

XIII REUNION DE ECONOMIA MUNDIAL

Los países nórdicos y la responsabilidad social corporativa: ¿un ejemplo a seguir por el resto de Europa?

Northern countries and Corporate Social Responsibility: new models to follow in Europe?

Dra. Rosa María Fernández Martín. UNED. Fac. CC. Económicas y Empresariales
Paseo Senda del Rey 11. 28040 Madrid. rosafernandez@cee.uned.es

Dra. Fátima de la Fuente del Moral. Universidad Complutense de Madrid. Fac. Ciencias Económicas y Empresariales. Pabellón 5º (Campus Somosaguas). 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). mffuente@ccee.ucm.es

Pilar Gago de Santos. Universidad Complutense de Madrid. Fac. Ciencias Económicas y Empresariales. Pabellón 3º (Campus Somosaguas) 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). pilargago@ccee.ucm.es

RESUMEN:

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) adquiere especial relevancia en los últimos años, al cambiar el entorno internacional donde las empresas operan. Aunque los distintos estudios que tratan la materia destacan que se trata de una actitud empresarial voluntaria, en la Unión Europea se presenta como oportunidad para ganar competitividad y contribuir al desarrollo sostenible. Por ello, sería deseable contar con un marco de referencia. En este trabajo nos preguntaremos sobre la conveniencia de su existencia. Además, analizaremos la situación de la RSC en España y en otros países europeos. Destacaremos los nórdicos, donde se están obteniendo resultados positivos, aunque limitados.

Palabras clave: Internacionalización, gestión empresarial, grupos de interés, Responsabilidad Social Corporativa.

Clasificación JEL: M14, F23

ABSTRACT:

Corporate Social Responsibility (CSR) gains relevance during last years, due to modifications of the international framework that businesses must deal with. Though several studies consider it a voluntary business attitude, from the European Union, CSR is presented as an opportunity for business competitiveness and contribution to sustainable development. For that reason, it would be desirable to create a European reference framework. In this article we will wonder about the convenience of it. We will also analyze the situation of CSR in Spain and other European countries, paying special attention to the positive, although still limited, results obtained in Northern Europe.

Key words: Internationalisation, management, stakeholders, Corporate Social Responsibility. JEL classification: M14, F23; Area: Economic crisis and governance

1. INTRODUCCIÓN

A pesar de las múltiples definiciones de lo que se conoce como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y de la evolución del propio concepto a lo largo de los años, resulta significativo que siempre se coincida en el carácter voluntario de la RSC por parte de las empresas (Carrol, 1999; Thomas & Nowak, 2006).

Un ejemplo de ello es la definición que la Unión Europea adopta: *La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores* (Comisión Europea, 2001). Es decir, ser socialmente responsable implica no solamente cumplir con las obligaciones legales sino ir más allá de ese cumplimiento e invertir más en capital humano, en medio ambiente, y en las relaciones con sus interlocutores. Ir más allá de las obligaciones legales en el área social (formación, condiciones de trabajo, etc.) puede tener un impacto directo en la productividad, y por tanto contribuir a la vez a la mejora de la competitividad y al desarrollo social.

Sin embargo, esa voluntariedad debe ser confrontada con una serie de mínimos, algún tipo de estándar que diferencie cuándo una empresa se comporta a la manera “tradicional” en búsqueda de su propio beneficio, de un comportamiento socialmente responsable. A la hora de elegir qué medidor utilizar, nos encontramos con que las iniciativas más seguidas no proceden de la Unión Europea, sino que tienen un carácter mucho más internacional, lo cual es comprensible en un mundo tan globalizado como el que vivimos hoy en día. Podemos referirnos, por poner los ejemplos más utilizados, a la iniciativa Global Compact de Naciones Unidas, o a la Global Reporting Initiative (GRI). Es en estos ejemplos donde se puede observar que existe una interacción clara entre la iniciativa privada y la de los organismos internacionales, especialmente Naciones Unidas.

Desde la Unión Europea (Comisión Europea, 2001a; 2002; 2006) se anima a las empresas a adoptar estrategias de RSC como forma de incrementar su competitividad y mejorar sus resultados, a la vez que se preocupan por las consecuencias que sus actividades tienen en el medioambiente y en la sociedad en que éstas se desarrollan. De este modo, las empresas estarían contribuyendo a ese objetivo mayor, más allá del ámbito en el que operan, de lograr un desarrollo sostenible para la UE. Pero la situación es muy distinta si comparamos los distintos Estados miembros. La voluntariedad que se propugna como necesaria para que una estrategia de RSC resulte efectiva dificulta que exista homogeneidad dentro de la propia Unión Europea. Y no sólo existen diferencias entre países, sino entre sectores productivos, lo cual resulta lógico, puesto que no tiene el mismo impacto en una economía, en un entorno social y en un medio ambiente, una multinacional con miles de empleados en el sector del automóvil que una pequeña empresa dedicada a la elaboración de quesos artesanos (Porter & Kramer, 2006).

En este artículo, cuya principal contribución es servir como base para la discusión, nos centraremos en las diferencias que aparecen entre los Estados miembros de la Unión Europea, incluyendo también a Noruega por su similitud con los países nórdicos de la UE, tomando como punto de comparación la situación en España respecto a la implementación de estrategias de RSC en las empresas. Estudiaremos en qué casos existe algún tipo de apoyo o iniciativa por parte del sector público para el desarrollo de este tipo de actuaciones, así como la reacción de la sociedad civil ante este tipo de iniciativas. A la vista de la comparativa realizada, intentaremos vislumbrar si existen perspectivas de estandarización, teniendo en cuenta la posible influencia de la crisis económica y financiera internacional. Consideramos que el estudio de la RSC es de especial importancia en este momento, dada la aludida situación actual de crisis (Ruggie, 2005). En tal escenario, los errores que arrastraron al sistema a la actual situación pueden hacer que los riesgos sociales crezcan. Sería el caso de un entorno que permitiese las malas prácticas relacionadas con los derechos humanos, por ejemplo. Pero, por otro lado, las crisis económicas se pueden ver, también, como períodos en los que aprovechar las oportunidades de cambio que puedan surgir. En este sentido, consideramos que quizá haya llegado el momento de hacer progresar todas las ideas que permitan alcanzar el nivel deseable de desarrollo sostenible en el futuro.

Aunque se mencionarán distintos países europeos, se dará especial relevancia a la situación en los países nórdicos, como Suecia o Finlandia, que se suelen situar a la cabeza de los rankings existentes en cuanto a RSC y sostenibilidad. Hemos elegido esta muestra porque pensamos que, dado su avance en este ámbito, influirán de manera destacada en los posibles estándares a aplicar. Se mencionarán ejemplos de prácticas con resultados positivos, y las diferencias en los puntos de vista al aplicar RSC con respecto a otros países europeos. También se observará la actuación del sector público en los distintos países a favor de la implantación de la RSC en las empresas, ya que la propia Unión Europea, en su Estrategia de Desarrollo Sostenible (Comisión Europea, 2001b), señala para la actuación pública un papel fundamental, tanto para crear una mayor sensación de responsabilidad social colectiva, como para establecer un marco por el que las empresas integren las consideraciones sociales y medioambientales en sus actividades.

