



## Máster Universitario en Abogacía

Curso Académico 2023/2024

PROYECTO FIN DE MÁSTER

**Responsabilidad Social Corporativa:  
Un camino entre obligación y voluntad.**

**Autor:** Javier Ramos Herrera

**Director:** Isabel García Mateo

(Febrero 2024)

## ÍNDICE

<i>Agradecimientos</i> .....	2
<i>Resumen del Trabajo Fin de Máster</i> .....	3
<b>1. Introducción</b> .....	<b>4</b>
1.1 Primeros pasos y evolución histórica .....	4
1.2 La llegada a Europa y conceptualización. ....	9
1.3 Elementos característicos de la RSC .....	13
<b>2. La construcción de una RSC. Stakeholders y dimensiones</b> .....	<b>17</b>
2.1 Los grupos de interés .....	17
2.2 El conflicto entre stakeholders.....	19
2.3 La dimensión interna. ....	21
2.4 La dimensión externa.....	29
<b>3. Instrumentalización jurídica de la RSC</b> .....	<b>38</b>
3.1 La relación entre Soft Law y RSC.....	38
3.2 Un sobrevuelo por la norma ISO 26000.....	42
3.3 Los códigos de buenas prácticas de la CNMV. ....	47
3.4 ¿Debe ser la RSC certificable o evaluable? .....	52
<b>4. Una reflexión: ¿Qué debe ser la RSC para la abogacía?</b> .....	<b>54</b>
4.1 Introducción.....	54
4.2 Identificación de <i>stakeholders</i> . ....	55
4.3 Prácticas a adoptar. ....	56
<b>5. Conclusión</b> .....	<b>62</b>
<b>6. Bibliografía</b> .....	<b>64</b>

## **AGRADECIMIENTOS.**

A Isabel, por haberme mostrado en aquella charla del programa “*Líderes para el Mundo*”, que en los momentos más duros de la vida profesional es cuando más fuertes tienen que ser nuestros principios, y que supuso la semilla del presente trabajo.

A mis padres, por abanderar la ética como el pilar que ha guiado sus vidas, por generar un impacto positivo en todas las personas de su entorno, y por haberme inculcado sus valores.

A Cristina, por su paciencia, cariño y apoyo incondicional en todos mis proyectos vitales.

Sin vosotros, este trabajo no habría sido posible, y mucho menos sería quien soy a día de hoy.

## **RESUMEN DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER.**

El presente trabajo explora una visión actualizada de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), buscando desvincularla de ser una materia reservada a grandes compañías, pretende acercar su contenido e implantación a empresas de menor tamaño. A través de un estudio de su origen histórico y contenido, se analizan aspectos relevantes y actuales que han de tenerse en consideración a la hora de diseñar un plan de RSC. Desde una perspectiva legal, se realiza un análisis de sus posibles formas de instrumentalización, y se proponen medidas a adoptar por pequeños despachos de abogados que aspiren a ser socialmente responsables.

Entendiendo la Responsabilidad Social Corporativa como un fenómeno complejo que se sitúa entre la obligación y la voluntad, se define un camino hacia un modelo de gestión empresarial pionero en el que se equilibra el compromiso social y la rentabilidad.

**Palabras Clave:** Responsabilidad Social Corporativa, ética, estrategia, Derecho, empresa, grupos de interés y *soft law*.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 PRIMEROS PASOS Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Al hacer referencia al concepto de “Responsabilidad Social Corporativa”<sup>1</sup>, pueden surgir innumerables definiciones, y es que resulta especialmente complejo definir dicha idea en un par de líneas. No es lo mismo la Responsabilidad Social Corporativa de una empresa minera, que la de una empresa tecnológica, como tampoco resulta comparable la implantación de una política de RSC en una gran empresa o en una Pyme. De hecho, estas diferencias pueden ser aún más notorias, en función de la localización geográfica de la compañía.

Es por ello, que para comprender la idea de RSC resulta imprescindible realizar un viaje temporal desde sus orígenes hasta el día de hoy, solo de este modo, puede llegar a comprenderse la magnitud de su concepto, y las implicaciones actuales y futuras que tiene en la dirección estratégica de las grandes compañías.

Las primeras referencias a la idea de RSC datan de los inicios del siglo XX, sin embargo, no sería hasta la década de los cincuenta en EEUU cuando se produce su auge académico y la democratización del término cuando Howard Rothmann Bowen <sup>2</sup>, publica “*Social Responsibilities of the Businessman*” en 1953. Este libro es considerado por la mayor parte de la doctrina como la primera gran publicación que sentó las bases de la actual Responsabilidad Social Corporativa. El propio Bowen define la RSC como: “*Las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad.*”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> En adelante, se empleará las siglas “RSC”, para referirse a la Responsabilidad Social Corporativa.

<sup>2</sup> Economista y académico estadounidense de reconocido prestigio que llegó a ser Presidente del Grinnel College, de la Universidad de Iowa y de la Universidad de Posgrado de Claremont. Es considerado por muchos como el padre de la Responsabilidad Social Corporativa.

<sup>3</sup> Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press. (Pg. 6)

De la definición de Bowen debemos destacar su concepción de la RSC como una “obligación” que tiene la compañía con la Sociedad, y que en epígrafes posteriores debatiremos, pero que sí resulta acertado en el primer acercamiento a la idea de que existe, o debe existir, una relación entre los fines propios de una compañía y los objetivos y valores de la sociedad.

En la década de los sesenta y setenta, comienzan a proliferar diversos autores, tanto a favor como en contra, de la aplicación de este tipo de políticas, e introducen matizaciones a la definición de H. R. Bowen, por ejemplo, J. McGuire en su libro *“Business and Society”* (1963) elimina de su definición la idea de obligación, y defiende que una compañía no solo tiene responsabilidades legales y económicas, sino que posee una serie de responsabilidades que van más allá de las referidas obligaciones, y que se deben al mercado en el que desarrolla su actividad. A mi juicio, el hecho de que McGuire, no enumere o defina de manera específica cuáles son esas responsabilidades resulta lo más acertado de dicha definición. Aunque por ello, pueda pecar de básica, esta simplicidad y amplitud en la definición le otorga cierto carácter anacrónico que permite incluso hoy en día, darla por válida.

Mientras que fueron numerosos los autores que promulgaron a favor de este nuevo papel que debían desarrollar las compañías en el mercado, surgieron numerosos detractores de las políticas de RSC. El mayor crítico que surge en esta oleada de pensamiento fue el Premio Nobel de Economía Milton Friedman<sup>4</sup>, quien publicó en 1963 en el New York Times Magazine, *“The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits”*<sup>5</sup>, un artículo crítico en el que

---

<sup>4</sup> Académico estadounidense que destacó el ámbito económico y estadístico, y fue ganador del Premio Nobel de Economía en 1976 por sus aportaciones a la Teoría Monetaria. De ideología económicamente liberal, centró su obra en la crítica al Keynesianismo y es considerado como uno de los economistas más influyentes del siglo XX.

<sup>5</sup> Traducido al castellano como: “La responsabilidad social de las empresas es aumentar sus beneficios” [https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html?_r=0)

analizaba cuál debía ser el papel y la responsabilidad de una compañía con la sociedad en la que se desenvolvía.

La idea principal que subyace del artículo de Friedman, es que la única responsabilidad social que tienen las empresas es aumentar sus ganancias y maximizar el valor para sus accionistas, partiendo de la premisa que cualquier otra actividad que desarrolle la compañía distinto a este fin, supone una utilización inapropiada de los recursos invertidos por los socios. Para Friedman, la aplicación de una política de RSC acaba creando un “*impuesto invisible*” que perjudica al consumidor a través de la imposición de precios más elevados.

Para llegar a esta consideración, Friedman parte de la premisa que, en un sistema de libre mercado, un ejecutivo corporativo, que actualmente podríamos considerar como CEO o director general, no deja de ser un “empleado” de los propietarios del negocio (socios), y como cualquier otro tipo de empleado, su responsabilidad ha de ser directa con sus empleadores. En este sentido, para cumplir su responsabilidad, debe lograr que la compañía gane tanto dinero como sea posible ajustándose a las reglas básicas del mercado. Por ello, abstenerse de aumentar el precio de un producto para prevenir la inflación, o invertir en reducción de la contaminación más allá de lo permitido por la ley, en palabras del propio Friedman supone que:

*“El ejecutivo corporativo gastaría el dinero de otra persona por un interés social general. En la medida en que sus acciones de acuerdo con su "responsabilidad social" reducen los rendimientos de los accionistas, está gastando su dinero. En la medida en que sus acciones elevan el precio a los clientes, está gastando el dinero de los clientes.”<sup>6</sup>*

Con la visión actual, son numerables las críticas que podemos realizar a la tesis de Friedman, entre ellas, que no concibe la posibilidad de que sean los propios accionistas quienes

---

<sup>6</sup> Traducción Propia

estén dispuestos a promover políticas que, además de generar beneficios, contribuyan a un determinado fin social, o que fuesen los propios consumidores quienes demandasen dichas actuaciones a las organizaciones a través de su poder decisión en el mercado, buscando en las empresas un comportamiento socialmente más responsable.

Durante los años ochenta, los movimientos previos de conceptualización de la RSC, continúan su desarrollo gracias a la aparición de: i) Un movimiento en EEUU en favor de la ética de los negocios, y ii) una mayor concienciación medioambiental de la Sociedad.

Respecto al primero de ellos, en la década de los ochenta proliferan en Estados Unidos las primeras revistas de carácter económico con un marcado componente ético, entre las que podemos destacar “*Business and Professional Ethics Journal*” (1981), “*Journal Business Ethics*” (1982) o “*Economist and Philosophy*” (1985)<sup>7</sup>. Estas tres revistas académicas, que surgieron en las Universidades de Florida, Columbia y Wisconsin, respectivamente, trataban de promover y aportar metodologías empresariales novedosas con un prisma ético, en el que se examinaban cuestiones éticas globales.

Respecto al segundo de ellos, se produce en estos años, un profundo movimiento de concienciación social y medioambiental a nivel mundial, influido por los últimos vestigios del movimiento hippie en EEUU. Los desastres ecológicos de Seveso (Italia)<sup>8</sup> y el estallido de la Central Nuclear de Chernobyl (Ucrania), desencadenaron una transformación en la percepción social, generando una mayor conciencia sobre la importancia de la responsabilidad ambiental y el impacto negativo que puede tener el ser humano en su entorno.

---

<sup>7</sup> Actualmente, la tres revistas siguen en activo realizando publicaciones. La primera y la tercera mantienen el carácter académico bajo la editorial del Centro de Documentación de Filosofía de EEUU y Cambridge University Press respectivamente, mientras que la segunda pertenece a la Editorial multinacional Springer, publicando volúmenes con carácter mensual.

<sup>8</sup> El desastre ecológico de Seveso ocurrió el 10 de julio de 1976, en la localidad de Seveso (Milán), y fue consecuencia de la liberación accidental de una nube tóxica desde una planta química.

Durante los años 90, diversos Gobiernos y Organizaciones Internacionales empiezan a tomar medidas e involucrarse en la Responsabilidad Social Corporativa. Resulta especialmente destacable la actuación de las Naciones Unidas que promovió y publicó:

1. Global Reporting Initiative (GRI): En 1997, surge esta organización sin ánimo de lucro, como una colaboración entre el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Coalición para el Medio Ambiente y Desarrollo (CERES), convirtiéndose en una de las primeras instituciones que promovió el desarrollo de directrices para la elaboración de informes de sostenibilidad por parte de las empresas, estableciendo estándares para la divulgación de información relacionada con el desempeño social, ambiental y económico.
2. Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Publicado en 1999, insta a las empresas a adoptar principios universalmente aceptados en áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción. Además, supuso la primera gran iniciativa para promover prácticas comerciales socialmente responsables a nivel mundial.

Unido a lo anterior, durante la década de 1990 tuvieron lugar varias Convenciones Internacionales de las Naciones Unidas,<sup>9</sup> centradas en la nueva idea de Desarrollo Sostenible, y que contribuyeron a democratizar la conciencia sobre la necesidad de que las empresas integren consideraciones sociales y medioambientales en sus operaciones.

Como consecuencia de esta síntesis expuesta, y a medida que la globalización e interdependencia económica aumentaba, las empresas se enfrentaron a una mayor presión para adoptar prácticas más éticas y responsables. Además, los escándalos empresariales y

---

<sup>9</sup> Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro (1992), Cumbre mundial del Desarrollo Social (1995), Conferencia Sobre el Cambio Climático de Kioto (1997)

financieros como los casos Enron<sup>10</sup> y WorldCom<sup>11</sup> a principios de los 2.000, resaltaron la importancia de la ética empresarial y contribuyeron a la aparición del concepto actual de Responsabilidad Social Corporativa.

## 1.2 LA LLEGADA A EUROPA Y SU CONCEPTUALIZACIÓN.

Tras un breve análisis del contexto y la aparición de la RSC, el lector podrá apreciar las nulas referencias a Europa en este ámbito, por lo que cabe preguntarse, ¿cuándo surge en Europa una preocupación por la actuación de las compañías en la Sociedad?

En marzo del año 2000, tiene lugar el Consejo Europeo de Lisboa o “Cumbre de Lisboa”, bajo el nombre de: “*Hacia la Europa de la innovación y el conocimiento*”, en la que se establecían las líneas estratégicas para el nuevo siglo, pretendiendo convertir a Europa en la mayor economía competitiva a largo plazo, mientras se lograba un crecimiento económico sostenible con mayor cohesión social.

Como consecuencia de la puesta en marcha de la “*Estrategia Lisboa*”, la Comisión Europea publica el 18 de Julio de 2001, el Libro Verde “*Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*”, y que perseguía como objetivo “*iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional.*”<sup>12</sup>

En primer lugar, a mi juicio resulta especialmente interesante la fórmula jurídica empleada, esto es, el Libro Verde o *Green Papers*. Esta instrumentalización jurídica de la Unión Europea

---

<sup>10</sup> Enron era una de las principales empresas del sector energético de Estados Unidos y que quebró debido al descubrimiento de una de las mayores tramas de fraude contable y fiscal de la historia. Este escándalo de corrupción llevó consigo a la quiebra a la gigante auditoría Arthur Andersen.

