

La RSC, la cooperación y la internacionalización de la empresa española

Desarrollo "En Contexto"

La publicación de FRIDE Desarrollo "En Contexto", proporciona información sobre los acontecimientos internacionales de actualidad relativos al desarrollo y analiza las implicaciones para las políticas de la comunidad internacional.

FRIDE

La Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE) es una organización privada, independiente y sin ánimo de lucro, con sede en Madrid. FRIDE concentra sus actividades en cuestiones relacionadas con la democracia y los derechos humanos; paz y seguridad; y acción humanitaria y desarrollo. A través de sus áreas de investigación, FRIDE tiene como objetivo influenciar las políticas de los Estados y fomentar la información pública.

Introducción

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), de Empresa (RSE) u Organizacional (RSO) es un nuevo paradigma de las organizaciones que desde hace sólo unos pocos años se ha venido incorporando paulatinamente a la estrategia de las empresas españolas y a los programas universitarios que forman a los futuros directivos de esas empresas u organizaciones. Desde el punto de vista académico, cabe recordar que la primera universidad pública española que incorporó la RSC a su currículo académico fue la Universitat Jaume I de Castellón, ello sucedía a fines de la década de los ochenta. Desde entonces, la asignatura ha incorporándose poco a poco a numerosos estudios de grado e, incluso, empiezan a ofrecerse postgrados especializados en RSC (la Universidad de Alcalá de Henares, Politécnico de Valencia, entre otros centros de excelencia).

Paralelamente al discurso teórico y académico -esencial si se quiere aplicar adecuadamente esta nueva forma de entender la gestión organizacional- están multiplicándose las normas y reglamentaciones (públicas y privadas), los foros nacionales e internacionales de debate, los observatorios, las certificaciones y, las memorias de RSC, así como los códigos de conducta y los balan-

ces sociales. Esta creciente actividad en torno a la RSC, como se verá en las siguientes páginas, tiene aspectos muy positivos pero también algunos puntos débiles que podrían llegar a relegar la RSC a una función estrictamente cosmética antes que ética, lo que a medio plazo erosionaría seriamente la importante legitimidad social que ha ido adquiriendo durante los últimos años. En este sentido, es esencial una mayor coordinación entre los diferentes grupos de interés que "afectan o pueden ser afectados" por ciertas acciones o políticas de RSC.

En este estudio partimos de la hipótesis de trabajo de que la empresa internacionalizada -cuando invierte en países de renta media o de rehabilitación post-bélica- está "afectando" (sin valorar, de momento, de qué forma) a sus *stakeholders* en esos países. Muchas de esas grandes empresas cuentan con políticas expresas de RSC, con códigos de conducta, con memorias de sostenibilidad y, en ocasiones, con un buen armazón de certificaciones de RSC. Algunas de las preguntas que trataremos de responder en este artículo son: ¿Puede la RSC declarada por las empresas "afectar" positivamente el desarrollo social, político y económico en esos contextos? ¿Cómo pueden ser "afectadas" las empresas por sus diferentes *stakeholders* o grupos de interés? ¿Existe alguna coordinación entre las políticas públicas españolas cuando se trata de promover la internacionalización económica de la empresa o la cooperación al desarrollo? Dicho de otro modo: ¿Hay algún tipo de sinergia potencial entre el ministerio de Comercio (y sus organismos afines, como el ICEX) y el ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (y sus agencias afines, como la AECID)? ¿Son coherentes estas políticas cuando se orientan a "mercados internacionales" (visión del ministerio de Comercio) o a "contextos de desarrollo" (ministerio de Cooperación)? Una cosa está clara: en una economía mundial globalizada las empresas transnacionales están presentes de forma creciente en un mayor número de países. Los "mercados" tradicionales (la Unión Europea, por ejemplo) hace años que están dando señales de fatiga y saturación, razón por la cual los países de renta media y, a pesar de las dificultades y riesgos, también los países en rehabilitación post-béli-

ca están siendo explorados por esas empresas como potenciales "nuevos mercados". Ello desde un punto de vista estrictamente economicista o mercantil; no obstante, es precisamente en esos mismos "contextos" en donde se están aplicando determinadas políticas públicas orientadas a la cooperación para el desarrollo. Algunos actores públicos hablarán de "clientes"; otros de "beneficiarios" o de "contrapartes" y, sin embargo, todos actúan en los mismos países. En los "mercados/contextos" de Bosnia, Angola, Perú, Bolivia o Filipinas, por citar sólo algunos, encontramos simultáneamente a Agencias de Cooperación, Oficinas Comerciales de la Embajada de España, ONG con programas de desarrollo socio-económico cada vez más "empresariales" (actividades generadores de ingresos, mercado para los pobres, microcréditos, etc.) y empresas multinacionales con importantes inversiones directas (implantación fabril, etc.) y voluntad declarada de ser "socialmente responsables". ¿Es posible la integración coherente de los intereses legítimos de todos estos grupos aparentemente tan distintos?

Este artículo establece las bases conceptuales para un proyecto de investigación realizado por FRIDE, cuyo objetivo es analizar el impacto real que la internacionalización de la empresa tiene en el desarrollo social, político y económico en países de renta media y en rehabilitación post-bélica, así como las sinergias posibles entre los diferentes *stakeholders* implicados. Se trata de evaluar en que medida la RSC puede ser un catalizador entre el interés legítimo de lucro empresarial con el interés, igualmente legítimo, de desarrollo social, político y económico en los países que acaban de salir de un conflicto bélico o se encuentran a medio camino del desarrollo.

