

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Europa: la apuesta por un nuevo modelo de empresa. Una revisión crítica desde la ética empresarial*

ELSA GONZÁLEZ ESTEBAN - DOMINGO GARCÍA MARZÁ
PROFESORES DE ÉTICA DE LA UNIVERSITAT JAUME I, CASTELLÓ

Resumen

El presente artículo tiene un doble objetivo. Por una parte, poner de manifiesto el desarrollo del discurso europeo respecto a la necesidad de asunción de valores y principios sociales y medioambientales en la gestión y dirección de las empresas con la finalidad de alcanzar altas cotas de competitividad y de cohesión social. Por otra parte, ofrecer un modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) fundamentado en la teoría ético-discursiva que permite delimitar la definición y el alcance de la responsabilidad de las empresas, así como aportar algunas orientaciones prácticas acerca de cómo opera este modelo en la práctica.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Ética Empresarial, Ética del Discurso, Teoría de *Stakeholders*, Modelo Europeo de Empresa

Abstract:

The purpose of the present article is twofold. On one hand, it expounds the development of the European discourse on the need to incorporate social and environmental values and principles into business management in order to reach high levels of competitiveness and social cohesion. On the other hand, the article offers a model of Corporate Social Responsibility (CSR) based on discourse ethics theory that allows us to set boundaries to the definition and scope of the responsibilities of businesses, and to contribute some practical orientations on how this model operates in practice.

Key words: Corporate Social Responsibility (CSR), Business Ethics, Discourse Ethics, Stakeholder Theory, European Business Model

* Este trabajo se inscribe dentro del proyecto de investigación "Ética del desarrollo y responsabilidad social de la empresa" (HUM2004-06633-C02-02/FISO) financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología y Fondos FEDER.

1. La actualidad de la Responsabilidad Social Empresarial en el contexto europeo

En el escenario europeo el discurso de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha ido ganando terreno, tanto en el ámbito teórico como práctico, desde que el 18 de julio de 2001 la Comisión de la Unión Europea lanzara el "Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". El interés que tenía en aquel momento la Unión Europea, y que mantiene en la actualidad, era que las organizaciones empresariales fueran capaces de estar bien situadas para alcanzar el objetivo estratégico establecido en marzo de 2000 por el Consejo Europeo de Lisboa. Este objetivo afirma que la Unión Europea quiere para el año 2010 *convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social* (COM 2001).

Dentro de este marco general, se debe entender que el discurso actual de la RSE, en el contexto europeo, tiene al menos los siguientes objetivos. En primer lugar, fomentar un desarrollo económico sostenible, de largo plazo y donde no se produzca la exclusión social. En segundo lugar, dibujar las líneas maestras que permitan crear una visión bien definida de los valores europeos en su dimensión económico-empresarial. En tercer lugar, generar un intercambio de ideas acerca de qué procedimientos, modelos y experiencias pueden ser los mejores para la asunción de tal responsabilidad. Y, en cuarto lugar, definir la actividad empresarial como una actividad que no funciona en el "vacío social" sino que tiene repercusiones en la sociedad, en los grupos y en los individuos con los que se relaciona, repercusiones que es importantísimo gestionar adecuadamente, con altura moral, para lograr altas cotas de competitividad.

En este sentido, el discurso de la Unión Europea respecto a la RSE podemos decir que se sitúa dentro de un marco más amplio que implica una reflexión en profundidad acerca de los principios, normas y valores que deben regir la actividad económica y, concretamente, la empresarial. Dicho con otras palabras, podemos interpretar todo el trabajo desarrollado por la Comisión Europea como necesidad de reflexión ético-empresarial.

Tras la publicación del Libro Verde en el año 2001, la preocupación por el fomento de ese marco para la RSE ha sido una constante hasta nuestros días. Durante el año 2002 el Libro Verde estuvo abierto a la revisión, crítica y sugerencias dando como resultado distintos documentos (COM 2002, COM 2005, COM 2006, European Commission, 2003a, 2003b, 2004a

y 2004b) en los que se muestra la decisión europea de apostar por principios, valores y estrategias para la dirección y gestión de las empresas que tuvieran como finalidad última la reducción de los “males sociales” (pobreza, abuso de los derechos humanos, degradación del medio ambiente, entre otros) y el aumento de los “bienes sociales” tales como modos de vida sostenibles, educación y biodiversidad (European Commission, 2003b: 15).