<sup>11</sup> WorldCom fue una de las principales compañías de telecomunicaciones estadounidenses, que, en 2002, y al igual que Enron, se vio envuelta en una enorme trama de corrupción y fraude. Además, supuso la mayor bancarrota de una empresa americana hasta el momento.

<sup>12</sup> COM (2001) 366. Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. (p.3)

consiste en una publicación que pretende estimular una reflexión a nivel europeo sobre un tema concreto, de manera que invitan tanto a Gobiernos como a particulares, a participar y tomar acción de las ideas propuestas. Es decir, no establece políticas o decisiones que han de ser aplicadas por los Estados Miembros, sino que, tras un período de consulta pública realizada por la Comisión Europea, se publican una serie de opiniones que pretenden contribuir a posteriores políticas legislativas de la Unión o de los distintos Estados Miembros.

A mi juicio, y desde el punto de vista de la RSC, resulta la vía de aproximación más acertada, debido a que su contenido no se fundamenta en una imposición, o medidas de sanción ante determinadas conductas, sino que constituye una guía de orientación y aspiración. En este sentido, y adelantándonos a epígrafes posteriores, en mi opinión la Responsabilidad Social Corporativa que se impone, se convierte en normativa.

Llegados a este punto, y entendiendo el contexto en el que surge, podemos definir la Responsabilidad Social Corporativa. Siguiendo el hilo argumental expuesto, el propio Libro Verde, entiende la RSC como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*<sup>13</sup>. Esta primera aproximación a una definición de RSC que realiza la Comisión, resulta acertada en su concepción de una “integración voluntaria”, es decir, para que una determina política o acción empresarial pueda ser catalogada como una actuación socialmente responsable, debe ser una asunción voluntaria de compromisos que vayan más allá de las diferentes obligaciones legales impuestas por la Unión o los Gobiernos. En caso contrario, si es una norma la que impone a determinadas empresas una obligación concreta, estaríamos en el reciente campo jurídico del cumplimiento normativo o *Compliance*.

---

<sup>13</sup> COM (2001) 366. Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (2001), (p.6)

Posteriormente, el 25 de octubre de 2011, la Comisión publicaría la “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”<sup>14</sup> entre cuyos objetivos estaría fomentar la integración de la RSC en las empresas, promover su instauración a través en la Cadena de Valor, y facilitar el acceso de la financiación para empresas socialmente responsables. Sin embargo, lo realmente interesante al objeto del presente estudio, sería la redefinición de la RSC que aporta con la inclusión de dos nuevas variables:

*“Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales a fin de:*

- *Maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio,*
- *Identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas”*<sup>15</sup>

Con esta redefinición, nos encontramos mucho más cerca de la concepción actual de RSC, y de la que podríamos destacar las siguientes características:

1. **Colaboración.** Mientras que la anterior definición, concebía la RSC como una actuación individual de una empresa en beneficio de la sociedad, ahora nos encontramos con una idea de colaboración. Es decir, una actuación socialmente responsable no puede ser individualista, sino que debe tratar de ser el resultado de una colaboración con distintos agentes, de tal modo, que se produzca una relación simbiótica que redunde en beneficio de la sociedad en su conjunto.

---

<sup>14</sup> COM (2011) 681. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo, y al Comité de las Regiones. “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre responsabilidad social de las empresas”

<sup>15</sup> COM (2011) 681. (pg. 7)

2. **Pluridimensionalidad.** En segundo lugar, ya se establecen campos concretos de actuación de estas políticas como el ético, el medioambiental o el social. Es necesario recalcar que las políticas socialmente responsables no tienen que ir siempre destinadas a estos objetivos para ser consideradas como tal, sino, que simplemente es donde más impacto suelen tener.
3. **Finalidad.** Probablemente lo más importante de esta nueva definición, es que la RSC ya no se configura como una idea únicamente filantrópica, sino que, además, se integra la idea de maximización de valor para el accionista.

Como el lector se habrá planteado, no ha sido únicamente la UE quien ha propuesto definiciones de la RSC, sino que han sido desde entonces multitud de autores, académicos y empresarios quienes han aportado su propia definición. Entre todas ellas, me resulta especialmente interesante la aproximación que realizó Alberto Andreu Pinillos (2005)<sup>16</sup>, cuando era Subdirector General de Reputación, Marca y RSC de Telefónica S.A, en la que sin atreverse a realizar una definición concreta, defiende que la RSC tiene que ver con la forma en la que se generan los ingresos, con los procesos de gestión, y la capacidad de generar riqueza y bienestar en las comunidades en las que una compañía desarrolla sus actividades.

Esta idea que presenta Alberto Andreu Pinillos, resulta magnífica no solo porque refleja la inmensidad del concepto y lo difícil de su definición, sino porque de una manera coloquial y sencilla de entender, deja entrever desde el prisma del empresario, como ha de concebirse la RSC. Es decir, para una empresa socialmente responsable no es válida la obtención de ingresos de cualquier forma, sino que se configura como indispensable, una buena gestión de la

---

<sup>16</sup> Andreu Pinillos, A. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa: Un Concepto por definir. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. (pg. 125-135)

compañía y de sus recursos, y que dicha gestión debe estar comprometida con el apoyo a determinadas causas.

Incluso el propio Congreso de los Diputados ha llegado a debatir sobre la propia idea y concepción de la RSC<sup>17</sup>, de entre las multitudes de ponencias e intervenciones, resulta a mi juicio, especialmente llamativa la siguiente: *“Es un nuevo modelo de gestión, una forma más humana de entender la empresa, pero es también más eficiente y es un compromiso real en el largo plazo, tanto en el entorno del medio ambiente como en el entorno social”* (GAP)<sup>18</sup>.

Lo que resulta especialmente acertado a mi juicio de esta idea, es su concepción como un modelo de gestión. En mi opinión, para que una empresa pueda ser catalogada como socialmente responsable, no puede limitarse únicamente a la realización de determinadas acciones o políticas con un determinado impacto positivo, sino que debe entenderse como un modelo de gestión integral tratando de generar un impacto positivo en todas sus áreas de actuación, bien sean clientes, proveedores, empleados, accionistas...

Por tanto, debido a la amplitud del propio término, son innumerables las definiciones que podríamos seguir citando y analizando en el presente trabajo. Sin embargo, de todas ellas son una serie de factores comunes los que se pueden extraer, y que definen la idea de RSC.

### 1.3 ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DE LA RSC

Cuando uno realiza una aproximación a la idea de Responsabilidad Social Corporativa, observará que no existe una definición universalmente aceptada, bien sea por la amplitud de la propia idea que pretende abarcar el concepto, o por la imposibilidad de generalizar la idea para

---

<sup>17</sup> Congreso de los Diputados (2006). Boletín Oficial de las Cortes Generales. 31 de julio de 2006. Serie D. Núm 424. P. 13.

<sup>18</sup> Abreviatura utilizada para la Identificación de las comparecencias en dicha sesión, y referente a: “Gobierno y Administración Pública” aunque sin posibilidad de identificación concreta su autor.

que se pueda aplicar a la totalidad de las empresas. No obstante, a mi juicio, sí existen una serie de factores o características en común que se pueden extraer y que examinamos a continuación.

### **1. Voluntariedad.**

La RSC está conformada por un conjunto de acciones o prácticas que vayan más allá de las obligaciones legales y reglamentarias impuestas por la Unión Europea o los propios Gobiernos. En este sentido, la RSC implica que las empresas han de elegir de manera voluntaria, asumir responsabilidades éticas en sus modelos de negocio que van más allá de las propias normas.

Es por ello, que la RSC nunca va a poder ser una obligación en sentido estricto para las empresas, puesto que, como comentábamos en epígrafes anteriores, en ese caso, nos situaríamos en el campo de cumplimiento normativo.

### **2. Mutabilidad.**

Con carácter general, podemos decir que las distintas legislaciones nacionales con el paso del tiempo tienden, o al menos pretenden, mejorar la sociedad. Por ejemplo, es lógico pensar, que con el transcurso del tiempo la normativa medioambiental será más estricta respecto a las emisiones, o que la legislación laboral favorecerá un mayor salario y flexibilidad.

Precisamente, porque la RSC no se limita al cumplimiento de la norma, implica que se trata de un concepto extremadamente mutable y que las empresas que quieran considerarse socialmente responsables deberán implantar métodos de gestión que sean proactivos, y dinámicos ante los cambios de la sociedad.

Es decir, la percepción de lo que constituye la RSC varía con el tiempo, debido a la propia evolución de las expectativas sociales y los cambios en la conciencia social.

### **3. Impacto Social.**

Probablemente, el elemento fundamental y común a todas las definiciones de RSC sea la necesidad de generar un impacto positivo en la sociedad. La RSC se refiere a las distintas acciones, prácticas o medidas que realiza una empresa de manera voluntaria y que contribuyen al bienestar de determinados agentes, bien sean los propios empleados de la compañía o la sociedad en su conjunto.

Sin embargo, el impacto social de la RSC no ha de ser considerado como una finalidad en sí misma, es decir, las empresas socialmente responsables no son aquellas que no tienen ánimo de lucro, o cuya finalidad es la construcción de un mundo mejor, sino aquellas, que en el ejercicio de su propia actividad evalúan y miden su impacto para reducirlo, o para lograr que éste sea positivo.

La RSC no debe concebirse como un freno al beneficio, al ánimo de lucro, o como un “impuesto invisible” para las empresas, sino que debe entenderse como la posibilidad de que, en el ejercicio de su actividad económica, y en el camino hacia la creación de valor, mejoren el bienestar de su entorno.

### **4. Ética Empresarial.**

La ética empresarial es un componente esencial de la RSC, puesto que una empresa socialmente responsable será aquella cuyo modelo de gestión, esté basado en prácticas comerciales transparentes y honestas, ya sea con clientes, accionistas, proveedores o empleados. La RSC implica la incorporación de valores y principios éticos en las decisiones y acciones empresariales.

Por lo tanto, en mi opinión y considerando lo expuesto, la Responsabilidad Social Corporativa se define como un modelo de gestión empresarial, en el que a través de prácticas

éticas y sostenibles, se crea valor y se promueve el bienestar entre los diversos agentes con los que la empresa se relaciona.

## 2. LA CONSTRUCCIÓN DE UNA RSC. STAKEHOLDERS Y DIMENSIONES.

Siguiendo la clasificación de Castillo Clavero (1986)<sup>19</sup>, la conceptualización de la RSC requiere distinguir entre el concepto de responsabilidad social de la empresa en sentido genérico o absoluto, y que ha sido objeto de estudio en el primer apartado del presente trabajo, y el contenido de la RSC, que tiene un carácter contingente o relativo, dependiente de la actividad económica de la empresa, su tamaño o localización, siendo objeto de estudio del presente apartado.

### 2.1 LOS GRUPOS DE INTERÉS

Con carácter previo al estudio y análisis del contenido de la RSC, resulta esencial definir la idea de “grupos de interés” o “Stakeholders”. Los *Stakeholders*, son aquellos individuos, colectivos o entidades que pueden ser afectados por las distintas acciones o políticas que toma una compañía en la consecución de sus objetivos empresariales.

Con el enfoque de los *stakeholders*, la empresa transforma la tradicional relación bilateral entre los accionistas y directivos con la propia entidad, en una relación multilateral en la que se toman en consideración y participan los intereses de otros sujetos que se relacionan con la empresa como pueden ser los empleados, clientes, proveedores, administraciones públicas o la sociedad en su conjunto.

Históricamente, el propósito primordial de las empresas se centraba exclusivamente en la maximización de beneficios, o lo que es lo mismo, la satisfacción de los intereses de los accionistas. No obstante, la RSC ha introducido una diversidad de nuevos actores cuyos

---

<sup>19</sup> Castillo Clavero A. M. (2003). Administración de organizaciones en el entorno actual. Madrid, Ediciones Pirámide, 2003, p.141.

intereses están intrínsecamente vinculados a los de la empresa. Esta nueva dinámica impide que la satisfacción del interés de los accionistas pueda lograrse de manera aislada, sin considerar y atender los intereses de estos nuevos actores o *stakeholders*.

En este sentido, resulta extremadamente útil la clasificación que realiza Navarro García (2008), de los *stakeholders*, según sus intereses propios o legítimos.<sup>20</sup>

<b>STAKEHOLDERS</b>	<b>INTERÉSES LEGÍTIMOS</b>
Socios	Beneficio y rentabilidad.
Empleados	Retribución, prestaciones sociales, estabilidad, condiciones laborales, participación, etc.
Directivos	Capacidad de gestión, prestigio, ingresos etc.
Clientes	Relación calidad-precio, garantías, post-venta, etc.
Instituciones financieras	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción.
Competidores	Libre competencia, cumplimiento de compromisos, reciprocidad, etc.
Proveedores	Capacidad de pago, información clara, respeto de marca y Propiedad Intelectual.
Comunidades locales, países y sociedades.	Respeto a la legalidad, lucha contra la corrupción, contribución al desarrollo, colaboración con las instituciones públicas, etc.
Administración Pública	Respeto a la legalidad, contribución al desarrollo, respeto al medio ambiente, colaboración con instituciones científicas, culturales, Universidades, etc.

<sup>20</sup> Navarro García, F. *et al.* (2008). Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica. Madrid: ESIC (p. 76). Sin embargo, la información extraída no es literal, habiéndose sintetizado sus intereses, y seleccionado únicamente los principales grupos de interés.

En la clasificación que realiza Navarro García (2008), se observa de manera clara cómo los intereses de algunos grupos de interés se alinean (véanse las comunidades locales y la Administración Pública), mientras otros *stakeholders* tienen intereses que pueden resultar antagónicos (véanse empleados y clientes vs accionistas). De esta manera, un modelo de gestión empresarial socialmente responsable debe contribuir a la creación de valor, al mismo tiempo que satisface la función de utilidad de los diferentes *stakeholders*<sup>21</sup>, mediante el equilibrio de intereses.