La metodología seguida para esta investigación ha sido analizar en primer lugar el estado de la cuestión de la RSC en España en 2009. Para ello se ha realizado una revisión bibliográfica de las principales publicaciones en esa materia, así como de las principales herramientas, normas y sistemas que parecen estar más asentados y extendidos entre las empresas y que podrían coadyuvar a una verdadera sinergia de la RSC para la internacionalización de la empresa, y también para la

cooperación al desarrollo. Voluntad política y privada no falta; pero son necesarias herramientas e instrumentos más eficaces y coherentes para poderla llevar adecuadamente a cabo.

Entre el compromiso y la estrategia de empresa

El escenario en el que se mueven las empresas transnacionales cuando actúan en países en rehabilitación post-bélica y/o de renta media ha estado en cambio permanente durante los últimos años. El proceso de globalización, entendido en su sentido más amplio, ha transformado la relevancia social de las empresas, aumentando su poder y, por tanto, su responsabilidad.

Los límites estatales de la regulación jurídica extraterritorial, junto con la rapidez de los cambios y la incertidumbre y riesgo de todo cálculo, han motivado que la sociedad civil recupere la fuerza que antaño tuvo y la capacidad que tienen las organizaciones e instituciones que la componen para influir y modificar su entorno económico y social. En este sentido, la empresa ha visto como se ampliaban las demandas y expectativas sociales depositadas en ella. Desde la calidad y seguridad de sus productos, hasta la conservación y mejora del medio ambiente, pasando por la participación en el desarrollo económico y social de los países en los que opera, por ejemplo, forman parte de lo que los ciudadanos, esto es, la opinión pública, espera de una empresa. Es decir, estas expectativas son parte de su responsabilidad (García-Marzá, 2004).

La significación y protagonismo actual de la RSC responde al cambio que se está produciendo en la visión de la empresa, cuando el beneficio económico no es separable del beneficio social y ecológico. Ahora bien, lo novedoso es ver en esta integración una de las claves para la competitividad de nuestras empresas. La Unión Europea ha sido uno de los factores decisivos para este cambio de posición. El Libro Verde presen-

tado por la Comisión Europea, titulado *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, parte ya de estas premisas: "Integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores" (Comisión Europea, 2001)

Precisamente es la asunción voluntaria la característica básica de la responsabilidad y aquello que persigue es el diálogo social como la plataforma para "reconciliar los intereses y las necesidades de las distintas partes de manera aceptable para todos ellos" (Comisión Europea, 2001). El diálogo social va a tener que pasar necesariamente por la negociación con distintos grupos de interés o *stakeholders*, entre los que tendrá una posición preponderante la sociedad civil. Los mecanismos de diálogo y comunicación no serán los mismos en todos los países y van a tener que adaptarse a los distintos contextos sociopolíticos en los que interviene la empresa y en los que sus grupos de interés no tienen ni la misma capacidad comunicativa, ni la misma legitimidad, ni el mismo poder negociador, ni la misma libertad, ni los mismos valores que tienen sus *stakeholders* en los países desarrollados en los que suele estar radicada la empresa matriz. Es evidente que la "interpretación" (amplia o muy reducida) de los derechos humanos, de los roles de género, de la libertad religiosa o de qué es corrupción de funcionarios públicos no es igual cuando se plantea en una democracia consolidada en un contexto de desarrollo económico, que cuando se cuestiona en un país que acaba de pasar por un conflicto bélico y en el que sus órganos políticos, económicos o judiciales son todavía muy frágiles e inestables. En estos contextos complejos de rehabilitación post-bélica y/o de renta media es cuando la empresa multinacional va a tener que hacer un esfuerzo suplementario para elevar los niveles de respeto de los tres grandes "derechos" promovidos por la RSC: los derechos humanos, los derechos sociolaborales y los derechos medioambientales. Dicho de otro modo: no va resultar igual de sencillo a un fabricante promover el reciclaje de embalajes en Alemania (en donde existen leyes que obligan a ello e instrumentos de apoyo oficial) que en Guatemala (en donde

no existe una regulación legal tan exhaustiva). En ambos casos, el fabricante podrá mejorar o superar las leyes locales, aunque en Alemania el margen de superación será más reducido debido a la exhaustividad normativa del Estado, y en Guatemala esa mejora tendrá que ser muy importante si por coherencia ética desea igualar el nivel de la política de RSC que aplica en países desarrollados.

Desde el punto de vista de la UE, el objetivo no es otro que llevar a cabo una estrategia de medio y largo plazo para convertir a la UE en *“la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con una mayor cohesión social”* (Comisión Europea, 2001). No sería coherente contar con criterios de crecimiento social sobre la base de la RSC distintos, según la empresa actúe en territorio de la UE o en terceros países. Dicho de otro modo, las pautas marcadas por la UE en el Libro Verde, aunque están siendo “pilotadas” en primera instancia en el territorio de la Unión, deberían ser la brújula que guiará a las multinacionales europeas cuando invierten otros países. En este sentido la RSC puede ser una clara herramienta para integrar el desarrollo social sostenible en países de renta media o en rehabilitación post-bélica y el beneficio económico para las multinacionales.

También la OCDE en sus *Líneas Directrices para Empresas Multinacionales* entiende la responsabilidad como un elemento clave para la búsqueda de **nuevas oportunidades para la empresa** (OCDE, 2000). Una vez más, y desde un importante organismo multilateral, se destaca la idea de que **la responsabilidad es uno de los factores más importante para hablar de competitividad**. Precisamente esa relación directa que existe entre políticas coherentes de RSC e internacionalización y competitividad económica de la empresa española debería suponer una mayor colaboración y coordinación entre los actores económicos y sociales, públicos y privados, implicados, tales como Ministerios, ICEX, AECID, Cámaras de Comercio, asociaciones patronales, etc. (Navarro, 2008).