El artículo se organiza en las siguientes secciones: Comenzaremos con la situación de la RSC en España, que compararemos con la situación en otros Estados miembros de la Unión Europea. A continuación nos centraremos en los países nórdicos, que han destacado por un especial desarrollo positivo de las estrategias de RSC. Analizada la situación actual, terminaremos con resumen de los datos obtenidos a modo de conclusión.

2. SITUACIÓN DE LA RSC EN ESPAÑA EN COMPARACIÓN CON OTROS PAÍSES EUROPEOS

La evolución de las estrategias de RSC en España tiene mucho que ver con su proceso de integración en la Unión Europea y a raíz de ello, con la internacionalización de sus empresas. Bien es cierto que la mayoría de las multinacionales españolas comenzaron esa internacionalización en países más vinculados al pasado colonial (Latinoamérica), dada la facilidad que otorgaban los lazos históricos, culturales y de lenguaje (Véanse los grandes bancos como BBVA o Santander, Telefónica, etc.). Sin embargo, la pertenencia a la UE hace surgir la

necesidad de crearse una reputación entre el resto de Estados miembros, con el fin de ampliar sus ámbitos de actuación. Para ello, se hace necesario seguir el ejemplo de los países de nuestro entorno que, siguiendo la tendencia internacional, a partir del año 2000 y a raíz de las iniciativas que van apareciendo (Global Compact), comienzan a formalizar la adopción de estrategias de RSC.

También en España comienza este movimiento a partir del año 2000, y aunque en los años noventa ya se encuentran menciones a las inversiones socialmente responsables (Mandl & Dorr, 2007), se puede decir que todavía está en una fase incipiente y no se trata de algo generalizado. Sí es cierto que la tendencia es al alza, y cada año aumenta el número de empresas que se adhieren a algún tipo de estrategia de sostenibilidad o de responsabilidad social corporativa, pero existen grandes diferencias por sectores y por tamaños de empresa.

Se observa una participación notable de las grandes empresas españolas en los índices internacionales relacionados con la sostenibilidad (GRI, DowJones Sustainability Index) y de hecho, una vez que participan, suelen situarse en los primeros puestos (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2009). Formar parte de estos índices se suele utilizar como un indicador por parte de los grupos de interés y por la sociedad civil, mejorando la imagen de las empresas de cara a clientes potenciales, y por tanto es considerado como una efectiva estrategia de marketing. Algunos estudios (Mercer, 2009) ya identifican la realización de inversiones socialmente responsables (ISR) con la mejora en los resultados financieros de las empresas.

Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) parecen quedar excluidas de este movimiento. El principal motivo suele ser la falta de recursos económicos, ya que muchas empresas también identifican la adopción de este tipo de iniciativas con un desembolso importante de recursos. Para intentar corregir esta situación, algunas multinacionales españolas (Iberdrola et al, 2010, por ejemplo) incluyen en sus propios programas algunas iniciativas para ayudar a las PYMEs a implementar estrategias de RSC.

Desde el Gobierno las actuaciones son mínimas. En 2008 se aprueba la creación del Consejo Estatal para RSC y se pone en funcionamiento en 2009 (BOE, 2008), pero más que nada como un foro de intercambio de ideas. Es en este mismo año, 2010, cuando aparece la iniciativa de RSC para PYMEs desde el Ministerio de Industria (BOE, 2010), y por supuesto todavía es pronto para conocer el éxito de este programa.

En Europa se considera que España se encuentra en una situación de debate entre la continuidad de la voluntariedad en la adopción de estrategias de RSC y la necesidad de regulación por parte de las autoridades (Mandl & Dorr, 2007). Este debate tiene sentido si tenemos en cuenta que una de las barreras que las empresas mencionan a la hora de incorporar los aspectos medioambientales en sus actividades cotidianas es la sensación de impunidad por parte de quienes incumplen las normativas (Garcés et al., 2004). Este factor es un indicador de la necesidad de que exista no sólo una regulación estricta sino un sistema de vigilancia y control efectivo por parte de las autoridades, no tanto para que se puedan implementar las estrategias de RSC, sino para establecer los mínimos legales más allá de los cuales se considera que una empresa está actuando realmente con una actitud socialmente responsable.

Es normal que, ante esta situación de cierta indefinición, cuando se realizan estudios comparando varios países europeos, España se sitúe en posiciones intermedias o bajas (Heidrick & Struggles, 2009).

Cuadro 1. Ranking de Gobernanza Corporativa, 2009

Puntuación (%)	País
77%	Reino Unido
71%	Países Bajos
66%	Suecia
64%	Suiza
62%	Finlandia
60%	Francia
53%	Italia
52%	España
47%	Bélgica
41%	Portugal
39 %	Alemania
37%	Dinamarca
36%	Austria

Fuente: Heidrick & Struggles, 2009

De todas maneras, la pertenencia y la posición en los índices debe tomarse con cuidado, ya que no existe una homogeneización de criterios en cuanto a los aspectos que cada índice valora (Porter & Kramer, 2006), siendo por el momento los aspectos medioambientales los que menor peso específico representan (Mercer, 2009; SAM et al., 2009). Además las posibilidades de participación están condicionadas a los recursos disponibles de las empresas en la mayoría de los casos, por lo que son las grandes empresas las que suelen copar las mejores posiciones.

Incluso una vez dentro de los rankings, cada país puede destacar en un determinado aspecto positivamente y después ocupar las últimas posiciones en otros. Por ejemplo, en el estudio de Gobernanza Corporativa tomado de referencia (Heidrick & Struggles, 2009), Alemania se sitúa por primera vez como líder en empresas con comités de ética, gobierno corporativo y/o RC, seguida del Reino Unido y Francia.

En el estudio de caso español sobre RSC (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2009) vemos que, en España, apenas la mitad de las empresas participantes cuentan con una mujer en el Consejo de Administración, mientras que en Suecia, por ejemplo, no hay ninguna compañía que no tenga alguna mujer en su Consejo de Administración.

Sí que se observa que, desde el punto de vista europeo, la mayoría de los ejemplos que se mencionan se refieren a otros países, destacando la existencia de iniciativas con anterioridad en comparación con el caso español, y en particular las actuaciones públicas. Baste mencionar la iniciativa del Ministerio de Asuntos Sociales de Dinamarca en 1994 (“Our Common concern – the social responsibility of the corporate sector”), con la creación del Copenhagen Centre en 1998, o la

designación de un ministro (Minister for Corporate Social Responsibility) competente en este ámbito en Reino Unido en el año 2000. La única referencia a una iniciativa española se refiere en esta época a la Fundación Empresa y Sociedad (Comisión Europea, 2001a).

