límite establecido, cuáles no lo alcanzan y cuáles van más allá de la Ley —quienes también estarían considerando la RSE—. De la misma manera, y en esta misma línea, es relevante favorecer la accesibilidad de las instalaciones de cada una de las empresas y aunque 10 afirman haberla considerado, la mayoría reconocen que no pueden garantizarla de manera completa ni para todas las discapacidades, ya que normalmente la atención se focaliza en las personas con movilidad reducida, no adoptando medidas para facilitar la accesibilidad a personas con otros tipos de discapacidades.

En conclusión, si bien es un paso adelante que las empresas consultadas hayan considerado e incorporado algunas de las variables a la gestión de los recursos humanos y las relaciones laborales, no es posible determinar el grado de aplicación efectiva de las medidas anteriormente relacionadas.

b) *Política ambiental*

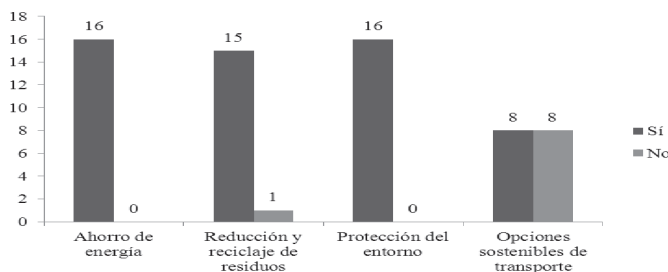
Todas las actividades humanas hacen uso de los recursos naturales y servicios del ecosistema, ejerciendo una presión de mayor o menor intensidad sobre la biodiversi-

dad⁷⁴. En este sentido, y dado que la actividad empresarial se encuentra íntimamente ligada al medio ambiente, las empresas tienen asignada una gran responsabilidad en cuanto al impacto que sus actividades generan sobre el mismo. A través de este epígrafe se pretende conocer qué empresas trabajan en la mejora de su comportamiento ambiental y, en ese caso, qué tipo de acciones planifican y desarrollan.

En este sentido, 10 de las empresas consultadas afirman contar con una política ambiental definida y también conocida por sus grupos de interés —lo cual es imprescindible para su aplicación efectiva—. El resto de ellas no la han definido aún, excepto una empresa que se encuentra en proceso de elaboración de su propia política y aún no ha llegado a abordar todas las áreas de la empresa.

En cuanto a las acciones orientadas al fin de la conservación y cuidado del entorno, casi todas las empresas han adoptado las mismas medidas relacionadas con el ahorro energético, la reducción y reciclaje de residuos y la protección del entorno. En cambio, únicamente la mitad han considerado la implantación de opciones sostenibles de transporte como el fomento del transporte público o el uso de la bicicleta o la optimización de las cargas en los transportes de mercancías.

GRÁFICO 9
Acciones más implantadas en el área ambiental



Fuente: elaboración propia

Pero como se expresaba con anterioridad, para trabajar en favor del desarrollo sostenible⁷⁵ es necesario, además de realizar acciones en el ámbito interno, implicar también a la cadena de valor. En el caso de las empresas participantes, todas las que cuentan con política ambiental, excepto una, aseguran implicar a su cadena de valor en la reducción de su impacto negativo sobre el entorno. De la misma manera, una de las que no tiene una política ambiental definida también trabaja en esta línea. Para ello, las empresas consultadas han adoptado distintas medidas. En cuanto a la implicación de su ca-

⁷⁴ WWF, *Living Planet Report 2010. Biodiversity, biocapacity and development*, 2012. Disponible en: <http://bit.ly/KoHNWQ>

⁷⁵ El *Informe Brundtland* (1987) define el desarrollo sostenible como «aquél que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades».

dena de suministro, 13 dicen considerar aspectos sociales y ambientales a la hora de contratar a sus proveedores de productos o servicios, aunque reconocen encontrar algunas dificultades para poder mantener este criterio de manera exhaustiva y rigurosa, por causa de la falta de concienciación en general, la difícil situación económica, o la escasa capacidad de incidencia que tienen sobre sus proveedores, por tratarse de empresas con un volumen de compras muy reducido —en el caso de las más pequeñas—. Asimismo, y en el caso de su clientela, 14 afirman también realizar acciones de concienciación sobre el uso responsable y sostenible de sus productos y/o servicios, desarrollando distintas acciones en función de su propia actividad comercial y productiva.