Sin embargo, todo este entramado de RSE quedaría reducido a un mero ejercicio de marketing publicitario si no fuéramos capaces de definir, en primer lugar, **en qué consiste esa responsabilidad** y, en segundo término, **cómo podemos medirla y evaluarla**. No basta con afirmar que las organizaciones deben ser responsables: es necesario concretar esa responsabilidad, puesto que es la reputación de la empresa lo que está en juego y, con ella, la confianza y el respaldo de los diferentes grupos de interés que la componen. Es precisamente ahora, en estos tiempos de severa crisis internacional cuando se comprueba dolorosamente el enorme impacto que tiene algo tan intangible como la **“crisis de confianza”** o **“crisis de valores”**. ¿No es la crisis de confianza la que ha espoleado y está exacerbando la crisis financiera internacional? Sin confianza las empresas pierden su **“legitimidad social”** o **“licencia para operar”**, un activo crucial no sólo para su supervivencia sino para expansión sostenible.

La empresa como institución social: El contrato moral

En el primer cuarto del siglo XX escribía Ortega que la palabra amoral no existe, pues toda conducta humana, así como las instituciones que estructuran la sociedad, son posibles gracias a normas. Lo que sí existe, por supuesto, es la conducta inmoral, el no cumplir las normas y, con ellas, las obligaciones que tenemos frente a los derechos y expectativas de los demás (Ortega y Gasset, 1986). La mayoría de estudios recientes sobre RSC (Navarro, 2008, Cortina et al, 2000, De George, 1995) parecen coincidir en que el mito de **la empresa amoral hace tiempo que ha pasado a la historia**, aunque todavía continúe siendo defendida por muchos actores de la realidad empresarial o intelectual (Compte-Sponville, 2004).

Desde el momento en que utilizamos también nuestro lenguaje moral para referirnos y valorar a las empresas (**“es una empresa corrupta”**, **“es una buena empre-**

sa, *me fío de ellos*”, “es una consultora *poco transparente*”, “*desconfío de esa firma*”, “*tienen muy buenas prácticas en su política de RRHH*”, etc.), es evidente que esa responsabilidad no es sólo individual, sino que es exigible también a las empresas.

Desde el momento en que los resultados no se atribuyen a un solo individuo, y nos encontramos con un **carácter o modo de ser empresarial** o sectorial (a principios de 2009 volvió a ponerse de moda debatir acerca de ciertas prácticas financieras), es **la empresa la que debe dar razones**, la que debe responder. Es en estos casos cuando hablamos de *responsabilidad empresarial u organizacional* (en este último caso, cuando quien responde no es una empresa, sino otro tipo de institución: partidos políticos, ONG, asociaciones, universidades, sindicatos, etc.).

La **empresa**, como cualquier otra institución social, no es un organismo “natural” en el sentido en que puede subsistir independientemente de los fines o metas por las que han sido creados. Son **organizaciones creadas por las personas para unos fines determinados, fines o bienes que directa o indirectamente son sociales, en tanto “crean y distribuyen riqueza e integran socialmente a los ciudadanos”** (Subcomisión Parlamentaria RSC, 2007). Es en este sentido en el que vemos perfectamente factible y coherente el impacto de la empresa en el desarrollo (y no sólo económico, sino también –dado su poder– social y político) de países en proceso de rehabilitación post-bélica o de renta media: la creación de riqueza y la integración laboral puede “construir” desarrollo y favorecer los procesos de pacificación tras un conflicto bélico.

En consecuencia, si el objetivo de la empresa es la satisfacción de determinados intereses sociales, cuando la institución no cumple esos fines sociales, pierde entonces su razón de ser ante la sociedad. Se “desmoraliza”. Va destruyendo progresivamente su credibilidad y, a la larga, desaparece (Cortina et al, 2000).

La empresa requiere siempre de la aprobación y el respaldo de sus *stakeholders*, esto es, de todos aquellos que se encuentran implicados en su actividad, de aque-

llas personas o grupos que “*afectan o son afectados por sus decisiones*” (Freeman, 1984: 25). De ahí que la responsabilidad de la empresa pueda ser entendida simbólicamente como una especie de **contrato moral** (García-Marzá, 2004). Veamos resumidamente en qué términos.

Por una parte, tenemos la empresa multinacional como organización en la que confluyen determinados **intereses**, no necesariamente antagónicos pero sí muchas veces **conflictivos**, pues como **actividad social cooperativa** requiere de una serie de recursos materiales, técnicos y humanos para su funcionamiento.

Por otra parte, tenemos a **la sociedad** que espera de la empresa una serie de bienes que son los que, en definitiva, justificarán el uso de los recursos y la distribución asimétrica de cargas y beneficios que caracteriza a cualquier tipo de estructura empresarial. **Bienes que no se reducen al beneficio económico**, sino que también incluyen, por ejemplo, el respeto de los valores derivados de la consideración de sus trabajadores como personas, la atención y mejora de la calidad del medio ambiente, el respeto de los derechos de las poblaciones indígenas, la promoción de los derechos humanos o la educación para la paz. Todo esto es lo que configura la “responsabilidad social” de la empresa.

Hace ya tiempo que Davis se refirió a esta especie de contrato como la **ley de hierro de la responsabilidad**, que decía: “*La sociedad concede legitimidad y poder a la empresa. En el largo plazo, aquellos que no usan este poder de un modo que la sociedad considera responsable tienden a perderlo*” (Davis, 1990). De nuevo, los recientes acontecimientos internacionales vienen a confirmar esta “*Ley de hierro*”. Dicho en otras palabras, la **actividad empresarial crea una serie de expectativas en los stakeholders**. Esas expectativas se refieren al **proyecto corporativo de la empresa**, a la actividad que realiza y a cómo la realiza. **Si la sociedad, la opinión pública formada a través de estos diferentes grupos de intereses, percibe que la multinacional responde y cumple estas expectativas, aporta entonces la necesaria confianza, otorga el crédito suficiente para alcanzar y garantizar, por ejemplo, un**

buen clima laboral, la fidelidad a la hora de comprar un producto o la conservación de sus ahorros en un banco. Cuando hablamos de contrato moral nos referimos a este juego recíproco de expectativas (García-Marzá, 2004)

Si la *rentabilidad empresarial* se entiende como una simple ecuación entre costes y beneficios, entre ingresos y gastos, y éstos se conciben únicamente en términos monetarios, es evidente que sólo alcanzamos una parte de este contrato al seguir pensando en una lógica empresarial que no debe responder de su dimensión social. Es un error pensar, como hace la racionalidad economicista, que este beneficio se limita al beneficio económico de los propietarios o accionistas, tal y como ha demostrado gran parte de la literatura especializada (Conill, 2004).