Además, en octubre de 2002 se creó un foro *Multi-stakeholder* europeo sobre la RSE donde están presentes distintas voces o interlocutores presentes en las actividades empresariales –empresarios, trabajadores y sindicatos, organizaciones cívicas y académicas– que tienen el encargo de la Unión Europea de converger en la adopción de enfoques comunes y soluciones únicas y universales, en la medida de lo posible, puesto que en todos los ámbitos no será posible. Pero, como afirma la Comisión, sí que es posible *desarrollar un enfoque estructurado y asociativo entre las empresas y sus interlocutores, que permita aprovechar las experiencias prácticas, facilitar el consenso en la medida de lo posible y promover la innovación* (COM 2002: punto 6). En la actualidad, la Unión Europea, siguiendo con esta filosofía, ha lanzado, en el año 2006, una propuesta de Alianza Europea para la RSE. Esta plataforma política pretende ser el lugar desde el que las empresas europeas voluntariamente trabajen asociativamente para que se desarrollen las siguientes áreas prioritarias que Europa se ha marcado en materia de RSE (COM 2006: 12):

- Fomentar la innovación y el espíritu empresarial en las tecnologías sostenibles; productos y servicios que respondan a necesidades de la sociedad.
- Contribuir al florecimiento y crecimiento de las PYME.
- Ayudar a las empresas a integrar las consideraciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales, sobre todo en las que afectan a la cadena del suministro.
- Mejorar y desarrollar las cualificaciones para la empleabilidad.
- Responder mejor a la diversidad y al reto de la igualdad de oportunidades teniendo en cuenta los cambios demográficos y el rápido envejecimiento de la población europea.
- Mejorar las condiciones laborales, también en cooperación con la cadena del suministro.
- Innovar en el sector ambiental, centrándose especialmente en integrar la ecoeficiencia y el ahorro de energía en el proceso de creación de productos y servicios.

- Consolidar un diàlego y un compromiso proactivos con todas las partes pertinentes.
- Seguir abordando los retos de la transparencia y la comunicación para hacer que los resultados no financieros de las empresas y organizaciones sean más comprensibles para todos los interesados y mejor integrados en sus resultados financieros.
- Operar como empresas más allá de las fronteras de la Unión Europea de la misma manera social y ambientalmente responsable que dentro de la Unión Europea.

Con este trabajo elaborado por la Unión Europea o a su amparo, podemos decir, parafraseando a Adela Cortina, que la RSE está de actualidad y no es una moda pasajera (Cortina *et al.*, 2000). Entre otras razones, porque las modas como los métodos o los nuevos instrumentos pueden verse modificados con facilidad, el tiempo no es compasivo con ellos. Sin embargo, el discurso y debate acerca de la RSE no sólo no se ha abandonado sino que se está planteando como una cuestión de urgencia y de gran calado. La urgencia se presenta especialmente porque en cuestiones de exclusión social y medioambiental se pone de manifiesto, cada vez más, la importancia que tiene una buena planificación y respuesta desde planteamientos críticos; en estos temas no se pueden improvisar respuestas, es necesario un marco claro de actuación y de valores y principios que orienten y guíen tales respuestas. El gran calado se descubre cuando nos damos cuenta de que las organizaciones empresariales son instituciones sociales que trabajan con valores y también generan valores, y puesto que éstos pueden ser positivos o negativos, tendremos que definir muy bien qué valores queremos que tengan presencia en nuestra sociedad europea y cuáles no (Cortina *et al.* 2000 y García-Marzá, 2004).

2. La RSE un concepto resbaladizo

Hasta el momento, se ha hecho hincapié en la apuesta decidida de la Unión Europea por apostar por la asunción de la empresa de su responsabilidad social como factor de competitividad, innovación y cohesión social. Y también se ha subrayado que existen disparidad de concepciones de la misma, así como la necesidad de ir acercando posturas y visiones, especialmente, para conseguir que tal concepto sea compartido y operativo por todos.