## 2.2 EL CONFLICTO ENTRE STAKEHOLDERS.

Respecto a la divergencia de intereses contrapuestos a los que debe atender la empresa, resulta acertada la visión de Guerras y Navas (2022) sobre el conflicto entre stakeholders cuando establece: *“el conflicto de objetivos entre los grupos aparece como consecuencia de la incompatibilidad de alcanzar las expectativas de todos ellos en los niveles deseados.”*

Por definición, los recursos de una empresa son escasos y limitados, implicando la imposibilidad de poder cumplir las expectativas de todos los *stakeholders*. En este sentido, se configura como un requisito esencial para optimizar una gestión socialmente responsable la identificación correcta de los mismos, y la concreción de sus objetivos.

Por ello, el primer paso en el diseño de la RSC de una empresa debe ser la valoración de la importancia de cada grupo de interés. A mi juicio, el mejor método para ello sería el propuesto por Mitchel *et al.* (1997), consistente en la elaboración de un mapa que refleja el

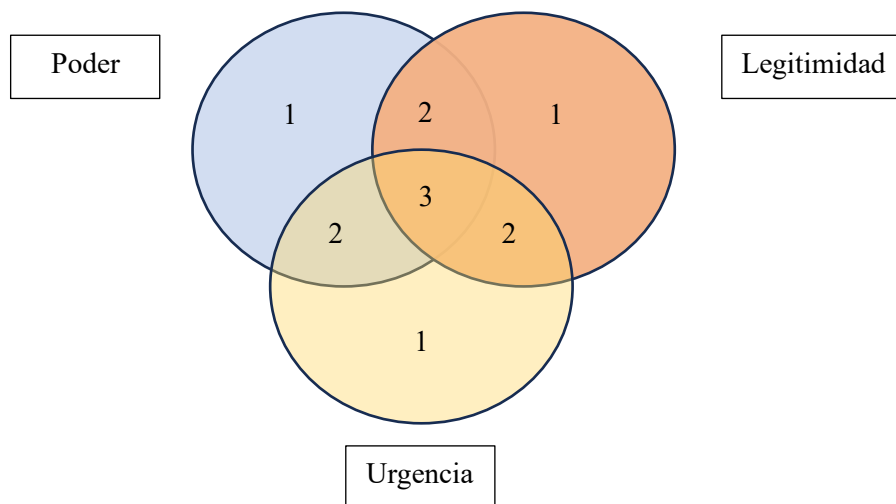
---

<sup>21</sup> Almagro, J. J. *et al.* (2010). Responsabilidad social: una reflexión global sobre la RSE. Pearson Educación (p. 55)

impacto que pueden llegar a tener en la empresa a través de tres variables: 1) Poder, 2) Legitimidad y 3) Urgencia.

La variable “**poder**”, mide la capacidad de imponer en otros grupos los objetivos propios. Esta influencia, se puede ejercer a través de la autoridad formal (por ejemplo, el Gobierno) o su capacidad influencia (posicionamiento en el mercado). La “**legitimidad**” hace referencia a la valoración o percepción positiva que otros *stakeholders* pueden tener de intereses ajenos a los propios. Por último, la “**urgencia**” mide participación o presión, que ejerce un grupo para la consecución de sus objetivos.

De este modo, a través de las variables expuestas se puede construir el siguiente mapa:



*Fuente: Mitchell et al. (1997). (Citado en Navas y Guerra, 2022)*

De esta manera, una vez identificada la importancia que tiene cada grupo de interés en el seno de la compañía, puede comenzar a diseñarse la estrategia de RSC. En este sentido, se deberá comenzar atendiendo a aquellos *stakeholders* situados en la zona “3”, pues sus intereses serán urgentes, legítimos e impuestos por grupos de interés capaz de influir en el desarrollo y la viabilidad del negocio. Posteriormente, las medidas de RSC podrán ir destinadas aquellos grupos de interés que se sitúen en la zona 2, y por último aquellos ubicados en la zona 1.

De esta manera, cualquier compañía con independencia de su tamaño o volumen de ingresos, es capaz de identificar aquellos grupos de interés más relevantes y en quienes debe centrar sus esfuerzos.

Aunque los recursos de una empresa siempre son limitados, las grandes empresas podrán implantar sistemas de RSC más completos teniendo en consideración a un mayor número de grupos de interés, mientras que las PYMES, deberán centrar sus esfuerzos en llevar a cabo una gestión socialmente responsable en aquellos grupos de interés con una incidencia mayor, y ubicados en la zona “3”.

### 2.3 LA DIMENSIÓN INTERNA.

Como hemos visto, la RSC puede afectar a diversos ámbitos de la gestión empresarial. En función de ello, podemos distinguir entre la dimensión interna y externa de la RSC. La primera de ellas hace referencia al ámbito interno de la compañía, bien sean, los trabajadores, los directivos u accionistas, mientras que la segunda hace referencia a su forma de relacionarse con los stakeholders externos a la compañía, como pueden ser los competidores, clientes, proveedores, administraciones públicas etc.

Ayala del Pino (2021) define la dimensión interna de la RSC como: *“aquel comportamiento socialmente responsable que implica apostar por una mayor inversión en el capital humano, por tener presente la materia en riesgos laborales y por esforzarse en transparencia y ética.”* Esta definición se encuentra muy influida por la idea que emana del Libro Verde (2001), situando al capital humano como el pilar fundamental de la dimensión interna de la RSC.

Bajo mi perspectiva, y con independencia del tamaño de la empresa, la implantación de una gestión socialmente responsable siempre debe comenzar centrando sus esfuerzos en el capital humano por dos causas fundamentales: (i) facilidad y (ii) resultados,

- i) **Facilidad.** En la mayoría de las empresas los empleados siempre van a constituir un *stakeholder* de influencia decisiva en la marcha del negocio. Sin embargo, el término “facilidad” no hace referencia a la escasa dificultad para llevar a término políticas socialmente responsables, sino a la sencillez de su identificación. Constituye una tesis básica en la teoría de organización de empresas la existencia de una correlación directa y positiva entre el nivel de bienestar de sus empleados, su productividad, e incremento de los beneficios empresariales.
- ii) **Resultados.** Íntimamente relacionado con el punto anterior, la implantación de políticas de RSC destinadas al capital humano de una compañía, genera resultados fácilmente identificables a corto plazo por la dirección de la empresa. Entre los principales resultados podríamos identificar, mayor compromiso por parte de los trabajadores, incrementos de la productividad, disminución del índice de absentismo y de rotación.

Resulta muy acertada la visión de Urcelay, J. (2005), cuando afirma respecto a la RSC aplicada al capital humano, que existe un límite inferior constituido por el respeto a la normativa básica a nivel mundial, europeo y nacional. La aplicación de principios recogidos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, o el cumplimiento de los preceptos del Estatuto de los Trabajadores en el seno de una compañía resulta baladí para la Responsabilidad Social Corporativa, puesto que como se ha expuesto anteriormente, la RSC supone dar un paso más allá que el propio cumplimiento de la norma. Por lo tanto, en este ámbito interno, la RSC debe

centrar sus esfuerzos en aquellos aspectos que aún no son objeto de una clara y completa cobertura legal.

En relación con lo anterior, a mi juicio existen una serie de aspectos determinantes que marcan las tendencias actuales de la dimensión interna de la RSC. En primer lugar, se situaría lo que podemos denominar como “contratación ética”, y que trataría de evitar la discriminación en los procesos de selección, garantizando la igualdad de oportunidades para todos los solicitantes, a través de procedimientos más transparentes.

Como bien es sabido, el art. 14 CE promulga la igualdad de todos los españoles ante la ley, y en el marco de las relaciones laborales, es el artículo 17 del Estatuto de los Trabajadores el que prohíbe la discriminación en el ámbito laboral. Sin embargo, la contratación ética para suponer una verdadera política socialmente responsable debe implicar ir un paso más allá. Desde el punto del candidato, debe suponer el conocimiento en todo momento tanto del estado de su solicitud, como el motivo de su rechazo en el proceso, mientras que, desde la perspectiva del empleado de la compañía, implica el conocimiento, y la confianza, de que la nueva incorporación se debe a un criterio meritocrático.

Entre los beneficios directos que aporta a la empresa la contratación ética encontramos la mejora de la percepción social de la compañía (mejora reputacional), facilidad de integración del nuevo empleado en la plantilla existente, atracción y retención del talento, y mejora en las relaciones laborales.

Otro de los ámbitos en los que las empresas están centrando sus esfuerzos de RSC sería a través de la participación y consulta de los empleados. Las empresas socialmente responsables buscan involucrar a los empleados en la toma de decisiones importantes que afecten a su entorno laboral. Esto puede incluir la participación en la definición de políticas

internas, la consulta sobre cuestiones éticas y sociales, y la creación de canales efectivos de comunicación interna.

Desde una perspectiva jurídica, en un mundo cada vez más digitalizado y dónde la tecnología tiene un crecimiento exponencial en la inmensa mayoría de compañías, la RSC desde un punto de vista interno implica garantizar la protección de los datos personales de los empleados. Sin embargo, ello no debe limitarse al cumplimiento de las leyes de privacidad y protección de datos, sino que los empleados deben conocer de manera transparente cómo se recopilan, utilizan y almacenan sus datos.

Ejemplos de lo anterior podrían ser, la implantación de medidas de seguridad robustas para proteger los datos personales de los empleados contra posibles ataques, o herramientas que permitan ofrecer a los trabajadores un panel de control donde puedan ver y ajustar sus preferencias de privacidad, o la que para mí, resultaría más importante, la formación del personal sobre la importancia y el valor de sus datos y la privacidad, que no solo redunda en su propio beneficio, sino en el tratamiento de información sensible que puedan disponer de clientes.

El Libro Verde (2001) enuncia como uno de los pilares fundamentales de la dimensión interna de la RSC la adaptación al cambio. Como resulta obvio deducir, una de las principales preocupaciones de cualquier empleado con independencia de la compañía en la que desempeñe su labor, es la estabilidad laboral. En el contexto de debilidad económica en el que se encuentra España, donde multitudes de empresas se ven obligadas a reestructurar sus plantillas, se puede observar e identificar el nivel de RSC que una compañía tiene implantado en su modelo de gestión.

Precisamente el Libro Verde (2001), hace referencia a ello de la siguiente manera:  
*“Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en*

*cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones.”*

<sup>22</sup> De tal forma, que una empresa socialmente responsable ante una reestructuración no debe centrarse únicamente en la disminución de costes y viabilidad económica, sino que debe equilibrar los intereses y preocupaciones por todos los agentes o *stakeholders* que pueden verse afectados por la operación.

Desde el ámbito laboral, la implementación de criterios de RSC conlleva una transformación en la adopción de nuevos enfoques en las prácticas habituales de reestructuración. En este sentido, resulta interesante la reflexión de P. Salguero (2016), *“La RSC provoca que reestructuración ya no sea sinónimo de pérdida de empleo. Gracias a la RSC el término reestructuración significa, más bien, novación, modificación, adaptación, reubicación. Pero no despido, o al menos no directamente.”*<sup>23</sup> Aunque, pueda resultar ciertamente tajante la presente afirmación, sí configura un ideario sobre el espíritu de la ejecución de una reestructuración socialmente responsable.

Desde el punto de vista de Recursos Humanos, la reestructuración de una compañía siempre va a generar un impacto negativo, sin embargo, resultan fácilmente identificables aquellos procesos en los que se buscan alternativas menos gravosas para los empleados. La fundación para el desarrollo de Recursos Humanos (FUNDIPE), elaboró un informe denominado “Mejores Prácticas sobre el redimensionamiento empresarial” (2002)<sup>24</sup>, en el que a través de la ingeniería blanda<sup>25</sup>, se establecen múltiples alternativas o escenarios que reducen considerablemente el impacto negativo en la plantilla durante los procesos de reestructuración,

---

<sup>22</sup> COM (2001) 366. Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (2001), (p.10)

<sup>23</sup> Torres, N. (2016). La Responsabilidad Social en la reestructuración de empresas. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/tr-ll/la-responsabilidad-social-en-la-reestructuracion-de-empresas.html>

<sup>24</sup> Fundación para el Desarrollo de Recursos Humanos (2002). Mejores Prácticas sobre el redimensionamiento empresarial. Recuperado de <http://www.fundipe.es/archives/REDIMENSIONAMIENTO.pdf>

<sup>25</sup> La denominada “ingeniería blanda”, en el contexto de recursos humanos, se refiere a la aplicación de métodos y enfoques centrados en las personas, utilizando criterios cualitativos relacionados con el talento, la cultura organizacional y aspectos emocionales y sociales del entorno laboral.

y que va mucho más allá que la minimización del impacto que prevé la legislación laboral. Algunas de las medidas que se prevén son: *Management Buy Out*, que permite la continuidad empresarial pero con cambios en el accionariado de la compañía, a través de procesos por los cuales uno o varios directivos de la empresa adquieren parte o la totalidad de activos de la misma<sup>26</sup>, el “reemprendimiento” consistente en la entrada de nuevos accionistas que permitan la reordenación de las actividades económicas, la cesión de equipos de trabajo a otras compañías, o la reindustrialización, que con intervención pública supone en palabras del propio informe:

*“(...) un plan de desarrollo económico en la zona afectada, orientado a atraer la creación e instalación de varias unidades de negocios que vendrán a compensar con su pluralidad la pérdida de recursos humanos de la empresa redimensionada”*<sup>27</sup>

Si bien estas medidas no siempre son aplicables, o siendo aplicadas, no resultan efectivas, sí suponen un cambio en la concepción tradicional de la reestructuración, puesto que ya no se mide el coste de la operación según las indemnizaciones previstas, sino según las implicaciones y consecuencias para el conjunto de *stakeholders*. En este sentido, una reestructuración socialmente responsable debe realizar un análisis de la operación teniendo en cuenta los siguientes impactos:

---

<sup>26</sup> Fundación para el Desarrollo de Recursos Humanos (2002). Mejores Prácticas sobre el redimensionamiento empresarial. (p.29) Recuperado de <http://www.fundipe.es/archives/REDIMENSIONAMIENTO.pdf>

<sup>27</sup> Fundación para el Desarrollo de Recursos Humanos (2002). Mejores Prácticas sobre el redimensionamiento empresarial. (p.30) Recuperado de <http://www.fundipe.es/archives/REDIMENSIONAMIENTO.pdf>

<b>Impacto de los procesos de redimensionamiento de plantilla.</b>
<p><b>Para los empleados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida del puesto de trabajo y de su capacidad de generar renta.</li> <li>- Impacto psicológico (autoestima)</li> <li>- Pérdida de estabilidad económica</li> <li>- Deterioro de las relaciones familiares y de la imagen social.</li> <li>- Dificultad para la reinserción laboral.</li> </ul>
<p><b>Para el entorno socio-económico y geográfico.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida del tejido industrial y empresarial</li> <li>- Destrucción de empleo (directo e indirecto)</li> <li>- Empobrecimiento de los territorios y riesgo de despoblación.</li> </ul>

*Fuente: Fundación para el Desarrollo de Recursos Humanos<sup>28</sup>*

Por lo tanto, frente a una reestructuración clásica, centrada en la minoración de costes de la operación e impacto sobre los rendimientos empresariales, una reestructuración socialmente responsable ejecuta la operación teniendo en consideración los diversos intereses de los grupos de interés o *stakeholders*.

