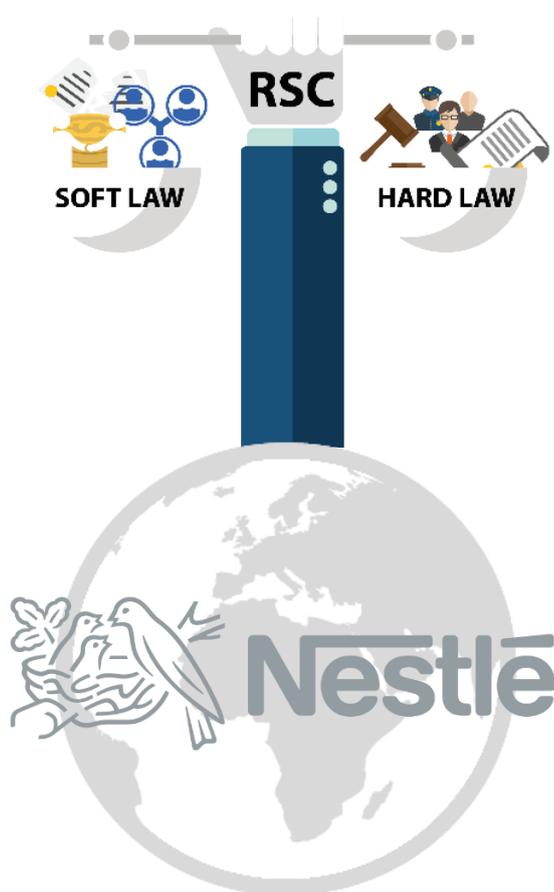


ANÁLISIS DE LOS DE LOS PRINCIPALES SOPORTES COMUNICATIVOS DE NESTLÉ ESPAÑA PARA COMUNICAR SU RSC CON SUS GRUPOS DE INTERÉS



Universitat
de Girona

Berta Closa Farré

Publicidad y Relaciones Públicas
Universidad de Girona

Tutora: Dra Olga Del Río
Curso 2016-2017

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	3
2	MARCO CONCEPTUAL	5
2.1	Concepto y rasgos de la RSC.....	5
2.2	Evolución de la RSC des del punto de vista histórico	8
2.3	La RSC en el entorno de la globalización	10
3	DIMENSIONES DE LA RSC	13
3.1	Dimensión interna y externa	15
3.2	La triple cuenta de resultados	16
4	STAKEHOLDERS	18
4.1	Concepto de los stakeholders	18
4.2	Teoría de los stakeholders.....	20
	4.2.1 Clasificación de los stakeholders	20
	4.2.2 Identificación, selección y priorización de los stakeholders	21
4.3	Comunicación con los stakeholders	23
5	COMUNICACIÓN DE LA RSC	26
5.1	El papel de la comunicación en materia de RSC.....	27
5.2	El nuevo papel del consumidor consciente	28
5.3	RSC y accountability	29
5.4	Reporting/accountability.....	31
5.5	Herramientas e instrumentos de medición de la RSC.....	32
6	ESTADO DE LS RSC EN ESPAÑA	39
6.1	RSC en España	40
6.2	RSC en el sector agroalimentario español.....	44
7	ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN EN RSC DE NESTLÉ ESPAÑA Y LOS MEDIOS PARA SU DIFUSIÓN	47
7.1	Nestlé en el contexto de la RSC.....	48
7.2	Análisis de los grupos de interés	50
7.3	Proceso de comunicación.....	56
7.4	Principales medios de difusión para la comunicación de la RSC de Nestlé	59
	7.4.1 Publicidad	59
	7.4.2 Página web	60
	7.4.3 Documentos oficiales y documentos propios	63
8	CONCLUSIONES	66
	BIBLIOGRAFÍA	67

Des de finales del siglo XX y a lo largo del nuevo milenio del 2000 se han producido grandes cambios socioeconómicos en todo el mundo. Las fronteras entre los países se han desvanecido y se ha dado lugar a un mundo intercomunicado y donde la deslocalización ha jugado un papel principal. Los procesos de explotación y producción han aumentado hasta tal punto que ha propiciado nuevos hábitos de consumo desencadenando actividades poco sostenibles además de vulneración de derechos humanos básicos. A ello cabe añadirle el proceso de cambio climático que se ha visto acelerado por las prácticas empresariales descontroladas y sobre las que no han sido conscientes ni consecuentes de su repercusión medioambiental. Por último, existe un factor humano, y es que según fuentes de la ONU a finales de este milenio la población habrá aumentado hasta una cifra superior a los 10.000 millones de personas. La respuesta a esta situación por parte de los organismos, gobiernos y profesionales ha sido la de generar una nueva consciencia responsable donde el papel de las empresas es fundamental para intentar frenar el acelerado proceso de cambio climático y de vulneración de los derechos humanos. Esta toma de consciencia es potenciada pero no de imposición obligada. Las empresas deben trabajar sus actividades incorporando en ellas tres dimensiones: la económica, la social y la medioambiental. La Responsabilidad Social Corporativa ofrece un soporte a esta nueva consciencia y facilita las herramientas y formación necesarias para poder actuar bajo esta nueva consciencia.

1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo **estudiar el concepto de la Responsabilidad Social corporativa (RSC) y analizar los medios con los que una multinacional alimenticia la comunica**. Ello surge de la fusión por mi interés en el ámbito de la alimentación y la gastronomía y por la toma de consciencia de la repercusión e impacto que las grandes empresas del sector agroalimentario tienen en la sociedad.

En un principio el objetivo que perseguía era el de presentar una aplicación que sirviese como herramienta para facilitar el entendimiento, por parte del consumidor, sobre si un producto era responsable o no, mostrándolo de una forma muy sencilla y visual y facilitando de esta manera la difusión de un consumo responsable y el fácil entendimiento de información que muchas veces resulta compleja cuando se trata de un producto alimenticio de una gran cadena, pero la idea fue descartada por su complejidad a la hora de establecer los criterios válidos para desarrollar la acción responsable por parte de la empresa. Por ello decidimos acotar la idea y centrarnos en un primer paso, que podría servir más adelante para el desarrollo de esta idea inicial. Pensamos que lo más adecuado era, primeramente, observar la información que la empresa facilita sobre sus acciones responsables, así como el modo en el que lo hace y la accesibilidad que usuario o consumidor tiene a dicha información. De ahí **surgió la pregunta** *¿Cuáles son los medios a partir de los cuales los interesados en una empresa dedicada a productos del sector agroalimentario pueden estar informados acerca de la responsabilidad social de dicha empresa?*

El **proyecto de investigación** se ha basado plenamente en la Lectura bibliográfica de artículos científicos acerca de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tanto de los principales referentes y profesionales del sector de la RSC como Archive B. Carroll, John Elkington sobre los que se hablará más adelante. En lo que el **proceso de investigación** respecta, he escogido la principal empresa de alimentación en España, Nestlé España y su estudio ha sido **realizado a partir de un proceso de observación** en el que me he **posicionado como un usuario o consumidor**. De este modo he podido observar el alcance real que hay a su información, la transparencia que tiene la marca estudiada y su facilidad de comprensión de la información, así como comprobar si realmente tienen la RSC incorporada en el *core* de la empresa.

En clave terminológica, **el primer capítulo** de este documento se centra en la **explicación del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa**, por un lado, y en el estudio de sus antecedentes **y evolución** tanto a nivel histórico como partiendo de la globalización como principal factor que lo relaciona con las multinacionales alimenticias.

El **capítulo segundo** se adentra en las **dimensiones** que componen la Responsabilidad Social Corporativa, lo que recibe el nombre de **triple cuenta de resultados** y la aplicación tanto a nivel interno como externo de la empresa.

Por su parte el **capítulo tercero** se centra en el **concepto de los stakeholders** o lo que también se conoce como los grupos de interés, que son aquellas personas o grupos de personas cuya implicación (más directa o menos directa) es de interés para la empresa. También se habla de la **teoría de los stakeholders**.

En el **cuarto capítulo** muestra el modo en el que la Responsabilidad Social Corporativa es evaluada, cuáles son las **herramientas** que permiten su análisis, y el modo en que la empresa puede **reportar** sus acciones en materia de RSC.

En el **quinto capítulo** se muestran algunas estadísticas e **información** acerca del estado de la **RSC en España** y también sobre la RSC en el sector agroalimentario, lo que permite entrar en contexto para el siguiente capítulo.

El **sexto capítulo** está compuesto por el **estudio práctico** de la principal multinacional alimentaria española, **Nestlé España**. En este apartado se ponen en relación los capítulos sobre *stakeholders*, las herramientas de *accountability* de la RSC y se analizan los medios que la empresa utiliza para llevar a cabo la comunicación (*reporting*) de su actividad relacionada en materia de RSC.

Finalmente se muestran las **conclusiones**, en las que se plasma mi opinión personal y síntesis sobre la materia objeto de este estudio.

2 MARCO CONCEPTUAL

Existen distintas formas de hablar de la Responsabilidad social corporativa, del mismo modo que su concepto no se establece de un modo consensuado. En ocasiones veremos que se habla de **Responsabilidad Social y Corporativa** (que será la que se va a utilizar a lo largo de este documento), **Responsabilidad Social Empresarial**, **Inversión Socialmente Responsable**, etc. (García F. N., 2012)



2.1 Concepto y rasgos de la RSC

La aplicación de la RSC surge como una respuesta por parte de las empresas ante algunos desequilibrios que han surgido a partir de cambios socio-económicos y políticos derivados del proceso de globalización, un proceso sobre el que hablaremos más adelante. Lo que sí es importante tener en cuenta acerca de la RSC según **el Libro Verde de la Comisión Europea** es que ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente con las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo <<más>> en capital

humano, en el entorno y las relaciones con los interlocutores. Y es que una correcta aplicación de la RSC, garantiza una mayor competitividad y funcionamiento (Consell de treball, Econòmic i Social de Catalunya, 2003). También es importante entender que la Responsabilidad Social Corporativa no es afine al concepto “a corto plazo”. Se trata de un proceso que requiere de tiempo y cuyos resultados aparecen entre medio y largo plazo. (Instituto Persona, Empresas y Sociedad, 2002)

Algunas de sus definiciones son:

Distintas definiciones de la RSC

AUTORES-ORGANISMOS	Definición
El Libro Verde (2001) de la Comisión Europea (europeas, 2001)	Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (2001:3)
Foro de Expertos RSC del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales	La Responsabilidad Social de las Empresas es, además del cumplimiento de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y su gestión, en su estrategia política y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto de los Derechos Humanos que surge de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.” (2007:7)
Forética (Forética, 2004)	La RSE consiste en la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad, así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano. (2004: 9)
Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.	Es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. (2004:5)

FIGURA 1 TABLA DE ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DEFINICIONES DE DISTINTOS ORGANISMOS

Así pues, de las distintas definiciones que se pueden llegar a leer acerca de la RSC, podemos extrapolar algunos denominadores comunes como su razón social y de interés con sus grupos de interés o *Stakeholders*; También se caracteriza por ir más allá de las normas legislativas y su cumplimiento; uno de los principales aspectos sobre los que se basa es la transparencia; pero sobre todo se trata de algo totalmente voluntario ya que se considera una cuestión moral por parte de las organizaciones y corporaciones ante la sociedad.

Sin dejar de tener en cuenta el carácter voluntario de la RSC es evidente que, a lo largo de la última década, se ha producido un auge en su incorporación en las empresas. Ello se debe a tres factores principales (Instituto Persona, Empresas y Sociedad, 2002):

- **En primer lugar, la globalización económica ha propiciado un conjunto de cambios económicos, sociales y medioambientales** que han dado lugar al libre mercado y a un estado de neoliberalismo que ha debilitado los sistemas judiciales en favor, muchas veces, de grandes corporaciones que presionan a otros países con el fin de cerrar acuerdos.



- **Una nueva mentalidad por parte de los ciudadanos, trabajadores y consumidores**

Debido a la revolución tecnológica las empresas han observado que existe un canal de conversación con su target u trabajadores (con sus grupos de interés). Este estado comunicativo bidireccional, no solo ha proporcionado a las empresas esta capacidad de detectar nuevos nichos, sino que resulta una herramienta de poder para dicho target, que ahora puede expresar su libre opinión prácticamente sin ningún filtro.



- **Mayor sensibilidad con respeto a la exclusión social y el desarrollo sostenible**

El cambio climático ha jugado un papel muy importante a la hora de concienciar las empresas. Las evidencias de este hecho han movilizadado al sector empresarial, haciéndole consciente de que su actividad tiene una gran repercusión en el medio ambiente, por lo que su actividad debe cambiar, no solo para revertir los efectos perjudiciales hacia el medio ambiente sino como un modo de más eficientes a nivel empresarial.



2.2 Evolución de la RSC desde el punto de vista histórico

A pesar de que podamos pensar que la RSC es muy reciente, no se trata de algo nuevo en la historia. Es cierto que en la actualidad ha adquirido una nueva dimensión y forma, pero ello se debe a la adaptación a los cambios surgidos en la sociedad a lo largo de la historia.

Se pueden distinguir las siguientes etapas en el desarrollo cronológico de la RSC (Consell de treball, Econòmic i Social de Catalunya, 2003):

La etapa filosófica es aquella en la que se empiezan a encontrar referencias escritas y opiniones acerca del significado de la RSE. Esta se inicia en los años 50 en un contexto de conflictos internacionales como la Guerra de Vietnam, donde se despertó en los ciudadanos, una mayor conciencia de responsabilidad hacia el consumo de productos con un fin proteccionista con sus prácticas.

En la misma década tenemos como principal referente a Howard R. Bowen, considerado el padre de la RSE con la publicación de el que se decía que era el primer ejemplar escrito en materia de RSC “Social Responsibilities of the Businessman” en 1953 (Bour, 2012). En la muestra las principales características que deben establecerse en la relación entre empresa y sociedad, y donde ya se apela al carácter voluntario de su aplicación, así como sus repercusiones positivas a largo plazo, no solo en el aspecto corporativo sino también en el económico.