El contenido de este contrato social no puede quedar limitado, dentro de los pactos del Estado social, a satisfacer los intereses legítimos de los trabajadores. Por supuesto que también se incluyen en él los derechos sociales y económicos, pero no terminan ahí las expectativas en juego. Existen además otros intereses, como es el caso de la calidad para los clientes o del **desarrollo sostenible para las comunidades donde se implanta la empresa**, elemento crucial cuando actúa fuera de sus propias fronteras y leyes, pues a menudo esas leyes son muy garantistas en los países más desarrollados y es entonces cuando la empresa matriz decide invertir en Estados frágiles, con limitado poder negociador. Esta especie de *soberanía corporativa* es el poder creciente de las grandes empresas frente a instituciones políticas de Estados frágiles que están necesitados de captar inversiones, aún a costa de renunciar a aspectos de su propia soberanía (medio ambiente, derechos sociales, etc.). En resumen: **la aceptación de la empresa por parte de la sociedad, la confianza y el respaldo necesario para su funcionamiento, dependen del cumplimiento de estas expectativas e intereses** (García-Marzá, 2004).

Desde estas premisas, y para concluir esta aproximación conceptual, la RSC responde a una concepción de la empresa como institución social que tiene un obje-

tivo, satisfacer necesidades humanas y un medio concreto para hacerlo: el beneficio económico. Pero no debemos confundir el fin con el medio. Como dice un refrán entre los empresarios estadounidenses: *Dirigir una empresa sólo por los beneficios es como jugar al tenis con la mirada puesta en el marcador y no en la pelota* (Blanchard, 1990: 102).

La **reputación** de una empresa se pierde o deteriora ante un uso meramente estratégico y cosmético de la responsabilidad. Ahora bien, ¿cómo podemos distinguir entre la **responsabilidad como recurso moral** y la **responsabilidad como recurso estratégico**?

¿Empresas transnacionales como agentes de justicia?

Ignorar actualmente la responsabilidad social y ecológica no es razonable, salvo que tratemos con una *empresa autista* que piense que no debe nada a la sociedad y que a la larga se verá debilitada frente a **los retos de una competitividad global**, en la que cada vez resulta más difícil la diferenciación por las variables tradicionales del marketing (precio, producto, distribución, promoción, calidad).

Abandonar la RSC no es posible ni deseable. De ahí que debemos dirigirnos hacia un concepto positivo de **responsabilidad ligado a obrar bien, a las buenas prácticas y a contribuir al establecimiento y estabilización de las relaciones empresariales**, incluyendo la cooperación al desarrollo social, político y económico de los países de destino de las inversiones directas, elemento muy importante y sin embargo, como veremos, bastante olvidado en la mayoría de informes sociales de las empresas.

Si queremos demostrar que la asunción de su responsabilidad es un activo clave para la competitividad de la empresa, hay que determinar primero **qué significa para una multinacional "ser responsable"** y cómo puede acreditar esa responsabilidad.

En este sentido, una **política coherente de RSC podría vincularse a la cooperación al desarrollo**, ya que muchas veces las empresas intervienen en contextos con problemas estructurales tales como la desigualdad social, ruptura ética, racial o religiosa, clases dominantes, distribución de recursos naturales o gobernabilidad frágil tras la finalización de un largo conflicto y la firma de una paz precaria. Los países que se recuperan de un conflicto bélico necesitan movilizar urgentemente recursos de todo tipo para su reconstrucción económica y es bastante evidente que en esos contextos no habrá seguridad ni desarrollo sino se respetan los derechos humanos. Una "soberanía corporativa virtuosa" (siguiendo políticas coherentes e integrales de RSC) por parte de las empresas transnacionales podría reforzar o paliar los problemas estructurales de un país en proceso de rehabilitación post-bélica.

¿Puede hacer algo la RSC de las empresas transnacionales inversoras para paliar o compensar esos problemas estructurales que lastran el desarrollo y dificultan la pacificación? Es a estas cuestiones sensibles para una sociedad cada vez más abierta y globalizada a las que la empresa debe "responder" y va a tener que hacerlo a sus distintos *stakeholders*, incluidas las **sociedades civiles en origen y destino**. Conviene tener en cuenta que las sociedades civiles (en países del Sur y del Norte) suelen tener distinto **poder negociador**: la sociedad civil en origen –en general países más desarrollados a nivel socio-económico (ciudadano-consumidor)- tiene un mayor poder de *no-compra*, boicot o adhesión a productos o servicios de la competencia con mejor "reputación"; mientras que la sociedad civil en destino (de las inversiones), suele tener un posicionamiento que oscila entre la hostilidad abierta hacia las multinacionales (pensemos en los diferentes movimientos de "resistencia" o "populistas" en América Latina) o su aceptación entusiasta o sumisa (leyes de inversiones extranjeras favorables, incentivos fiscales, zonas francas laborales, etc.).