Por último, el aspecto que marca la mayoría de las políticas internas de RSC en los últimos años, es la conciliación de la vida personal y familiar. Estas iniciativas pretenden modificar la distribución temporal, espacial y cuantitativa del trabajo, para lograr que los empleados sean capaces de integrar de manera efectiva todos los aspectos de la vida. Algunas de las prácticas más habituales son el establecimiento de horarios laborales flexibles, y sobre todo, el teletrabajo.

Desde la pandemia del COVID-19, en la que, con excepción de los servicios esenciales, se vieron obligadas a cerrar la totalidad de empresas del país, el teletrabajo se configuró como la única alternativa posible para continuar con el desarrollo de la actividad económica. Sin embargo, aunque esta medida fue impuesta por el propio contexto del momento, y no por una adopción voluntaria de las compañías, se ha demostrado que genera un gran impacto positivo

---

<sup>28</sup> Fundación para el Desarrollo de Recursos Humanos (2002). Mejores Prácticas sobre el redimensionamiento empresarial. (p.11) Recuperado de <http://www.fundipe.es/archives/REDIMENSIONAMIENTO.pdf>

en los empleados, convirtiéndose en la medida por excelencia de conciliación laboral y familiar de los empleados que promueve la RSC.

Entre los beneficios que aporta al empleado encontramos en primer lugar, el ahorro en coste temporal y económico que suponen los desplazamientos al centro de trabajo debido al crecimiento urbanístico, y al aumento de los precios de la vivienda en los centros urbanos de las grandes ciudades, y en segundo lugar, e íntimamente relacionado con el aspecto anterior, el mayor tiempo disponible con la familia al prescindirse de los tiempos empleados en dichos desplazamientos. Según el informe emitido por la compañía CISCO<sup>29</sup>, manteniéndose la duración de la jornada laboral el 52% de los participantes españoles indicaron haber ganado al menos cuatro horas adicionales a tiempo libre y familia a la semana, mientras que el 18% de los encuestados cifró ese aumento en ocho horas. A esos indicadores, se le pueden sumar aspectos como, mejora en la calidad de vida<sup>30</sup>, o mejoras del rendimiento productivo<sup>31</sup>.

Desde un punto de vista empresarial, según las estimaciones de EffiWork<sup>32</sup>, el teletrabajo puede suponer a las empresas un ahorro medio que puede oscilar entre 1.000 y 5.000 euros al año<sup>33</sup>. Además, unido a ello, en el sector legal el teletrabajo se ha configurado como una de las principales herramientas para atraer al talento joven a las grandes firmas, pues la conciliación, el compromiso social, y la flexibilidad laboral se han convertido en factores decisivos para los más jóvenes para elegir empresa.<sup>34</sup>

---

<sup>29</sup> CISCO (2022). Employees are ready for hybrid work, are you? Cisco Global Hybrid Work Study 2022 (Spotlight: Spain).

<sup>30</sup> El citado informe muestra que el 64,7% de los participantes mejoraba su estilo alimentario, y el 68,6% de los empleados encontraron tiempo para practicar ejercicio.

<sup>31</sup> Con respecto al rendimiento productivo de la Compañía, esta mostró haber incrementado la productividad de sus empleados en un 58%.

<sup>32</sup> Software de Medición de Productividad en el teletrabajo, desarrollado por Workmeter.

<sup>33</sup> Redacción (2020). El trabajo en remoto permite ahorrar costes a la empresa y al empleado. Observatorio de RRHH. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/el-trabajo-en-remoto-permite-ahorrar-costes-a-la-empresa-y-alepleado.html#:~:text=Según%20las%20estimaciones%20de%20EffiWork,%E2%80%99%20al%20año%20por%20empleado.>

<sup>34</sup> Moreno, V. (2023). Como deben cambiar los bufetes para atraer al talento joven. Expansión. Recuperado de <https://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2023/07/17/64b572a4e5fdea391c8b4621.html>

En conclusión, aunque la dimensión interna de la RSC engloba infinitud de aspectos y políticas posibles, son la contratación ética, la adaptación al cambio, la privacidad y la conciliación personal y familiar, los pilares centrales que guían las políticas de RSC de las grandes compañías.

#### 2.4 LA DIMENSIÓN EXTERNA.

Como anticipábamos en líneas anteriores, el compromiso de la RSC debe expandirse hacia el exterior de las compañías, abarcando no solo a empleados, directivos y accionistas, sino también a una amplia gama de partes interesadas como pueden ser, clientes, proveedores, comunidades locales, autoridades o la defensa de intereses medioambientales, suponiendo la definición de prácticas socialmente responsables una contribución significativa a este respecto.

De manera específica, es posible identificar tres amplias áreas de influencia en la dimensión externa de la RSC de las empresas: las Comunidades Locales, socios comerciales y el medioambiente. Cada una de estas esferas representa una faceta crucial donde las acciones de las compañías pueden tener impactos significativos, reconociendo la interconexión y la responsabilidad hacia el entorno empresarial.

- Comunidades Locales.

Respecto a las Comunidades Locales, debemos tener en consideración que las empresas contribuyen al desarrollo de los lugares donde se instalan, mediante la generación de empleo, provisión de salarios, así como la contribución a los ingresos fiscales. Sin embargo, la RSC debe suponer un paso más allá del propio desarrollo de su actividad económica.

Muchas empresas ofrecen oportunidades para que los empleados participen activa y voluntariamente en iniciativas de RSC, como el voluntariado comunitario, proyectos sostenibles o acciones solidarias. A través de estas políticas, no solo se genera un impacto

positivo hacia el exterior de la Compañía, sino que son una útil herramienta para aumentar el sentido de pertenencia y conexión de los empleados con la Compañía en la que trabajan.

A la hora de llevar a la práctica este tipo de políticas participativas, los directivos de las empresas a veces perciben estas prácticas como un obstáculo a la productividad o se encuentran con una falta de colaboración de los empleados. Debemos tener en consideración que las acciones de RSC deben ser llevadas a cabo en un período específico de tiempo, por lo que si se realizan durante las horas laborales, es probable que se obtenga una alta participación de empleados, pero desde la perspectiva de la dirección, este tiempo se considera como improductivo al no estar destinado a tareas laborales efectivas. En cambio, si estas actividades se llevan a cabo fuera del horario laboral, desde el punto de vista directivo, no afecta a la productividad, pero podría resultar en una disminución considerable de la participación de los empleados, pues supone renunciar a parte de su tiempo de descanso y desconexión.

Precisamente, en esta dualidad que nos encontramos, resulta extremadamente eficiente desde un punto de vista directivo, y con un gran impacto positivo, la iniciativa puesta en práctica por KPMG denominada “Cafés Solidarios”.

A través de esta iniciativa, la firma dona todo el dinero procedente del consumo de café o refrescos en sus oficinas a diferentes iniciativas sociales en las que participan activamente multitud de empleados en España. Desde su implantación, la Compañía ha donado 883.409 € a 91 ONG, transformando la vida de cerca de 85.000 personas.<sup>35</sup> La última edición, que recoge el importe recaudado durante 2023, ha ayudado a diversos proyectos de ONG como son, la Unidad de Oncología Pediátrica Integrativa del Hospital Sant Joan de Déu Barcelona, la

---

<sup>35</sup> KPMG ESPAÑA (2023). XIII Edición de Cafés solidarios. Recuperado de: <https://kpmg.com/es/es/home/about/responsabilidad-corporativa/fundacion-kpmg/nuestro-programa-compromiso-sociedad/cafes-solidarios.html>

Fundación para la investigación del Síndrome de Davet o la Asociación Madrileña de Fibrosis Quística, entre otros.<sup>36</sup>

Desde un punto de vista de la RSC, resulta un proyecto extremadamente eficiente, y con un elevadísimo impacto debido a los siguientes factores:

- 1. Elevada participación.** Tomarse un café o un refresco supone una actividad que la totalidad de los empleados de una compañía realizan en su día a día. Gracias a esta iniciativa, simplemente decidiendo tomar el café en los espacios de descanso de la oficina, en lugar de salir a cualquier cafetería del exterior, los empleados contribuyen a una buena causa.
- 2. Mejora del clima laboral.** Promoviendo que los equipos vayan a las zonas comunes de la oficina, se promueve la integración de los empleados con otros equipos paralelos de la oficina con los que no trabajan en su día a día, produciéndose una mejora en el clima laboral, y en el sentimiento de pertenencia.
- 3. Ahorro de tiempo.** Desde el prisma directivo, no supone una acción que conlleve una disminución de la productividad de los empleados, pues se trata de una actividad que en la inmensa mayoría de las empresas está integrada; “*La pausa del Café*”, del mismo modo, desde el punto de vista del trabajador, implica la posibilidad de participar en proyectos solidarios, sin necesidad de renunciar a tiempo de descanso.
- 4. Personal.** Los proyectos a los que se destina el dinero recaudado, son proyectos propuestos por empleados de la compañía en los que participan de forma personal e independiente. Es decir, si yo, a título personal, participara en un proyecto de Cruz Roja, podría proponerlo como organización beneficiaria del proyecto. De tal forma,

---

<sup>36</sup> KPMG en España (2023). “Cafés Solidarios 2023”. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=GybqyAWTKGU>

que al comunicar y conocer los proyectos específicos a los que se han destinado los fondos recaudados, la iniciativa ofrece transparencia y trazabilidad sobre el impacto de su participación.

Estos factores combinados, refuerzan la eficacia de la iniciativa no solo en términos de participación interna, sino también en cuanto a su capacidad para generar un impacto positivo sostenible en la sociedad. Fiel reflejo del enorme impacto que este sencillo proyecto genera, son las emotivas palabras de Cándida Castillo, responsable de captación de fondos y comunicación de la Fundación Privada Kāilda, quien en la entrega de los fondos recaudados, comenzaba su discurso señalando que: *“Estáis al lado del Hospital, pero no hay batas blancas, no hay informes médicos, y sí hay cafés (...)”*<sup>37</sup>

- Socios comerciales.

El siguiente aspecto esencial de esta dimensión son los socios comerciales, compuesto por clientes, proveedores, y alianzas. Al margen de la normativa nacional y comunitaria en materia de competencia y derecho de los consumidores, las prácticas socialmente responsables en este ámbito pueden traducirse en el establecimiento de precios y cláusulas justas que impliquen posiciones equitativas.

Con relación a los clientes, actitudes socialmente responsables pueden reflejarse en la ética del marketing - evitando prácticas engañosas y asegurando la transparencia en la comunicación - , en la calidad del producto o servicio - no creando productos con obsolescencia programada <sup>38</sup> - o fabricando productos con materiales seguros y respetuosos con el medioambiente.

---

<sup>37</sup> KPMG en España (2023). “Cafés Solidarios 2023”. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=GybqyAWTKGU>

<sup>38</sup> La obsolescencia programada es una estrategia comercial en la que los fabricantes diseñan deliberadamente productos con una vida útil limitada, fomentándose la repetición de compras al hacer que dichos objetos sean inútiles después de un cierto período de uso.

Con relación a los proveedores, las actitudes socialmente responsables se manifiestan a través de la cadena de suministro. En concreto, la evaluación de una cadena de suministro desde el prisma de la RSC, consiste en identificar los posibles riesgos seleccionando aquellos que garanticen prácticas éticas, condiciones laborales justas y respeto al medio ambiente.

La otra gran vía de actuación que puede constituir la RSC con relación a sus proveedores sería a través del fomento de su desarrollo. Es decir, mediante la promoción e implantación de condiciones económicas justas con relación al establecimiento de precios, y evitando prácticas financieras de largos períodos medios de pago.<sup>39</sup>

En este sentido, las principales tendencias actuales de la RSC con relación a los proveedores vienen marcadas por el respeto al medio ambiente y los derechos humanos. Es ampliamente conocido por todos, que los países del sudeste asiático se han convertido en la “fábrica del mundo”, pero a costa de un dudoso respeto a los derechos básicos de los trabajadores, y generando una elevada huella de carbono. En este sentido, la RSC no puede agotarse en la propia empresa, sino que debe extenderse a los proveedores de la propia compañía, pues sin esa preocupación y evaluación, resulta imposible la elaboración de una sólida Responsabilidad Social Corporativa.

Respecto a la aplicabilidad de la RSC en el desarrollo de alianzas estratégicas, podemos distinguir entre las que no son lucrativas y las que persiguen objetivos económicos. Las primeras resultan fácilmente identificables, pues lo constituyen alianzas entre empresas y ONG, fundaciones o asociaciones y cuyo fin es el de realizar determinadas aportaciones económicas mantenidas en el tiempo. Este tipo de acciones, son las más habituales debido a

---

<sup>39</sup> El periodo medio de pago a proveedores hace referencia al número de días que transcurren entre la recepción de bienes y servicios de una empresa, y el pago al proveedor. En la legislación española, fue un concepto introducido por La Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, como expresión del tiempo de pago de la deuda comercial.

que generan un impacto positivo en la percepción social de la compañía, y un mejor posicionamiento en el mercado.