Europa viene definiendo la RSE como un concepto por el cual las empresas integran voluntariamente preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus interacciones con sus *stakeholders* o interlocutores (COM 2001, 2002, 2005 y 2006). El hecho de que tal pers-

pectiva de gestión y dirección de empresas sea *voluntaria* no implica que deba ser entendida en términos *filantrópicos*. Más bien debiera entenderse que existe una conciencia, por parte de las organizaciones empresariales, de integrar en el corazón de la estrategia empresarial la preocupación por los valores y principios de carácter social y medioambiental, así como la atención a intereses o expectativas que poseen todos los interlocutores que con ella se relacionan. Interpretando esta definición en terminología ético-discursiva, podríamos decir, que el concepto de RSE apunta a la atención de los intereses generalizables, por tanto universalizables, que existen alrededor de la actividad empresarial. Por tanto, implica este concepto un compromiso permanente y explícito con los *stakeholders* –trabajadores y sus representantes, clientes o consumidores, inversores y accionistas, comunidad local, organizaciones de la sociedad civil, autoridades públicas y medioambiente–.

El concepto de RSE se torna resbaladizo debido a que, siendo un concepto de autorregulación de las conductas y decisiones empresariales, requiere de una reflexión más amplia y profunda acerca de la legitimidad de las organizaciones empresariales. De esta tarea, de estudiar los presupuestos que subyacen a la credibilidad y legitimidad de la empresa, y por tanto de la extensión de la RSE, se ocupa la ética empresarial (Conill, 2004, Cortina *et al.* 2000; Cortina, 2005 y García-Marzá, 2004).

Delimitar el alcance y significado de la RSE es fundamental para que tal asunción voluntaria se torne operativa y seamos capaces de alcanzar, como se dijo al principio del artículo, el objetivo estratégico establecido en marzo de 2000 por el Consejo Europeo de Lisboa.

A continuación, se muestra una propuesta de fundamentación del concepto de RSE y se propone un modelo teórico-práctico que pretende orientar a las organizaciones acerca tanto del significado de la responsabilidad empresarial como de su aplicación y operatividad. También se ofrecen, por una parte, algunos ejemplos que se han llevado a cabo recientemente siguiendo este modelo de RSE fundamentado en la teoría ético-discursiva y, por otra parte, algunas reflexiones acerca de las ventajas y desventajas del modelo, así como unas recomendaciones generales para su aplicación.

3. El modelo de RSE fundamentado en la teoría ético-discursiva

El modelo de RSE que se propone se fundamenta en la teoría ética discursiva (Habermas 1989, 1991 y 2000) y en la teoría de los *stakeholders* (Clarkson, 1998; Donaldson & Preston, 1995 y Freeman, 1984). En este sentido, se entiende que una corporación que quiera gestionar su responsabilidad debe

tener presente que tal responsabilidad se define a partir del diálogo con todos sus *stakeholders*, tratando de averiguar en tal diálogo qué intereses y valores son comunes a todos ellos y por tanto universalizables; qué intereses y valores son propios de cada grupo o de alianzas grupales y cuáles son simplemente intereses y valores particulares (García-Marzá, 2004; González, 2002).

Al determinar tales valores e intereses, la empresa puede diseñar y generar estrategias que traten de alcanzar, satisfacer y encarnar los valores universalizables, dar una respuesta adecuada a valores grupales que no contradigan los anteriores y, en la medida de lo posible, satisfacer intereses y valores particulares. La idea clave reside en considerar que una empresa conseguirá la legitimidad y credibilidad de sus *stakeholders* siempre y cuando sea capaz de dar respuesta a las expectativas legítimas –universalizables– que poseen los distintos *stakeholders*.

En este sentido, cada corporación debe ser capaz de identificar adecuadamente a todos sus *stakeholders*. Teniendo en cuenta que un *stakeholder* es cualquier individuo o grupo que es afectado o puede ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde algunas de ellas son universalizables. La cuestión clave en la identificación de los *stakeholders*, es conseguir diferenciar aquellos que poseen poder comunicativo –capacidad de interlocución– y expectativas urgentes y legítimas. A éstos les denominaremos *stakeholders* centrales, mientras que al resto de *stakeholders* que poseen sólo dos de estos atributos les denominaremos latentes, puesto que en cualquier momento se pueden convertir en centrales para la determinación de las responsabilidades de la corporación (García-Marzá y González *et al.*: 21-88; Mitchell *et al.* 1997).