Con lo cual, a pesar de las dificultades encontradas en el camino, resulta sumamente positivo la conciencia y voluntad de las empresas consultadas acerca de la importancia de implicar a otros actores en el desarrollo y desempeño de su RSE, por el impacto que las actividades empresariales pueden en el entorno, ya sea a través del consumo de recursos naturales, como la contaminación resultante del proceso productivo⁷⁶.

c) *Política social*

Las relaciones de la empresa con su entorno se configuran como un componente de gran relevancia en su desempeño en sostenibilidad y RSE, pues el impacto de las empresas también se extiende al ámbito social, no sólo a través de su relación con las comunidades locales, sino también a través de otros factores como su comportamiento en el mercado⁷⁷. Así, la mayor presión derivada de la competitividad global que han de afrontar las empresas, unida al mayor acceso a información en tiempo real por parte de los consumidores, están empujando a las empresas a incorporar la ética en sus negocios y a aportar atributos de carácter intangible que no solamente acompañen al producto, sino también a la firma que lo genera y comercializa. En este sentido, contar con una política de compras y publicidad honrada y transparente o asumir responsabilidades sociales y ambientales con la comunidad, pueden suponer un elemento diferenciador para un nuevo consumidor más informado y consciente.

En el primer caso anteriormente mencionado, 10 de las empresas participantes afirman contar con una política que les permita garantizar la honradez y calidad en todos sus contratos con proveedores de bienes y/o servicios y publicidad, y en el segundo, todas dicen asumir responsabilidades sociales y ambientales con la comunidad, excepto una que considera que, por su escaso tamaño, no tiene capacidad para hacerlo. No obstante, de sus acciones realizadas se deduce que sí ha integrado este enfoque en su estrategia de negocio, por lo que podría decirse que la totalidad de las empresas han asumido esta responsabilidad.

⁷⁶ DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. y VALOR MARTÍNEZ, C., «Responsabilidad Social de la Empresa. Concepto, medición y desarrollo en España», *Boletín Económico de ICE*, núm. 2755, 2003, pp. 7-19.

⁷⁷ Global Reporting Initiative, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Disponible en: <http://bit.ly/HrPs5T>

De manera complementaria, a la hora de plantear las relaciones con la comunidad de una empresa —lo cual también puede constituirse en un elemento diferenciador—, dos tradicionales instrumentos utilizados por las empresas son la ejecución o financiación de proyectos de acción social y/o cooperación para el desarrollo, y el lanzamiento de programas de patrocinio y/o mecenazgo.

En primer lugar, la participación en proyectos de acción social o cooperación para el desarrollo se vincula con la preocupación de las empresas por problemas sociales relacionados con la pobreza, la exclusión o la desigualdad, en el ámbito local o internacional —países en desarrollo—, como forma de contribuir a la construcción de sociedades más *sanas* que, a su vez, repercutan en un clima más favorable para los negocios⁷⁸. En este ámbito, 10 de las 16 empresas participantes, colaboran con entidades sin ánimo de lucro tanto de acción social como de cooperación para el desarrollo, aunque, en general, se focalizan más en las primeras por su cercanía y especial vinculación al territorio. Se ha de tener presente que la mayoría de las empresas consultadas son muy pequeñas y tienen un ámbito de actuación muy localizado, aunque ello no suponga un impedimento para colaborar con iniciativas de desarrollo internacionales. Asimismo, también existen cuatro empresas que ejecutan sus propios proyectos de acción social, generalmente de manera vinculada a las relaciones laborales, así como a la atención y formación gratuita a colectivos en riesgo de exclusión. Ninguna de ellas trabaja directamente en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo.