La etapa práctica es aquella en la que se especifican cuáles son las responsabilidades de las empresas y el discurso filosófico se pasa ya a gestionarse en el ámbito empresarial y académico. Dicha etapa queda recogida entre los años 60 i 70 y autores como Keith Davis o Ells y Walton exponen sus diferentes puntos de vista en cuanto al concepto. También se produce una respuesta por parte de las empresas, así como los consumidores a favor de esta idea. Aun así, según Archie B. Carroll “uno de los factores que contribuye a la ambigüedad que

1

ETAPA FILOSÓFICA

Años 50

Primeras referencias escritas y opiniones sobre la RSC.

“Social Responsibilities of the business man” - Howard R. Bowen 1953

2

ETAPA PRÁCTICA

Años 60 - 70

Se empiezan a especificar cuáles son las responsabilidades de las empresas. Además los consumidores empiezan a tomar conciencia y las empresas a actuar responsablemente.

3

ETAPA ESTRATÉGICA

Años 80 - 90

El concepto se va desarrollando y aparecen nuevas teorías.

Carroll presenta la Teoría de la pirámide (1991).

Los organismos internacionales empiezan a poner en marcha acciones.

4

DESARROLLO Y APLICACIÓN 2000

2000 - Se publica el Libro Blanco sobre Responsabilidad Ambiental.

2001 - El libro Verde sobre RSE.

2004 - Inicio grupos de trabajo para la GUIA ISO 26000.

frecuentemente genera discusiones acerca de la responsabilidad social es la falta de consenso en lo que el concepto se refiere.

La **etapa estratégica** ubicada en la década de los 80 se sigue desarrollando el concepto de la RSC y se seguirán publicando teorías como la de Freeman en 1984 sobre el papel de los grupos de interés y su nuevo destacado papel en las relaciones con las empresas *Teoría de los Stakeholders (1984)* (Consell de treball, Econòmic i Social de Catalunya, 2003).

En los años 90 Carroll desarrolló la “Teoría de la pirámide” (1991) en la que expone que “existen cuatro clases de responsabilidades por parte de las empresas que son: económicas, legales, éticas y filantrópicas”. (Esparcia, 2009, pág. 225)

Pirámide de Carroll



FIGURA 2 ELABORACIÓN PRÓPIA BASADO EN FUENTE: (ESPARCIA, 2009)

Más allá de esta idea desarrollada por Carroll, los 90 no destacan tanto por la evolución del concepto de RSC sino por la puesta en marcha por parte de organismos internacionales y estados, de acciones que empiecen a dar respuesta en el ámbito de la RSC mediante objetivos de

actuación (Consell de treball, Econòmic i Social de Catalunya, 2003). Para ello se crea el Business for Social Responsibility (1992). En el World Summit for Social Development, en Copenhague (1995) los jefes de estado se comprometen a trabajar en los objetivos de desarrollo humano y se pone en marcha el World Business for Sustainable Development compuesto por ciento cuarenta empresas multinacionales que se comprometen a trabajar para un buen desarrollo sostenible.

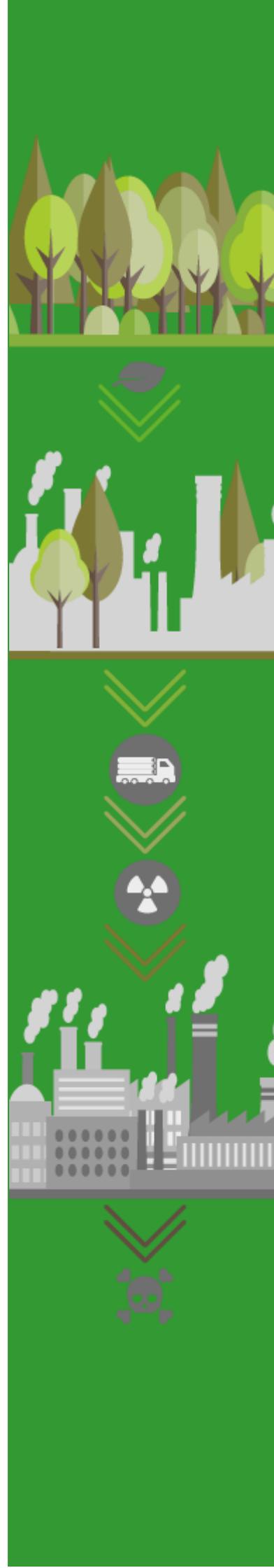
2.3 La RSC en el entorno de la globalización

La Responsabilidad Social y Corporativa aparece tal y como hemos mencionado al principio de este documento como consecuencia de nuevos modelos económicos y socio-políticos que derivan de un proceso de globalización (Del Rio, 2016-1017).

El fenómeno de la globalización no es algo que haya surgido en los últimos siglos siquiera. Entre otras referencias tenemos a la de Marco Polo con el descubrimiento de rutas hacia China hace ya más de dos mil años. Este hizo posible las negociaciones entre ambas zonas y con ello la compra y venta de materiales como la seda, la pólvora el papel y también empezó a intercambiarse conocimientos (Colomé, 2008).

En **Europa a partir de 1980** y tras la caída de la ideología estalinista, resurge el concepto de globalización con la aparición de un **régimen capitalista** que cuenta con la imposición y **presión** en la toma de decisiones por parte **de las corporaciones con mayor riqueza** y por lo tanto mayor poder.

El fenómeno de la globalización empieza a expandirse hasta acabar creando una interdependencia económica entre países (Sampedro, 2011) y la globalización capitalista destaca por la especulación, la fusión de capitales, la deslocalización y la desregularización. Nos encontramos ante un proceso que ha transformado todas las actividades locales,



Ventajas y desventajas del proceso de globalización

entendidas como aquellas que quedan reguladas por la propia nación y su legislación, en actividades globales en las que se han suprimido las

barreras arancelarias y no arancelarias al comercio y a la liberalización

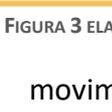
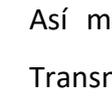
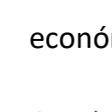
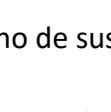
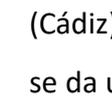
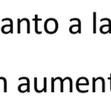
VENTAJAS	DESVENTAJAS
 <p>Acceso universal a la cultura y la ciencia</p>	 <p>Aumento de los desequilibrios económicos, sociales y territoriales</p>
 <p>Intercambio cultural y científico entre países</p>	 <p>Desigualdad social a través de concentración de riqueza</p>
 <p>Desarrollo de los sistemas de comunicaciones globales</p>	 <p>Estandarización de la cultura mundial y pérdida de la identidad propia de cada país</p>
 <p>Mejores condiciones de vida en casi todos los países</p>	 <p>Influyen negativamente al ecosistema y sobre el calentamiento global</p>
 <p>Reducción de costes de producción</p>	<p>En países en vías de desarrollo: Mayor dependencia de multinacionales.</p>
 <p>Aumento de la competitividad y economía de escala</p>	 <p>Incremento de cierre de fábricas</p>
 <p>Mayor poder de elección en cuanto a bienes y servicios por parte del ciudadano</p>	 <p>Peores condiciones laborales</p>

FIGURA 3 ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE FUENTE: [HTTP://QUEES.LA/GLOBALIZACIÓN](http://quees.la/globalización)

de los

movimientos de capital (Weisbrot & en Ramonet, 2004, págs. 53-81).

Así mismo En el seno de la globalización, las grandes Empresas Transnacionales son las unidades principales de actividad económica (mundial, 2007, pág. 71) conformando de este modo una élite económica de gran influencia en cada uno de sus países de origen.

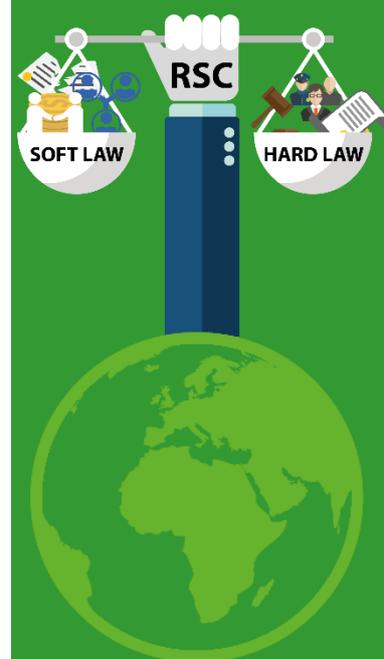
Con la globalización se produce un desvanecimiento de las fronteras (Cádiz). Y teniendo en cuenta que en cuanto a la dimensión económica se da una concentración empresarial, un aumento de la desigualdad, la mercantilización de la cultura y un dominio tecnológico, los países se topan con enfrentamientos circunstanciales en sus negociaciones debido a que cada uno de ellos quiere imponer legislaciones según sus intereses. Ante dicha situación, se produce un ablandamiento de las directrices y de los reglamentos que se encuentran regulados por un

Marco legislativo (*Hard Law*). La respuesta de la Unión Europea ante esta situación es aplicar el principio de subsidiariedad y el principio de proporcionalidad (Parlamento Europeo, 2005). De este modo en el momento en el que los países involucrados en una negociación no lleguen a ponerse de acuerdo en algún tema por tener leyes distintas y tampoco sean capaces de llegar a un acuerdo mediando, dichos principios legitiman la intervención de la Unión Europea (*Soft Law*).

Por lo tanto, observamos que, en el marco de la globalización se produce un ablandamiento de las normativas reguladas por la ley, dando mayor peso a las negociaciones y acuerdos y generando un vacío en el que se pueden vulnerar muchos derechos y desobedecer normas en favor de los intereses de las corporaciones. (Del Rio, 2016-1017)

El segundo factor que acabará propiciando más adelante la aparición de la RSC es el socio-político. De este ablandamiento de las leyes, se produce como consecuencia Una Universalización de los Derechos Humanos, Gobernanza y democracia y la emergencia de una sociedad civil Global. Esta situación genera la aparición de un nuevo Enfoque basado en los derechos humanos (EBDH) en el cual se busca proteger aquellos aspectos más vulnerables de la sociedad. Aspectos como las diferencias de género en el ámbito social y laboral, aspectos medioambientales, de derechos humanos, etc. Cabe destacar que la nueva sociedad de la información y la mayor facilidad que los usuarios tienen para generar críticas mediante las redes sociales, ha hecho que las empresas sean más susceptibles y por lo tanto también se hayan vuelto más proactivos a la hora de comunicar una buena imagen (Del Rio, 2016-1017).

Es así, ante la aplicación de la *Soft Law* junto con la nueva visión de EBDH, que aparece el concepto de la Responsabilidad Social y Corporativa. Que justifica como las empresas, de modo voluntario se



sensibilizan ante la sociedad, para responsabilizarse de sus actividades y del impacto que estas tienen con dicha sociedad.

3 DIMENSIONES DE LA RSC

Hasta ahora hemos podido entender que el concepto de la RSC se rige por su carácter de voluntariedad, en parte esto se da porque las empresas consideran insuficientes las acciones que se llevan a cabo dentro del marco legislativo, lo que las motiva a actuar más allá (Savitz, 2013).

Esa idea de “ir más allá” debe ser desarrollada, lo que significa que el modelo de empresa se ve modificado, con el fin de ajustarse a las nuevas necesidades de la RSC. En este sentido la RSC trabaja con nuevas dimensiones.

A lo largo de la de la segunda mitad del s.XX el concepto de la RSC se ha visto implicado en distintos debates que por un lado han implicado un desarrollo en su terminología pasando de hablar de la Responsabilidad Social de las Empresas a la Responsabilidad social Corporativa (Garriga & Melé, 2004). Así mismo se han desarrollado distintas teorías con el fin de organizar mejor el concepto. Aun así, si bien es cierto que existen distintas teorías, también lo es que hay ambigüedad en ellas y que algunas de las teorías se llegan a contradecir debido a que el concepto de la RSC todavía se encuentra en un estado de desarrollo (Votaw, 1972) Es por ello, que desarrollan una clasificación con el fin de simplificar las teorías existentes y lo hacen relacionando los aspectos de las distintas teorías existentes con su realidad social: económica, política, de integración social y ética. La realizan inspirados y acorde a Talcott Parson que destacaba 4 aspectos principales que eran observables en todo sistema social (Parson, 1961).

Las teorías quedan clasificadas en los siguientes grupos (Garriga & Melé, 2004):

Un primer grupo llamado **teorías instrumentales**, que parte de que la RSC sirve como herramienta a partir de la cual se establecen unas relaciones estratégicas entre la organización y la sociedad, con el único objetivo de generar riqueza. Dicha teoría instrumental puede ser renombrada en función de si los objetivos que la empresa se proponga son maximizar el valor de los accionistas, establecer una ventaja competitiva o realizar actividades de marketing relacionado con la causa.

Dentro del segundo grupo de **Teorías Políticas** hay integradas la Teoría de constitucionalismo corporativo, de contrato de integración social y la de Ciudadanía corporativa. Todas ellas se centran en enfatizar el poder de influencia que una empresa puede tener con la sociedad y los gobiernos, y su papel de responsabilidad ante dichos actores, por las consecuencias que sus actividades pueden generar.

En el grupo de teorías integrativas destaca el papel de la empresa por llevar a cabo una comunicación bidireccional, escuchando y atendiendo las peticiones de la sociedad ya que según estas teorías la empresa depende de ello para como continuidad y crecimiento. Dentro de este grupo encontramos las teorías de gestión de asuntos, el principio de responsabilidad pública, gestión de grupos implicados, teoría de acción social y corporativa.

Por último, está el grupo de teorías **Éticas** que en la RSC tienen un papel clave para conseguir una buena sociedad. Este grupo está apoyado por la teoría Normativa de los *Stakeholders*, la de los derechos universales, de desarrollo sostenible y la teoría del bien común.

De la creación de estos 4 grupos, (Donati, 2009) sugiere la importancia de que las empresas tomen la responsabilidad de integrar todos ellos en sus actividades, y que deben existir conexiones entre estas distintas

dimensiones. Ello es fácilmente reconocible en algunos autores como Friedman, que a pesar de que su interés se centra en la creación de valor, lo hace basándose en valores culturales a partir de del libre mercado, la propiedad privada y el hecho que generar riquezas también es algo positivo para la sociedad (Garriga & Melé, 2004).