La identificación de los stakeholderes se realiza mediante un procedimiento de diálogo. Este diálogo tiene que tener los siguientes rasgos:

- Los intereses pueden ser cualificados y existen tres tipos de intereses: particulares, grupales y universalizables o generalizables. Una perspectiva ética *del enfoque de los stakeholders* debería adoptar los intereses universalizables o generalizables como guía para la definición de sus estrategias y de su RSE.
- Un *stakeholder* no será comprendido sólo como un *afectado* por la actividad empresarial sino como un *interlocutor válido*. En este sentido se afirma que no es un simple *reclamante* pasivo sino que trata de *influir* en las decisiones y actividades de la empresa. Con esta definición de los *stakeholders* se exige que todos los afectados por la actividad empresarial sean considerados como *interlocutores válidos* de la empresa, cuyos intereses es preciso tener en cuenta en la toma de decisiones.

- Un *stakeholder válido* posee poder tanto de carácter estratégico o instrumental como comunicativo, es decir, generador de entendimientos y consensos acerca de intereses universalizables.
- El establecimiento de diálogos para la búsqueda de consensos acerca de las normas y procedimientos empresariales que respondan a intereses universalizables o generalizables para guiar la dirección empresarial es una exigencia. Es decir, deberá existir un respeto obligado al principio de universalización que establece que una decisión es moralmente correcta cuando puede o podría ser aceptada por todos los afectados presentes y futuros.
- Los diálogos deberán atender a cuatro principios (Habermas, 2000): principio de sinceridad de los interlocutores; principio de inclusión de todos los afectados como solución a los conflictos –o en su defecto los representantes–, potenciales, presentes y futuros; principio de reciprocidad entre los participantes; y principio de simetría entre todos los intereses planteados.

Partiendo de este enfoque ético, una empresa podrá considerarse que está dando una respuesta adecuada a su RSE cuando encuentre el acuerdo de todos los implicados. Este acuerdo será considerado siempre como un proceso y no un hecho, y la valoración ética del mismo dependerá del alejamiento o cercanía respecto a la inclusión de los múltiples *stakeholders*, las condiciones del diálogo y del posible acuerdo. El requisito mínimo, consecuentemente, es siempre la exigencia del diálogo entre todos aquellos *stakeholders* identificados. De la consideración de todos los afectados dependerá la credibilidad moral o legitimidad de la empresa.

Bajo esta perspectiva, se hace hincapié en que los seres humanos son capaces de alcanzar acuerdos intersubjetivos acerca de la corrección de las normas morales y en este sentido para definir los criterios para la gestión de la RSE. Para que este acuerdo o consenso alcanzado sea considerado como moral deberá contar con la participación de todos los afectados por las cuestiones que se dirimen en el diálogo en condiciones iguales y simétricas de participación, bien sean normas, instituciones, decisiones, políticas o estrategias. Así pues, se considerarán *stakeholders* a incluir en los procesos de decisión y diálogo en la empresa a todos aquellos que posean competencia comunicativa y cuyos resultados de tales diálogos puedan afectarles. A nuestro juicio, *se puede afirmar que los derechos que les corresponden a tales interlocutores o stakeholders válidos podrían tener la calidad de ser expectativas legítimas, por lo que serían sujetos a responsabilidad para la empresa y en este sentido se convertirían en obligaciones para*

la misma... Es decir, cada *stakeholder* como interlocutor válido, desde este modelo *procedimental para la RSE*, tendría el derecho a participar en los diálogos que se planteen y cuyos resultados les afecten (González, 2002).