Sin embargo, son las alianzas estratégicas lucrativas aquellas que pueden suponer un riesgo para la imagen de la compañía y resultar contrarias al espíritu de la RSC. Una alianza estratégica supone una asociación colaborativa entre dos o más empresas, habitualmente a largo plazo, con el fin de beneficiar económicamente a todas las partes involucradas. Lo cual, en principio, no parece albergar ninguna confrontación con la RSC, sin embargo, suele ser habitual que muchas de las referidas alianzas, tengan como objetivo oculto la realización de actividades colusorias, como la fijación de precios o el reparto de mercado.

En este contexto, la RSC desempeña un papel crucial. Aunque las actividades colusorias están estrictamente prohibidas en todas las economías competitivas y, teóricamente, no deberían ser motivo de preocupación para la RSC, la realidad es que la detección y enjuiciamiento de estas prácticas resulta ser un desafío considerable. Es precisamente en este escenario donde la RSC se convierte en un actor determinante, ya que una empresa que se adhiere a principios de responsabilidad social no solo evita participar en prácticas colusorias, sino que también asume la responsabilidad de promover una competencia justa y transparente.

- Medioambiente.

Unido a las Comunidades Locales, y los socios comerciales, la tercera gran esfera de influencia de las políticas de RSC es el medioambiente. Esta esfera de actuación implica el compromiso de las empresas con determinadas prácticas, acciones y políticas que ayuden a minimizar su impacto ambiental.

Este compromiso de la RSC abarca aspectos como la sostenibilidad ambiental, adoptando prácticas que minimicen la huella ecológica, la gestión eficiente de los recursos

energéticos, y la gestión de los residuos que producen. En relación con ello, resulta interesante reflexionar sobre la conexión entre RSC y el desarrollo sostenible, tal como señalaba Dixon (2003):

*“La sostenibilidad solo puede ser alcanzada mediante la acción coordinada de todos los grupos y agentes sociales que actúan en el escenario económico político y social tanto a nivel global, regional como local; las empresas no pueden hacerlo por si solas, no obstante, teniendo en cuenta que estas son una parte del problema también deben serlo de la solución. Para lograr la sostenibilidad, el liderazgo en los negocios debe alcanzar un nuevo nivel. Un nivel visionario, proactivo, que trabaje en función del cambio en el sistema”<sup>40</sup>*

Como comentábamos en epígrafes anteriores, la preocupación medioambiental y el desarrollo sostenible han sido una de las principales moléculas que ha impregnado el ADN de la RSC desde sus comienzos. Actualmente, una gran parte de las políticas de RSC centradas en el impacto ambiental de las compañías, alinea sus objetivos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, “ODS”), puesto que ambas estrategias comparten un fin último, promover un desarrollo sostenible y generar un impacto positivo en la sociedad.

Los ODS fueron adoptados en 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, en el marco de la Agenda 2030, y lo constituyen 17 objetivos interconectados y globales a conseguir, para lograr un desarrollo que equilibre la sostenibilidad social, económica y ambiental. Siendo estos principios los siguientes:

1. Fin de la Pobreza.
2. Hambre cero.
3. Salud y Bienestar.

---

<sup>40</sup> Dixon, Frank (2003) Total Corporate Responsibility. Achieving sustainability and real prosperity. Ethical Corporation Magazine, December. N° 4. Vol. I.

4. Educación de calidad.
5. Igualdad de género.
6. Agua Limpia y Saneamiento.
7. Energía asequible y no contaminante.
8. Trabajo decente y crecimiento económico.
9. Industria, innovación e infraestructura.
10. Reducción de las desigualdades.
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsable.
13. Acción por el Clima
14. Vida Submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, Justicia e instituciones sólidas.
17. Alianzas para lograr los objetivos.

Si bien, estos objetivos resultan inabarcables para una única empresa, es el conjunto de pequeñas medidas adoptadas por muchas empresas, las que pueden promover un verdadero cambio y acercamiento al cumplimiento de los objetivos de la Agenda 2030. La RSC, como un enfoque empresarial ético y sostenible, puede contribuir a la consecución de varios ODS, como mejorar el bienestar de sus empleados (ODS 3), respaldar proyectos educativos (ODS 4), la igualdad de género (ODS 5), condiciones laborales justas (ODS 8), etc.

Sin detenernos con mayor profundidad en los ODS al no ser objeto de estudio del presente trabajo, y puesto que podría dar lugar a la elaboración de varios Trabajos de Fin de Máster, sí que considero esencial entrar a comentar el fenómeno actual denominado *ODS-washing*.

El término ODS-washing, se refiere a la práctica de algunas compañías de utilizar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de una manera superficial o engañosa, con el propósito de presentar una imagen de responsabilidad social, sin un verdadero compromiso hacia las metas propuestas. Una de las prácticas más habituales de este fenómeno, es el uso de los ODS como marketing, destacando selectivamente el cumplimiento de algunos ODS en el desarrollo de su actividad, pero generando un grave impacto negativo en múltiples otros.

Precisamente, el marketing medioambiental de los ODS que realizan múltiples compañías resulta especialmente gravoso para el espíritu de la Agenda 2030, puesto que genera desconfianza en el proyecto, y un descrédito absoluto de aquellas medidas tomadas por otras Compañías o Estados, que sí pretenden favorecer el cumplimiento real de los ODS.

Como bien señaló, Marie d’Huart en el Foro de los ODS llevado a cabo en Bruselas, el 19 de octubre de 2023, “*Obtener ganancias a expensas de un ODS mientras se daña uno o más de ellos es aún más grave*”<sup>41</sup>, puesto que no solo, la empresa no contribuye al cumplimiento de los objetivos, sino que además, daña su imagen.

En conclusión, para la construcción de la dimensión externa de una política de RSC, se debe atender al impacto en las Comunidades Locales, las relaciones con los socios comerciales, y el medioambiente, identificando aquellos aspectos que generan un impacto negativo significativo, buscando reducirlo, o bien enfocándose en acciones que generan un impacto positivo en su entorno.

---

<sup>41</sup> Naciones Unidas (2023). ODS-washing, las empresas que falsamente se atribuyen los ODS. Recuperado de: <https://unric.org/es/ods-washing-las-empresas-que-falsamente-se-atribuyen-los-ods/>

### 3. INSTRUMENTALIZACIÓN JURÍDICA DE LA RSC.

#### 3.1 LA RELACIÓN ENTRE SOFT LAW Y RSC.

Una vez conocidos el origen, la conceptualización, y el contenido cabe plantearse la obligatoriedad, normas o estándares que circunscriben la esfera de la RSC. En este sentido, la opinión prevalente en este trabajo consiste en que el límite inferior de cualquier política de RSC es el respeto y cumplimiento de las leyes, por lo que, en consecuencia, cualquier acción de RSC constituirá ir un paso más allá que los derechos y obligaciones que las leyes reconocen, es decir, supone un sobrecumplimiento normativo.

En consecuencia, sin ninguna imposición legal externa que obligue a las compañías a adoptar políticas socialmente responsables, se configura como elemento caracterizador esencial de la misma, la voluntariedad. Sin embargo, esta voluntariedad no puede suponer el sometimiento a determinados principios rectores, conforme a los intereses de la compañía en un momento determinado, sino que la voluntariedad rige en el hecho de decidir, sin someterse a ninguna autoridad externa, y durante todo momento, a determinados principios éticos que conlleven modelos de gestión socialmente responsables, y no el hecho de realizar actividades solidarias en momentos concretos puntuales.

Precisamente por ello, se ha extendido una visión de la RSC como una forma de *soft law*. Como define Toro Huerta (2006) “*La expresión soft law busca describir la existencia de fenómenos jurídicos caracterizados por carecer de fuerza vinculante, pero no de efectos jurídicos, o al menos, con cierta relevancia jurídica*”<sup>42</sup>, precisamente, al ser la RSC una obligación de adscripción voluntaria por parte de las empresas que carece de fuerza vinculante, puede ser considerado, en determinados aspectos, como *soft law*.

---

<sup>42</sup> Toro Huerta, M. (2006) El fenómeno del softlaw y las nuevas perspectivas del derecho internacional. (p. 519)

La relación directa entre RSC y *soft law*, queda reflejada de excelente manera en palabras de Salguero Molina, P. (2015):

*“Mientras en el hard law el derecho viene dado jerárquica y verticalmente a través del monopolio de la autoridad jurídica, en el soft law, la creación del derecho se produce de forma horizontal, participativa, consensuada y deliberativa por todos los interesados (stakeholders)”*<sup>43</sup>

La asociación de la RSC al campo normativo, o de *soft law*, suele proceder habitualmente de disposiciones de carácter internacional que no disponen de instrumentos sancionadores, como pueden ser, entre otros, los principios de las Naciones Unidas, los objetivos de desarrollo sostenible, o libros Libros Verdes y recomendaciones propuestas por la Unión Europea. A pesar de la ausencia de fuerza vinculante propia, como defiende Salguero Molina. P. (2015), haciendo referencia a Laporta. F. J. (2014)<sup>44</sup>, *“en las normas de soft law no se aconseja o se exhorta a nadie, sino que se le recuerda un deber.”*<sup>45</sup>, precisamente por ello, la RSC se convierte en una forma de canalizar deberes, tal y como ocurre en el *soft law*.

En nuestro contexto, el principal actor externo en materia de RSC es la Unión Europea, quien, a través de Libros Verdes, Libros Blancos, Recomendaciones, o Planes de Acción, involucra a las empresas en problemas de carácter social, económico, demográfico y medioambiental, incluyendo consultas realizadas a los ciudadanos europeos. Desde el Libro Verde (2001), que sentó las bases de la RSC en Europa, las principales instrumentalizaciones de *soft law* que ha promulgado han sido:

---

<sup>43</sup> Salguero Molina, P. (2015). La Responsabilidad Social en las Crisis y Reestructuración de empresas. (p. 119)

<sup>44</sup> LAPORTA, F.J. “Gobernanza y Soft law: Nuevos perfiles jurídicos de la Sociedad internacional. (pp. 73.79)

<sup>45</sup> Salguero Molina, P. (2015). La Responsabilidad Social en las Crisis y Reestructuración de empresas. (p. 122), con referencia a

- Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas.<sup>46</sup>
- Acción Europea para la sostenibilidad. Próximas etapas para un futuro europeo sostenible.<sup>47</sup>
- Documento de reflexión para una Europa Sostenible de aquí a 2030.<sup>48</sup>
- Plan de Acción de la Unión Europea sobre Derechos Humanos y Democracia 2020-2024.<sup>49</sup>

A pesar de la existencia de algunas publicaciones más de la UE, el bajo número de ellas, en relación con los cambios que ha sufrido Europa y el mundo desde la publicación del Libro Verde en 2001, ha llevado a algunos autores a plantearse si actualmente las actuaciones de RSC son consecuencia de la promoción de políticas desde el poder público, o bien se deben a la ausencia de instrumentos eficaces para la promoción y consecución de estos objetivos. En este sentido, podemos destacar Meseguer Sánchez (2017):

*“(...) hay quienes se plantean si la Responsabilidad Social (RSE) no constituye una respuesta voluntaria de las empresas a la ausencia de regulación internacional, reconstruyendo de manera radical el equilibrio de fuerzas que existía entre el Estado y las empresas; y dando lugar a un nuevo modelo de relaciones de poder, que se concreta en un nuevo paradigma de gobernanza mundial, donde el poder del legislador nacional e*

---

<sup>46</sup> COM (2011) 681. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo, y al Comité de las Regiones. “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre responsabilidad social de las empresas”

<sup>47</sup> COM (2016) 739. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo, y al Comité de las Regiones. “Próximas etapas para un futuro europeo sostenible. Acción Europea para la sostenibilidad.”

<sup>48</sup> COM (2019) 22. Reflection Paper. Towards a Sustainable Europe by 2023.

<sup>49</sup> Unión Europea. (2020). EU Action Plan on Human Rights and Democracy 2020-2024.

*internacional se desdibuja y el poder de las corporaciones crece en derechos pero no en obligaciones.*”<sup>50</sup>

En la misma línea, cabe citar la reflexión realizada en 2004 por la ONG Amnistía Internacional:

*“Se ha utilizado para describir las normas internacionales, en particular, en el ámbito de los derechos humanos, medio ambiente (...) que los estados son reacios a reconocer como compromisos jurídicamente exigibles y cuya ejecución prefieren entregarla exclusivamente a lo que los gobiernos decidan, tales como decisiones no vinculantes de organismos internacionales o acuerdos bilaterales o multilaterales, cuya ejecución depende de lo que cada gobierno esté dispuesto a hacer.”*<sup>51</sup>

Sin embargo, a pesar de las severas críticas que realizan algunos autores de la RSC como una concepción de *soft law*, frente al clásico *hard law*, o derecho con fuerza vinculante, bajo mi perspectiva, la RSC no puede ser entendida en ningún momento como una obligación jurídica, sino como una obligación ética y moral. Si bien comparto la tesis, de que algunos aspectos que actualmente se engloban dentro de la RSC, deberían ser transformados en compromisos jurídicamente exigibles, no podemos olvidarnos que el límite inferior de la RSC siempre lo va a constituir el cumplimiento normativo, y, en consecuencia, su esencia radica en el sobrecumplimiento normativo.

Del mismo modo, la instrumentalización a través del *soft law*, otorga a las empresas flexibilidad a la hora de adoptar medidas socialmente responsables, de tal forma que se adecuen a su tamaño, localización, y sobre todo nivel de facturación. No podemos olvidar, que si bien el límite inferior de la RSC lo constituye el ordenamiento jurídico, el límite superior lo

---

<sup>50</sup> Meseguer Sánchez. J. V. (2017) La relación del Derecho con la RSC.

<sup>51</sup> Amnistía Internacional (2004). Las Normas de Derechos Humanos de la Onu para empresas: Hacia la responsabilidad legal. (p. 40)

constituye la pérdida de competitividad en el mercado, puesto que en caso contrario, en aras de la consecución de objetivos nobles y éticos, como lo son los de la RSC, estaríamos destruyendo el tejido empresarial local, espíritu emprendedor y a los propios agentes que desarrollan la RSC.