Sin embargo, para que la responsabilidad se convierta en un activo empresarial **hace falta algo más que declaraciones de buenas intenciones**. De hecho, el reciente consumo masivo de la palabra "ética" en todo

tipo de foros, actividades políticas o publicidad empieza a provocar un cierto desgaste que podría llevar a un abierto rechazo (desconfianza) por una sociedad que escucha un discurso y ve acciones totalmente distintas.

Por tanto, la adopción de medidas para aplicar la RSC debería **suponer que la empresa haga públicos los esfuerzos realizados y que aporte razones que justifiquen** la posición adoptada por la empresa. No se trata sólo de una disposición a la sinceridad, sino de que ésta adquiera el rango de un **compromiso público**. Este es el único camino para que la responsabilidad sea capaz de convertirse en un activo empresarial, en un recurso clave para la generación de confianza. Con esta idea trabajan las teorías del diseño institucional (en el ámbito de la política) al remitir la capacidad de producir confianza a este "*potencial de autofundamentación discursiva*" (Offe, 1992).

Un modelo de empresa que quiera integrar coherentemente responsabilidad, publicidad y confianza, se debería regir por las siguientes **directrices** (García-Marzá, 2004).

a) Aceptación pública del principio ético de **gestión del diálogo y posterior acuerdo entre todas las partes implicadas (*stakeholders*)**, como marco general para definir la responsabilidad corporativa. Cuanto más amplio sea el horizonte geográfico de implantación de la empresa (lo que sucede generalmente cuando se trata de multinacionales presentes en decenas de países), más complejo será este principio de diálogo y mayor "**adaptación**" al **contexto** será necesaria. "Adaptación" no significa incoherencia en el sentido de aplicar valores diferentes (o más o menos estrictos) según el país en que nos encontremos, sino que la entendemos como una manera de "aproximación comunicativa" que facilite y promueva el diálogo entre culturas y valores probablemente muy diferentes.

Para ello será precisa la elaboración de un **mapa de *stakeholders* y de sus intereses** legítimos (no todos lo son), expectativas y obligaciones. El mapa de *stakeholders* no debería olvidar las coaliciones probables de *stakeholders*, porque en la práctica éstos están -o pueden estar- relacionados entre sí (por

ejemplo: un grupo indigenista, con un sindicato, con una organización de consumidores, con *Amnistía Internacional* y con una iglesia evangelista). La identificación de *stakeholders* es un elemento crucial cuando se trata de facilitar *sinergias* entre grupos de interés tan aparentemente distintos como organismos de internacionalización económica y organismos para la cooperación al desarrollo, con el cúmulo y superposición de actores diversos y en muchas ocasiones bastante desconocidos y (erróneamente) ignorados al no reconocérseles como “*interlocutores válidos*”.

Un buen ejemplo de criterios utilizados para la construcción de estos mapas de grupos de interés es el de la Universidad de Pittsburgh que propone tres atributos (García-Marzá et al, 2004):

- *Poder*: capacidad de influir en la gestión y estrategia de empresa, para comunicar y para defender sus propios intereses.

- *Urgencia*: con la que presentan los intereses, presión que pueden ejercer sobre la empresa.
- *Legitimidad*: intereses, demandas y expectativas legítimas.

b) **Definición de los mecanismos de participación y diálogo, así como de comunicación y transparencia** que permita la intervención igual de todos los afectados en la toma de decisiones.

c) **Publicación de los diferentes compromisos que la empresa** asume ante todos los intereses en juego como paso previo para el diálogo y posterior acuerdo, información y verificación de los logros alcanzados. Como ejemplo para una visión general de los diversos intereses *legítimos* en juego se define la siguiente tabla:

Tabla 1
Tipos genéricos de *stakeholders* y sus intereses legítimos

Tipo	Interés
Socios, accionistas e inversores	Beneficio, rentabilidad inversiones, gestión.
Empleados	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleo, participación, formación.
Directivos	Capacidad de gestión, prestigio, ingresos, carrera profesional.
Creadores de opinión y conocimiento	Transparencia, información veraz y actualizada.
Clientes	Justa relación calidad-precio, información veraz, garantías salud y seguridad, servicio posventa, consumo responsable.
Instituciones financieras	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción, legalidad.
Competidores	Respeto reglas libre competencia, reciprocidad, cumplimiento compromisos, cooperación.
Proveedores y subcontratistas	Respeto de las reglas del libre mercado, capacidad de pago, información clara posibilidades comerciales, respeto marcas y propiedad industrial
Comunidades locales, países y sociedades	Empoderamiento, respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución al desarrollo, colaboración con instituciones, participación en la toma de decisiones, respeto a los derechos indígenas, sostenibilidad, educación para la paz y seguridad, etc.
Administración pública	Legalidad, contribución al desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medioambiente, ONG.
Partidos políticos	Legalidad, contribución al desarrollo.
Iglesias	Respeto a sus creencias y valores morales.
Sindicatos	Respeto y promoción de derechos sociales y laborales.
Universidades	Investigación aplicada, desarrollo, formación.

Fuentes: Navarro (2008); García-Marzá (2004)

Sólo desde estas condiciones es posible hablar de la responsabilidad como un recurso moral y evitar la crítica de instrumentalización y de engaño (*“ética frente a cosmética”*). La acción hipócrita no resiste esta exigencia de publicidad que permite contrastar lo que la empresa *dice* con lo que realmente *hace*; esto es, su coherencia ética.

Desde esta interpretación del principio de publicidad kantiano no es atrevido sintetizar la relación entre la confianza y el diálogo de esta manera: la confianza es directamente proporcional a la capacidad de las empresas para hacer públicas y justificar discursivamente sus acciones, estrategias y políticas. En definitiva, de hacer pública su responsabilidad (García-Marzá, 2004).