Una vez se ha desarrollado esta fase preliminar es fundamental una institucionalización y una respuesta clara de la corporación con respecto a las expectativas legítimas de los *stakeholders* –que siempre estarán en permanente revisión–. Para tal institucionalización se proponen las siguientes herramientas (García-Marzá, 2004, 2005 y 2006):

1. Definición e implantación de un código ético: el código ético es un documento formal donde se expresa la voluntad y la disposición de la empresa para el reconocimiento y satisfacción de todos los intereses en juego. Se propone una estructura del código ético en tres partes: definición de los principios guía de la corporación, compromiso con valores que sean capaces de desarrollar los principios guía y determinación de compromisos concretos por parte de la corporación. Se recomienda que el contenido del código ético sea revisado, al menos cada tres años, a la luz de los nuevos acontecimientos que pueden darse en el entorno y también de la revisión de las expectativas de los *stakeholders* mediante un diálogo constante.

2. Establecimiento de un comité de ética corporativo: que es el espacio de la razón pública en la empresa, ámbito para el seguimiento y control de los compromisos adquiridos en el código ético, así como para la deliberación y la búsqueda de intereses comunes y generalizables. Además, al comité de ética debería llegar cualquier conflicto de carácter ético que se produjera en la corporación, para ser analizado y proponer pautas de actuación que sean acordes con los principios, valores y compromisos adquiridos en el código ético.

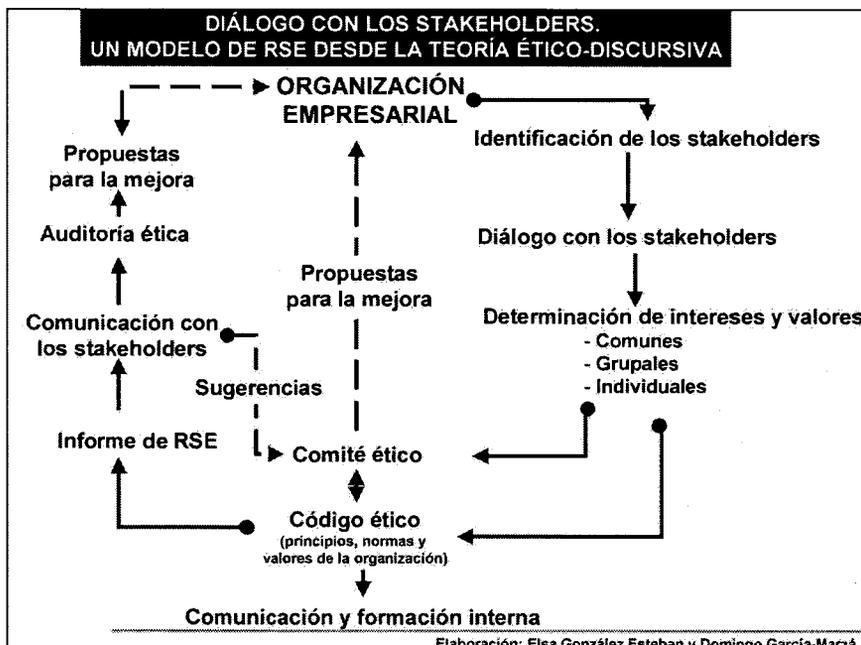
3. Desarrollo de planes de comunicación interna del código ético y del funcionamiento del comité de ética, así como programas de formación a todos los trabajadores de la empresa acerca del código ético y las implicaciones que éste tiene en la toma de decisiones cotidiana.

4. Elaboración de informes de RSC. Con estos informes se pretende mantener informados a todos los *stakeholders* acerca de la realización de la empresa respecto a la RSC. Estos informes deberían ser anuales y contemplar los tres aspectos de la RSC, a saber, aspectos económicos, medioambientales y sociales.

5. Desarrollo de planes de comunicación externa tanto del código ético como del informe anual de RSC. La publicidad de las actuaciones y estrategias que la empresa emprende de modo proactivo con respecto a la RSC son muy importantes, especialmente, para que los *stakeholders* posean información suficiente para poder conocer si las expectativas legítimas están

tratando de ser satisfechas por parte de la corporación. Estos procesos de comunicación externa deberían de establecer canales adecuados para que los *stakeholders* pudieran sugerir mejoras que deberían ser examinadas por el comité ético de la corporación y elevadas como sugerencias de mejora a la corporación en el caso de ser consideradas relevantes.