### 3.2 UN SOBREVUELO POR LA NORMA ISO 26000<sup>52</sup>.

Mientras que los sistemas jurídicos tradicionalmente se han caracterizado por su heteronomía, esto es, por la imposición de normas o imperativos que proceden de agentes externos como son las autoridades gubernativas, en el ámbito de la RSC, la regla general es la autonomía al ser la propia empresa quien decide someterse a determinadas directrices o adoptar determinadas conductas socialmente responsables.

Sin embargo, como se ha expuesto en el presente trabajo, existen determinadas normas internacionales que proceden del exterior de una Compañía, y aunque son adoptadas voluntariamente por las mismas, proceden de agentes externos. En este sentido, podemos realizar la siguiente clasificación:<sup>53</sup>

- 1) Normas generales que cubren diversos ámbitos de la RSC. (*P.E. Libro Verde (2001)*).<sup>54</sup>
- 2) Normativas que aportan recomendaciones para la gestión ética de las empresas en aspectos concretos (*P.E Plan de Acción de la Unión Europea sobre Derechos Humanos y Democracia 2020-2024*)<sup>55</sup>
- 3) Estándares que aportan directrices para el diseño y contenido de planes o políticas de RSC (*P.E Estándar ISO 26000*)<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> Título inspirado en la Publicación de Echaide. J. (2009): Responsabilidad Social Empresaria: Un Sobrevuelo por la norma ISO 26000.

<sup>53</sup> Andía Valencia, Walter (2015). La responsabilidad social: Análisis del enfoque ISO 26000. (pg. 2)

<sup>54</sup> COM (2001) 366. Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. (p.3)

<sup>55</sup> Unión Europea. (2020). EU Action Plan on Human Rights and Democracy 2020-2024.

<sup>56</sup> ISO. (2010) Guía de Responsabilidad Social. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

El estándar ISO 26000 resulta especialmente interesante al no tratarse de una norma en sí misma, sino que debe ser entendida como una guía o estándar que proporciona orientación sobre cómo organizaciones gubernamentales, o no gubernamentales, pueden adoptar políticas de RSC con independencia de su tamaño, tipología de actividad económica o ubicación geográfica.

En primer lugar, debemos definir que es la Organización Internacional de Normalización, o *ISO*. Este organismo internacional surge el 23 de febrero de 1947, tras la Segunda Guerra Mundial, con el objetivo de promover normas internacionales de fabricación, comunicación u comercio. La ISO buscaba la estandarización de normas de productos, seguridad y calidad para empresas y organizaciones a nivel internacional, debiendo destacar que se trata de una organización no gubernamental e independiente de cualquier otro organismo internacional.

A mi juicio resulta especialmente interesante que fuera este organismo en concreto quien elaborase la primera guía sólida sobre RSC por dos motivos:

1) *“ISO solo desarrolla normas para las que exista un claro requerimiento de mercado.”*

<sup>57</sup>. El hecho de que para que la ISO elabore un determinado estándar sea necesario que el mercado lo demande, lo enlaza de manera troncal con el principio fundamental de cualquier empresa: para obtener beneficios es esencial satisfacer las necesidades del mercado. De esta forma, la legitimidad de la Norma ISO 26000 para cualquier empresa se establece desde el inicio, ya que surge como respuesta directa del mercado.

2) *“Una norma internacional ISO representa un consenso mundial sobre el estado del arte en el tema de esa norma”* <sup>58</sup>. Como se desprende de la lectura del presente trabajo, la RSC supone la ponderación de un equilibrio de intereses, en muchas ocasiones

---

<sup>57</sup> ISO (2010). ISO 26000 Visión General del Proyecto. (pg. 2)

<sup>58</sup> Ídem. Note el lector que la traducción realizada por ISO responde al anglicismo “*state of art*” que significa, lo “más avanzado” o “puntero”

contrapuestos, por lo que, el hecho de que los estándares ISO respondan a un consenso, supone que son el resultado de la colaboración de expertos de diversas partes del mundo, garantizando así, que reflejan prácticas y enfoques que pueden ser reconocidos a nivel mundial.

Volviendo a la ISO 26000, la idea principal que subyace de su lectura es: *“que cualquier organización que quiera incorporar criterios de responsabilidad social en sus actividades cotidianas pueda contar con un estándar universalmente consensuado para tal propósito”*<sup>59</sup> y para ello, recoge siete principios<sup>60</sup> para integrar la RSC en cualquier organización<sup>61</sup>:

- 1) **Rendición de cuentas.** Conlleva a las empresas a realizar un ejercicio de reflexión sobre los impactos económicos, sociales y ambientales de su actuación, asumiendo responsabilidad por ellos, e invita a las mismas, a comprometerse para repararlos y evitar repetirlos.
- 2) **Transparencia.** Implica a las empresas ser consecuentes con el impacto negativo que puedan generar, y, sobre todo, pretende evitar que las empresas realicen prácticas maliciosas de ocultamiento, sobre las consecuencias que su actividad económica genera en su entorno.
- 3) **Comportamiento ético.** Hace referencia a que una empresa socialmente responsable incluye la honestidad, integridad y equidad en su modelo de gestión.
- 4) **Respeto a los intereses de las partes interesadas o *stakeholders*.** El cual se manifiesta a través de una práctica socialmente responsable honesta, y no utilizando la RSC como una herramienta de ventas.

---

<sup>59</sup>Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo (2011). ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. (Pg 7)

<sup>60</sup> Es preciso señalar que el orden de los mismos no conlleva una primacía de uno sobre otro.

<sup>61</sup> Si bien, la ISO 26000 recoge principios generales que afectan a todo tipo de organizaciones, y no solo empresas, el lector deberá tener en cuenta que los principios se describen con relación a su aplicabilidad para estas últimas

- 5) **Respeto al principio de legalidad.**
- 6) **Respeto a la normativa internacional de comportamiento.**
- 7) **Respeto a los derechos humanos.**

Lo más interesante de estos siete principios, es que, a través de su implantación en el modelo de gestión de una compañía, cualquier empresa puede adoptar una actitud socialmente responsable sin necesidad de realizar ninguna actuación concreta, y, por lo tanto, sin que suponga costes que afecten a sus resultados.

Además de estos siete principios, la ISO 26000 recoge siete materias o ámbitos de actuación que una empresa debe tener en cuenta para la implantación de una política activa de RSC, y a su vez, recomienda la realización de algunas acciones. Estas materias son:

1. **Gobernanza de la organización**<sup>62</sup>. Según la ISO 26000, la buena gobernanza se manifiesta a través de la incorporación de una cultura de RSC en toda la compañía, fomentando la participación de los empleados en actividades socialmente responsables, promoviendo los principios de rendición de cuentas y transparencia, etc.
2. **Derechos Humanos**. Además del estricto cumplimiento de los derechos humanos, algo ya implantado en todos los países occidentales, promueve lo que denomina “*evitar la complicidad*” que hace referencia a no aprovecharse de que sean otras compañías las que no respeten los derechos humanos. Un claro ejemplo, sería la subcontratación de determinados productos o servicios a empresas habitualmente asiáticas, cuya actividad económica esté sustentada en la violación sistemática de los mismos.

---

<sup>62</sup> Como bien queda definido en el Cuaderno de la Cátedra de la Caixa citado en el pie de página 59, la gobernanza de una organización es el “*Sistema que por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos*”. En el tejido empresarial español, por la predominancia de las Pymes, la gobernanza suele corresponderse con la visión de los socios, mientras que en grandes empresas, suele recaer en la decisión del Consejo de Administración.

3. **Prácticas Laborales.** A través de acciones que contribuyan a aumentar la calidad de vida de los empleados, el diálogo social, la salud y seguridad en el trabajo o contribuir al desarrollo humano y profesional de los empleados.
4. **Medio ambiente.** Este ámbito de actuación gira en torno al uso sostenible de los recursos y la prevención de la contaminación.
5. **Prácticas justas de operación.** Los asuntos fundamentales a tratar en este ámbito según la guía, serían: la promoción de la RSC no solo en la empresa, sino en la totalidad de la cadena de valor, la competencia justa con los competidores evitando el abuso de poder para obtener un beneficio privado, etc.
6. **Asuntos de consumidores.** Identifica que las empresas deben llevar a cabo prácticas justas y transparentes de marketing, servicios de atención al cliente, y la protección de los datos privados de los consumidores.
7. **Participación activa y desarrollo de la comunidad.** En este sentido, las empresas deben contribuir al desarrollo de los lugares donde se instalan, mediante la generación de empleo, la contribución a los ingresos fiscales, inversión social, y la promoción de la educación y cultura.

La publicación de esta guía en 2010, supone una contribución enorme a la RSC que conocemos a día de hoy, porque supuso una guía para que cualquier empresa, con independencia de su tamaño, pudiera crear su propia estrategia de RSC. A través de su lectura, cada organización puede ir realizando un ejercicio de reflexión interno sobre su gestión y el impacto que ocasiona en su entorno, lo que le permite construir un plan concreto de RSC adaptado a sus necesidades.

A mi juicio, el éxito de la presente guía recae en que, comprometiéndose con los *stakeholders*, no se deja al margen a la empresa, teniendo siempre en consideración su rendimiento y resultados.

### 3.3 LOS CÓDIGOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE LA CNMV.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (en adelante, “CNMV”), también ha contribuido a la positivación de conductas socialmente responsables a través de la publicación de varios códigos, dirigidos al fomento y publicidad de aquellas empresas que desarrollan buenas prácticas en el seno de su organización y en su gestión cotidiana, ocupando la RSC un papel fundamental.

Como máximo exponente de estos códigos, debemos hacer referencia al vigente Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas<sup>63</sup>, que fue aprobado por Acuerdo del Consejo de la CNMV de 18 de febrero de 2015, y revisado en junio de 2020. Sin embargo, este texto encuentra su origen en el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de 2006.

En relación con el objeto de nuestro estudio, nuestro interés por el presente código surge a raíz de su refundición de 2015. Debido a que, en su primera versión de 2006, el grupo especial que se encargó de su elaboración excluyó expresamente de su ámbito de regulación los aspectos relativos a la RSC.

Resulta interesante realizar una puntualización sobre su alcance, y es que como su propia denominación recoge, estas recomendaciones se encuentran destinadas exclusivamente al conjunto de sociedades cotizadas, por lo que ya desde un inicio, su ámbito de actuación o influencia queda relegado a unas pocas empresas como señala el propio Código: *“No cabe descartar por ello que algunas de sus recomendaciones puedan acaso resultar poco apropiadas o excesivamente onerosas para las empresas de menor tamaño.”*<sup>64</sup>

Si bien, su órgano propulsor, esto es, la CNMV, centra su atención en un conjunto muy concreto de empresas del tejido empresarial español, bajo mi criterio, supuso la pérdida de una

---

<sup>63</sup> CNMV (2020). Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas.

<sup>64</sup> Ídem. (pg. 11)

brillante oportunidad para instaurar en España una suerte de marco ético de actuación socialmente responsable para las empresas del país, y así, abrir un abanico de posibilidades para medianas y pequeñas empresas en la construcción de buenas prácticas.

Continuando mi argumentación, un tejido empresarial socialmente responsable no se construye con la imposición de este tipo de conductas a las principales empresas económicas de un país, y más aún, cuando el tejido empresarial español está compuesto casi en su totalidad por pymes, ocupando las grandes empresas únicamente un 0,2% del tejido empresarial según datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.<sup>65</sup>

Respecto al contenido del Código de buen gobierno de las Sociedades cotizadas, debemos distinguir entre dos tipos de normas, aquellas que debían ser incorporadas a normas legales existentes, y que en consecuencia, no forman parte de RSC al convertirse en disposiciones de obligado cumplimiento, y determinadas recomendaciones recogidas bajo el principio “*cumplir o explicar*”.

Son especialmente interesantes para nuestro estudio las segundas, al considerarse recomendaciones de carácter estrictamente voluntario, pero sometidas a cierta publicidad o control. Este principio de “*cumplir o explicar*”, otorga a las sociedades cierto margen de flexibilidad, al permitirles adaptar las recomendaciones a variables concretas de su entorno, como puede ser el tamaño, localización, estructura accionarial o especificidades sectoriales. Es decir, otorgan a las empresas la capacidad de elegir el cumplimiento de un determinado principio o no, pero le obliga a justificar el porqué de su decisión, de tal forma que, cuando se trate de una justificación real será entendida por el mercado, sin ninguna trascendencia

---

<sup>65</sup> Informe publicado en diciembre de 2023, bajo el nombre “Cifras Pyme”, por el Ministerio de Industria, comercio y Turismo.

negativa, mientras que cuando sea una mera excusa por conveniencia, quedará patente y reflejará una actitud de conveniencia en la adopción de actitudes socialmente responsables.

Se asume, en consecuencia, que las compañías que cotizan en bolsa tienen la libertad de adherirse o no a las sugerencias indicadas en el Código. En caso de optar por apartarse de las directrices establecidas, se espera que proporcionen justificaciones, de acuerdo con los requisitos de divulgación y transparencia establecidos por la CNVM.