3.1 Dimensión interna y externa

La dimensión interna refleja aquellas actividades y muestras de preocupación por parte de la empresa con sus trabajadores y el ambiente dentro de la empresa principalmente. Este compromiso interno trata con salud, seguridad, gestión de los recursos (tanto los que se utilizan en producción como los humanos) (Grau, 2012)

La RSC aplicada a la dimensión interna suele ser más interesante para las multinacionales, ya que en un contexto de internacionalización como el actual, la legislación laboral resulta mucho menos efectiva. Del mismo modo puede considerarse la subcontratación de productos y servicios como parte interna de la empresa, que los proveedores están relacionados con la parte de producción. Además, el 80% de las negociaciones internacionales tratan la RSC y los códigos de conducta implicando a los trabajadores de los proveedores, así como las mismas empresas subcontratadas (Schömann, Sobczak, Voss , & Wilke, 2008).

Existen cuatro clasificaciones dentro de la dimensión interna de la RSC (Grau, 2012)

- Dimensión organizativa
- Dimensión de las personas
- Dimensión de las relaciones
- Dimensión ambiental

Clasificaciones dentro de la dimensión interna

DIM. ORGANIZATIVA	DIM. DE LAS PERSONAS	DIM. DE LAS RELACIONES	DIM. AMBIENTAL
Adaptación y gestión al cambio	Políticas de formación y aprendizaje	Participación, implicación y compromiso de los empleados	Conciliación de la vida familiar y laboral
El diálogo social en las relaciones laborales	Las políticas de igualdad, no discriminación e integración de discapacidad	La eliminación de riesgos laborales	

FIGURA 4 ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LAS CUATRO CLASIFICACIONES DE LA DIMENSIÓN INTERNA. FUENTE: (GRAU, 2011)

3.2 La triple cuenta de resultados

La nueva concienciación que han tomado las empresas ante la sociedad y su forma de producir ha ido aumentando y con ello se ha modificado su forma de trabajar y de rendir cuentas de sus actividades. Se entiende que en la actualidad una empresa socialmente responsable, no solo tiene en cuenta el aspecto económico como generadora de beneficios, sino que también incorpora dentro de sus preocupaciones los ámbitos medioambientales y sociales. No se trata únicamente de cumplir con las normativas jurídicas establecidas en los ámbitos económicos, medioambientales y sociales sino de ver estos tres ámbitos que la propia empresa, mediante la integración de estos tres ámbitos mencionados, pueda reducir sus costes además de aumentar su competitividad y a su vez mejorar las relaciones con sus grupos de interés (Bowden, 2002).

Posición de la Triple cuenta de resultados en la empresa



FIGURA 5 ELABORACIÓN PROPIA

<<La creciente atención dada al concepto “riesgo” no aparece inspirada por oportunidades de un mayor beneficio sino por la propia aprensión asociada a la percepción negativa del propio concepto>> (Bowden, 2002, pág. 15)

Ante esta nueva concepción de los negocios, las empresas toman un nuevo compromiso por el que han de demostrar el cumplimiento de los objetivos que respondan a dichos elementos económicos, sociales y medioambientales. Esto ha propiciado la aplicación de la llamada Triple cuenta de resultados o lo que también se conoce como la *Triple Bottom Line*. La sostenibilidad corporativa que se refleja en la Triple cuenta de resultados debe salir de las propias ambiciones de la empresa y debe formar parte y tener coherencia con los objetivos e intenciones de la organización, así como debe estar alineada con su estrategia (van Marrewijk, May 2003).

La *triple Bottom line* consiste en la comunicación mediante informes, de los resultados alcanzados por las empresas tanto a nivel económico, como medioambiental y social.

A pesar que el concepto data de principios de los 90, su despegue y mayor atención se recibe a partir de 1997 cuando, tras haber pasado por debate entre reconocidos expertos, John Elkington's publica "Canibals with forks: The triple bottom line of 21 th century" (Moreno Romero, Fisac-García, Ibisate de Dios, & Mahou Fernández, s.f.).

- **Responsabilidad económica:** La empresa existe como generadora de riqueza y entre sus objetivos se encuentra el de generar beneficios para ella y sus grupos de interés.
- **Responsabilidad medioambiental:** en todos los procesos en los que la empresa se vea implicada directa o indirectamente, deberá evitar cualquier impacto en el medioambiente.
- **Responsabilidad social:** la empresa debe responder y respetar las legislaciones pertinentes en la materia. Debe aportar y compartir su conocimiento con la sociedad, así como comprenderla y ofrecerle empleo.

La responsabilidad que las empresas toman en la RSC queda materializada mediante informes como el de la Triple Cuenta de Resultados, pero además de trabajar sobre estas tres dimensiones (la económica, la social y la medioambiental), la RSC trabaja sobre otras dos dimensiones, la interna y la externa.

4 STAKEHOLDERS

Las empresas que se ven expuestas en un contexto de cambios constantes, han ido considerando cada vez con mayor atención, el papel que los *stakeholders* tienen.

4.1 Concepto de los stakeholders

Algunas de las tendencias clave que han hecho aumentar esta atención sobre los grupos de interés incluyen el proceso de globalización, la proliferación de las nuevas tecnologías, la problemática medioambiental, etc. (AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc, 2006).

Existen tres grandes cambios generacionales con respecto al valor de los *Stakeholders*.

Generaciones de stakeholders



FIGURA 6 FUENTE (FORÉTICA, 2006)

Actualmente nos encontramos en una generación que es consciente de la efectividad que un dialogo proactivo, abierto y constante puede generar sobre la empresa.

Esta relación con los *stakeholders* de 3ª generación permite a las empresas alinear su desempeño social, ambiental y económico con su estrategia principal.

Des de 1984 su discusión ha crecido exponencialmente. El concepto de *stakeolder* es reconocido universalmente como aquellos grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los

objetivos de la empresa (Freeman, 1984). Se trata de un neologismo cuyo significado, si lo traducimos literalmente es “el que mantiene una apuesta” (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, julio-diciembre 2012).

4.2 Teoría de los stakeholders

La teoría de *stakeholders*, de entre todas las teorías, es la que ha recibido más atención. Ello se debe a que las empresas detectan la influencia de otros actores transformando el nuevo modelo empresarial de un modelo singular a un modelo plural. Por otro lado, los distintos tipos de *stakeholders* comparten una perspectiva moral que hace que la empresa perciba la empresa no solo como generadora de beneficios, sino que busca alcanzar un bien social común (Esteban, 2007). “Lo que es innegable es que la teoría de los *stakeholders* constituye una metáfora que puede ponernos en pista para avanzar hacia una situación en la que las empresas y el propio sistema capitalista contribuya a configurar una realidad más justa y beneficiosa”. (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, julio-diciembre 2012, pág. 134)

4.2.1 Clasificación de los stakeholders

Como con todo objeto de estudio, a lo largo de su historia, se van desarrollando, y en el caso de los stakeholders podemos observar que existen multitud de clasificaciones de ellos. Un primer modo de diferenciar tipos de stakeholders (Max Clarkson, 1995) es a partir de un enfoque primario y uno secundario.

- **Primarios:** se centra en los socios y accionistas y responde al modelo económico definido por Milton Friedman que defendía como principales objetivos empresariales, la maximización de los beneficios económicos o la creación de valor de accionistas.

- **Secundario:** aquellos grupos de interés relacionados con la empresa de forma indirecta pero que pueden llegar a ser influyentes en la actividad de la empresa.

Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012) añaden una tercera clasificación.

- **Stakeholders globales:** Todas aquellas corporaciones u organizaciones que coexisten fuera de las fronteras nacionales de la empresa, compartiendo intereses comunes con esta (Greenpeace, WWF, OTAN, ONU...)

Asimismo los Stakeholders pueden ser clasificados según su proximidad con la empresa.

- **Stakeholders internos:** vinculados directamente con la empresa como sería el equipo interno de la empresa formado por directivos, accionistas, empleados, etc.
- **Stakeholders externos:** formado por aquellos grupos relacionados con la empresa de un modo indirecto. Representativo de ello serían los clientes, instituciones financieras, partidos políticos, etc.

4.2.2 Identificación, selección y priorización de los stakeholders

La importancia de los *stakeholders* en la empresa es cada vez mayor, a su vez cabe entender que existen diferencias entre ellos y por lo tanto la atención que deben recibir no será siempre la misma.

Como hemos venido diciendo a lo largo del trabajo, la RSC se basa en la idea que afirma que en las empresas los fines a conseguir ya vienen marcados por los logros de los objetivos empresariales y que la teoría de los *stakeholders* representa un buen instrumento para alcanzar dichos objetivos (García F. N., 2012, pág. 90). A pesar de poder llegar a realizar una clasificación de los distintos *stakeholders* de la empresa,

ellos son dinámicos y pueden cambiar según el contexto en el que se vea inmersa la empresa. Es por ello que se propone un modelo que facilite la clasificación de los grupos de interés en función de las siguientes características de poder, legitimidad y urgencia (K. Mitchell, R. Agle, & J. Wood, 1997). Este **Triple enfoque de stakeholders** permite identificar y gestionar los grupos de interés de un modo más adecuado.

Enfoques de priorización de selección de los stakeholders



FIGURA 7 ELAVORACIÓN PROPIA

- **Poder:** el poder hace referencia a la capacidad de generar un discurso a partir de intereses y con el cual influir en los objetivos estratégicos de la empresa
Según Johnson et al (2000) este tipo de presión se puede llevar a cabo mediante **a) fuerza coercitiva** es decir con presión mediante armas, agresiones, etc.; **b) por utilidad** lo que implicaría recompensas materiales; **c) modo normativo-social** a través de la influencia ideológica o de símbolos.
- **Legitimidad:** cuando realmente la labor, filosofía y actividad de la empresa coincide con los intereses y demandas de los grupos de interés
- **Urgencia:** expresa el estado de exigencia que los *stakeholders* tienen con sus reclamaciones y demandas en la organización.

4.3 Comunicación con los stakeholders

Además de la importancia de priorizar a los *Stakeholders* del modo adecuado, esto no representa más que el principio de todo un proceso de comunicación que Forética ha querido representar mediante 5 etapas (Forética, 2006; Forética, 2006):

Proceso de comunicación con los stakeholders



FIGURA 8 FUENTE: (FORÉTICA, 2006, PÁG. 15)

1. **Pensamiento estratégico.** El Objetivo de esta primera etapa se basa en localizar los motivos de interés que pueden llegar a generar un diálogo con los grupos de interés dentro de la estrategia de negocio. De este modo se activa de modo consciente este interés mutuo que existe entre los actores.

Etapa 1: pensamiento estratégico



FIGURA 9 FUENTE (FORÉTICA, 2006, PÁG. 23)

2. **Planificar.** El objetivo de esta es el de coger toda la información necesaria para poder diseñar un plan de acción de comunicación con los *stakeholders*, basado en las capacidades actuales de la empresa y los objetivos de esta.

Etapa 2: Analizar y planificar



FIGURA 10 FUENTE (FORÉTICA, 2006, PÁG. 50)

3. **Fortalecer.** El objetivo de esta etapa es asegurar que la planificación que la empresa tiene en mente, siga siendo coherente con los intereses de los *stakeholders*, para que la relación llegue a ser productiva y poder superar cualquier inconveniencia que perjudique la comunicación entre los grupos.

Etapa 3: Fortalecer



FIGURA 11 FUENTE (FORÉTICA, 2006, PÁG. 71)

4. **Relación.** En este punto se trabaja con los medios que van a hacer posible la comunicación del mensaje estratégico de la empresa.

Etapa 4: Relación con los stakeholders



2^a FIGURA 12 FUENTE: (FORÉTICA, 2006, PÁG. 86)

5. **Actuar.** Hay que llevar a cabo las acciones previstas. Esto supone el fin del proceso, pero no implica que éste deba darse por finalizado absolutamente. A partir de este punto de conexión con los *stakeholders*, se deben mantener las relaciones y los conocimientos adquiridos en el primer proceso, deben de servir como precedentes para futuros procesos de comunicación con el grupo de interés.

Etapa 5: Actuar



FIGURA 13 FUENTE: (FORÉTICA, 2006, PÁG. 109)

5 COMUNICACIÓN DE LA RSC

La comunicación es considerada una de las partes más importantes de la RSC. Esta puede entenderse de dos modos distintos. Por un lado, se utiliza como herramienta de información, divulgación y para hacer llegar algo y por otro lado podemos ver la comunicación como herramienta

para compartir y generar un debate y obtener un conocimiento. (Herranz de la Casa, 1506-2010). En RSC el papel de la comunicación se relaciona con la segunda definición.

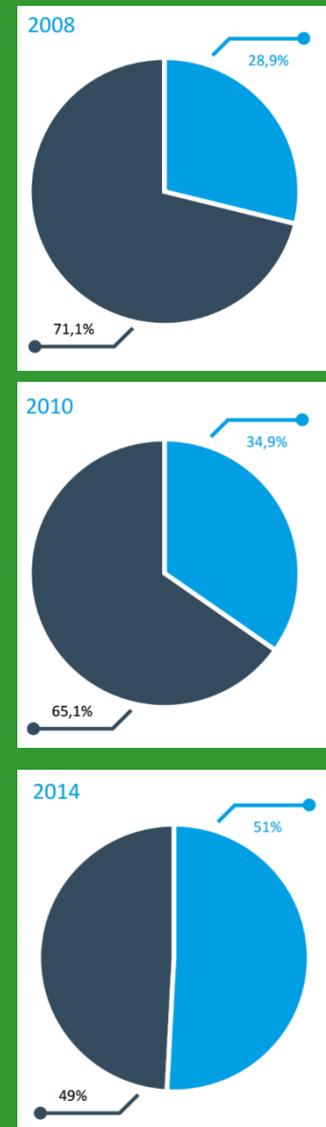
5.1 El papel de la comunicación en materia de RSC

La comunicación en las organizaciones, puede desarrollarse de tres modos distintos según cuales sean sus principales intereses (Erro & Ventura, 2002, pág. 87)

- La comunicación entendida como publicidad, utilizada esencialmente con los medios de comunicación con el objetivo de *venderse* y conseguir recursos.
- La comunicación concebida como circulación del flujo informativo
- La comunicación como elemento educativo y participativo que persigue la idea de difundir y transmitir valores

Extrapolando estos tres puntos Herranz (2002) afirma que una empresa utilizaría la RSC, **en primer lugar**, para favorecer la imagen de su marca con la única intención de aumentar ventas, **en segundo lugar** como elemento de transparencia y como una herramienta para dar a conocer a los *stakeholders* de la organización cuál es la labor que se está llevando a cabo y **en tercer lugar**, para promover un cambio en la sociedad mediante su participación en el día a día de la empresa (Herranz de la Casa, 1506-2010, pág. 206).

IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO RESPONSABLE



- RSE
- MERCADO

El comportamiento responsable de la empresa ante la sociedad y el medioambiente se configura como un elemento prioritario en la gestión de su negocio (Forética , 2015, pág. 38)

En la gráfica se observa cómo la RSC ha respondido a la

Importancia de la RSC en función del tamaño de la empresa



FIGURA 14 FUENTE: (FORÉTICA, 2016, PÁG. 46)

A pesar de que la Responsabilidad Social Corporativa esté pensada para ser desarrollada tanto en empresas PYME como en multinacionales, una empresa más pequeña, no implementará la RSC en la misma medida que una gran multinacional. **Para una empresa más pequeña**, lo más rentable a la hora de comunicar su RSC es la **comunicación cualitativa constante y directa** con su proveedor directo de materia y sus clientes. En cuanto a **una gran empresa**, la estrategia idónea es la de comunicación es, **no solamente cualitativa sino además cuantitativa**, ya que su área de acción es mucho mayor (Forética, 2016).

5.2 El nuevo papel del consumidor consciente

El desarrollo en tecnologías y el crecimiento del acceso a la información, ha dado lugar a una nueva generación donde el consumidor puede formar parte activa ante los temas que le preocupan o conciernen (Forética, 2015).

La accesibilidad de la información y la amigabilidad de aplicaciones móviles y otros recursos incrementan exponencialmente la capacidad de discriminación de consumo. Una mayor información acerca del origen de los productos, los procesos de producción, el impacto de los mismos sobre la sociedad y el medio ambiente convertirán a la RSE en uno de los principales atributos de diferenciación de marca en los próximos años (Forética , 2015, pág. 6).

Parece que el conocimiento acerca del concepto de la RSC se va extendiendo. Según Forética el **31,1% de los 1000 encuestados** para el informe sobre el estado de la RSC en España, **conoce el fenómeno**. El 36,2% es sensible a la responsabilidad social que las empresas deben aportar. Ello se refleja a la hora de consumir porque el 49'9% de los consumidores han realizado comparaciones entre productos discriminando aquellos que no mostraran compromiso con la RSC (Forética , 2015, pág. 7)

5.3 RSC y accountability

Ya se ha podido observar que hoy en día se utiliza la triple cuenta de resultados incorporada como el nuevo modo de trabajar por parte de las empresas que tienen una visión más abierta. Para la empresa, no solo es necesaria esta mayor perspectiva que integra los ámbitos social, medioambiental y económico sino también en la comunicación de ello. El *accountability* sirve para referirse a esta respuesta que la empresa realiza, para la comunicación de sus actividades. El concepto de *accountability* podría incluir tanto la rendición de cuentas, la transparencia, también (Vilanova, Lozano, & Dinarés, 2006)

La práctica de *accountability* no consiste simplemente en elaborar una memoria social, o en establecer una colaboración con alguna organización del tercer sector. De hecho, va mucho más allá de lo que es la información (Vilanova, Lozano, & Dinarés, 2006, pág. 13) Los autores añaden que finalmente se trata de un proceso que afecta y

modifica la estructura empresarial debido a la contribución al desarrollo sostenible, que se integra en la política y práctica de la organización.

De este modo observamos, mediante la figura facilitada a continuación que es importante entender cómo llevar a cabo el proceso de *accountability* del modo más productivo y eficiente (Vilanova, Lozano, & Dinarés, 2006):

Proceso de accountability



MARC VILANOVA, Y JOSÉ MARÍA LOZANO (2005)

En primer lugar, partiendo de unos objetivos medioambientales, sociales y económicos, se define una estrategia de RSC (Vilanova, Lozano, & Dinarés, 2006). Estas estrategias dan lugar a la creación de nuevas políticas pensadas para alcanzar los objetivos de la empresa. Mediante las prácticas se crea valor para la empresa. En segundo lugar, las prácticas de las nuevas políticas resultan poco útiles si no son demostrables. Por mucho que queramos exponerlas de forma transparente, las prácticas deben ser medidas apropiadamente y verificadas y por lo tanto validadas. En tercer lugar y siguiendo con la idea que los autores exponen en la tabla, una vez la veracidad de tus acciones ha sido demostrable, mediante ciertos indicadores sobre los cuales profundizaremos más más adelante, llega el momento de comunicar esta información generadora de valor de la empresa

mediante el *reporting*. Para ello se han de tener en cuenta los *stakeholders* a los que queremos facilitar esta información. Ello es lo que permitirá que se genere la creación de valor. En este punto es muy importante, no solo saber identificar cuáles son los *stakeholders* a los que queremos dirigirnos, sino también qué canal utilizar para que el mensaje llegue de la forma más clara y concisa.

5.4 Reporting/accountability

El canal que se utiliza para comunicarse con los *stakeholders* es importante porque si se utiliza el canal adecuado, el impacto del mensaje puede ser más efectivo permitiendo a la empresa alcanzar sus objetivos.

En muchos casos, sobre todo en el sector público se obliga a las instituciones a que realicen publicaciones anuales, lo que recibe el nombre de **memoria anual**. En cuanto al sector privado, no se ven sujetos a esta obligación de publicar una memoria de, pero, sin embargo, como bien llevamos trabajando a lo largo de este documento, la RSC tiene un carácter de voluntariedad y se trata de una responsabilidad que las propias empresas toman. En todo caso existen un seguido de herramientas e instrumentos para llevar a cabo la verificación y comunicación de la RSC.

Vilanova y Lozano (2005) También hay que tener en cuenta que a pesar de que muchos de los indicadores que se han desarrollado entorno al marco del *accountability*, describen una gran cantidad de directrices o categorías dentro de ellos. Si a esto le añadimos la gran cantidad de indicadores que se han creado tanto a nivel internacional como nacional. Las empresas se enfrentan a la dificultad de saber cuáles son los indicadores que se adaptan mejor a sus necesidades.



En Forética (2005) con el fin de facilitar la toma de decisión acerca de cual es el indicador más recomendado, realizan la siguiente clasificación en cinco grupos dentro de los cuales podemos encontrar una gran cantidad de iniciativas.



5.5 Herramientas e instrumentos de medición de la RSC

Cabe diferenciar a la hora de trabajar con certificaciones o guías, que las **declaraciones y las normas internacionales** son principios emitidos por organizaciones no gubernamentales como la ONU y su Pacto Mundial, (Fernandez, 2013-2014, pág. 27) cuya finalidad es la de sugerir a través de unos puntos, las directrices que la empresa debería perseguir en sus distintos ámbitos. De modo que las empresas lo que pueden hacer es adherirse a dichas declaraciones, indicando que siguen estos principios y que los respaldan. Por otro lado, **las guías de informes** o también llamadas **guías de elaboración** indican exactamente qué información debe reflejarse dentro de la memoria.

Así pues, aquellas empresas que se adhieran a la guía, deben seguir la estructura que esta impone y en el caso de no cumplir con alguno de los puntos que esta impone, también deben reportarlo.

Algunas de las declaraciones y guías más reconocidas y utilizadas son:

ODS - Objetivos del desarrollo sostenible (ONU)

En setiembre de 2015 los dirigentes mundiales se reunieron y ante la grave situación en la que no se respetan los límites biofísicos de la tierra, los 139 países que fueron reunidos por Naciones Unidas pusieron en marcha la agenda 2030, sobre la cuál se marcan unos objetivos para dicha fecha. Se trata de un acuerdo internacional sin precedentes que reconoce la importancia de abordar a la vez 5 contenidos claves dentro de los cuales con fecha límite de 2030 (Unesco, 2017):

Objetivos de desarrollo sostenible



FIGURA 15: FUENTE: (UNESCO, 2017)

conseguirlo se proponen los ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible que son los siguientes:

Objetivos de Desarrollo Sostenible



FIGURA 16: FUENTE: (UN, s.f.)

GRI – Global Reporting Initiative

En **1997** es fundado en Boston por las organizaciones sin ánimo de lucro **CERES** (Coalición para las economías medioambientalmente responsables) junto con el programa **UNEP** de las Naciones Unidas (GRI, 2017).

El objetivo es crear un mecanismo para asegurar que las compañías adheridas estaban cumpliendo con los principios establecidos por el CERES. Esto acabar convirtiéndose en un marco global referente que estandariza las elaboraciones de las memorias de sostenibilidad.

Las memorias de GRI presentan unos **contenidos básicos**, cuya información puede ser relevante y material para las stakeholders y otras organizaciones

- **Perfil.** Información general sobre la empresa y sus actividades

- **Enfoque de la dirección.** Es la información que la empresa facilita sobre su estilo de gestión, para poder ver de qué modo trabaja o que es lo que prioriza ante sus tomas de decisión.
- **Indicadores de desempeño.** El GRI consta de 79 indicadores. Ellos deben permitir su lectura informativa, así como su comparabilidad en los ámbitos económico ambiental y social.

También establecen unos principios para determinar la claridad de la memoria para que la comprensión, y legibilidad de cada uno de los puntos del GRI sean buenos. También es de obligación que la empresa indique no solamente aquellos puntos positivos, sino también aquellos que no cumple. De este modo se garantiza la transparencia y fiabilidad del documento.



FIGURA 17: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD GRI G4

Los estándares y certificaciones son **concedidos por organismos independientes**, y lo que pretende es ofrecer una **orientación a la empresa** con el fin de que esta pueda **alcanzar** la correcta aplicación de la RSC.

<<Por otro lado, la certificación es la acreditación que adquiere una empresa por parte de un organismo independiente (acreditado para ello por el ente que desarrolla la normalización), de que la norma o estándar se está aplicando adecuadamente, y que por tanto está gestionado correctamente>> (Fernandez, 2013-2014, pág. 30).

El procedimiento de obtención de la certificación en esta categoría se establece a partir de una **auditoría externa**, lo que además implica **mayor exigencia** que en el caso de las declaraciones ya que para proceder al estudio de la empresa, se **deben cumplir unos principios**.

ISO 26000

ISO es una **organización no gubernamental** internacional que trabaja con más de **163 miembros** para proporcionar **conocimiento y ayudar** al desarrollo empresarial voluntario mediante unas bases establecidas (ISO, s.f.).

En 2001 entró en debate la necesidad de si ISO debía **tomar parte en la materia de RS**, creando alguna estandarización para ayudar a sus miembros a incorporar la RS en sus actividades. Fue en **2004 tras convocar una conferencia internacional** para hablar sobre el tema, cuando **se votó a favor** de la puesta en marcha del trabajo pertinente para desarrollar la idea inicial (ISO, s.f.).

La norma ISO 26000 surge con **el objetivo de fomentar la incorporación de la RS en las empresas** tanto públicas como privadas, en cualquier tipo de economía e incluso para países desarrollados o en desarrollo (ISO, s.f.). A pesar de que su finalidad es orientativa, el formato en el que se presenta es el de publicación o estándar internacional (Fernandez, 2013-2014).

ISO 26000 se basa en 7 principios (ISO, s.f.).

Responsabilidad Social: 7 materias fundamentales



FIGURA 18: FUENTE (ISO, ISO 26000, PÁG. 4)

*La numeración indica el correspondiente número del capítulo en la Norma ISO 26000.

SGE-

21

La asociación española sin ánimo de lucro fue creada para fomentar la gestión ética y responsable con la sociedad por parte de las empresas y organizaciones miembros. Actualmente cuenta con más de 200 socios. Des de 1999 como solución a sus objetivos de fomentar la cultura ética empresarial y fruto de la colaboración de los socios en foros multidisciplinarios, surgió la normativa SGE-21 (Forética, 2008).

Una de las principales características de esta norma, es que sus requisitos están divididos en 9 área, lo que permite a la empresa evaluar tanto genérica como individualmente en cada una de sus departamentos (Forética, 2004).

- 1- Alta dirección
- 2- Clientes

- 3- Proveedores
- 4- Personas que integran la organización
- 5- Entorno social
- 6- Entorno ambiental
- 7- Inversores
- 8- Competencia
- 9- Administraciones públicas

SA8000

La normativa SA8000 fue creada en 1997 por la SAI (Social accountability international), una organización no gubernamental, internacional y *multi-stakeholder* que busca la mejora de los trabajadores a partir de la creación de algunos estándares (SAI, Social Accountability International, 2017).

Esta certificación que sirve como código de conducta surgió de distintas convenciones organizadas por la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y se centra en las prácticas de trabajo socialmente responsable. La norma es verificable a partir de las evidencias de los requisitos establecidos (SAI, Responsabilidad Social 8000 SA8000, 2008).

Los requisitos de responsabilidad social los definen a partir de 9 puntos (SAI, Responsabilidad Social 8000 SA8000, 2008):

- 1- Trabajo infantil
- 2- Trabajo forzoso y obligatorio
- 3- Seguridad y salud
- 4- Derecho de sindicación y de negociación colectiva
- 5- Discriminación
- 6- Medidas disciplinarias

- 7- Horario de trabajo
- 8- Remuneración
- 9- Sistemas de gestión

Esta noma favorece tanto a los trabajadores, que se verían protegidos por unas condiciones laborales decentes, como los clientes, que podrían consumir los productos con la tranquilidad de que se han producido adecuadamente. También beneficiaría a la empresa al generar confianza con sus trabajadores y se evitaría el *dumping* social.

Comparativa de las guías y estándares

	GRI	ISO 26000	SGE 21	SA 8000
A quien va dirigido	Grandes empresas	Empresas/ Estados/ ONGs	Flexible	Empresas
Áreas de influencia	Indicadores por materia	Cumplimiento de normativa	Multistakeholder	Recursos humanos
Tipo de análisis	Basado en indicadores	Cheking Normativo	Descriptivo	Basado en normas Teórico
Ámbito de aplicación	Mundial	Mundial	España y Latinoamérica	Mundial

FIGURA 19 (SAMPEDRO, 2011, PÁG. 34)

6 ESTADO DE LS RSC EN ESPAÑA

En el siguiente apartado se habla sobre dos estudios publicados por forética. En primer lugar, sobre la situación de la RSC en el estado español y a continuación sobre la RSC en el sector agroalimentario español.