6. Establecimiento de una auditoría ética, que podría ser cada dos o tres años. Con la auditoría ética se pretende realizar una valoración del cumplimiento del contrato moral, de la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace. Esta auditoría debería ser realizada por una organización independiente con el objetivo de determinar los puntos fuertes y débiles de la organización y proponer mejoras a la corporación. A continuación se presenta una figura que pretende mostrar de modo gráfico los principales momentos de este proceso de diálogo con los *stakeholders*, para alcanzar la gestión ética de la RSE.



Como se puede observar, con este modelo de RSE, no sólo se puede definir la responsabilidad de la corporación sino también las estrategias a desarrollar para que las expectativas legítimas sean satisfechas. De este modo, se puede decir, que el modelo permite gestionar la confianza de los *stakeholders* que es la piedra angular del éxito a largo plazo de cualquier proyecto empresarial (García-Marzá, 2004).

4. Experiencias con el modelo en la práctica

En la actualidad, en España, el grupo de investigación “Éticas aplicadas y democracia” que aglutina a investigadores de cuatro universidades (Universitat de València, Universitat Jaume I, Universitat Politècnica de València, Universidad de Murcia) y de la Fundación ÉTNOR (para la Ética de los Negocios y de las Organizaciones) está trabajando utilizando este modelo con distintas empresas, que presentan una gran diversidad en cuanto a tamaño y a actividad. Así por ejemplo, se ha desarrollado prestando asesoría a organizaciones en las siguientes materias:

- Identificación de los *stakeholders*.
- Definición de los procesos de diálogo con los *stakeholders* centrales y latentes.
- Determinación del universo de valores e intereses en juego, tanto universalizables, como grupales y particulares.
- Diseño de estrategias frente a cada uno de los *stakeholders*.
- Desarrollo de códigos éticos corporativos.
- Diseño y puesta en marcha de comité ético corporativo.
- Elaboración y difusión del informe de RSC.
- Definición y elaboración de auditoría ética.
- Diseño y desarrollo de planes de formación interno referentes al código ético de la organización y de la puesta por la RSC.
- Diseño e implantación de sistemas de comunicación internos y externos en materia de ética y RSC.

Las organizaciones empresariales, como ya se ha mencionado, varían en tamaño y actividad, por lo que se van a destacar dos de las experiencias que se han desarrollado.

Unión de Mutuas [<http://www.uniondemutuas.es/areas/informacion/etica.htm>]. Esta empresa se dedica a la prestación de servicios sanitarios, con ella se ha desarrollado un plan integral de ética y RSC que ha permitido definir los *stakeholders* de la corporación, delimitar las expectativas en juego, diseñar e implementar el código ético de Unión de Mutuas que ha sido comunicado interna y externamente y en el que se han formado todos los mandos intermedios de la organización. En la actualidad, la empresa cuenta con un comité de ética y está comenzando a desarrollar su Informe de RSC con el objetivo de, en breve tiempo, pedir una auditoría ética.

El código ético de Unión de Mutuas es el siguiente: está estructurado en 3 principios, 10 valores y 8 compromisos. Un comité de ética se encarga de supervisar y asesorar acerca de cualquier conflicto que pudiera

surgir en la práctica diaria de la empresa con respecto al contenido del código ético, así como de cualquier conflicto planteado por los *stakeholders*.

Los principios son: dignidad, calidad y confianza. Los valores son: cuidado, autonomía, justicia, proximidad, imparcialidad, transparencia, eficiencia, innovación, integración, honestidad, diálogo y responsabilidad. Los compromisos que se ha marcado la corporación para desarrollar y revisar constantemente son: crear un comité de ética, elaborar un programa de formación y comunicación del código ético, elaborar códigos de buenas prácticas, aplicar la ISO 9002 de calidad y el modelo de excelencia empresarial EFQM, implantar las normas ISO 14002 de gestión medioambiental, establecer protocolos para la defensa de la privacidad y el acceso a los datos clínicos por parte del usuario, trasladar el Código Ético a las empresas asociadas a través del documento de adhesión y fomentar la cultura de la prevención en la empresa a través del apoyo a distintos premios y galardones de salud laboral.