Siguiendo estas pautas, un sistema integrado de gestión de la RSC debería contar al menos con tres elementos básicos (García-Marzá, 2004; Navarro, 2008):

1. *Código ético*, como manifestación explícita de los compromisos adquiridos por la organización, de su posicionamiento frente a la responsabilidad social y ecológica. Es lo que la organización *“dice”*.
2. *Memoria de sostenibilidad y auditoría ética*, instrumentos complementarios de evaluación y análisis de la respuesta dada por la organización a las exigencias éticas planteadas, esto es, del cumplimiento de su responsabilidad. Es lo que la organización declara *“hacer”*. Veremos más adelante la fragilidad actual de algunos de estos instrumentos, sobre todo en cuanto la información relativa al impacto real de las transnacionales en países de renta media o en procesos de rehabilitación post-bélica.
3. *Comité de ética y RSC*, como instrumento para la implicación en la gestión ética de los diferentes grupos de intereses (sindicatos, ONG, administraciones, etc.) y el seguimiento y control del código ético y los compromisos de la empresa.

En el caso de las corporaciones transnacionales que deben responder por su papel como agentes del des-

arrollo, estos comités de RSC se entienden como un “espacio público” dentro de las propias corporaciones, un lugar para la participación donde se pueden analizar y debatir los objetivos concretos de la corporación respecto del desarrollo y los conflictos que atañen a la satisfacción de intereses generales (expectativas legítimas en juego). La RSC emana así de los departamentos de *marketing* y de comunicación y se acerca a un grupo más numeroso de sus *stakeholders*.

Respecto de la información requerida, existen en la actualidad toda una serie de declaraciones internacionales que reflejan el consenso y las expectativas legítimas de la comunidad internacional sobre lo que “se espera” de la contribución de las empresas al desarrollo, y básicamente giran en torno a 3 grandes ejes:

- Los derechos humanos.
- Los derechos sociales y laborales.
- Los derechos medioambientales.

Esos bloques temáticos de derechos pueden ser concretados en indicadores o criterios para una valoración ética de la empresa –indistintamente del contexto geográfico en el que actúe (y esto es importante cuando hablamos de multinacionales y su impacto en la cooperación). La literatura especializada (Navarro, 2008; García-Marzá, 2004; Cortina et al, 2000) recoge decenas de indicadores mensurables, tales como *relación de la empresa con gobiernos que violan los derechos humanos, políticas activas de participación de la mujer y minorías, políticas de no discriminación e integración, sobornos a funcionarios públicos, preservación derechos indígenas e identidad cultural, uso de fuerzas privadas de seguridad* (derechos humanos); *seguridad e higiene laboral, programas de formación, empleo, conciliación con la vida familiar, política de subcontratación* (derechos sociales y laborales) o *tipo de energía utilizada, reciclaje, política de impacto ambiental, sostenibilidad de la inversión* (derechos medio ambientales).

Algunos autores (Navarro, 2008) llegan a identificar algunas externalidades positivas de la internacionalización socialmente responsable con la cooperación al desarrollo, tal y como se sintetiza en la siguiente tabla:

Tabla 2
Relación de políticas empresariales de RSC con la cooperación al desarrollo

Política de RSC	Impacto en la Cooperación al Desarrollo
Integración en la empresa de comunidades en conflicto (por ejemplo, contratación de ex-combatientes), discriminadas o perseguidas.	Prevención de conflictos bélicos y/o apoyo al proceso de paz, lobby político y mediático tendente a la promoción de los derechos humanos, sociales y laborales y medio ambientales
Lucha contra la corrupción	Mejora de la gobernabilidad y estabilidad interna del país, promoción y mejora de la transparencia, reactivación económica y reducción de la pobreza, aportación fiscal de la empresa al desarrollo del país, fortalecimiento institucional, mayor empoderamiento social, promoción de buenas prácticas en proveedores locales (control de la cadena de producción)
Apoyo al desarrollo tecnológico, asistencia técnica	Transferencia de tecnología, "know-how", aprendizaje, generación de "capital humano"
Inversiones en infraestructuras (transporte, telecomunicaciones, industrias sostenibles)	Creación de empleo, captación de socios locales (joint-ventures), fortalecimiento de redes locales, reactivación económica, reforzamiento de industria y servicios auxiliares, mejora de prácticas empresariales de gestión, aportación fiscal del empresa al desarrollo del país
Inversiones en infraestructura institucional (sistema legal, financiero, beneficios sociales o laborales, etc.)	Apoyo a la gobernabilidad del país (mejora de la administración pública, erradicación de corrupción, etc), participación y cooperación con socios locales, creación de empleo, mejora de prácticas empresariales y de sistemas de gestión, sostenibilidad
Comercio justo	Promoción de la industria local, formación, generación de capital humano
Educación y formación	Desarrollo de habilidades profesionales (directivas, técnicas, etc.) en el personal local, desarrollo de profesionales, potenciación y retención del "capital humano nacional (evitando la fuga de cerebros), prevención de accidentes laborales, alfabetización de comunidades locales, empoderamiento social
Sistemas de producción no contaminantes, reciclaje de residuos	Protección medioambiental, mejora de la salud pública
Salud y seguridad laboral	Mejora de las condiciones laborales y sanitarias, prevención de accidentes
Filantropía (donaciones, voluntariado corporativo, asesoría técnica)	Técnicas participativas, promoción del respeto a los derechos humanos, desarrollo de redes locales o internacionales de solidaridad,
Políticas de RSC en la gestión de los recursos humanos	Abolición del trabajo infantil y del trabajo forzoso, derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva, reducción de la jornada laboral, integración social y laboral de la población discriminada (mujeres, grupos étnicos, etc.), promoción de los derechos humanos, exportación de "valores" universales.
Competencia leal y juego limpio	Reactivación económica y reducción de la pobreza, creación de productos y servicios adecuados al mercado y respetuosos con la cultura/costumbres (adaptación), Promoción de la ética en los negocios
Marketing social	Promoción de ideas o principios de diversa índole (integración de la mujer, respeto al medioambiente, respeto a las minorías, derechos pueblos indígenas, etc.)