Dinamarca, Países Bajos, Suecia y Reino Unido suelen ser quienes más ejemplos positivos aportan en el campo de la RSC, desde el punto de vista institucional y también en el privado, aunque los ejemplos españoles empiezan a hacerse ver. Sin embargo su aproximación a este ámbito es diferente en cada país.

Por el lado de la participación gubernamental o institucional, el caso español se puede considerar similar al italiano, donde el gobierno central sólo se involucró en actuaciones de RSC tras la publicación del Libro Verde de la Comisión Europea en 2001 (Albareda et al., 2008). Noruega, sin embargo, con un estado de bienestar muy desarrollado, centra sus actuaciones en el campo de la RSC en el ámbito internacional, con ambiciones de desarrollar en otros países sus políticas avanzadas en medio ambiente, paz y derechos humanos. Es decir, intenta dar una proyección exterior a sus actuaciones, especialmente hacia países en desarrollo, aunque se observa cierta falta de coordinación interna entre los organismos implicados en la elaboración e implementación de las políticas. De hecho, la mayor visibilidad de las actuaciones gubernamentales en materia de RSC la tiene el Ministerio de Asuntos Exteriores (Albareda et al., 2008).

El modelo de Reino Unido difiere de los anteriores y se considera innovador, surgido como respuesta a un “déficit de gobernanza social” en un momento, a finales del siglo XX, en que los países industrializados sufrían una crisis económica que incluía cierre de empresas y serios problemas de exclusión social. Dado que nos encontramos en un momento de crisis similar en cuanto a consecuencias, aunque mucho más profunda y globalizada, es importante considerar todas las actuaciones desde la RSC que puedan conducir a una mejora de la situación. Aunque se mantiene la idea de que la RSC debe ser una iniciativa voluntaria de las empresas y éstas influyen de manera muy destacada en la implementación de políticas públicas (más que en otros países europeos), dichas empresas suelen reaccionar de manera negativa si encuentran demasiadas iniciativas desde el sector público que las impulsen (o fuercen en cierto modo) a participar en cuestiones sociales. Muchas veces se perciben estas iniciativas como una maniobra del gobierno para asegurarse fondos provenientes del sector privado cuando no cuentan con suficientes recursos para cubrir ciertas necesidades sociales desde las políticas públicas (Albareda et al., 2008).

En definitiva, nos encontramos en toda Europa con modelos y aproximaciones contrapuestos y de resultado desigual.

3. LA RSC EN LOS PAÍSES NÓRDICOS

Aparte de lo señalado en los párrafos anteriores, hemos podido observar que los países escandinavos se muestran muy concienciados con lo que respecta a la RSC (ver estudio realizado por FINERGY, Finnish Energy Industries Federation, Aho et. al 2002). No es de extrañar, dada la tradición y orgullo con que presentan sus “Estados del bienestar”. El tratamiento que dan a esta materia es amplio, puesto que se ocupan tanto del ámbito medioambiental, como de otros. Dentro de estos últimos, hacen hincapié en ciertos valores inmateriales, entre los que destacaríamos los

derechos humanos, las condiciones laborales, la ética empresarial y la lucha contra la corrupción. Y es que, para la mentalidad escandinava es un hecho que las empresas, al desempeñar su actividad, tienen efectos directos sobre la sociedad. Por ello piensan que dichas organizaciones deberían desarrollar de manera responsable su proceso de maximización de beneficios y, de este modo, evitar los impactos negativos. Es decir, en el momento actual, su responsabilidad debería ir más allá que la simple creación de valor económico, tan aclamado a lo largo de las últimas décadas. Podríamos decir que la generación de beneficios para los accionistas, como único objetivo empresarial, ha quedado anticuado hoy día y que debería, en la actualidad, ir acompañado de la creación de riqueza para el conjunto de la sociedad.

Además del alto grado de concienciación que se da en Escandinavia, como destacábamos en el párrafo anterior, ésta es una de las áreas geográficas mundiales más activas a la hora de buscar remedios cuando pueden producirse ciertos daños por parte de las empresas, (Greenberg, 2009) relacionados con la ausencia de RSC. Así, lo primero que en este sentido consideran necesario, es reducir las lagunas que existen en esta materia. Actuando de este modo, consideran que las empresas estarían invirtiendo hoy en el desarrollo de sus operaciones futuras. Y según piensan en estos países, deberían hacerlo empezando por cuidar a sus clientes, a sus empleados y al entorno. Así, satisfarían a todas las partes implicadas en el desempeño de su actividad. En este sentido, podemos observar que los escandinavos piensan que ha llegado el momento en que, también los no accionistas, deberían empezar a influir en la gestión empresarial, dada la importancia que han demostrado tener estas organizaciones en la sociedad. Según algunas fuentes consultadas, en Escandinavia existe el convencimiento de que las empresas deberían “hacer bien” su labor, centrándose en “lo que es bueno” para la sociedad (Crane, Matten & Spence, 2008). Por tanto, sería conveniente que cambiasen su tradicional búsqueda de maximización de beneficios hacia la maximización del bienestar.

3.1 La RSC en Escandinavia. Generalidades.

Retomando el tema de las lagunas que se dan en materia de RSC, al que aludíamos en los párrafos anteriores, una de las primeras que hemos encontrado es la falta de una definición que pueda ser aceptada globalmente. Así, no hemos hallado que exista en Escandinavia, a fecha de hoy, una propuesta de descripción estandarizada de esta materia (Marmorat, 2009), lo que da muestras del poco desarrollo que se da en el tratamiento de la RSC como iniciativa global. Del mismo modo, hemos observado que tampoco existen reglas consensuadas ni instituciones globales que puedan ocuparse de la RSC (NOU Oficial Norwegian Reports, 2008).

De esto son conscientes los escandinavos, una vez que se han dado cuenta de la necesidad de dedicarse en profundidad al tratamiento de esta materia. Y es que, un entorno globalizado es el ámbito idóneo para percibir que no existen reglas mundiales de gobierno empresarial, lo que podría llevar a que se diesen abusos en materia de derechos humanos, de condiciones laborales o de impacto medioambiental. Según la aportación de algunos documentos oficiales noruegos (“White Paper Corporate Social Responsibility in a globalized economy”, Oficial Norwegian Documents, 2009), evitar que esto ocurra es un nuevo reto a afrontar por parte de las empresas. Y, quizá, la forma más eficaz de lograrlo sería estableciendo unas normas claras y precisas a seguir por el conjunto de la economía mundial

(Lunde & Taylor, 2005). Del mismo modo, se considera deseable el diseño de protocolos detallados de actuación. Todo ello, con el fin de implantar y desarrollar con éxito la RSC. Una de las propuestas de partida que hacen, en este sentido, consiste en el desarrollo de estándares comunes a la hora de redactar informes empresariales en los que se presente el grado de desarrollo alcanzado en RSC (Jelstad & Gjolberg, 2003).