Mercadona [www.mercadona.es]. Esta corporación tiene como centro de su actividad la distribución, operando en el segmento de los supermercados. Cuenta con implantación a nivel nacional, con 51.000 trabajadores, todos ellos con contratos indefinidos. La puesta de Mercadona es la de un supermercado cercano al ciudadano. Su modelo de gestión se basa en una creencia, el cliente es el principal *stakeholder*, y para darle satisfacción es fundamental que la empresa dé apoyo, en este orden de prioridad, a los trabajadores, los proveedores, la comunidad local y el capital de la empresa. Desde 1993 apostaron por un enfoque de calidad total que está dando sus frutos. En el año 2002 consideraron que era necesario evaluar si sus apuestas en materia de valores y de responsabilidad social estaban siendo percibidas positivamente por sus *stakeholders* por lo que desarrollamos para ella, junto con la Fundación ÉTNOR, una auditoría ética.

La auditoría ética tiene como objetivo reflejar el grado de cumplimiento de las diferentes expectativas sociales de las que depende la confianza depositada en la empresa. Los valores que se evaluaron fueron los propios de una ética empresarial basada en una ética cívica y en la defensa de los derechos humanos, a saber:

- 1) *Integridad*: Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- 2) *Credibilidad*: Fiabilidad de las expectativas depositadas en la empresa.
- 3) *Justicia*: Distribución equitativa de cargas y beneficios.
- 4) *Diálogo*: Posibilidad de participación y mecanismos de consenso entre los diferentes grupos implicados y/o afectados.
- 5) *Transparencia*: Veracidad, inteligibilidad y accesibilidad en las estructuras comunicativas internas y externas.

- 6) *Dignidad*: Respeto y fomento de los Derechos Humanos y de los valores implicados en el reconocimiento recíproco de las personas.
- 7) *Legalidad*: Cumplimiento de las leyes y disposiciones legales.
- 8) *Compromiso cívico*: Contribución al desarrollo local y regional, coresponsabilidad por el orden social.
- 9) *Ecología*: Posición ante el mantenimiento y mejora del medio ambiente.
- 10) *Responsabilidad*: Capacidad de respuesta ante las expectativas y demandas sociales.

Los datos que se tuvieron en cuenta fueron de dos tipos: cuantitativos, fruto de la información proporcionada por la empresa y por el sector de distribución y cualitativos, fruto de los estudios de imagen percibida por los distintos *stakeholders* acerca de cada uno de los valores (García-Marzá, 2005).

La auditoría ética fue para la empresa Mercadona todo un proceso de aprendizaje acerca de su gestión de la RSC así como de su relación con los distintos *stakeholders*. Posteriormente, la organización volverá a someterse a una nueva auditoría para poder determinar y evaluar si ha existido mejora o empeoramiento en su realización ética y de RSC.

5. Algunas ventajas y desventajas (pros y contras)

Algunas de las ventajas que permite el modelo de RSE propuesto son:

1. Ofrecer una herramienta para la toma de decisiones, para la identificación de conflictos y para la reducción de los costes de coordinación internos y externos.
2. Determinar los diferentes intereses y valores en juego y, con ello, favorecer el diálogo entre los diferentes grupos como procedimiento para la resolución de conflictos.
3. Definir un elemento clave para la reputación y la buena imagen de la empresa.
4. Potenciar la diferenciación de la empresa dentro del mercado, el Estado y la sociedad civil.
5. Favorecer la innovación y la creatividad de la empresa, así como su competitividad.

En cuanto a las desventajas que presenta el modelo, es el tiempo inicial que debe invertir la empresa en los procesos que conlleva todo el modelo de RSE. No podemos olvidar que este tipo de procesos se desarrollan siempre contando con una voluntad y compromiso firme por parte de la

dirección o gerencia de la empresa, pero que es necesario implicar a todo el personal y luego transmitir a todos los *stakeholders* los compromisos que pretende adquirir. Además, no se puede olvidar tampoco, que todo proceso de diálogo es siempre un procedimiento lento, aunque como se viene demostrando sobradamente, para proyectos empresariales de largo y medio plazo es el camino más seguro y más rentable.