En este mismo sentido, y con el ánimo de crear valor para la empresa y para el territorio, existe otra vía de actuación relacionada con la colaboración con entidades o aspectos generalmente vinculados a la cultura o el deporte, a través de la implantación de programas de patrocinio y mecenazgo⁷⁹. Esta línea de acción ha sido asumida por nueve de las empresas participantes.

Aunque se ha visto que entre las prácticas de RSE se suelen incluir las acciones vinculadas con la filantropía o acción social por parte de las empresas, ha quedado plasmado cómo en las empresas consultadas, ya ha pasado a formar parte de ella, en lugar de reducirse el conjunto de la RSE a estas prácticas, como suele (o solía) ocurrir con asiduidad, pues la acción social se considera en esencia parte de la RSE pero desde luego no es su elemento constitutivo⁸⁰.

E. Las empresas y la política pública de RSE

Dentro del territorio nacional, aún existe bastante escepticismo o falta de interés en cuanto a la implantación de prácticas responsables, especialmente por parte de las peque-

⁷⁸ PORTER, M.E. y KRAMER, M.R., «Estrategia y sociedad», *Harvard Business Review América Latina*, diciembre 2006, pp.1-15.

⁷⁹ OLCESE, A., RODRÍGUEZ, M.A. y ALFARO, J., «Patrocinio y mecenazgo» en *Manual de la empresa responsable y sostenible*, Madrid, McGraw Hill, 2008, pp. 389-400.

⁸⁰ CASTRO SANZ, M., «La Responsabilidad Social de las Empresas, o un nuevo concepto de empresa», *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 53, 2005, pp. 29-51.

ñas y medianas empresas⁸¹, lo cual resulta totalmente opuesto a las expectativas de la ciudadanía que demanda más implicación de las empresas en estos asuntos. Según el Barómetro de Confianza que Edelman realiza anualmente⁸², España es el país menos dispuesto a aceptar la afirmación de Milton Friedman de que «sólo existe una única responsabilidad social de las empresas: aumentar sus ganancias»⁸³ y, como consecuencia de ello, la mayoría de los encuestados, comienzan a demandar una mayor regulación de las actividades empresariales (34% en 2011) y una creciente intervención del gobierno (48% en 2012), para garantizar que las compañías se comportan de forma socialmente responsable⁸⁴.

Por este motivo, resulta fundamental mejorar los niveles de transparencia del mercado para que tanto consumidores como inversores puedan conocer y reconocer aquellas iniciativas que realmente responden a las directrices de la RSE, y distinguirlas de aquellas empresas que, de manera oportunista realizan prácticas de *greenwashig* o marketing social, con el ánimo de lavar su imagen u obtener un mayor margen de beneficio⁸⁵. Implicar a los grupos de interés internos y externos de la empresa en el desarrollo e implantación de las estrategias y programas de RSE, se constituye como un factor fundamental para mejorar la credibilidad, tanto en las acciones realizadas por las empresas, como en la propia RSE⁸⁶.

Pero no sólo es necesario mejorar en la transparencia, sino también en la sensibilización y nivel de conocimiento sobre los conceptos relacionados con la RSE por parte del conjunto de actores implicados, tal y como ya recomendaba el primer informe del Foro Europeo *Multistakeholder* en 2004⁸⁷, pues sólo así las empresas podrán ser valoradas con arreglo a la calidad real de las acciones realizadas.

Para potenciar la contribución del sector productivo a la RSE y al desarrollo sostenible se requiere de la participación del sector público, como ente encargado de definir e impulsar dicha política. Dado que la administración puede asumir distintos roles a través de los que afrontar esta tarea como ente que obliga, facilita, colabora o promociona la RSE⁸⁸, se ha consultado a las empresas del estudio, acerca de su visión o preferencias en este ámbito.