De todos modos, si fuésemos a proponer una definición para la RSC, siempre tendríamos que destacar el hecho de que, implantando desarrollo sostenible hoy, las empresas estarían, en realidad, invirtiendo para que, en el futuro, se den las condiciones idóneas en las que llevar a cabo su labor (Crane, Matten & Spence, 2008). Por tanto, podemos decir que la RSC estaría relacionada, de manera directa, con la salvaguarda de las condiciones operativas empresariales en el largo plazo. Esto podría llegar a suponer una ventaja competitiva para las empresas, dada la buena reputación que, actuando de este modo, adquirirían. Además, serviría para atraer a los mejores empleados, clientes, intermediarios financieros o socios.

Teniendo en cuenta lo expuesto en el párrafo anterior, podría darse el caso de que las empresas, con el fin de mejorar su imagen en la sociedad, se dedicasen a hacer público su interés en RSC, sin ser del todo ciertos los avances que dicen haber hecho en su desarrollo. Por ello, uno de los objetivos que se quiere conseguir en Escandinavia es una mejora en la forma en que las empresas demuestran que cumplen con ciertos objetivos sociales. Así, se quiere ir transformando el modo en que publican sus logros alcanzados en este terreno¹. Además, hasta el momento, la publicación de resultados está, casi en exclusiva, relacionada con el medio ambiente, lo que deja margen de mejora para el futuro. Y es que lo deseable sería que, poco a poco, los informes presentados por estas organizaciones fuesen más comprometidos y trataran, de manera más extensa, todo lo relativo a la RSC y a la ética empresarial, en general². En Noruega, se considera de tanta importancia para el conjunto de la sociedad la publicación de estos resultados por parte de las empresas, que se ha creado un organismo que vela por la RSC, de manera general, y por la publicación de informes, en particular. Se trata de la “Norwegian Accounting Act”³.

Una vez que hemos hecho referencia a la necesaria publicación de resultados por parte de las empresas, en Escandinavia se piensa que éstas deberían cumplir con los siguientes puntos, si quieren operar de manera responsable, tal y como sugiere la RSC:

- Ser capaces de identificar el impacto en la sociedad que tiene el desempeño de sus actividades.
- Conocer y cumplir la legislación existente en materia medioambiental.
- Reorientar sus actividades constantemente, en caso de que sea necesario, tras identificar los cambios que puedan darse en su entorno operativo.
- Estar seguros, tras un análisis económico-financiero, de que sus inversiones harán posible el seguir realizando su labor en el futuro.

¹ Ver propuesta hecha por “Global Reporting Initiative”: www.globalreporting.org. En especial, “Sustainability Reporting Guide on Economic, Environmental and Social Performance”

² Ver propuesta hecha por la empresa consultora de RSC “SustainAbility” en www.Sustainability.com

³ Ver: www.regnskapsstiftelsen.no

- Actuar de manera que proporcionen el bienestar, el desarrollo de competencias y la motivación de su personal.
- Promover las buenas prácticas y la cooperación entre sus empleados.

Es cierto que, para aplicar de manera específica los puntos anteriores, hay que tener en cuenta la labor desarrollada por cada organización, así como el entorno en que se desempeñe. En este sentido, lo primero que las empresas tendrían que hacer sería identificar el ámbito donde tienen responsabilidades, para, con posterioridad, evaluar el estado en que se hallan y determinar sus necesidades. Todo ello, con el fin de diseñar sus protocolos internos de actuación, que, según estudios realizados (FINERGY, Finnish Energy Industries Federation, Aho et. al 2002), ayudarían a las empresas a alcanzar el nivel deseable de desarrollo en materia de RSC. Se hace, pues, necesario el esbozo de un plan estandarizado a aplicar, así como el diseño de ciertas herramientas que puedan emplearse para la autoevaluación. Por supuesto que, en todo momento, es necesario implicar, de manera directa, a la alta dirección, lo que, por el momento, no se da en la medida que se considera deseable.

Aparte de la importancia de tender a la estandarización en los informes que traten la RSC, los países escandinavos también consideran necesario armonizar otro tipo de acciones a llevar a cabo en este campo. Y, desgraciadamente, hasta la fecha, no existen planes a seguir en este sentido. Dada la importancia que, según consideramos, podría tener el diseño de los mismos en el desarrollo de la RSC, vamos a presentar, en los próximos párrafos, las propuestas más destacables que emanan de la comarca que estamos estudiando.

3.2 Finlandia: Un modelo apoyado en tres pilares.

En este país se han dado pasos destacables en el diseño de los protocolos internos de actuación a seguir por parte de las empresas que operan en el sector de la energía. Dentro de este, existen más de doscientas compañías activas en el territorio, donde hay un número superior a las cuatrocientas plantas generadoras. Y dan empleo a unas quince mil personas. Pese a ello, Finlandia es un importador neto de energía. Sus importaciones proceden, fundamentalmente, de Suecia y Rusia.

Los finlandeses se han tomado en serio el desarrollo de la RSC en la industria de la energía, dada la importancia de la misma en el desarrollo de la economía. Consideran, además, que este sector juega un papel vital en la consecución del bienestar social. Teniendo esto en cuenta, y tras preguntarse a qué precio y con qué valores se consigue ese bienestar, se han planteado que las empresas que operan en este campo deberían tender a la eficiencia, mientras persiguen la sostenibilidad. Para ello, plantean un modelo a seguir que se sustenta en tres pilares que, según un estudio realizado por FINERGY, Finnish Energy Industries Federation (2002), tendría que existir. Dichos pilares, que deberían que estar en equilibrio entre sí para alcanzar el deseado desarrollo sostenible, son:

- Responsabilidad económica: Toda empresa debería estar segura de que es viable desde el punto de vista económico. Tanto en el corto como en el largo plazo. Para ello, deberá identificar los riesgos financieros con que cuenta. Adicionalmente, tendrá que estar en condiciones de asegurar que podrá seguir ofreciendo, en el futuro, los

productos y servicios que satisfacen a sus clientes. Esto último implica que estará obligada a prestar atención especial a los posibles cambios que puedan darse en el ciclo de vida de los mismos.