A pesar de mi postura crítica sobre el presente código, se debe reconocer que muchos de los principios y acciones que recoge, responden a conductas claramente enmarcables dentro de la RSC, por lo que a continuación se expone una tabla que recoge aquellos principios que inciden de manera más directa en campos de actuación de RSC:

Principio	Recomendación
<p><u>Número 3.</u></p> <p><i>“Las sociedades cotizadas deben contar con una política sobre comunicación con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto, así como una política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa a través de medios de comunicación, redes sociales u otros canales.”<sup>66</sup></i></p>	<p><u>Número 3.</u></p> <p><i>Que, durante la celebración de la junta general ordinaria, como complemento de la difusión por escrito del informe anual de gobierno corporativo, el presidente del consejo de <b>administración informe verbalmente a los accionistas, con suficiente detalle, de los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la sociedad y, en particular:</b></i></p> <p><i>a) De los cambios acaecidos desde la anterior junta general ordinaria.</i></p> <p><i>b) <b>De los motivos concretos por los que la compañía no sigue alguna de las recomendaciones del Código de buen gobierno y, si existieran, de las reglas alternativas que aplique en esa materia.</b></i><sup>67</sup></p>

<sup>66</sup> CNMV (2020). Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas. (pg. 18)

<sup>67</sup> Ídem (pg. 19)

<p><u>Número 10.</u></p> <p><i>“El consejo de administración tendrá la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento, la participación de todos los consejeros y la agilidad en la toma de decisiones, y la política de selección de consejeros promoverá la diversidad de conocimientos, experiencias, edad y género en su composición”<sup>68</sup></i></p>	<p><u>Número 14.</u></p> <p><i>Que el consejo de administración apruebe una política dirigida a favorecer <b>una composición apropiada</b> del consejo de administración y que:</i>  <i>(...)</i>  <i>c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias, edad y género. A estos efectos, se considera que favorecen la diversidad de género, las medidas que fomenten que la compañía cuente con un número significativo de altas directivas.<sup>69</sup></i>  <i>(...)</i></p>
<p><u>Número 24</u></p> <p><i>“la sociedad promoverá una política adecuada en sostenibilidad en materias medioambientales y sociales, como facultad indelegable del consejo de administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados”<sup>70</sup></i></p>	<p><u>Número 55.</u></p> <p><i>Que las políticas de sostenibilidad en materias <b>medioambientales</b> y sociales identifiquen e incluyan al menos:</i></p> <p><i>a) Los principios, compromisos, objetivos y estrategia en lo relativo a accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medioambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de la corrupción y otras conductas ilegales.</i></p> <p><i>b) Los métodos o sistemas para el <b>seguimiento del cumplimiento de las políticas</b>, de los riesgos asociados y de su gestión.</i></p> <p><i>c) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, incluido <b>el relacionado con aspectos éticos</b> y de conducta empresarial.</i></p> <p><i>d) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.</i></p> <p><i>e) Las prácticas de <b>comunicación responsable</b> que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.<sup>71</sup></i></p>

<sup>68</sup> Ídem (pg. 26)

<sup>69</sup> Ídem (pg. 26-27)

<sup>70</sup> Ídem (pg. 47)

<sup>71</sup> Ídem (pg. 47)

Si bien los 25 principios recogidos, y sus 64 recomendaciones, están todos inspirados en la transparencia de las sociedades cotizadas, principio fundamental de la RSC, son los principios y recomendaciones expuestas anteriormente, los que manifiestan de manera clara y concisa, ser expresión de conductas socialmente responsables amparables dentro de la RSC. En concreto:

- El principio número 3, y su correspondiente recomendación, inciden en la importancia de la comunicación con los distintos *stakeholders* de la compañía.
- El principio número 10, y la recomendación número 14, promueven la inclusión y la diversidad de género en los consejos de administración de las grandes compañías.
- El principio número 24, unido a la recomendación número 55, resulta la expresión más concreta de la RSC, al introducir un contenido mínimo de sobre la construcción de una política de RSC. Es necesario especificar, que este principio ha encontrado su reflejo legal en el artículo 540 del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, obligando a las sociedades anónimas cotizadas a hacer público un informe anual de gobierno corporativo, que recoge muchos aspectos que son propios de la RSC.

Por todo lo expuesto, el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas se sitúa en la delgada línea entre la voluntad y la obligación, no solo porque muchas de sus recomendaciones han acabado transfiriéndose a la Ley de Sociedades de Capital, y por lo tanto, convirtiéndose en obligaciones, sino porque el hecho de establecer tantos indicadores objetivamente medibles y comparables, puede ocasionar la tergiversión del verdadero espíritu de la RSC, como veremos a continuación.

### 3.4 ¿DEBE SER LA RSC CERTIFICABLE O EVALUABLE?

Para cerrar el presente epígrafe, considero necesario realizar una breve reflexión sobre la posibilidad de certificar o evaluar a una compañía como socialmente responsable. Bien sea a través de un reconocimiento, o bien a través de una calificación.

Como argumento a favor podría esgrimirse que se trataría de un mecanismo efectivo para divulgar detalles sobre las empresas que alinean sus estrategias, políticas y operaciones con los principios de RSC. Este mecanismo sería beneficioso para consumidores – que tendrían fácil acceso a información para seleccionar un consumo responsable -, para las empresas a la hora de elegir su cadena de suministro, - permitiéndoles obtener datos confiables sobre otras empresas a bajo coste, y pudiendo elegir aquellas con las que prefieran tener relaciones comerciales -, atraería la entrada de inversores socialmente responsables, ayudaría a atraer y retener el talento etc. Pero, sobre todo, supondría un reconocimiento para aquellas empresas que actúan bajo cánones socialmente responsables.

No obstante, bajo mi criterio, el hecho de establecer una certificación o parámetros generales para clasificar la RSC conllevaría una tergiversación de la propia RSC. En este sentido, la certificación puede dar lugar a incentivos negativos, puesto que las empresas podrían centrarse en obtener buenos indicadores sin mostrar un compromiso real con el desempeño de la RSC en el seno de su organización. Es decir, en lugar de buscar la generación de un impacto positivo, muchas empresas acabarían buscando medidas o acciones que les garantizaran la máxima puntuación o la certificación, sin un compromiso real con sus *stakeholders*.

Además, llevado al extremo, esta certificación podría acabar generando una industria de certificación que priorice sus beneficios económicos garantizando a las empresas que contraten con ellas, puntuaciones más altas, lo cual acabaría provocando una desvirtualización

de la propia RSC y la pérdida de valor para aquellas empresas que realmente son socialmente responsables.

Todo ello, sin tener en consideración la dificultad de crear un estándar que permita evaluar con los mismos criterios a cualquier tipo empresa. En mi opinión, cada empresa tiene unos *stakeholders* que son propios, y que únicamente pueden asemejarse a sus competidores directos, por ejemplo, dos empresas dedicadas a la agricultura, resultando extremadamente complicado establecer criterios objetivos para medir las políticas de RSC que pueda tener una empresa tecnológica frente una minera.

Por todo lo expuesto, considero que la RSC no debe ser evaluada ni certificada por ningún agente externo, sino que las empresas que lo deseen deberían comunicar libremente sus actuaciones socialmente responsables, siendo entonces sus *stakeholders*, quienes realicen un juicio de valor propio, y evaluando con carácter individual su posición frente a dichas actuaciones.

## 4. UNA REFLEXIÓN: ¿QUÉ DEBE SER LA RSC PARA LA ABOGACÍA?

### 4.1 INTRODUCCIÓN

Tras analizar las dimensiones, límites y el espíritu de la Responsabilidad Social Corporativa, resulta necesario destinar unas breves líneas a explorar el significado específico de la RSC en el ámbito de la abogacía. Comprender cómo los principios y valores de la RSC se aplican en nuestra profesión, no solo enriquece nuestra ética jurídica, sino que, en numerosas ocasiones, acabamos desempeñando nuestra labor en despachos ajenos, empresas, o nuestros propios clientes resultan ser empresas, por lo que, como abogados, desarrollamos un papel fundamental en la promoción de prácticas empresariales socialmente responsables.

Además, faltaría decir que el Código Deontológico de la Abogacía une de manera inexorable la Abogacía con la ética. Por lo tanto, y bajo mi criterio, para el buen abogado la responsabilidad social corporativa no se trata de una opción voluntaria, sino un eje fundamental en el ejercicio de la profesión.

Por ello, la RSC para la abogacía no debería ser vista como un conjunto de prácticas accesorias, sino como un compromiso intrínseco con la justicia y el bienestar social. De este modo, desde una perspectiva legal, la RSC se convierte en una herramienta poderosa para transformar la práctica jurídica en un motor de cambio positivo.

La idea que se trata de reflejar en el presente epígrafe no es solo definir las prácticas de RSC aplicables en los despachos de abogados, sino reflexionar sobre cómo los profesionales del derecho podemos asumir un papel proactivo dentro de la RSC, sin necesidad de tener grandes estructuras corporativas, y sin que el desarrollo de este tipo de políticas conlleve un coste al despacho que ponga en juego su rentabilidad.

## 4.2 IDENTIFICACIÓN DE *STAKEHOLDERS*.

Para la identificación de los *stakeholders* que predominan en nuestra profesión, debemos tener en consideración que la gran mayoría de abogados habitualmente ejercen su profesión desde pequeños y medianos despachos, por lo que nos centraremos en sus *stakeholders*.

Desde el abogado que ejerce su actividad de manera individual al que lo hace rodeado de un gran equipo de profesionales, sin lugar a duda, el principal *stakeholder* van a ser los clientes, puesto que para ellos se prestan servicios, y sin ellos, difícilmente es posible la profesión de abogar.

En segundo lugar, los propios empleados de un despacho se configuran como un *stakeholder* crucial. La profesión de la abogacía tiende en los últimos años a la ultra especialización, y sin embargo, los asuntos que entran en un despacho difícilmente afectan únicamente a un área del conocimiento jurídico, sino que en multitud de ocasiones, deben ser analizados desde diversas primas. En este sentido, en pocas ocasiones puede analizarse una operación mercantil sin una óptica fiscal, o plantearse un pleito civil o penal sin la óptica procesal.

En tercer lugar, los competidores suponen otro *stakeholder* esencial a la hora de definir un plan de RSC en cualquier despacho de abogados. Tradicionalmente, en el ejercicio de la abogacía la competencia ha sido observada como un “enemigo”, o un stakeholder que ponía en peligro la rentabilidad del despacho propio. Sin embargo, en los últimos tiempos estamos observando que esa visión – sin desaparecer – está siendo sustituida por una visión más colaboradora e integradora. Cada vez, son más los pequeños despachos que deciden unir fuerzas y asociarse, para atraer a un mayor número de clientes y de mayor tamaño.

Por último, el gran *stakeholder* que debe ser identificado por cualquier despacho es la comunidad local en la que se integra, y desarrolla su actividad. La correcta identificación de este *stakeholder*, no solo abre la posibilidad de ganar nueva clientela, sino que, a través de iniciativas que generan un impacto positivo en su comunidad local, el despacho podrá obtener sólida reputación en su entorno. Además, esta reputación positiva no solo fortalece las relaciones con los clientes existentes, sino que también actúa como un imán para atraer a otros profesionales del ámbito legal que deseen formar parte de un despacho comprometido con el bienestar local. En última instancia, este círculo virtuoso suele traducirse en una mayor rentabilidad para el despacho, ya que el impacto positivo en la comunidad se convierte en un distintivo valioso y atractivo para clientes y profesionales por igual.

En conclusión, desde la óptica de la RSC, los principales grupos de interés que debe atender un despacho de abogados incluyen a los empleados en su dimensión interna, y los clientes, competidores y comunidades locales en su dimensión externa.

#### 4.3 PRÁCTICAS A ADOPTAR.

Una vez identificados los principales *stakeholders* de un despacho de abogados de pequeño o mediano tamaño, a continuación, se expondrán una serie de medidas o acciones socialmente responsables que pueden ser aplicadas por cualquier tipo de despacho, con independencia de su tamaño o facturación.

En sus relaciones con sus abogados, los clientes como *stakeholders*, buscan la resolución de sus problemas de manera efectiva, la transparencia sobre la viabilidad de sus asuntos, y en multitud de ocasiones, además, buscan en su abogado un apoyo emocional.

Por ello, las practicas socialmente responsables ligadas a los clientes van encaminadas a la transparencia en las comunicaciones. Esto implica, que en ciertas ocasiones es necesario advertir al cliente de la baja probabilidad de éxito en el cumplimiento de sus pretensiones,

aunque ello pueda conllevar no entablar un pleito concreto e implique dejar de generar ingresos. Un despacho de abogados con una sólida responsabilidad social prioriza la transparencia sobre la posibilidad de tener un nuevo asunto.

Reflexionando sobre la RSC en los despachos de abogados, me surgía la siguiente cuestión, ¿afecta la RSC al tipo de clientes que se eligen? es decir, ¿deja un despacho de abogados de ser socialmente responsable por defender a un asesino? En este sentido, debemos recordar que la RSC se caracteriza por intentar generar un impacto positivo en su entorno, a través de la preocupación de los intereses de sus *stakeholders*.

Por un lado, aceptando la defensa judicial de un asesino se satisface el interés de ese individuo, en su faceta de *stakeholder* cliente, pero en cambio, desde la perspectiva de la Sociedad, probablemente habrá un deseo mayoritario de que dicha persona cumpla en prisión los máximos años posibles.

De nuevo, surge el conflicto de intereses entre *stakeholders* que analizábamos en el epígrafe 2.2., por lo que cabe preguntarse: ¿cuál de los intereses contrapuestos debe atenderse? ¿cuál de esos intereses ostenta mayor legitimidad, poder o urgencia, y en consecuencia, debe ser atendido con prioridad?

Probablemente habrá partidarios de ambas posturas, tanto que consideren el derecho de a la tutela judicial efectiva como un derecho fundamental irrenunciable, y en consecuencia plenamente compatible con la RSC, mientras que otros, nunca se plantearon ser abogados penalistas para no encontrarse en esa tesitura.

Bajo mi criterio, el ejercicio de la abogacía no consiste en ajusticiar, sino en la tarea de abogar, que, en palabras de la propia Real Academia de la Lengua Española, significa “*defender en juicio, por escrito o de palabra*” en su primera acepción, e “*interceder, hablar*

*en favor de alguien o de algo*” en su segunda. En definitiva, la ética del abogado no reside en el tipo de cliente al que asesora, sino en el hecho de comportarse con dignidad e integridad en el ejercicio de su profesión, y precisamente por ello, que un despacho sea socialmente responsable no conlleva que no pueda interceder en favor de personas que han cometido determinados crímenes, aunque estos sean atroces.

En lo que respecta a los empleados de un despacho, - como *stakeholders* cruciales – es esencial considerar en el diseño de una estrategia de responsabilidad social corporativa aspectos como la conciliación personal y familiar o el desarrollo profesional.

La abogacía indiscutiblemente resulta una profesión sacrificada, que requiere de muchas horas de estudio, esfuerzo y sacrificio, lo cual acaba provocando que uno de los principales problemas que se encuentran los abogados durante su vida profesional es la dificultad para conciliar su vida profesional y personal.