Fuente: Navarro (2008)

El impulso político de la RSC

Una de las cuestiones más importantes a la hora de enfrentarnos a la responsabilidad de las empresas transnacionales ante la cooperación al desarrollo es la existencia de criterios internacionales aceptados, para lo cual resulta esencial la intervención de los poderes públicos, legitimados para suplir normativamente las carencias del capitalismo liberal, para premiar las actuaciones responsables (frente a “*free-riders*”) y para hacer converger las diferentes políticas y herramientas que empiezan a proliferar en materia de RSC (Ancos, 2007; Lozano et al, 2007). El impulso político puede desarrollarse a cuatro niveles, según cuál sea su grado de exigencia (Ward, 2004).

Tabla 3
Niveles de intervención del sector público en materia de RSC

OBLIGAR	Regulación, inspección, sanciones e incentivos legales o fiscales
FACILITAR	Legislación facilitadora de actuaciones (guías, directrices no obligatorias, transparencia e información), creación de incentivos (Leyes, etiquetas o códigos), formación, concienciación e investigación y facilitación del diálogo entre <i>stakeholders</i>
COLABORAR	Combinación de recursos públicos y privados (alianzas público-privadas), coordinación y sinergias entre políticas públicas relacionadas con la RSC, diálogo de <i>stakeholders</i>
PROMOCIONAR	Apoyo político a prácticas de RSC en el mercado, promoción de premios, guías, reconocimientos, estándares, indicadores

Fuente: Ward, 2004

El reto será conseguir un balance apropiado entre los papeles de los diferentes actores y explorar la mejor manera de combinarlos para maximizar la contribución de las empresas al desarrollo sostenible. En algunas áreas, el sector público tiene competencias exclusi-

vas desde el momento en que es el único que puede establecer los marcos normativos en los que operan las empresas, y es el único dotado de legitimidad y autoridad para diseñar las tendencias globales que favorezcan la contribución de cada uno de los actores a la RSE (Anca, 2007; Ward, 2004).

Un reciente estudio (Albareda et al, 2007) sintetiza los principales instrumentos y temáticas de RSE empleados por los gobiernos europeos, tal y como se desarrolla en el cuadro:

Cuadro 1 Temas e instrumentos aplicados por los gobiernos europeos en el ámbito de la RSE

TEMAS

- Política empresarial
- Política medioambiental y estrategias nacionales de desarrollo sostenible (planificación sostenible)
- Política de protección de consumidores
- Política comercial
- Políticas de formación y educación continua de los trabajadores
- Política de cooperación internacional
- Política social y de cohesión/exclusión social
- Política de empleo, prácticas y derechos laborales, vida laboral y familiar
- Diálogo social
- Cláusulas sociales
- Renovación de zonas social y económicamente desfavorecidas
- Economía social, emprendedores y pequeñas organizaciones
- Inversión y consumo socialmente responsable, comercio justo
- Casos empresariales de buenas prácticas en RSC
- Acción e implicación empresarial en la comunidad (inversión y partenariado)
- PyMEs y RSC
- Acción social de la empresa
- Acción internacional de las empresas: deslocalización (derechos humanos, corrupción, etc.)
- Reconversión de las empresas
- Derechos humanos
- Contratación pública
- RSC de la administración pública

INSTRUMENTOS

- Desarrollar un marco normativo y fiscal favorable (inversión socialmente responsable, etiqueta social, fondos de pensiones, instrumentos de financiación para empresas, etc.)
- Desarrollar medidas de transparencia (etiquetas e índices sociales) y “*reporting*” (memorias de sostenibilidad)
- Desarrollar herramientas de gestión que incentiven a las empresas (premios)

- Aplicar la legislación de la UE sobre RSC y sostenibilidad
- Aplicar y promover acuerdos internacionales de RSC y sostenibilidad (OCDE, OIT, Pacto Mundial)
- Participar en cumbres internacionales y conferencias europeas sobre RSC
- Promover la transparencia y las buenas prácticas
- Promover, crear y supervisar mecanismos de control y de rendición de cuentas
- Promover mecanismos de verificación y certificación
- Dar apoyo económico y participar en iniciativas de partenariado público-privado-sociedad civil
- Generar mecanismos de crédito e inversión de las empresas en la comunidad o ventajas fiscales para empresas socialmente responsables
- Desarrollar campañas públicas para promover la RSC
- Crear o facilitar la creación o financiación de organizaciones independientes y redes empresariales
- Crear departamentos o cargos públicos responsables de la RSC y programas interministeriales
- Crear foros *multistakeholder*
- Favorecer el desarrollo del mercado y la competitividad sostenible
- Liderazgo por ejemplo (políticas de RSO en la Administración Pública)

Fuente: Albareda et al (2007)

En los siguientes epígrafes se analizarán sucintamente las distintas políticas públicas más implantadas en el ámbito de la RSC que existen en España, pero también en el ámbito europeo e internacional.

Políticas públicas en España

El desarrollo de la RSE en España sigue todavía más vinculado a estrategias de comunicación e imagen que

a un verdadero cambio cultural y educativo (Villafañe, 2008). Sin embargo, el impulso del gobierno podría reforzar la demanda de la sociedad civil y potenciar con sus políticas nuevos hábitos entre las empresas que sirva de punto de partida y no de meta. Las principales actuaciones públicas en España se han generado desde el Parlamento y todas coinciden en interpretar la RSE como “*la exigencia cívica de una mayor responsabilidad de las distintas instituciones y del conjunto de los actores económicos, políticos y sociales con el objetivo de construir una sociedad más próspera, con mayores niveles de justicia y equidad y con un medio ambiente más limpio y seguro*” pero también como factor de competitividad tal y como hace la Comisión Europea. Con estas iniciativas públicas se pretende definir una política de fomento de la RSE en la que, de momento, parece excluirse la obligatoriedad de las políticas de RSE para las empresas consagrándose por lo tanto el principio de voluntariedad, como veremos más adelante.