⁸¹ ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F., «Los actores de la responsabilidad social empresarial: el caso español», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27 (1), 2009, pp. 147-167; y FORÉTICA, *Informe Forética 2011*, 2011. En: <http://bit.ly/zGjpiU>

⁸² Este estudio se basa en las respuestas de públicos informados de 25 a 64 años de edad en 23 países de todos los continentes, entre los que se encuentra España.

⁸³ EDELMAN, *Edelman Trust Barometer 2011*, Conclusiones España, 2011. En: <http://bit.ly/LEVJOL>

⁸⁴ EDELMAN, *Edelman Trust Barometer 2012*, Conclusiones España, 2012. En: <http://slidesha.re/OBrwB7>.

⁸⁵ FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, J.L., y LUNA SOTORRÍO, L., «Mayor transparencia y credibilidad para hacer frente a la crisis de confianza de la RSE», *La Responsabilidad Social de la Empresa a debate: lecciones de la crisis*, Barcelona, Institut Universitari d'Estudis Europeus, 2010, pp. 58-68.

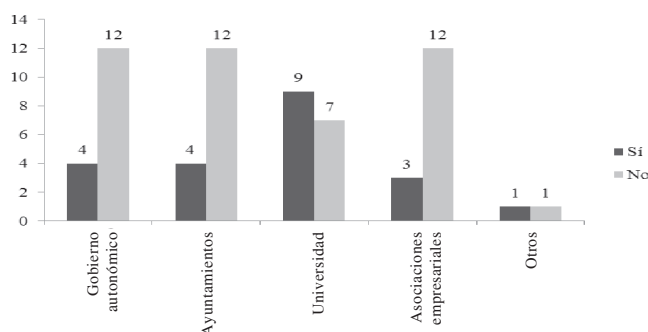
⁸⁶ ORTÚN SILVÁN, P., «El contexto de la Responsabilidad Social Empresarial en la Unión Europea», *Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial*, Madrid, Forética, 2006, pp. 35-42.

⁸⁷ EUROPEAN MULTISTAKEHOLDER FORUM ON CSR, *Corporate Social Responsibility: Final results and recommendations*, Final Report, 2004, p. 12.

⁸⁸ FOX, T., WARD, H. y HOWARD, B., *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study*. Washington D.C.: World Bank, 2002, p. 3.

En primer lugar, se ha solicitado información en relación al nivel de soporte que el tejido empresarial percibe por parte de los distintos actores implicados en la implantación de la RSE, no solo públicos, sino también privados. Así, la mayoría de las empresas consultadas manifiestan no sentirse apoyadas por la generalidad de las instituciones propuestas —gobierno autonómico, ayuntamientos, universidad, asociaciones empresariales u otras— a la hora de implantar la RSE. Únicamente se supera la barrera del 50% en el caso del apoyo ofrecido por la universidad.

GRÁFICO 10
Apoyo a la RSE por parte de distintas instituciones de Cantabria



Fuente: elaboración propia

Las principales demandas específicas que las empresas cántabras manifiestan a los poderes públicos autonómicos se concretan en la provisión de formación en gestión de la RSE y tareas y dimensiones asociadas, y apoyo para el desarrollo e implantación de la RSE en el territorio. En este último caso, se solicita apoyo económico para el desarrollo de algunas iniciativas, la creación espacios de encuentro e información sobre buenas prácticas, y por último, la valoración por parte de la administración de la incorporación de la RSE como elemento diferenciador con respecto a otras empresas que no lo hagan. Como se ha podido observar a través de la información recogida en este capítulo, la mayoría de estas peticiones ya han sido atendidas por parte de la administración u otros actores, por lo que se pone de manifiesto una gran deficiencia en cuanto al nivel de información manejado por las propias empresas interesadas. De esta manera, los datos revelan la necesidad de establecer una estrategia y estructura clara y definida dentro de la propia administración que se constituya como el marco de referencia e interlocutor válido y reconocido en el ámbito autonómico, respectivamente, que permita a las empresas acceder a la información y recursos necesarios para cada demanda específica.