<<De acuerdo con la segmentación de este estudio realizado a más de 1.000 consumidores en España, un 36,2% de los ciudadanos en España son sensibles a la responsabilidad social de la empresa. Un 31,1% conoce el fenómeno de la responsabilidad social y practica el consumo



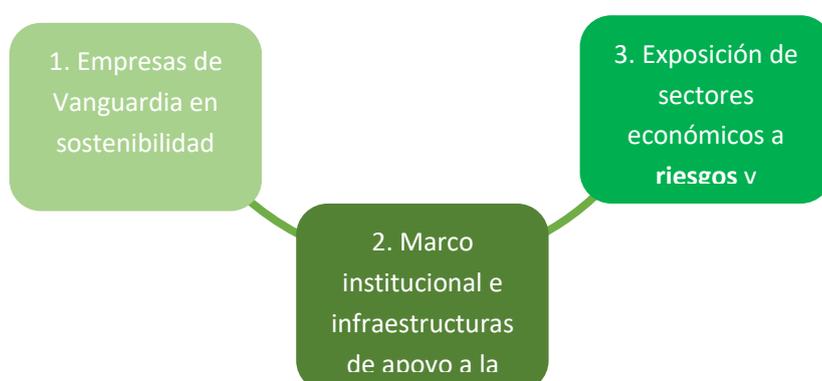
responsable. Otro 5,1% presenta una actitud favorable a pesar de no estar familiarizada con el término RSE.>> (Forética , 2015, pág. 7)

6.1 RSC en España

En lo que la RSC a nivel mundial se refiere, lleva años apareciendo como principal prioridad en las agendas de todos los países. Des de la Primera Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro en 1992 donde se incorporó en la agenda y momento en el que se establecieron distintos objetivos para el milenio del 2000 liderados por los Objetivos de Desarrollo del milenio (ODM) i los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a partir de los cuales se han desarrollado otras directrices y guías de gran reconocimiento actual, aunque son estos dos mencionados los que mayormente utilizados (Forética , 2015).

En el presente apartado, **se muestran algunos datos de interés** acerca de la situación de la **RSC en las empresas españolas**, se destacarán las líderes debido a que en el caso práctico la empresa que será analizada será una multinacional.

En España el desarrollo de la RSC y su implementación ha ido aumentando sin parar gracias a un modelo de desarrollo fundamentado en (Forética , 2015):



- En España han sido **las grandes empresas** a la vanguardia de la sostenibilidad **han dado un empujón al sector empresarial**, a pesar que la RSC también está pensada para pymes.

- Se han creado grandes **infraestructuras para apoyar** a las nuevas empresas que se sumen a la **RSC y para promocionar e incentivar** su uso.
- **Se ha creado una conciencia** sobre los efectos en materia de **sostenibilidad y su vinculación** con las empresas y sus actividades.

La RSC española tiene **6 principios básicos** que son la competitividad, la cohesión social, la creación de valor compartido, la sostenibilidad, la transparencia y la voluntariedad. Con ello quieren llegar a alcanzar **4 grandes objetivos** (Forética , 2015, pág. 25)

4 objetivos estratégicos de la RSE



FIGURA 20 ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE (FORÉTICA , 2015, PÁG. 25)

A partir del estudio realizado por (El Club de la Excelencia, 2015) es posible afirmar que:

Primeramente, se puede observar como los distintos elementos que la RSC integra, han ganado protagonismo llegando, algunos de ellos, a aplicarse al 100% por parte de las empresas líderes, como, por ejemplo, si la empresa cuenta con política o políticas específicas de RSC, si la empresa establece una estrategia de RSC en la propia estrategia de negocio para detectar oportunidades y amenazas relacionadas con la RSC. En contra se puede ver como todavía el *reporting* auditado es escaso y solo lo realizan poco más del 50% de las empresas líderes encuestadas.

Las iniciativas internacionales con mayor número de adhesiones por parte de los participantes son **Pacto Mundial (78%)** y **Directrices de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos (47%)**. El **95% de las líderes se han adherido al Pacto Mundial.**

GESTIÓN DE LA RSC

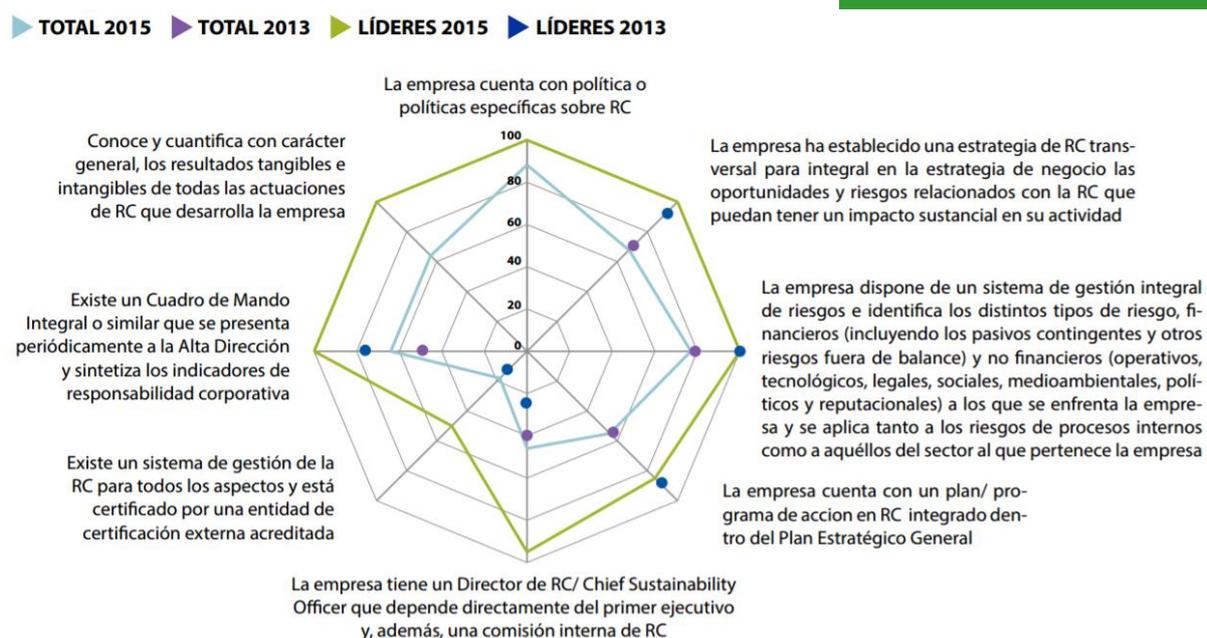


FIGURA 21 FUENTE: (EL CLUB DE LA EXCELENCIA, 2015, PÁG. 17)

En cuanto a los **grupos de interés** las empresas les prestan mayor atención. De los encuestados **un 83% les tiene identificados, segmentados y priorizados**, la que supone un 9% más que en 2013.

A la hora de realizar los informes, El **67% de las empresas** encuestadas todavía se decantan por la opción en la que publican **todos los ámbitos** (ambiental, social, económico y de buen gobierno) **en un mismo informe**.

Otro dato es el del mayor interés por analizar la reputación de la empresa no solo a nivel interno sino también externo. El **35%** de las empresas encuestadas **estudian su posicionamiento** en su entorno de *stakeholders* con referencia además a un plan de crisis i marca.

También la implicación de terceros (proveedores, empresas subcontratadas) en políticas de RSC de la empresa, ha aumentado. El **79%** de las empresas encuestadas **afirman no colaborar con proveedores que no se adapten a criterios de RSC**.

GRUPOS DE INTERÉS Y COMUNICACIÓN

▶ TOTAL 2015 ▶ TOTAL 2013 ▶ LÍDERES 2015 ▶ LÍDERES 2013

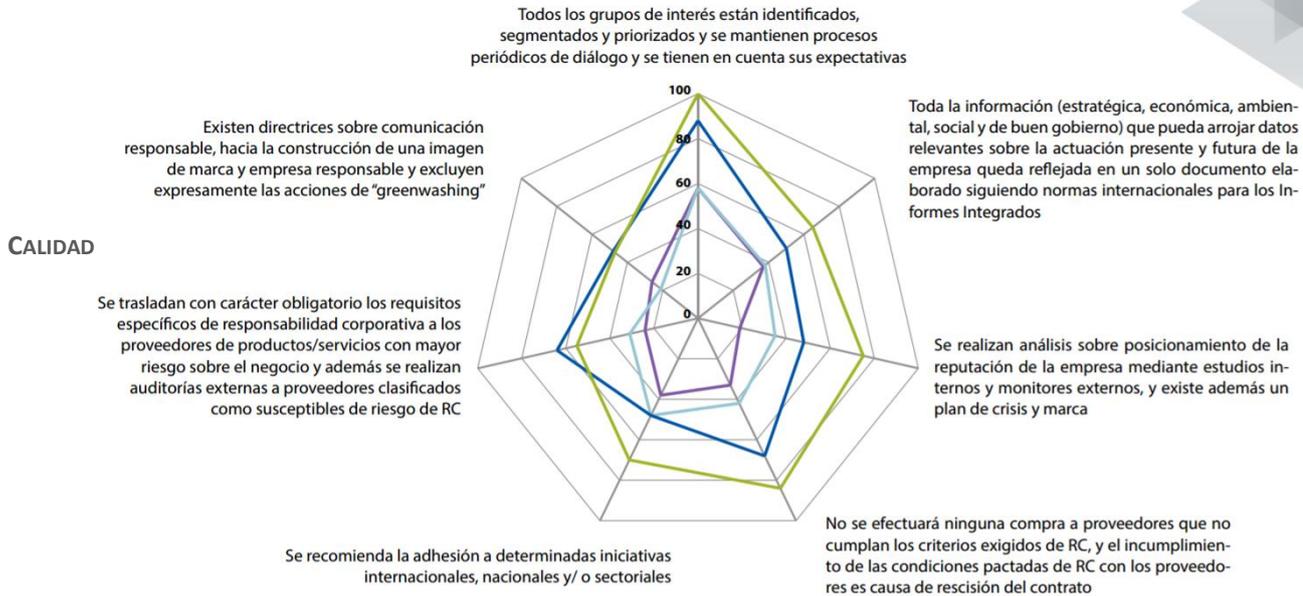


FIGURA 22 FUENTE: (EL CLUB DE LA EXCELENCIA, 2015, PÁG. 19)

Según el informe de forética sobre el estado de la RSE en España, la calidad de las memorias españolas en RSC a nivel mundial se encuentran por encima de la media con un 80%.

Calidad de memorias de RSE

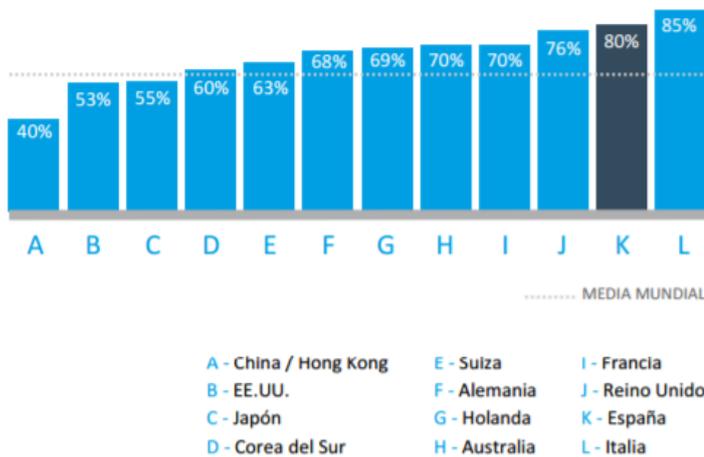


FIGURA 23 FUENTE: (FORÉTICA, 2015, PÁG. 21)

6.2 RSC en el sector agroalimentario español

La **industria alimentaria** (alimentación y bebidas), por su cifra de negocio, que representa la suma de los importes relativos de las ventas netas de productos, es el **principal subsector industrial español (18,4%)** (Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente, 2015, pág. 126). En materia de RSC esta industria ha sido valorada como la más responsable (Fundación Adecco, 2014).

Evolución interanual de ocupación industria de la alimentación, bebidas y tabaco

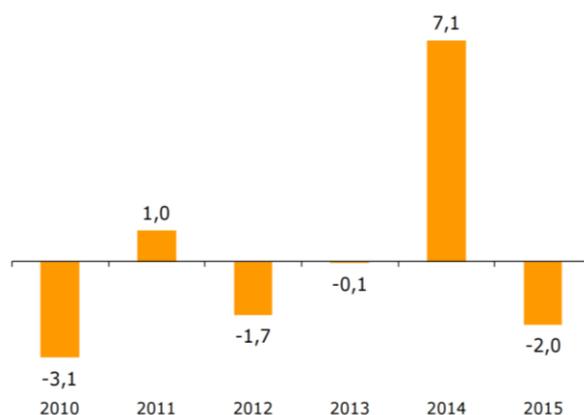


FIGURA 24 FUENTE: (MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE, 2015, PÁG. 138)

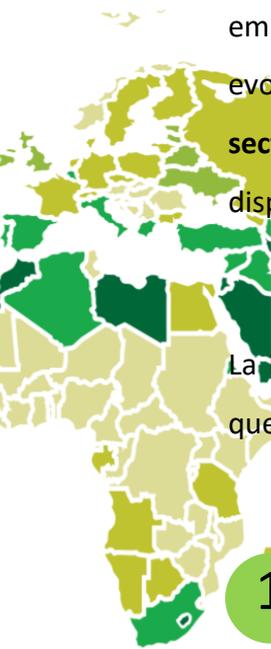
Las **situaciones de empleo y desempleo** se han ido intercalado entre valores **positivos y negativos des de 2010 hasta 2015** aunque en el ejercicio de 2015 acabó con valores negativos. Aun así, es un sector que tiene peso e influye en las tasas de ocupación (Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente, 2015).

Se trata pues de una industria que tiene una **amplia repercusión social** y además su dimensión global adquirida tiene un impacto importante y la nueva **consciencia de consumo responsable** ha llevado a los consumidores a **exigir una mayor autenticidad** en los productos que

consumen exigiendo que las empresas productoras respondan ante el origen de dicho producto y el modo en el que se ha producido, además de garantizar la fiabilidad de lo declarado (Forética, 2016).