No obstante lo anterior, en multitud de ocasiones la abogacía puede ser una profesión flexible, puesto que no siempre requiere de la presencia física en la oficina. Debemos tener en consideración, que la tarea jurídica de redacción de documentos no siempre debe ser realizada en unas horas concretas del día, sino que únicamente debe estar lista en una fecha concreta.

En este sentido, el teletrabajo se ha convertido en una herramienta que cada vez más abogados, sobre todo jóvenes, demandan a sus empleadores o despachos, puesto que además de suponer un ahorro de tiempo en términos de transporte, también otorga una mayor flexibilidad. Desde mi perspectiva, la instauración del trabajo en remoto a tiempo completo no es la solución al problema de la conciliación familiar, puesto que, aunque podría solventar ese problema, generaría problemas de sinergias de equipo, de estrechamiento de lazos entre personas, y, supondría una pérdida del componente humano que tan importante resulta en la profesión.

Por ello, , una de las mejores alternativas socialmente responsables para los despachos es la instauración de dos o tres tardes a la semana de trabajo en remoto, pudiendo ser el propio empleado quien tome la decisión de adherirse o no. En este sentido, los empleados ganarían tiempo para conciliar su vida personal y familiar, sin perder todas las ventajas que aporta estar en un despacho con compañeros de distintas áreas.

Uno de los argumentos en contra del trabajo en remoto cuando se trata este tema es el descenso de la productividad. Sin embargo, mi opinión frente a este argumento se resume en una pregunta: ¿necesitas estar encima de tu equipo para que éste responda?. La abogacía es una profesión que desde su esencia configura como pilar fundamental la confianza, y no tan solo con el cliente, sino también con los compañeros, por lo que el hecho de necesitar la presencialidad de tu equipo para que éste cumpla con sus tareas, denota muchos otros factores negativos que afectan a la productividad, y no el lugar de trabajo.

Por lo tanto, en mi opinión un despacho socialmente responsable concede la posibilidad a sus empleados de trabajar en remoto ciertos días o tardes a la semana, no solo porque demuestra confianza en sus empleados, sino porque facilita en gran medida la conciliación personal y familiar del equipo.

Respecto a las relaciones con la competencia, la Responsabilidad Social Corporativa puede jugar también un papel fundamental. El Código Deontológico de la abogacía en España defiende el respeto y la cordialidad frente a la parte contraria, sin embargo, la RSC supone ir un paso más allá. Implica no poner trabas a la parte contraria en los pleitos, promover la transparencia, compartir mejores prácticas, y ello no solo responde a una cuestión ética, sino que además, eleva los estándares de la profesión legal en su conjunto.

Sin embargo, con esto no quiero decir que no haya que ser competitivo en el mercado, ni que debamos indicarle la estrategia jurídica a seguir a la parte contraria, sino más bien la promoción de una competencia justa y transparente.

La competencia desleal no solo supone un ataque flagrante al Código Deontológico, sino que en multitud de ocasiones, puede acabar ocasionando una guerra de precios entre despachos que provoque la pérdida de rentabilidad para ambos.

Un despacho de abogados que desee instaurar una sólida RSC debe a su vez elegir correctamente las colaboraciones y alianzas estratégicas que desee implantar. Bajo mi perspectiva, un despacho socialmente responsable debe elegir correctamente con quien se asocia, pues de nada sirve la promoción de altos estándares de RSC en el seno de tu despacho, si posteriormente, se colabora con otros despachos con prácticas cuestionables.

Por último, quedaría por reflexionar sobre cómo puede un pequeño despacho ser socialmente responsable con la comunidad local en la que ejerce su actividad. En primer lugar, la respuesta sencilla podrían ser la realización de acciones *pro bono*, sin embargo, a pesar de lo útiles que pueden llegar a resultar y el gran impacto positivo que pueden generar, la realidad es que en muchas ocasiones los pequeños despachos se encuentran desbordados con su carga de trabajo, y difícilmente pueden prestar estos servicios de manera eficaz sin poner en peligro su rentabilidad.

Precisamente por ello, a mi juicio, la RSC de un despacho encontraría su mayor exponente a través del compromiso de sus abogados con la formación. La realidad de nuestra profesión es que cuando uno termina la carrera en Derecho tiene conocimientos jurídicos de muchas áreas, pero se encuentra que la práctica diaria de un despacho dista significativamente de lo aprendido en la Universidad.

En este sentido, la RSC se configura como una vía estratégica para abordar la brecha que suele existir entre la teoría académica y la aplicación práctica del Derecho. Los despachos pueden implementar programas de prácticas de alumnos recién graduados o fomentar la participación en eventos y seminarios jurídicos. Además, esta inversión de tiempo en el desarrollo profesional no solo beneficia al alumno que recibe la oportunidad, sino que cuando se ejerce con dedicación y cariño, fortalece la reputación y la contribución social del despacho en su conjunto.

A través de los programas de prácticas que se ejercen con cierta dedicación de los tutores, los despachos de abogados no solo contribuyen a generar un impacto positivo en sus comunidades locales a través de la formación de los más jóvenes, sino que además, encuentran una forma de recibir ayuda en el desempeño de su actividad sin que suponga un gran esfuerzo económico.

En conclusión, la intención del presente apartado es demostrar que la RSC también encuentra un encaje en los despachos de abogados, y que bajo ningún concepto debe circunscribirse a grandes firmas de abogados, sino que cualquier tipo de despacho de abogados, puede instaurar una cultura socialmente responsable sin necesidad de poner en riesgo su viabilidad económica.

## 5. CONCLUSIÓN.

Durante el presente trabajo se ha pretendido evidenciar que la Responsabilidad Social Corporativa constituye un fenómeno extremadamente amplio, cambiante, y que se sitúa en la intersección entre la obligación y voluntad.

Por un lado, una obligación de carácter ética impuesta por los grupos de interés o *stakeholders*, quienes, a través de su poder de decisión, exigen a las empresas determinados comportamientos y cierto nivel de compromiso social. Cada vez más, el mercado ejerce presión sobre las empresas para que adopten medidas que no solo busquen un beneficio económico, sino que, además, tengan en consideración el impacto social y ambiental de sus operaciones.

Por otro lado, solo el camino de la voluntad conduce a la verdadera Responsabilidad Social Corporativa. Más allá de las exigencias externas, las empresas deben asumir un papel proactivo en el desarrollo de este tipo de políticas, abordándolo con honestidad y transparencia, puesto que, en caso contrario, la imagen de la compañía acabará siendo enormemente dañada.

El equilibrio entre la obligación ética y la voluntad de contribuir al cambio define la esencia de la RSC. En este camino, la instrumentalización jurídica a través de *soft law* puede proporcionar un bastón de guía para aquellas empresas que buscan incorporar la RSC en su modelo de gestión.

Pero en este camino, no podemos olvidar que la RSC siempre va a encontrarse circunscrita a dos límites, uno inferior marcado por el cumplimiento normativo, y otro superior marcado por la rentabilidad. En este sentido, resulta fundamental destacar que cualquier actuación empresarial orientada exclusivamente al cumplimiento de una imposición legal es insuficiente para cumplir con los principios de la Responsabilidad Social Corporativa, y que, cualquier

iniciativa dirigida a la satisfacción de los intereses sociales de los *stakeholders* que comprometa la rentabilidad, resulta contraproducente.

A través de esta argumentación, no cabe afirmar que la RSC es una materia reservada a grandes compañías, sino que se trata de un modelo de gestión destinado a aquellas empresas que a la vez que desarrollan su actividad económica, pretender generar un impacto positivo en su entorno. Por ello, para ser socialmente responsable no es necesario invertir grandes sumas de dinero, sino reflexionar en cómo se hacen las cosas.

En este contexto, los abogados deben desempeñar un papel crucial guiando a las empresas en la implementación de políticas de RSC que encuentren el equilibrio adecuado entre compromiso social y rentabilidad. Además, debido al enorme componente ético que subyace de la propia Deontología de la abogacía, los profesionales del derecho no solo debemos considerar las obligaciones legales, sino también está en nuestra mano fomentar una cultura empresarial que abrace la responsabilidad social como una parte esencial de su identidad.

En mi opinión, y en concordancia con lo expuesto en el presente trabajo, la Responsabilidad Social Corporativa constituye en la actualidad un camino entre la obligación y la voluntad, pero, aquellas empresas que lo transiten se posicionarán como pioneras en los modelos de gestión empresarial que veremos en los próximos años.

## 6. BIBLIOGRAFÍA.

- Alea García, A. (2007). Responsabilidad Social Empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. Revista Futuros Nº 17. Vol V.
- Almagro, J. J. *et al.* (2010). Responsabilidad social: una reflexión global sobre la RSE. Pearson Educación. Madrid.
- Amnistía Internacional (2004). Las Normas de Derechos Humanos de la ONU para empresas: Hacia la responsabilidad legal.
- Andía Valencia, W. (2015). La responsabilidad social: Análisis del enfoque ISO 26000. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú.
- Andreu Pinillos, A. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa: Un Concepto por definir. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.
- Ayala del Pino, C. (2021). La Responsabilidad Social Corporativa: Concepto, ámbito de aplicación, grupos de interés y objetivos. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Barrio Fraile, E. (2016). La gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. El caso Unilever España. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona
- Barrio Fraile, E. (2019). Responsabilidad Social Corporativa. De la noción a la gestión. Barcelona. Editorial UOC.
- Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press.
- Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo (2011). ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Universidad de Navarra.
- Castillo Clavero A. M. (2003). Administración de organizaciones en el entorno actual. Ediciones Pirámide. Madrid.

- CISCO (2022). Employees are ready for hybrid work, are you? Cisco Global Hybrid Work Study 2022 (Spotlight: Spain).
- CNMV (2020). Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas.
- COM (2001) 366. Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.
- COM (2011) 681. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo, y al Comité de las Regiones. “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre responsabilidad social de las empresas”
- COM (2016) 739. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo, y al Comité de las Regiones. “Próximas etapas para un futuro europeo sostenible. Acción Europea para la sostenibilidad.”
- COM (2019) 22. Reflection Paper. Towards a Sustainable Europe by 2023.
- Congreso de los Diputados (2006). Boletín Oficial de las Cortes Generales. 31 de julio de 2006. Serie D. Núm 424.
- Dixon, Frank (2003) Total Corporate Responsibility. Achieving sustainability and real prosperity. Ethical Corporation Magazine, December. Nº 4. Vol. I.
- Echaide. J. (2009): Responsabilidad Social Empresaria: Un Sobrevuelo por la norma ISO 26000.
- Friedman. M. (2001). “La responsabilidad social de las empresas es aumentar sus beneficios” [https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html?_r=0)
- Fundación para el Desarrollo de Recursos Humanos (2002). Mejores Prácticas sobre el redimensionamiento empresarial. Recuperado de <http://www.fundipe.es/archives/REDIMENSIONAMIENTO.pdf>

- ISO. (2010) Guía de Responsabilidad Social. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- ISO (2010). ISO 26000 Visión General del Proyecto.
- KPMG ESPAÑA (2023). XIII Edición de Cafés solidarios. Recuperado de: <https://kpmg.com/es/es/home/about/responsabilidad-corporativa/fundacion-kpmg/nuestro-programa-compromiso-sociedad/cafes-solidarios.html>
- KPMG en España (2023). “Cafés Solidarios 2023”. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=GybqyAWTKGU>
- Laporta San Miguel, F.J. “Gobernanza y Soft law: Nuevos perfiles jurídicos de la Sociedad internacional.
- Mazuelo Bellido. A. (2004). Soft Law: ¿mucho ruido y pocas nueces? Revista electrónica de estudios internacionales (REEI). N°8.
- Meseguer Sánchez. J. V. (2017) La relación del Derecho con la RSC. Universidad Católica de San Antonio de Murcia.
- Millán Dueñas. L. (2015). Responsabilidad Social Corporativa. Origen y evolución del concepto de RSC en el entorno empresarial europeo y español.
- Moreno, V. (2023). Como deben cambiar los bufetes para atraer al talento joven. Expansión. Recuperado de <https://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2023/07/17/64b572a4e5fdea391c8b4621.html>
- Naciones Unidas (2023). ODS-washing, las empresas que falsamente se atribuyen los ODS. Recuperado de: <https://unric.org/es/ods-washing-las-empresas-que-falsamente-se-atribuyen-los-ods/>
- Navarro García, F. *et al* (2008). Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica. Madrid. ESIC.

- Olcese Santoja. A. (2009). La Responsabilidad Social y el Buen Gobierno en la Empresa, desde la perspectiva del Consejo de Administración. Universidad Autónoma de Madrid y Universidad Complutense de Madrid.
- Redacción (2020). El trabajo en remoto permite ahorrar costes a la empresa y al empleado. Observatorio de RRHH. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/el-trabajo-en-remoto-permite-ahorrar-costes-a-la-empresa-y-al-empleado.html#:~:text=Según%20las%20estimaciones%20de%20EffiWork,€%20al%20año%20por%20empleado.>
- Rodríguez. B. V. M. et al. (2023). Responsabilidad social empresarial: evolución del término desde 1953 hasta la actualidad. Universidad de Panamá.
- Salguero Molina, P. (2015). La Responsabilidad Social en las Crisis y Reestructuración de empresas. Universidad de Granada.
- Tinoco Castillo. U.A. *et al* (2012). Evolución, aproximación al concepto y teorías de la Responsabilidad Social Empresarial. Revista Panorama Económico N° 20.
- Toro Huerta, M. I. (2006) El fenómeno del softlaw y las nuevas perspectivas del derecho internacional. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Torres, N. (2016). La Responsabilidad Social en la reestructuración de empresas. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/rr-ll/la-responsabilidad-social-en-la-reestructuracion-de-empresas.html>
- Unión Europea. (2020). EU Action Plan on Human Rights and Democracy 2020-2024.
- Urcelay Alonso, J. (2005) Responsabilidad Social Corporativa: La dimensión interna como cuestión previa.
- Vaca Acosta. R. M. *et al* (2007). Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa desde tres enfoques: *Stakeholders*, Capital Intelectual y Teoría Institucional. Universidad de Huelva.