De esta manera, las empresas participantes reconocen una falta de liderazgo claro por parte de la administración reclamando para ello, un 50% de las consultadas, una definición de un sistema de incentivos que permita poner en valor y otorgar la relevancia política necesaria a la formación de un tejido productible socialmente responsable y sostenible. El 25% restante prefiere que la administración se mantenga al margen de la

promoción de la RSE y el otro 25% apuesta por la regulación de la misma. No obstante, este estudio únicamente recoge las valoraciones de las empresas participantes y sus resultados no pueden ser inferidos al conjunto del tejido productivo de la región.

En conclusión, y tomando las palabras de Ancos para resumir la idea principal de este trabajo, «un ambiente propicio para la RSE ha de ser la suma del conjunto de motivaciones, instrumentos y capacidades humanas e institucionales en la que tienen y deben tener cabida tanto actores públicos como privados, teniendo en cuenta tanto los estándares y prácticas internacionales como las prioridades y particularidades nacionales y locales»⁸⁹.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la comunidad autónoma de Cantabria existe un pequeño grupo de empresas interesadas en incorporar o profundizar en la implantación de la RSE en su negocio, así como diversas entidades y organismos, tanto en el sector público como privado, que se plantean entre sus objetivos la promoción y difusión de la RSE en la región.

Sin embargo, este trabajo ha ido acompañado de un liderazgo claro por parte de la administración pública, careciendo así de un marco específico que permita aprovechar todos los beneficios que un tejido productivo socialmente responsable puede aportar a empresas y territorio. Como consecuencia de ello, los esfuerzos realizados hasta la fecha por cada uno de los actores implicados, si bien han desembocado en iniciativas propias muy interesantes, no han logrado generar grandes avances a nivel autonómico. Es decir, únicamente algunas empresas aisladas, cuyos gestores han manifestado tener ciertas inquietudes en este ámbito, han asumido la RSE como parte fundamental de su negocio.

Dicha indefinición no hecho sino desincentivar la adhesión de más empresas a esta forma gestión y a considerar, por tanto, aspectos no sólo económicos, sino también sociales y ambientales en sus operaciones. De igual forma, este escenario ha incidido negativamente en el nivel de desempeño de aquellas otras empresas que, por falta de información, formación y recursos, no han abordado la RSE de manera rigurosa y adecuada desembocando, en algunas ocasiones, en el abandono.

En definitiva, la RSE se encuentra en Cantabria en una fase claramente incipiente, donde la ausencia de liderazgo claro en la difusión e impulso desde la administración pública deja a merced de la voluntad individual de gerentes o empresarios sensibilizados la implantación (o no) de una política socialmente responsable dentro de su organización.

Ello pone de relieve la necesidad de establecer un marco específico que invite a nuevas entidades a integrar la RSE en el núcleo duro de su negocio, que contribuya a mejorar la calidad de las acciones ya emprendidas, y que facilite la sensibilización ciudadana de manera que tanto gestores como consumidores puedan valorar y premiar a aquellas empresas por su comportamiento como buenos ciudadanos corporativos.

⁸⁹ ANCOS FRANCO, H., «Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial», *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 66, 2007, pp. 51-79.

Y tal y como ha quedado de manifiesto a lo largo de este capítulo, la preferencia de los actores consultados en cuanto al nivel de regulación es clara. La gran mayoría demanda una función ejemplarizante por parte de la administración y una definición de un sistema de incentivos que propicie la creación de un sector productivo cántabro (co)responsable y comprometido.

7. ANEXO I

Listado de empresas participantes:

EMPRESA GRANDE NO COTIZADA:

- Caja Cantabria (Obra Social)
- Saint Gobain PAM España
- Textil Santanderina



PYME:

- ABC Logistic&Ecocargo, S.L.U.
- AGAMA Obra Civil e Industrial S.L.
- Construcciones de Trebuesto Cayma S.L.
- Macalupa S.L. (Restaurante Deluz)
- Enwesa Operaciones S.A.
- González y Cía Asesores y Consultores (Glezco)
- Técnicos Constructores de Santander, S.A. (TECOSAN)



MICROEMPRESA:

- Aequalitas Consultora
- Campoberry, S.L.
- Ideya Ingenieros S.C.
- Besarte, papel hecho a mano
- Protexe Cantabria S.L.
- Tanea Documentación y Conservación S.L.