Ante esta situación, la **aplicación de las herramientas adecuadas en materia de RSC** relacionadas con el ámbito agroalimentario, no solamente **garantizan la fiabilidad** de lo declarado por parte de la empresa, sino que además la ayuda, mediante recomendaciones, a evolucionar y aumentar la sostenibilidad **y competitividad en este sector** que ha sufrido un incremento de la presión sobre la disponibilidad y suficiencia de los recursos (Forética, 2016, pág. 9)

La industria agroalimentaria se ve afectada por distintos fenómenos, que

- 
- 1 Cambio Climático
 - 2 El Agua. Recurso finito y de coste creciente
 - 3 Expansión demográfica y convergencia emergente
 - 4 Dieta Salud y Costes sociales
 - 5 El despertar del consumidor consciente
 - 6 Lucha contra el desperdicio de los alimentos

Otro de los importantes problemas que genera la industria agroalimentaria es el del exceso de producción, y con ello el desperdicio de grandes cantidades de alimentos. Según la FAO (Food and Agriculture Organization) se llegan a desperdiciar hasta 89 toneladas de

Número de niños con Sobrepero a nivel mundial 1990-2012 (millones)

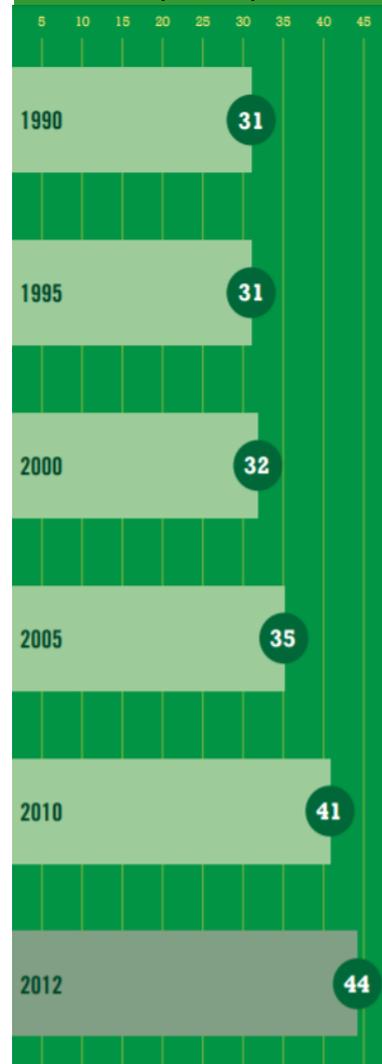


FIGURA 25 FUENTE: (FORÉTICA, 2016, PÁG. 14)

alimentos comestibles, lo que representa un tercio de la producción total de alimentos y se prevé un aumento de dicha cantidad de desperdicio con el aumento de la población. España es el sexto país que más desperdicia con 7,7 millones de toneladas.



FIGURA 26 DESPERDICIO ALIMENTARIO EN LOS PAÍSES DE LA UE (T), 2006 FUNETE: (FORÉTICA, 2016, PÁG. 16)

7 ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN EN RSC DE NESTLÉ ESPAÑA Y LOS MEDIOS PARA SU DIFUSIÓN

En el siguiente apartado se manifiestan los resultados del **estudio de la comunicación** que lleva a cabo la multinacional alimenticia **Nestlé España**. Dicho estudio se establece desde el punto de vista de un usuario, es decir, la información no es proporcionada por la empresa ni mediante encuestas ya que el objetivo principal es averiguar qué tipo de información relacionada con la Responsabilidad Social Corporativa, transmite la empresa, así como la legibilidad y comprensión de esta y los distintos canales con los que lo hace. En relación al marco teórico sobre el que se ha hablado a lo largo de este documento habrá:

- Como Nestlé clasifica y prioriza y se **comunica con los stakeholders**.
- Cuáles son de los **estándares y guías que utiliza Nestlé** para estudiar su estado de RSC, y de qué modo lo indican en su *reporting*.
- Cuáles son los distintos **medios a partir de los cuales comunica** su buena praxis de RSC.

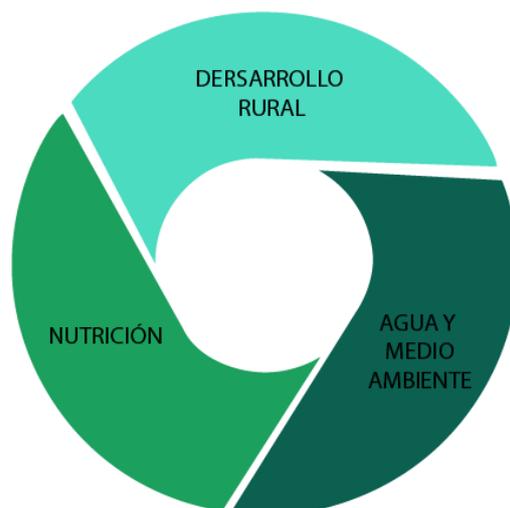
Fundada en **1866** es poseedora de grandes marcas reconocidas a nivel mundial y una de las mayores en el sector de la alimentación, ello surge a partir de una **cuidadosa mezcla de marketing**, situación **financiera** estable, un sólido proceso de **desarrollo y producción**, así como una **actitud proactiva y bidireccional** hacia el mercado que les permite detectar eficazmente las necesidades de los consumidores (Nestlé, s.f.)



7.1 Nestlé en el contexto de la RSC

La estrategia que persigue Nestlé en materia de RSC es la de **creación de valor compartido**, por lo que todas sus acciones van a implicar tanto a la empresa como sus *stakeholders* externos con el fin de generar siempre un beneficio mutuo y con proyección (ExpoK, 2015). Existe un **departamento** que recibe el mismo nombre que la estrategia, y además un **equipo llamado “SHE”**, que recibe el nombre por sus siglas en inglés *Security, health y enviroment* (seguridad, salud y medioambiente) y que se encuentra repartido por todas las instalaciones (fábricas, centros de distribución, etc. para llevar un control de las acciones (ExpoK, 2015).

Debido a su dimensión tan grande Nestlé España centra dichas acciones en todo el territorio nacional. **Desde sus inicios** ha ido aplicando la RSC pero **sin que esta estuviese vinculada a un departamento** a los objetivos de la empresa. A partir del 2000 empezó el auge del concepto y aplicación de la RSC, ya que los stakeholders empezaron a mostrar sus preocupaciones e intereses en la forma cómo las empresas trabajaban sus productos y **a partir de 2005** se empezó a implementar como un **área más de la empresa** (ExpoK, 2015).



CASO NESTLÉ



En 1935 abrieron la primera fábrica en Ocoltan Jalisco (México) donde necesitaban abastecerse de leche fresca y para ello ofrecieron Asistencia técnica al productor lechero. Fue entonces que se empezó a trabajar con el objetivo de creación de valor **compartido** que más adelante acabó poniendo

A demás, Nestlé, trabaja sobre **tres áreas principales** que son aquellas con las que tiene **mayor relación** y a partir de las cuales crea sus valores que acaba transmitiendo tanto a su público de interés interno como externo. (ExpoK, 2015):

Departamento de RSC Nestlé España



FIGURA 27 ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LA PÁGINA WEB DE NESTLÉ ESPAÑA

Responde ante la herramienta de **reporting de tres modos**: con **publicidad**, mediante la **página web**, con **documentos oficiales** como el GRI *Global Reporting Initiative*, y el oficial de UNGC, *United Nations Global Compact* y **publicaciones propias** que adapta en función de los posibles intereses por parte de cada lector, es decir, para un cliente que probablemente desconozca las directrices impuestas por el GRI o por el UNGC, lo que le será de vital importancia es entender de forma clara, cuál es el impacto que tiene la actividad de la empresa en el día a día de dicho cliente.

Nestlé es una de las empresas alimenticias más grandes e importantes del mundo, por lo tanto, no es de extrañar que la propia empresa tenga un gran abanico de **directrices, compromisos, iniciativas y premios**. Y son tantos, que este estudio solo pretende ser un breve resumen para poder conocer a grande escala el contexto de RSC en el que trabaja la empresa.

En el siguiente **gráfico**, creado por nuestro equipo, muestra **grosso modo el contexto** de la RSC de Nestlé.

CONTEXTO DE RSC

Rankings y premios de Nestlé

- Posición 43 en The World's Most Valuable Brands.
- 2a posición en el informe "Tras la marca" de Oxfam.
- Segundo puesto en el Índice de Acceso a la Nutrición.
- Gran reconocimiento en el índice FTSE4-Good.
- Líder mundial en la actuación contra el cambio climático por Carbon Disclosure Project.
- Líder en su sector en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones.
- Primer premio de AEGFA, en la categoría de "Formación y educación del usuario de flota".
- Mejor empresa para trabajar en el sector alimentario según Merco 2015.
- Primera posición en el ranking sectorial de Randstad.

Compromisos de Nestlé

- Código de Conducta Empresarial de Nestlé.
- Principios Corporativos de Nestlé.
- 10 Compromisos Nutricionales de Nestlé.

Planes, iniciativas y convenios de Nestlé

- Plan de reciclaje de cápsulas de café.
- Bioplastic Feedstock Alliance (BFA).
- Nescafé plan.
- Programa AAA Sustainable Quality.
- Cacao plan.
- Alliance for youth.
- Acuerdo con los Mossos d'Esquadra de Catalunya para la formación en seguridad vial.
- Convenio Inserta con Fundación ONCE

FIGURA 28 ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LA PÁGINA WEB DE NESTLÉ ESPAÑA

7.2 Análisis de los grupos de interés

Los públicos externos son tan importantes para Nestlé como los internos. Las administraciones públicas se distribuyen según la **localización** de la empresa (provincia, comarca, gobierno autonómico, etc.). En el caso de España, Nestlé está relacionada con el **Gobierno de España**. Su relación con entidades sociales y culturales se basa en la Estrategia NAOS (Estrategia para la Nutrición, Actividad Física y Prevención de la Obesidad), perteneciente al Ministerio de Sanidad y Consumo de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (**AESAN**). De manera regular, Nestlé participa en programas e iniciativas promovidas por las **Naciones Unidas**. Contribuye en Bancos de Alimentos y colabora con **Cruz Roja y la Fundación Finestrelles**. Además, dispone de **Nestlé Research**, la mayor red privada mundial de

I+D dedicada a la nutrición para la que trabajan alrededor de 5.000 personas.

Los **medios de comunicación** que actúan en torno a Nestlé son la televisión, Youtube y redes sociales como Twitter y Facebook. En la página web de la empresa también se encuentra una **sala de prensa virtual** donde recopilan comunicados de prensa, noticias y novedades del mercado en el que actúa.

Los proveedores, clientes y distribuidores pertenecen al mercado. Los **Principios Corporativos Empresariales de Nestlé** recogen las responsabilidades y normas que deben respetar estos stakeholders. Los clientes resultan ser el perfil más importante de Análisis, diagnóstico y propuesta de RSC 9 la empresa, pues ésta se esfuerza a diario para satisfacer sus necesidades a la vez que cumple el compromiso de calidad y variedad de sus productos con sus consumidores.

Grupos de interés de Nestlé España



FIGURA 29 ELABORACIÓN PROPIA

En cuanto a los públicos internos, Nestlé a día de hoy, cuenta con unos **339.000 empleados** en el mundo que se encargan de la producción,

dirección y gestión de la empresa en torno a la política de Recursos Humanos y de Relaciones de Trabajo de la empresa. En el grupo de empleados se encuentran las **organizaciones sindicales y manufactura**. El **consejo de administración** se compone de 14 miembros, los cuales gestionan diversas partes del negocio global de Nestlé. Por otro lado, y con gran parte de la responsabilidad de la empresa, **el equipo directivo** se forma por el director general, comunicación, finanzas y control, recursos humanos y servicios jurídicos, entre otros.

En la siguiente **matriz**, extraída del **Informe sobre Creación de Valor Compartido**, podemos observar en qué **áreas incorpora Nestlé la RSC** y cuál es el grado de impacto de cada una de ellas.

Matriz de materialidad de Nestlé 2015

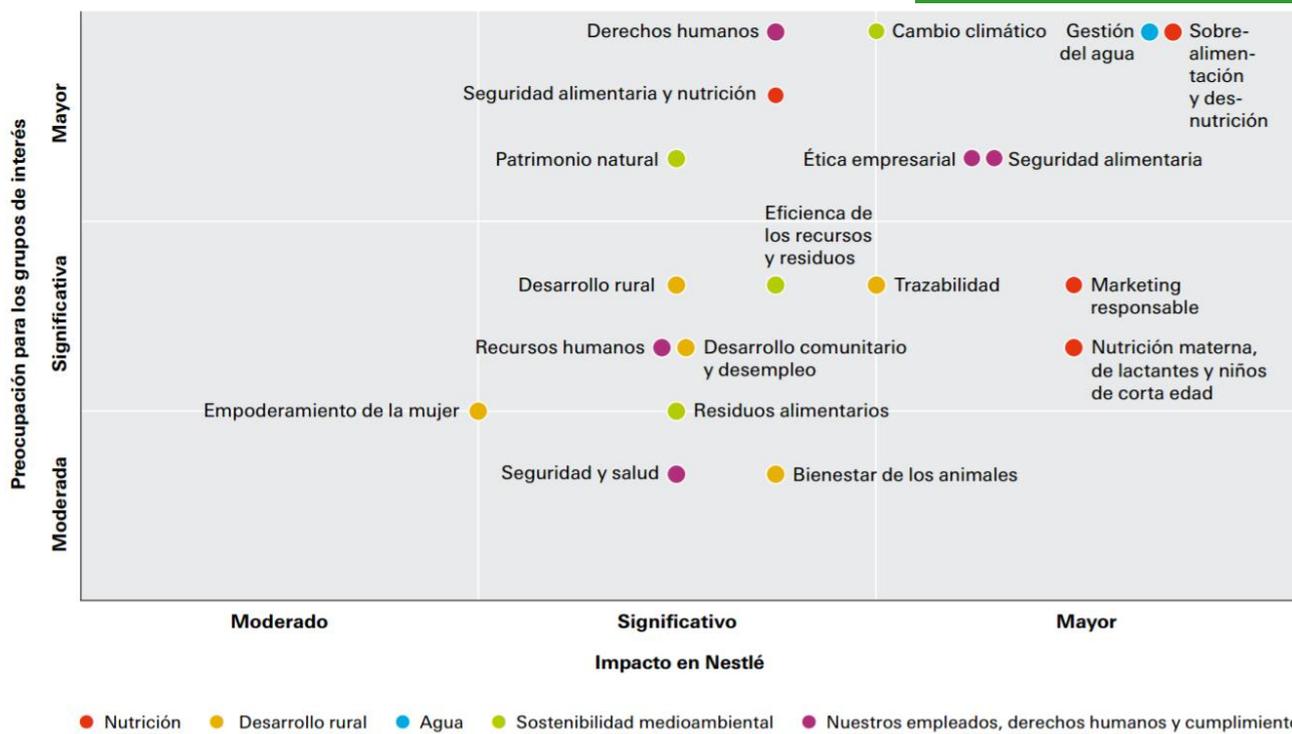


FIGURA 30 FUENTE: (NESTLÉ, INFORME SOBRE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO, 2015, PÁG. 8)