- Responsabilidad ambiental: Cualquier organización tendría que conocer el impacto en el entorno de sus operaciones, así como la legislación que exista al respecto, con la que habrá de cumplir. Además, siempre debería tener en cuenta los posibles cambios que puedan darse en su entorno, relativos a la biodiversidad, al nivel de emisiones, a los recursos naturales existentes, o al impacto en la salud pública, entre otros.
- Responsabilidad social: Habrá que cuidar a la plantilla, para lo que siempre se deberá tener presente su bienestar, el grado de salubridad en las condiciones laborales, así como las competencias de los profesionales y su motivación. Del mismo modo, las empresas deberían promover las buenas prácticas y la cooperación, tanto entre los empleados, como entre la organización y los establecimientos educativos. Aquí entraría en juego la Universidad, considerando de destacada importancia el trasvase de conocimientos que puede hacerse desde ella hasta las corporaciones.

Aparte del modelo de tres pilares, en Finlandia se piensa que no viene mal contar con indicadores que puedan servir para evaluar el grado de desarrollo de las estrategias empresariales de RSC, así como para hacer un estudio comparativo con otras empresas o, incluso, emitir autocríticas (Ver, a continuación, el cuadro 2, con ejemplo de las autocríticas que pueden surgir, tras el uso de la indicadores propuestos por Finlandia. Es de destacar la relación que pueden guardar este tipo de autocríticas con la RSC).

Cuadro 2. Ejemplo de autocríticas (relacionadas con la RSC) que pueden surgir al emplear el “modelo de tres pilares”, propuesto por Finlandia

Deberíamos estar orgullosos porque...	Deberíamos ser cautos porque...
... nada funcionaría en la sociedad sin los productos o servicios que distribuimos	... sólo deberíamos hacer crecer nuestra actividad si esto beneficia a la sociedad
... si nuestros precios son bajos, contribuiremos a que la sociedad prospere	... unos precios excesivamente bajos para nuestros productos pueden provocar daños en la sociedad, si, con ellos, contribuimos al despilfarro, lo que atentaría contra la sostenibilidad futura
... con nuestra actividad, aportamos automatización para determinados procesos	... desarrollando la automatización, estamos contribuyendo a que se destruyan puestos de trabajo
... hemos comprobado que conocemos nuestros impactos en el medioambiente y que los tenemos bajo control	... tanto el entorno, como nosotros, cambiamos. Por ello, deberíamos estar pendientes de los posibles cambios que puedan darse, con el fin de tomar medidas que frenen los potenciales efectos negativos de dichos cambios
... cumplimos con los requisitos de la RSC	... quizá sólo estamos ocupándonos de cumplir con los requisitos mínimos

Fuente: FINERGY, 2002

Así, proponen utilizar los siguientes indicadores, dentro del esquema propuesto:

- Relativos a la responsabilidad económica: ROE, ROA, porcentaje de incremento de ventas, inversión destinada a I+D+i y grado de satisfacción de la clientela.
- Relativos a la responsabilidad ambiental: Emisiones específicas (CO₂/kWh, SO₂/kWh, NO/kWh), volumen de desechos generados, inversión destinada a la protección del medioambiente, uso de recursos naturales renovables, eficiencia en el consumo de energía, medidas para la promoción de la biodiversidad, y número de fuegos producidos.
- Relativos a la responsabilidad social: Rotación de personal, inversión destinada a la formación de los empleados y organización de actividades de ocio, número de accidentes en el entorno laboral y nivel de absentismo, proyectos de cooperación con distintas comunidades,

número de becarios y de trabajos de verano generados entre estudiantes.

Otro aspecto a tener en cuenta, según lo recomendado por Finlandia, es la transmisión de información relacionada con RSC por parte de las empresas. Al igual que señalábamos en nuestras generalidades, es de vital importancia que los informes publicados sean creíbles. Según los finlandeses, esto se conseguiría presentando datos sobre acciones llevadas a cabo, cuyos resultados puedan ser comprobados. O contando con la evaluación de personas externas que puedan dar su visión imparcial.

3.3 Dinamarca: Análisis de distintos modelos a aplicar para el desarrollo de la RSC.

Algunos estudios realizados en Dinamarca (Broker: 615-622, 1996) parten de la idea de que invertir en RSC no suele ser una iniciativa voluntaria por parte de las empresas. Consideran que esto es así por la naturaleza de este tipo de acciones, ya que no suelen generar resultados en el corto plazo. Partiendo de este hecho, los daneses intentan buscar un modelo a implantar para fomentar el desarrollo de la RSC. Analizan, para ello, los siguientes:

- La desregulación, que dejaría al libre criterio de la empresa establecer su forma de actuar en materia de RSC. Así, este modelo dejaría en manos del mercado la perseguida maximización del bienestar social. No obstante, la experiencia muestra que, en un entorno donde no existiese una regulación específica en materia de RSC, se crearían unos niveles intolerables de externalidades negativas (Haas, 1981). Un ejemplo de ellas sería la polución. Visto esto, el modelo no cuenta con apoyo por parte de Dinamarca.
- Dejar las decisiones de inversión en RSC al libre criterio de los directivos (Stokes, 1986). Este modelo tampoco goza de apoyo por parte de este país. Esto es debido a que a los daneses no les parece que los directivos decidirían destinar recursos empresariales para alcanzar objetivos que no estuviesen relacionados directamente con la simple maximización del beneficio.
- Que exista un organismo independiente para controlar a los directivos. Este modelo parte de la idea relacionada con que, a estos últimos, sólo les preocupan los intereses empresariales (Christensen, 1992). Tampoco recibe apoyo en los estudios realizados en Dinamarca.
- Sentar en el consejo de dirección a algunos representantes de grupos con distintos intereses (Farrar, 1991). Entre ellos, se colocaría a los empleados, a los consumidores, a las comunidades locales y al público en general. Es de destacar que los dos últimos grupos no suelen tener representación en este tipo de consejos. En Dinamarca se piensa que un modelo así debería establecerse por ley (Stokes, 1986), mientras que uno de los problemas que podría presentar sería la imposibilidad de contar, de manera ocasional, con un representante de cada uno de los grupos con intereses en la actividad de la empresa. Aun así, es una de las propuestas más aplaudidas en Escandinavia, que ve con

buenos ojos, sobre todo, la representación de los empleados, de los que se espera que jueguen un papel destacado.

- Que exista una mayor regulación y control. Es el modelo más empleado en la actualidad. Un ejemplo podría ser la existencia de leyes antipolución. El problema más destacable que presenta es el actual grado de aplicación y cumplimiento de las leyes, que se considera insuficiente (Doteval, 1989). Los países escandinavos, en general, y Dinamarca, en particular, recomiendan que, para mejorar esto último, se redacte, con detalle, una regulación que deberá, además, aplicarse con rigor. Los resultados que se obtendrían, de esta forma, serían mucho mejores que si no existiese una ley detallada o unos mecanismos adecuados para asegurar su cumplimiento.