6. Consejos prácticos para la aplicación del modelo de RSE ético-discursivo

Para concluir, subrayaremos algunas recomendaciones o consejos que son fruto de la reflexión teórico-práctica desde una perspectiva crítica de ética empresarial. Tanto el desarrollo de este modelo como las experiencias que se han desarrollado entorno a él sugieren que es muy importante tener presente las siguientes recomendaciones:

1. Convencimiento de la gerencia y/o de la presidencia de la organización.
2. Implicación directa de la gerencia y/o de la presidencia, así como, de los mandos intermedios de la organización en el proceso de diseño y liderazgo de la implantación del modelo de RSE.
3. Establecimiento de canales de comunicación fluidos y bidireccionales con todos los *stakeholders*.
4. Asesoramiento constante de expertos en materia de ética empresarial.
5. Formación interna a todo el personal sobre el código ético.
6. Comunicación interna y externa del código ético y de las funciones y misión del comité ético.
7. Elaboración de un Informe de RSC anual que permita comparar la información proporcionada año tras año.
8. Compromiso por parte de la corporación de realizar una auditoría ética, al menos, cada tres años.
9. Apertura de la corporación para incorporar las sugerencias de mejora que pueden provenir de: los cursos de formación, el comité de ética, los canales de comunicación con los *stakeholders* y la auditoría ética.

BIBLIOGRAFIA

- CLARKSON, M.B.E. (ed.) (1998): *The Corporation and its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings*, Toronto: University of Toronto Press.
- COM (2001) 366 final: *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 18.7.2001
- COM (2002) 347 final: *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Bruselas, 2.7.2002
- COM (2005) 551 final: *Communication from the commission to the council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee, and the Committee of the Regions. Implementing the community Lisbon programme modern SME policy for growth and employment*. Brussels, 10.11.2005
- COM (2006) 136 final: *Comunicación de la Comisión al Parlamento 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*, Bruselas, 22.3.2006
- CONILL, J. (2004): *Horizontes de economía ética*, Madrid: Tecnos
- CORTINA, A. (2005): "Ética de la empresa: no sólo responsabilidad social" en J. Conill (dir.) *XIV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2004-2005)*. *Ética de la empresa: hacia un nuevo orden global*, Valencia: Fundación ÉTNOR, pp.7-18
- CORTINA, A., J. CONILL, A. DOMINGO y D. GARCÍA-MARZÁ (2000): *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta
- DONALDSON, T. / L.E. PRESTON (1995): "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications" in *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 65-91
- EUROPEAN COMMISSION (2003a): *EU Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- EUROPEAN COMMISSION (2003b): *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- EUROPEAN COMMISSION (2004a): *ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- EUROPEAN COMMISSION (2004b): *Corporate social responsibility – National public policies in the European Union*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

- EUROPEAN MULTISTAKEHOLDER FORUM ON CSR (2004): *Corporate Social Responsibility. Final results & recommendations*, 29 June 2004.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic management. A Stakeholder Approach*. London: Pitman.
- GARCÍA-MARZÁ, D. (2006): "La responsabilidad social de la empresa: una definición desde la ética empresarial" en *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, nº12, III, pp.77-94.
- GARCÍA-MARZÁ, D. (2004): *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- GARCÍA-MARZÁ, D. (2005). "Trust and Dialogue: Theoretical Approaches to Ethics Auditing" in *Journal of Business Ethics*, vol. 57 (3). pp. 209-219.
- GARCÍA-MARZÁ, D., E. GONZÁLEZ, F. NAVARRO, y C. BALLESTERO (2003): *La empresa socialmente responsable. Ética y Empresa*. Madrid: Cideal.
- GONZÁLEZ, E. (2002): "Defining a Post-conventional Corporate Moral Responsibility" in *Journal of Business Ethics*, vol.39 (1-2), pp. 101-108.
- HABERMAS, J. (1989): *Teoría de la Acción Comunicativa: Complementos y estudios previos*, Madrid: Cátedra.
- HABERMAS, J. (1991): *Conciencia moral y acción comunicativa*, Barcelona: Península.
- HABERMAS, J. (2000): *Aclaraciones a la Ética del discurso*, Madrid: Trotta.
- LOZANO, J.F. (2004): *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Madrid: Trotta.
- MITCHELL, R K., B.R. AGLE & D.J. WOOD (1997): "Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol.22, nº. 4, pp. 853-886.