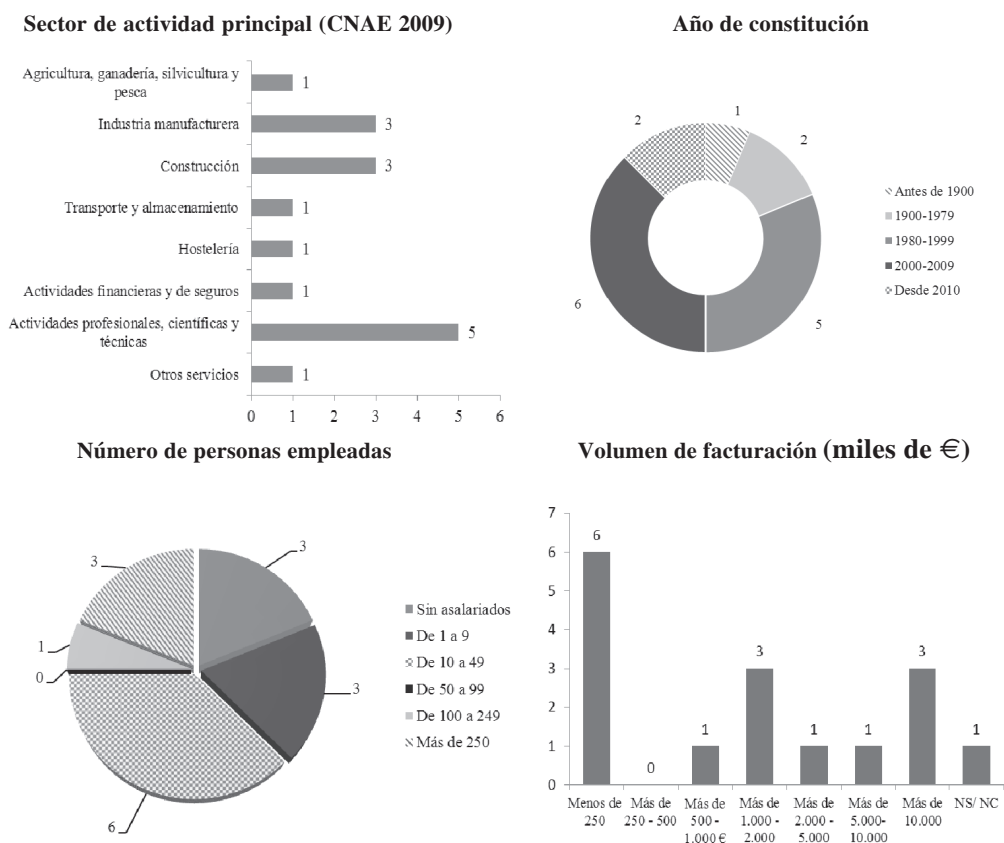


8. ANEXO II

- Empresas seleccionadas: 26
- Empresas efectivamente contactadas⁹⁰: 24
- Respuestas recibidas: 16 (67% de respuestas sobre el total de las contactadas)

GRÁFICO 12

Principales dimensiones y características de las empresas participantes en el estudio



Fuente: elaboración propia

Es decir, en el estudio han participado tres empresas grandes⁹¹, siete PYMES y seis microempresas que presentan una gran diversidad entre sí, tanto por sector de actividad, como por volumen de facturación y número de personas empleadas.

⁹⁰ Se eliminan dos empresas del estudio, una porque está a punto de cerrar y la otra porque no es posible encontrar sus datos de contacto.

⁹¹ Los datos relativos a Caja Cantabria únicamente corresponden a su Obra Social.