3.4 Noruega: La apuesta por los remedios no judiciales

Ante la ausencia de un conjunto de leyes o de instituciones globales relativas a la RSC, en Noruega se considera que le correspondería al Estado encargarse de implantar y desarrollar esta materia (Marmorat, 2008). Esto es así debido a que, según sus consideraciones, es el único con poder y acceso a todos los agentes sociales, lo que hace más fácil conseguir el compromiso de los mismos. Con esta intervención estatal, según los investigadores noruegos, se podría llegar al equilibrio con el mercado, tan aclamado en la actualidad, tras la última crisis económica (Stiglitz, 2010).

En Noruega se cree que, con la aludida ayuda del Estado, lo deseable sería poder implantar mecanismos no judiciales para el tratamiento de la RSC. Estos remedios estarían a medio camino entre la pura voluntariedad y los mandatos legales, a los que complementarían. Además, pueden resultar más accesibles, asequibles y flexibles que el uso de la ley. La idea es que estos métodos “informales” de resolución de conflictos, unidos a la legalidad, puedan servir para reforzar la implantación y el desarrollo de la RSC (Rees, 2008). Todo ello es de vital importancia si se quieren corregir los efectos más negativos (UN SRSG, 2008) que las empresas puedan generar en la sociedad.

Las razones por las que elegir remedios no judiciales frente a los judiciales estribarían en que, mientras estos últimos actúan cortando ciertos efectos adversos que pudiesen producirse, los remedios no judiciales servirían, más bien, para su prevención. Podría ser el caso de los órganos para la defensa de los derechos humanos en entornos que se vean afectados por la actividad empresarial (Ruggie, 2008) o los centros de mediación para la resolución de conflictos, gestionados por psicólogos. La intención que hay detrás del uso de los mismos consistiría en poder terminar con las prácticas abusivas antes de que generasen conflicto o se convirtiesen en objeto de litigio. Podrían servir para facilitar información, negociar, conciliar o arbitrar entre las distintas partes implicadas. Su empleo facilitaría, pues, la obtención de resultados más rápidos y eficientes desde el punto de vista económico que con otro tipo de medios (Bernal, 1995).

Según los defensores del uso de tales mecanismos, a la hora de diseñarlos, habría que plantearse, con precisión, los objetivos que se quieren alcanzar con ellos, así como definir las funciones que deberían tener y limitar su campo de aplicación. Al mismo tiempo, se necesitaría determinar el grado de relación deseable entre ellos

y el ordenamiento jurídico, además de señalar quién estaría a cargo de su gestión. Así, podría haber instituciones que estuviesen relacionadas con el diseño de este tipo de mecanismos en distintos ámbitos sociales.

A continuación, mostramos algunos ejemplos de este tipo de mecanismos:

- En cada empresa, podría haber un buzón o una línea telefónica destinada a recibir quejas o sugerencias por parte de los empleados. Serviría para intentar resolver conflictos y ofrecer soluciones. Del mismo modo, quizá fuese interesante que las empresas contratasen a psicólogos con experiencia en centros de mediación para la resolución de conflictos. Se considera que estos profesionales pueden servir como excelentes intermediarios en el proceso de búsqueda de soluciones a ser aplicadas en estos casos. Esto es así, ya que, con sus conocimientos y experiencia, podrían detectar problemas potenciales en la empresa, adelantándose a la hora de plantear soluciones. Y siempre contando con el diálogo como base para el tratamiento con las partes involucradas.
- Al frente de cada industria o sector debería existir un organismo como el “Voluntary Principals on Securities and Human Rights”⁴.
- En el nivel multisectorial, sería interesante contar con algún organismo parecido a “Ethical Trading Initiative”⁵.

3.5 Suecia: El tratamiento de la RSC en Skandia. Una evidencia empírica.

Skandia, fundada en 1855, fue la primera compañía que cotizó en la Bolsa de Estocolmo, en 1863. Hoy es una de las principales corporaciones del panorama empresarial sueco, con presencia en más de veinte países. Cuenta con una marca bien establecida, así como con una imagen respetada en la comarca que estamos estudiando. Esto último, debido, en parte, a la imagen de seguridad y estabilidad que ofrece.

Esta corporación, que nació como aseguradora internacional y que, poco a poco, se fue convirtiendo en uno de los intermediarios financieros más destacados de Escandinavia, empleó a mujeres desde sus inicios. Podría decirse que, con este tipo de gestos, mostró interés por desarrollar estrategias de RSC desde el principio. En los próximos párrafos analizaremos qué acciones ha ido desarrollando en los últimos años para impulsar este tipo de estrategias y veremos si han utilizado algunas de las propuestas hechas desde los otros países de su entorno. Lo haremos con el fin de observar qué mecanismos han servido para alcanzar, con éxito, el nivel deseado de RSC. Teniendo en cuenta sus éxitos y sus fracasos en la aplicación de

⁴ Fundado en el año 2000, con carácter voluntario. Hoy día, empresas como las citadas a continuación, están adheridas a estos principios: Amerada Hess Corporation, AngloGold Ashanti, Anglo American, BG Group, BHP Billiton, BP, Chevron, ConocoPhillips, ExxonMobil, Freeport McMoRan Copper and Gold, Hydro, Marathon Oil, Newmont Mining Corporation, Occidental Petroleum Corporation, Rio Tinto, Shell, StatoilHydro, Talisman Energy

⁵ Ver: www.ethicaltrade.org

distintos métodos, nos preguntaremos si el modelo adoptado por Skandia puede servir como ejemplo a seguir por otras empresas comprometidas con la RSC.

3.5.1 Acciones emprendidas por Skandia

En 1987, la compañía puso en marcha, a través de su Fundación, un programa llamado “Ideas for life”, cuyo objetivo era reducir la delincuencia e incrementar la seguridad al volante. En 2002, se les ofreció a los empleados de la corporación la posibilidad de sustituir dos horas al mes de su trabajo habitual por dos horas dedicadas a este programa. Aparte de este proyecto, lo cierto es que Skandia ha mostrado, en varias ocasiones, interés por el bienestar de sus empleados. Una de las iniciativas emprendidas, en este sentido, ha sido la creación, en 1996, del llamado “Centro para el futuro de Skandia”. Su objetivo inicial era desarrollar el “capital intelectual”, con la pretensión de que se considerase a éste tan importante como el capital financiero. El proyecto fue tan aplaudido que la BBC llegó a producir un documental sobre el mismo. El título que se le dio fue “El capital intelectual como la nueva riqueza de las naciones” (Tideman, 2010).