Como podemos observar, las dos áreas con mayor impacto tanto en Nestlé como en sus propios *stakeholders*, es la **gestión del agua y la sobrealimentación y desnutrición**. Este dato no nos extraña, ya que

después del análisis qué hemos ido haciendo, sabemos que la gestión del agua y la promoción de una buena nutrición son dos de los aspectos más importantes de la empresa. Siguiendo a estos, se encuentran otros aspectos relacionados con el medio ambiente, la calidad alimentaria y una **buena praxis empresarial** como sería la ética empresarial y los derechos humanos entre otros. En menor medida, se encuentran aspectos como el empoderamiento de la mujer, la seguridad y la salud y el bienestar de los animales. Podemos decir que Nestlé, en menor o mayor medida, es una empresa que incorpora la **RSC en todos los aspectos**. Como podemos observar en la matriz, no hay ninguna área que se encuentre en la casilla de impacto o preocupación moderado. Podemos corroborar los resultados de dicha matriz debido al análisis que hemos ido haciendo, ya que Nestlé ha llevado a cabo iniciativas y planes para apoyar y contribuir en cada una de las áreas como, por ejemplo, el **Cocoa Plan, el proyecto Guau o el programa AAA** de Nespresso.

A continuación, se muestra una tabla que será posteriormente analizada sobre las políticas de Nestlé desde una visión global (Nestlé, Nestlé España, s.f.):

Consumidores	Nutrición, salud y bienestar	- Principios de Nestlé sobre Nutrición, Salud y Bienestar. - “Good food, good life”.
	Garantía de calidad y seguridad de los productos	- Política de Calidad de Nestlé.
	Comunicación con el consumidor	- Normas publicitarias en relación a niños entre 0-12 años. - Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna.
Derechos humanos y prácticas laborales	Derechos humanos en la actividad empresarial	- Pacto Mundial. - Convenios Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo. - Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social (OIT). - Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.
(Continuación de la tabla)		
Personal	Liderazgo y responsabilidad personal	- Principios de Gestión y Liderazgo de Nestlé. - Código de Conducta Empresarial de Nestlé.
	Seguridad y salud en el trabajo	- Política de Nestlé sobre Seguridad y Salud en el Trabajo.
Proveedores y clientes	Relaciones con proveedores y clientes	- Código de Proveedores de Nestlé

	Agricultura y desarrollo rural	- Iniciativa para una Agricultura Sostenible de Nestlé.
Medio ambiente	Sostenibilidad medioambiental	- Política de Nestlé sobre Sostenibilidad Medioambiental. - Directrices del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
	El agua	-Compromisos de Nestlé sobre el Agua. - Iniciativa de “Cada gota cuenta”

FIGURA 31 ELABORACIÓN PROPIA

CONSUMIDORES

Nutrición, salud y bienestar

A través del compromiso con la **Nutrición, Salud y Bienestar** (recogido en los *Principios de Nestlé sobre Nutrición, Salud y Bienestar*), Nestlé trabaja para mejorar la calidad y sabor de sus productos para así mejorar la calidad de vida de sus consumidores. Su propuesta, “**Good Food, Good Life**”, expresa este compromiso.

Garantía de calidad y seguridad de los productos

Su **Política de Calidad** recoge el compromiso de no poner en riesgo la seguridad de ninguno de sus productos. Nestlé se compromete con la calidad en la *Política de Calidad de Nestlé*.

Comunicación con el consumidor

Los *Principios de Comunicación con el Consumidor de Nestlé* aseguran una fiable y responsable comunicación con el consumidor que permita una completa información y promueva a su vez una dieta sana, siempre respetando la privacidad del mismo. Se recogen las principales normas publicitarias sobre todo en relación a niños entre 0 y 12 años. Además, Nestlé destaca el **Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna** presente en todos los países miembros de la OMS, los cuales han de cumplir a su vez el *Código de la OMS* por parte de esta empresa.

DERECHOS HUMANOS Y PRÁCTICAS LABORALES

Derechos humanos en la actividad empresarial

Nestlé apoya las directrices del **Pacto Mundial de las Naciones Unidas** sobre los derechos humanos y el trabajo. De esta manera, su objetivo es ser un buen ejemplo de buenas prácticas laborales y de derechos humanos. En su adhesión a los **Convenios Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo** (OIT), destacan el convenio 87 (libertad sindical y protección del derecho de sindicación), el convenio 138 (edad mínima de admisión al empleo) y el convenio 182 (peores formas de trabajo infantil). A su vez, Nestlé se une a la *Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social* (OIT) y a las *Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*.

PERSONAL

Liderazgo y responsabilidad personal

Para mantener una buena relación con su personal, Nestlé mantiene una actitud de respeto mutuo recíproca; de esta forma, no se permite ningún acto de acoso o discriminación.

La clave del éxito de dichas relaciones se recopila en los **Principios de Gestión y Liderazgo de Nestlé y el Código de Conducta Empresarial de Nestlé**.

Seguridad y salud en el trabajo

A través de la **Política de Nestlé sobre Seguridad y Salud en el Trabajo**, la empresa se compromete a la prevención de accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo además de la protección íntegra de sus trabajadores.

PROVEEDORES Y CLIENTES

Relaciones con proveedores y clientes

La muestra de honestidad, integridad, justicia y respeto por las normas de Nestlé es imprescindible por parte de los proveedores, de la misma manera que la empresa hace lo mismo con sus clientes. Los requisitos

mínimos que deben cumplir todos los sujetos se recogen en el **Código de Proveedores de Nestlé**.

Agricultura y desarrollo rural

Nestlé contribuye a mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción con el fin de hacerlos más sostenibles medioambientalmente. La *Iniciativa para una Agricultura Sostenible de Nestlé*, la cual forma parte de la **Política de Nestlé sobre Sostenibilidad Medioambiental** guía este compromiso de la empresa por la consecución de unas prácticas sostenibles a largo plazo

EL MEDIO AMBIENTE

Sostenibilidad medioambiental

Emplear eficientemente los recursos naturales en todas las fases del ciclo de vida de los productos de Nestlé y favorecer el uso de recursos renovables son dos de las prácticas que la empresa lleva a cabo en su **Política de Nestlé sobre Sostenibilidad Medioambiental**, en la cual también incorpora directrices del **Pacto Mundial de las Naciones Unidas** sobre el medioambiente.

El agua

Es imprescindible el uso del agua de forma sostenible y que cada vez sea mejor su gestión. Las prioridades y objetivos de Nestlé para conseguirlo se encuentran en los **Compromisos de Nestlé sobre el Agua**. Además, se lleva a cabo la iniciativa de “Cada gota cuenta”, la cual reconoce el derecho de todas las personas a acceder a agua potable.

7.3 Proceso de comunicación

Nestlé mantiene un **diálogo activo** con sus stakeholders en términos generales. En la siguiente tabla se muestra con que medio Nestlé se comunica su relación con sus distintos tipos de grupo de interés

Diálogo con los stakeholders	Estrategia/Acciones
Accionistas y comunidad financiera	- Creación de valor tanto para los accionistas como para la sociedad. - Análisis de materialidad.
Asociaciones empresariales/sectoriales	- Análisis de materialidad.
Círculos académicos	- Organización de convocatorias para compartir opiniones y comentarios. - Análisis de materialidad.
Clientes	- Análisis de materialidad.
Comunidades	- Análisis de materialidad.
Consumidores y público general	- Comportamiento ético de Nestlé con los consumidores. - Análisis de materialidad.
Empleados y sus representantes	- Nestlé ocupa posiciones altas y muy positivas en diferentes rankings sobre empresas. - Análisis de materialidad.
Gobiernos	- Análisis de materialidad.
Organizaciones intergubernamentales	- Organización de convocatorias para compartir opiniones y comentarios. - Análisis de materialidad.
Organizaciones no gubernamentales	- Organización de convocatorias para compartir opiniones y comentarios. - Análisis de materialidad. - Nestlé tiene como uno de sus objetivos erradicar la pobreza y cubrir problemas de nutrición.
Proveedores	- Análisis de materialidad. - Cumplimiento del Código de Proveedores de Nestlé.

La información obtenida acerca del diálogo entre Nestlé y sus grupos de interés se ha extraído del **Código de Proveedores de Nestlé, de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas, del Informe sobre Creación de Valor Compartido y de los Principios de Gestión y Liderazgo de Nestlé**, pero el informe más importante es el de **Nestlé en la Sociedad en España**, el cual proporciona información general sobre los *stakeholders*. Así pues, extraemos las siguientes conclusiones:

- El *Informe sobre Creación de Valor Compartido* afirma que el diálogo entre Nestlé y los *stakeholders* es fluido y se basa en el **análisis de materialidad**. Este recurso es empleado continuamente para mantener una relación que se fomenta en el diálogo.
- **La participación entre los grupos de interés** hace posible que Nestlé desarrolle y mejore sus políticas y compromisos.
- Nestlé celebra periódicamente lo que se conoce como **foros sobre Creación de Valor Compartido**, un evento donde se reúne a reconocidos expertos con el fin de reflexionar y compartir opiniones sobre los asuntos más importantes de las empresas.
- Además, la empresa programa diferentes **formaciones destinadas a sus empleados** con el fin de proporcionarles hábitos saludables y planes de prevención útiles para su empleo en Nestlé.
- Entre accionistas y Nestlé se da **gran importancia al éxito de la empresa** que, como consecuencia, significará dar valor para este grupo de interés, además de proporcionarlo a toda la sociedad.
- Para los consumidores, **el comportamiento ético** de Nestlé con los mismos es lo más importante de la comunicación entre ambos.
- Nestlé es considerada por Universum **una de las empresas más atractivas del mundo para trabajar**. Ocupa posiciones altas en distintos rankings realizados por diferentes estudiantes universitarios de Ciencias de la Salud, Empresa e Ingeniería. Estos datos revelan que la comunicación entre Nestlé y sus empleados es buena, clara y transparente.
- A través del diálogo con las ONG que participa, Nestlé tiene como uno de sus objetivos **erradicar la pobreza y cubrir problemas de nutrición**. Así pues, el trabajo con dichas organizaciones se basa en una continua comunicación.
- En cumplimiento del Código de Proveedores de Nestlé, se cumplen unas **normas mínimas que han de ser respetadas** tanto

por parte de sus proveedores como de sus empleados a la hora de toda actividad comercial y acción.

Nestlé cumple una serie de compromisos fijados en su documento **Nestlé en la Sociedad en España** relacionados directamente con sus grupos de interés. Estos son la seguridad, la estabilidad laboral y formación, el clima laboral y la igualdad de género. Los cumplimientos de dichos preámbulos muestran la constante relación entre la empresa y los stakeholders.

7.4 Principales medios de difusión para la comunicación de la RSC de Nestlé

A continuación, se muestran los distintos medios que Nestlé España utiliza para ponerse en contacto con sus grupos de interés en materia de RSC. Los siguientes subapartados se distribuyen del siguiente modo:

7.4.1 Publicidad

A lo largo de los años, Nestlé ha ido comunicando **a través de campañas publicitarias**, las acciones en materia de RSC que emprende. Una de las campañas más conocidas e importantes entorno a la RSC de la empresa, estuvo relacionada con los 10 Compromisos Nutricionales que se marcó Nestlé. Dicha campaña fue lanzada en 2014 y tenía por objetivo, dar a conocer sus avances en el ámbito de la nutrición, creando productos de mayor calidad. A través de distintos soportes publicitarios, como spots o banners, Nestlé hablaba de sus 10 compromisos, como, por ejemplo, a reducción de sal o la limitación de calorías. Seguidamente se adjuntan una serie de enlaces que vinculan con algunos de los anuncios.



FIGURA 35: FUENTE (NESTLÉ, CHOCOLATES NESTLÉ, UN PLACER RESPONSABLE, 2015)



FIGURA 32: FUENTE: (ESPAÑA, 2016)



FIGURA 33: FUNETE (ESPAÑA, DESCAFEINIZACIÓN DEL CAFÉ CON AGUA-COMPROMISO NESTLÉ, 2016)



FIGURA 34 FUENTE: (ESPAÑA, EL COMPROMISO DE NESTLÉ CON EL MEDIO AMBIENTE, 2013)

7.4.2 Página web

Tras analizar la composición de la página web, se puede concluir que la comunicación de Nestlé está plenamente integrada en la actividad diaria de la empresa, así como en cada uno de sus departamentos. La RSC no solo se encuentra mediante documentos o espacios dedicados específicamente a su comunicación, sino que en cada una de las pestañas de la web.

Al tener tan integrada la RSC en la empresa, y al ser una empresa tan grande y dedicada a tantas ramas dentro de la alimentación, puede parecer complicado de encontrar dicha información en la página, pero no es el caso. Tras analizarla detalladamente se puede concluir que:

- La RSC se encuentra integrada en cada una de las pestañas
- Se actualiza constantemente la información acerca de noticias y comunicados de prensa, lo que permite conocer todos los datos de última hora.
- Todos los documentos redactados y en formato PDF se encuentran en una misma sección dentro de la pestaña de prensa, pero además en función de la pestaña que tienes abierta, se te recomiendan en la parte lateral, los mismos documentos con los que la temática de la sección tenga relación.
- Es posible acceder a cualquier campo de interés (nutrición, medioambiente, salud laboral, etc.) en menos de 5 *clicks*, lo que significa que la página es eficiente y la información de fácil acceso.

A continuación, se muestra una gráfica de elaboración propia a partir de la observación de la página web. Cabe destacar, que además de los puntos anteriormente descritos, toda la información que aparece dentro de la página web, está interrelacionada, lo que significa que siempre que el usuario se encuentre en un apartado que trata un ámbito ya sea laboral, de proveedores, medioambiente, etc. podrá encontrar links de otros apartados dentro de la misma página web, documentos e informes relacionados, o links hacia otras páginas web de productos que se elaboran dentro de la misma empresa de Nestlé.

7.4.3 Documentos oficiales y documentos propios

Los principales documentos que se encuentran expuestos públicamente en su página web son:

Empresas transparentes: Informes anuales del grupo Nestlé



Nombre documento	Descripción
Nestlé en la sociedad	En dicho documento se centra en exponer de un modo breve, su impacto en producción, por la explotación de tierras, agua y su responsabilidad como empresa distribuidora de alimentos.
Informe RSC	En el cual se centra en el impacto de la organización en los ámbitos económico, ambiental y social, así como en la creación de valor a largo plazo para los grupos de interés. Con este fin, el informe recoge todos aquellos aspectos e iniciativas que pueden ser considerados como relevantes tanto a nivel externo como interno. Ya en este documento se hace mención de la relación entre los aspectos que trabajan, con los puntos del GRI.
Informe con referencias GRI	de acuerdo con el documento publicado en la página web de Nestlé bajo el título de “Creating Shared Value report” (2015), la multinacional busca promover la comunicación y la transparencia, reportando la información de interés a sus shareholders y stakeholders. Se trata de un documento mucho más exhaustivo en el cual empiezan por mostrar una tabla con los puntos que deben trabajarse en el GRI, y muestran en las mismas tablas aquellos puntos que cumplen, indicando así mismo la versión GRI en la que se han basado. También dedica un espacio dedicado únicamente a responder las directrices del GRI. El último documento sobre el cual se ha realizado el reporting del GRI fue basado en la versión 4.

FIGURA 37 ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS PRINCIPALES DOCUMENTOS DE REPORTING DE NESTLÉ

GRI content index

GENERAL STANDARD DISCLOSURES					
General Standard Disclosures	Page number (or link)	Identified omission(s)	Reason(s) for omission(s)	Explanation for omission(s)	External assurance
Strategy and Analysis					
G4-1	NIS: A message from our Chairman and our CEO p7-8				No
G4-2	AR: Principal risks and uncertainties p51 NIS: Materiality p12-16 NIS: Materiality > Using our materiality assessment p17 NIS: Introducing our commitments p18 HRC: Our role in human rights and compliance p222-225 HRC: Human rights > Human rights reporting: for an integrated approach p226				Yes, see assurance statement p295
Organizational Profile					
G4-3	Front cover of report				Yes, see assurance statement p295
G4-4	Nestlé.com/brands AR: Nestlé Health Science p14-15 AR: Nestlé Skin Health p16-17 AR: Nestlé Food and Beverage p18-19				No
G4-5	CGR: Articles of Association of Nestlé S.A. p48				No
G4-6	AR: Geographic data: Factories p52 CFS: Operating Segments p74				No
G4-7	CFS: Companies of the Nestlé Group p140 CGR: Group structure and shareholders p3-4 AR: Corporate Governance and Compliance p55				Yes, see assurance statement in CFS p136
G4-8	AR: Nestlé Food and Beverage p20-31 AR: Principal key figures and sales by area p41-60 CFS: Companies of the Nestlé Group p140				Yes, see assurance statement in CFS p136
G4-9	AR: Group overview p40 AR: Geographic data: Factories p42 CFS: Consolidated balance sheet as at 31 December 2015 p62-63 CFS: Consolidated cash flow statement for the year ended 31 December 2015 p64 NIS: Our CSV performance p5-6				Number of employees has been assured, see assurance statement p295
Abbreviations: AR: Annual Review 2015 CFS: Consolidated Financial Statements of the Nestlé Group CGR: Corporate Governance Report CSV: Creating Shared Value at Nestlé DMA: Disclosure of Management Approach ES: Environmental sustainability HRC: Human rights and compliance NHW: Nutrition, health and wellness NCBC: Nestlé Code of Business Conduct NCBP: Nestlé Corporate Business Principles NIS: Nestlé in society – Creating Shared Value OP: Our people RD: Rural development W: Water					
Nestlé in society – Creating Shared Value and meeting our commitments 2015					

298

FIGURA 38 (NESTLÉ, NESTLÉ IN SOCIETY- CREATING SHARED VALUE AND MEETING OUT COMMITMENT, 2015)

En su *reporting* aparecen unas tablas que mencionan todos los puntos dictados en el GRI y por categorías. Por ejemplo, del aspecto “etiquetado de productos y servicios” mencionan la categoría y dentro de esta exponen distintos puntos. Al lado de cada punto, mencionan a qué directrices del GRI pertenece y al lado el número de página en el que se expone dicho punto analizándolo de un modo más extenso. Algunos de los puntos que menciona y cumple son:

Desarrollo rural

Agricultores formados mediante programas de desarrollo de capacidades		376.000	400.000	23,24,25
Mercados cubiertos por programas SAIN (Iniciativa de Nestlé para una Agricultura Sostenible)		51	52	23,29
Mercados de abastecimiento directo cubiertos por programas SAIN (%)		100	92	23,29
Porcentaje de proveedores que cumplen totalmente con el «Código de Proveedores de Nestlé»	G4-FP1	73,0	82,0	23
Porcentaje de volumen adquirido que cumple totalmente con el «Código de Proveedores de Nestlé»	G4-FP1	95,0	82,0	23

Agua ^(h)

Volumen total de agua empleada (millones de m ³)	G4-EN8	147	140	27
Volumen total de agua empleada (m ³ por tonelada de producto)	G4-EN8	2,74	2,57	27

Sostenibilidad medioambiental ^(h)

Volumen de producción

Total de volumen de producción (millones de toneladas)		53,7	54,6	n.d.
--	--	------	------	------

Materiales

Materias primas utilizadas (millones de toneladas)	G4-EN1	25,8	25,0	n.d.
Material para embalaje (millones de toneladas)	G4-EN1	5,6	5,3	34
Optimización del embalaje (kilotoneladas economizadas)		45,8	58,2	34

Energía

Consumo total de energía de las fábricas (petajulios) ⁽ⁱ⁾		96,8	93,8	32
Consumo total de energía de las fábricas (gigajulios por tonelada de producto) ⁽ⁱ⁾		1,81	1,72	22

FIGURA 39 FUENTE: (NESTLÉ, NESTLÉ IN SOCIETY- CREATING SHARED VALUE AND MEETING OUT COMMITMENT, 2015, PÁG. 1)

Pacto Mundial

Nestlé aparece en la página web de *The Global Compact*, y en ella aparecen los reportes correspondientes al ejercicio de 2015. Siguiendo la estructura de sus directrices, la multinacional cumple con la gran mayoría de los puntos establecidos.

Nestlé S.A. - 2016 Communication on Progress

Participant	Nestlé S.A.
Published	2016/04/14
Time period	January 2015 – December 2015
Files	<ul style="list-style-type: none">  1.Nestle-2015-csv-full-report-en.pdf (English)  2.Nestle-2015-csv-summary-report-en.pdf (English)  3.Nestle-2015-UNGC-Advanced-COP.pdf (English)  4.Nestle-2015-annual-review-en.pdf (English)  5.Nestle-2015-consolidated-financial-statements... (English)  6.Nestle-corp-governance-report-en.pdf (English)
Links	http://www.nestle.com/csv (English)
Format	Part of a sustainability or corporate (social) responsibility report

8 CONCLUSIONES

Nestlé España, como gran multinacional alimenticia es consciente del papel y la importancia que la Responsabilidad Social Corporativa implica. Tras la observación de su forma de comunicarla, y sabiendo que en muchas ocasiones las empresas de grandes dimensiones utilizan la RSC para llevar a cabo un simple lavado de imagen, pero sin que esta se encuentre realmente integrada en la filosofía de la empresa, podemos afirmar que Nestlé, no solo practica la Responsabilidad Social Corporativa de forma responsable, reportando sus acciones mediante las herramientas adecuadas, sino que además lo lleva integrado en su filosofía y lo lleva practicando desde sus inicios.

Su información acerca de la Responsabilidad Social Corporativa es de fácil acceso principalmente a partir de su página web. Donde sea cual sea el tipo de grupo de interés que quiera obtener información acerca de la RSC de la marca, puede acceder a ella de forma muy fácil y clara.

Sus acciones relacionadas con la RSC han ido aumentando con el paso de los años y sus prioridades también. Ello es comprensible debido a que la sociedad va evolucionando y la propia empresa creciendo. Su dimensión medioambiental recibe ahora una mayor atención como la social, que en el pasado era prácticamente la que predominaba.

BIBLIOGRAFÍA

- AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc. (2006). *De las palabras a la acción: el compromiso con los stakeholders*. Madrid: Forética.
- Schömann, I., Sobczak, A., Voss, E., & Wilke, P. (2008). *Codes of Conduct and International Framework Agreements: New forms of governance at company level*. Luxembourg.
- Bour, E. (2012, Julio-Diciembre 1-30). *Dialnet*. Retrieved from dialnet.unirioja.es: Dialnet-LaResponsabilidadSocialCorporativaYSulmportanciaEn-2740076
- Bowden, A. R. (2002). *Triple Bottom Line Risk Management*. New York, NY : John Wiley & Sons.
- Cádiz, U. d. (n.d.). *Soft law y derecho de extranjería*.
- Colomé, D. (2008). *El puente de Marco Polo*. Barcelona: Fundación Cibod.
- Consell de treball, Econòmic i Social de Catalunya. (2003). *Responsabilitat social de les empreses*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Del Rio, O. (2016-1017). *Fundamentos de la RSC*. Girona: Universitat de Girona.
- Donati, P. (2009). Milano: Franco Angeli.
- El Club de la Excelencia. (2015). *Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad social corporativa de la gran empresa en España*. Madrid: Club de la Exelencia.
- Erro, J. S., & Ventura, J. (2002). *El trabajo de comunicación de las ONGD en el País Vasco*. Bilbao: Lankopi, S.A.
- Esteban, E. G. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, 205-224.
- europas, C. d. (2001). *Libro verde de la comisión europea*. Bruselas: Comisión.
- ExpoK. (2015, Febrero 27). *youtube.com*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=JokrNyXtGAc>
- Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (julio-diciembre 2012). La Teoría del Stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearchESIC*, 130 - 143.
- Fernandez, C. S. (2013-2014). *Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación*. Rioja: Universidad de la Rioja, Servicio de Publicaciones.

- Forética . (2015). *Informe Forética sobre el estado de ls RSC en España*. Madrid: Forética.
- Forética. (2004). *Responsabilidad Social Corporativa: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable*. Madrid: Forética.
- Forética. (2008). *SGE-21 Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. . Madrid: Forética .
- Forética. (2016). *Acelerando la RSE en el sector agroalimentario*. Madrid: Forética.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Managment: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Press.
- Fundación Adecco. (2014). *4º Informe El ciudadano español y la RC*. Madrid: Fundación Adecco.
- García, F. N. (2012). *Responsabilidad social corporativa : teoría y práctica*. Madrid: ESIC. Catàleg.
- García, F. N. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: ESIC. Catàleg.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the terminology. *Journal of Business Ethics*, 51-71.
- Grau, M. C. (2012). *La responsabilidad social interna de las empresas*. Barcelona: IESE Business School.
- GRI. (2017). *global reporting*. Retrieved from www.globalreporting.org: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>
- Herranz de la Casa, J. M. (1506-2010). La comunicación de la responsabilidad social: una forma de participación ciudadana. *Sociedad y Utopía*, 201-218.
- Instituto Persona, Empresas y Sociedad. (2002). *Libro verde de la comisión Europea, Fomentar un marco europeo para lar esponsabilidad social de las empresas - Comunicación de la comisión Europea*. Barcelona: ESADE.
- ISO. (n.d.). *iso*. Retrieved from www.iso.org: <https://www.iso.org/about-us.html>
- K. Mitchell, R., R. Agle, B., & J. Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *JOURNAL ARTICLE*, 853-886.
- Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente. (2015). *Informe Anual de Indicadores: Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente*. Madrid: Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente.

- Moreno Romero, A., Fisac-García, R., Ibisate de Dios, Á. J., & Mahou Fernández, Á. (n.d.). *Innovation for technology and development Centre*. Retrieved from <http://www.itd.upm.es>: http://www.itd.upm.es/wp-content/uploads/sites/10/2016/08/articulo_3C.pdf
- mundial, <. I. (2007). *La lucha de las clases a escala mundial*. Barcelona: Hacer editorial.
- Nestlé. (n.d.). www.nestlé.com/sobre Nestlé. Retrieved from <http://www.empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/historia/home>
- Parlamento Europeo. (2005, febrero 16). Retrieved from http://www2.uca.es/grup-invest/sej-352/expert-UNIDAD_9_DE_MAYO_2005.pdf
- Parson, T. (1961). An outline of the social system. *Theories of society*, 30-79.
- SAI. (2008). *Responsabilidad Social 8000 SA8000*. New York: SAI.
- SAI. (2017). *Social Accountability International*. Retrieved from www.sa-intl.org: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=844>
- Saiz, M. P. (2014). *Estudio de la Responsabilidad Social Corporativa. El caso Nestlé*. Cerdanyola del Vellès: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Sampedro, J. L. (2011). *Sobre política, mercado y convivencia*. Madrid: Los libros de la Catarata.
- Savitz, A. W. (2013). *conomic, Social and Environmental Success - and How You Can Too*. 2006: Wiley.
- Unesco (Director). (2017). *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible - qué son y cómo alcanzarlos* [Motion Picture].
- van Marrewijk, M. &. (May 2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 107–119.
- Vilanova, M., Lozano, J. M., & Dinarés, M. (2006). *Accountability: Comunicación y Reporting en el ámbito de la RSE*. Madrid: Forética.
- Votaw, D. (1972). Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility. *Sage Journals*, 25-31.
- Weisbrot, M., & en Ramonet, I. (2004). *Los resultados sociales y económicos de la globalización ; Los desafíos de la globalización* . Madrid: ediciones Hoac.