Además, desde el “Centro para el futuro de Skandia” se financiaba a los empleados la participación en los programas de formación que eligiesen, ya estuviesen relacionados con su trabajo diario o con las preferencias personales que pudiesen tener. Otras acciones emprendidas desde este centro fueron la lucha contra la discriminación de la mujer en el entorno laboral y el racismo entre los jóvenes. Incluso se llegó a desarrollar un proyecto llamado “Servicio de mayordomo”, a través del cual se proporcionaba a los empleados distintos tipos de servicios, desde la compra de flores y entradas de cines, hasta la adquisición de medicamentos o servicios postales. Todo ello, con el fin de aliviar la carga de obligaciones que pudiesen tener los trabajadores y, de este modo, mejorar su bienestar.

Como resultado de sus actuaciones, Skandia apareció, en 2002, en la revista “Fortune”, tras haber sido elegida, por votación de sus empleados, la décima mejor empresa europea en la que trabajar. Con esto, comprobamos que los empleados a los que la empresa cuida pueden convertirse en los mejores embajadores del mensaje corporativo. Por esta razón, entre otras, resulta muy conveniente ocuparse de ellos.

Desgraciadamente, y pese a su éxito, muchos de estos proyectos han sido cerrados (Greenberg, 2009). Creemos que Skandia estaba dando pasos acertados y firmes en el tratamiento de la RSC. Probablemente, su error para mantener el fruto de los esfuerzos realizados fue pensar en RSC en términos de largo plazo y, sin embargo, intentar alcanzar un desarrollo de la misma mediante remedios a corto plazo. Y es que ésta es la naturaleza última de los proyectos empresariales, cuando son tratados como tales, en lugar de transformarlos en estrategias permanentes. Consideramos que lo mejor para establecer con éxito una estrategia de RSC es pensar en el largo plazo, ya que las iniciativas permanentes son las que tienen más oportunidades de sobrevivir. Para obtener un buen resultado, es muy importante seleccionar cuidadosamente a directivos que muestren un auténtico compromiso con el desarrollo de RSC, ya que resultan vitales a la hora de elegir e instaurar la estrategia a seguir para ello.

4. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, hemos estudiado la RSC, partiendo de consideraciones generales y llegando hasta el análisis de su grado de desarrollo actual en España. Esto último lo hemos hecho estableciendo una comparación con el tratamiento que se da a esta materia en los países que consideramos líderes, haciendo especial hincapié en Escandinavia. Estimamos que el momento presente es adecuado para preguntarnos por el grado de avance de la RSC, dada la situación de crisis económica en la que estamos inmersos. Y es que, por un lado, pensamos que la crisis podría llevar a las empresas a incurrir en riesgos socialmente inadmisibles. Pero, por otro, creemos que este área es especialmente importante ahora, dadas las oportunidades que pueden surgir para plantear ciertos cambios en el sistema. Estos permitirían que la RSC adquiriese un papel protagonista, con las correspondientes repercusiones potenciales en la productividad empresarial y en el desarrollo sostenible futuro.

Lo primero que hemos encontrado ha sido una falta de homogeneidad generalizada en lo tocante a RSC. De hecho, no existe una definición globalmente aceptada para la materia. Por otro lado, las múltiples descripciones existentes señalan que su aplicación tendría que tener un carácter voluntario, lo que hace aún más difícil conseguir que se den criterios comunes entre distintos países, a la hora de diseñar las medidas que lleven a su establecimiento efectivo. Ni siquiera se coincide a la hora de establecer unos mínimos legales estandarizados o unos índices que puedan medir el nivel de aplicación alcanzado en RSC, cuya existencia consideramos vital.

Una vez que hemos tratado los aspectos generales de la RSC, hemos estudiado la situación en España, donde su desarrollo está influido de manera amplia por los procesos de internacionalización empresarial y por la pertenencia a la UE. Aún se está en fase incipiente, con mínimo apoyo por parte del Gobierno, por lo que se espera una tendencia al alza en su tratamiento. Son las grandes empresas las que lideran su implantación, que apenas se percibe en las PYMEs.

Con el fin de buscar una estrategia de actuación futura global, hemos prestado especial atención a los países escandinavos. Tras el estudio que hemos hecho sobre el procedimiento que, desde ellos, se sigue respecto a la RSC, sacamos como consecuencia que lo primero que se debería hacer sería reducir las amplias lagunas que existen en el tratamiento de esta materia. Y generalizar la idea de que actuar de manera socialmente responsable supone invertir hoy para conseguir efectos a largo plazo. Por ello, creemos conveniente elegir estrategias de RSC a largo plazo, que terminarán llevando a mejores resultados que los proyectos de corto alcance. Acto seguido, habría que acabar con el carácter voluntario que se da en la implementación de estrategias de RSC y tender a la homogenización. Una ley de mínimos legales, que incluyese vigilancia y control por parte de las autoridades, ayudaría a su desarrollo. En este sentido, sería bueno que coexistiesen las medidas de carácter voluntario con las de carácter obligatorio. Entre las de carácter voluntario, estimamos muy adecuado el empleo complementario de ciertos

remedios no judiciales, como los centros de resolución de conflictos, gestionados por psicólogos.

Nos gustaría destacar la importancia que tiene la publicación de informes en materia de RSC sobre las acciones llevadas a cabo, en este sentido, por parte de las empresas. Para un resultado óptimo, dichos informes deberían ser creíbles, comprobables o evaluables por terceros. Una vez más, pensamos que es necesario contar con un plan para la redacción de estos informes, así como con unos protocolos internos de actuación estandarizados.

Para completar las estrategias futuras a implantar, creemos que es interesante prestar especial atención al modelo de tres pilares planteado por los finlandeses. En él se da la misma importancia al ámbito económico que al medioambiental o al social. Otra de las propuestas a tener en cuenta es la formulada por Dinamarca, que consiste en incluir en el consejo de dirección de las empresas a representantes de los grupos afectados por sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA

- AccountAbility (2003): *The state of sustainability assurance*. Institute of social and ethical accountability.
- Aho et al. (2002): "Corporate social responsibility of energy industry: Guide to Businesses", *Finish Energy Industries Federation (FINERGY) Report*.
- Albareda, L.; Lozano, J.M.; Tencati, A.; Midttun, A. & Perrini, F. (2008): "The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses", *Business Ethics: A European Review*, Volume 17, Number 4, October 2008, 347-363.
- Alkeroff, C. & Knights, D. (2007): *Corporate citizenship: A potential response to corporate social responsibility in financial services*. Research report for the financial services research forum.
- Boletín Oficial del Estado (2008): *Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas*. BOE nº 52, 29 de febrero de 2008.
- _____ (2010). *Orden ITC/404/2010, de 22 de febrero, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de ayudas públicas a la implantación y desarrollo de la responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas: iniciativa "RSE-PYME"*. BOE nº 49, 25 de febrero de 2010.
- Broberg, M. (1996): "Corporate Social Responsibility in the European Communities – The Scandinavian viewpoint", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15: 615-622.
- Cannon, T. (1992): "Corporate Responsibility", Pitman Publishing, London.
- Carrol, A.B. (1999): "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, Vol. 38, Nº 3, 268-295.

- Comisión de las Comunidades Europeas (2001a): *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. COM(2001) 366 final. Bruselas.
- _____ (2001b): *Comunicación de la Comisión. Desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor: Estrategia de la Unión Europea para un desarrollo sostenible* (Propuesta de la Comisión ante el Consejo Europeo de Gotemburgo). COM(2001) 264 final.
- _____ (2002): *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. COM (2002) 347 final. Bruselas.
- _____ (2005): *Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. Revisión en 2005 de la Estrategia de la Unión Europea para un desarrollo sostenible: Primer balance y orientaciones futuras*. COM(2005) 37 final.
- _____ (2006): *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*. COM(2006) 136 final. Bruselas.
- _____ (2008): *Propuesta de Decisión del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el esfuerzo que habrán de desplegar los Estados miembros para reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero a fin de cumplir con los compromisos adquiridos por la Comunidad hasta 2020 (presentada por la Comisión)*.
- _____ (2009): *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Incorporación del desarrollo sostenible en las políticas de la UE: Informe de 2009 sobre la estrategia de la Unión Europea para el desarrollo sostenible*. COM(2009) 400 final.
- Crane, Matten & Spence (2008): "Corporate Social Responsibility – Readings and cases in a global context", Routledge.
- Club de Excelencia en Sostenibilidad (2009): *Estudio Multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España*.
- Farrar, J.H., Furey, N.E., Hannigan, B.M. (1991): "Farrar's Company Law", Butterworths, London.
- Fernández Amor, J.A. (2008): "Reflexiones sobre el fomento público de la responsabilidad social empresarial relacionada con el medio ambiente", *Nueva fiscalidad*, Nº 6, 9-57.

- Fernández de Gatta Sánchez, D. (2004): “La responsabilidad social corporativa en materia ambiental. Estado de la cuestión”, *Boletín Económico del ICE*, Nº 2824, Del 15 al 21 de noviembre de 2004, 27-43.
- Garcés, C., Murillo, J.F. & Rivera, P. (2004): *Determinantes del comportamiento estratégico medioambiental de las empresas: opinión de un grupo de expertos*. IX Jornadas de Economía Crítica. Universidad Complutense de Madrid.
- Global Reporting Initiative (2000-2006): *Sustainability Reporting Guidelines*. Version 3.0. Amsterdam.
- Global Reporting Initiative (2002): *Sustainability reporting guidelines*. URL: <http://www.globareporting.org/guidelines>
- Greenberg, K. (2009): *Corporate social responsibility at Skandia Sweden. With passion and commitment?* School of Business, Economics and Law. Göteborg University.
- Heidrick & Struggles (2009): *Corporate Governance Report 2009. Boards in turbulent times*.
- Iberdrola, Bancaja & Cámara de Comercio de Valencia (2010): *Bancaja, Iberdrola y la Cámara de Comercio de Valencia presentan el cuaderno “La comunicación en RSE” para potenciar el papel de la Responsabilidad Social en las PYME*. Comunicado de Prensa. 27 de mayo de 2010.
- Jelstad, J. & Gjolberg, M. (2005): *Corporate Social Responsibility in Norway: An assessment of sustainability reporting by major firms in 2003*. Program for research and documentation for a sustainable society (ProSus). Centre for development and the environment. University of Oslo.
- Lunde, L. and Taylor, M. (2005): *Regulating business in conflict zones: Challenges and options*. London: Lynne Rienner Publications.
- Mandl, I. & Dorr, A. (2007): *CSR and Competitiveness. European SMEs’ Good Practice. Consolidated European Report*. Austrian Institute for SME Research.
- Marmorat, M. (2009): *Non-Judicial remedies in Norway for Corporate Social Responsibility abroad*. Fafo-paper 2009:14
- Mercer (2009): *Shedding light on responsible investment: Approaches, returns and impacts*. London.
- Ministerio de Trabajo e Inmigración (2010): *Balance en materia de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Enero 2009 – Junio 2010*. Secretaría General de Empleo. Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.
- Naciones Unidas (1987): [Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development](#), World Commission on Environment and Development, 1987. Published as Annex to General Assembly document A/42/427.

- NOU Official Norwegian Reports (2008): *Coherent for development? How coherent Norwegian policies can assist development in poor countries?* NOU Official Norwegian Reports 2008: 14, Oslo 2008
- _____ Global Compact (2008): *Corporate Citizenship in The World Economy*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2008): *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. Paris.
- Oslo Stock Exchange: *What is Corporate Governance?* – URL: <http://www.oslobors.no>
- Porter, M.E & Kramer, M.R. (2006): “Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, December 2006,1-15.
- Rees, C. (2008): *Grievance mechanisms for business and human rights: Strengths, weaknesses and gaps*. Corporate Social Responsibility Initiative, Working Paper No. 40. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Rees, C. and Davis, R. (2009): *Non-judicial and judicial grievance mechanisms for addressing disputes between business and society: Their roles and inter-relationships*. Corporate Social Responsibility Initiative, Harvard Kennedy School, March.
- Rees, C. and David, V. (2008): *Mapping grievance mechanisms in the business and human rights arena*. Corporate Social Responsibility Initiative, Report. 28 Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Ruggie, J. (2008): *Keynote presentation by UN SRSG for human rights*. Annual report on the OECD guidelines for multinational enterprises, 2008 (p. 102)
- Ruggie, J. (2008): *Protect, Respect and Remedy: a framework for business and human rights*. Report of the special representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, UN Document A/HRC/8/5, 7 April.
- SAM, Dowjones y Stoxx (2009): *Dow Jones Sustainability Indexes. The First Decade: 1999-2009*. Suiza y Estados Unidos.
- Schans Christensen, J. (1991): “Contested takeovers in Danish Law – A comparative analysis based on a Law and Economics approach”, G.E.C. Gads Forlag, Copenhagen, pp. 31-42.
- Stokes, M. (1986): “Company Law and Legal Theory”, *Legal Theory and Common Law* (Basil Blackwell, Oxford).
- SustainAbility (2001): *Buried treasure. Uncovering the business case for corporate social responsibility*. London: SustainAbility Ltd.

- SustainAbility (2003): *Trust us. The global reporters 2002. Survey of Corporate Sustainability Reporting*. London: SustainAbility Ltd.
- SustainAbility (200): *Risk and opportunity. Best practices in non-financial reporting*. London: SustainAbility Ltd.
- Thomas, G. & Nowak, M. (2006): "Corporate Social Responsibility: A definition", *Graduate School of Business, Curtin University of Technology, Working Paper Series*, December 2006, N° 62, 1-20.
- Thompson, R., Ramasastry, A. and Taylor, M. (2009): *Translating Unocal: The expanding web of accountability for economic actors in domestic courts system*. George Washington University International Law Review.