5.1.1. Subcomisión parlamentaria

Tras meses de deliberaciones y distintas mesas de trabajo integradas por expertos y grupos de interés, la Subcomisión parlamentaria de RSE publicó un informe que recoge 30 *constataciones* y 60 *recomendaciones* dirigidas tanto a las empresas como a la administración pública y otros actores que intervienen en el progreso de la RSE.

Cuadro 2
Recomendaciones de la Subcomisión parlamentaria de RSE a los distintos actores

A las Empresas	A la Administración Pública	A la Sociedad Civil
<ul style="list-style-type: none"> - Autorregulación y voluntariedad - Uso de la triple memoria para las empresas cotizadas - Reporte y verificación de las memorias, según estándares reconocidos (GRI) - Relaciones laborales de calidad - Incorporación a los Estatutos los compromisos de RSE. - Extensión a los proveedores las políticas de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulso de la Inversión Socialmente Responsable (ISR) - Estudio de estímulos fiscales y sociales de la RSE - Prácticas de Buen Gobierno Corporativo - Desarrollo de las RSE en ámbitos autonómicos y locales - Creación de un consejo u observatorio de RSE y facilitar el diálogo (Consejo Estatal de la RSE) 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de la Economía Social, Fundaciones Laborales y Cajas de Ahorro: integración de sus políticas sociales en una estrategia global de la RSE. - Desarrollo de la formación e investigación en RSE. - Mayor implicación y cobertura informativa de los medios de comunicación. - RSE presente en la gestión de las organizaciones del tercer sector. - Avance hacia la sociedad responsable. Promoción de la responsabilidad social de todas de las organizaciones

5.1.2. Foro de Expertos

El Foro de Expertos es un espacio de debate promovido por la administración con el objetivo de conocer, crear una red y canalizar hacia el gobierno las demandas e iniciativas que pudieran surgir en España en materia de RSE. Aportó la siguiente definición de RSE: "La RSE es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones". Una de las recomendaciones más interesantes del Foro de Expertos (Apdo. V, art. 17) fue la de vincular las ayudas públicas para la internacionalización de la empresa (programas del ICEX, CESCE, COFADES, FAD) a la implementación por parte de la empresa beneficiaria de políticas de RSC. En esa misma línea el Foro de Expertos recomendó políticas públicas congruentes con la Agenda de Lisboa.

5.1.3. Consejo Estatal de RSE.

Órgano colegiado, asesor y consultivo del gobierno apoyado por unanimidad por el Foro de Expertos, cuya misión es impulsar y fomentar las políticas sobre RSE. Compuesto por representantes de todas las partes implicadas (organizaciones empresariales, sindicatos, ONG, consumidores, usuarios y la administración pública)

5.1.4. Mesa de Diálogo Social

Iniciativa promovida por el ministerio de Trabajo, constituida por representantes del gobierno, organizaciones de trabajadores y empresarios para fomentar políticas de RSE entre las empresas, especialmente en su ámbito sociolaboral.

5.1.5. Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación: Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012:

El nuevo Plan Director de la Cooperación Española, aprobado por el Consejo de Ministros el 13 de febrero de 2009, reconoce expresamente a la empresa privada

y a sus representantes patronales (CEOE, CEPYME) como actores de la cooperación (Consejo de Ministros, 2009) pero incide en la necesidad de coherencia de políticas públicas desarrolladas por los distintos ministerios implicados (no subvención a exportaciones agrícolas europeas que lastran el desarrollo económico de algunos exportadores del Sur, por ejemplo).

Su capítulo 8.3.6 está dedicado monográficamente al "crecimiento económico para la reducción de la pobreza", con énfasis especial en aspectos sociales y laborales (trabajo decente, generación de emprendedores), legales (seguridad jurídica, gobernabilidad, cohesión fiscal) medio ambientales (sostenibilidad) y comerciales (eliminación de barreras proteccionistas Norte-Sur y, sobre todo, la "Inversión Directa Extranjera Responsable").

El elemento más relevante del Plan Director de la AECID son las *Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD)*, entendidas como un acuerdo de colaboración entre al menos una empresa y una organización del sistema público de cooperación para la consecución de objetivos de desarrollo en un país socio (epígrafe 11.1.8). Se propugnan criterios de elegibilidad para actores privados (Directrices CAD anticorrupción, OIT, respeto de leyes nacionales, etc.) y se reconocen y promueven los compromisos voluntarios de las empresas en materia de RSC.

El Plan Director, cuando trata de la reforma de los créditos FAD y la creación futura del FONPRODE (Fondo para la Promoción del Desarrollo) hace hincapié en que "no se financiarán sectores que afecten negativamente al desarrollo social, económico y medio ambiental". Esa reforma de los FAD supondrá también la creación del Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM), como instrumento de política comercial que será gestionado por el ministerio de Industria y Comercio. El Plan Director incide claramente en la necesidad de coherencia entre las políticas de cooperación y en este sentido se refiere expresamente a la Comisión Interministerial como canal de comunicación básico entre los diferentes ministerios que gestionan un mayor volumen de Ayuda Oficial al

Desarrollo; especialmente el de Asuntos Exteriores y Cooperación, el de Industria, Turismo y Comercio y el de Economía y Hacienda.

5.1.6. Ministerios de Fomento y de Medio Ambiente

Durante 2005 estos ministerios introdujeron criterios de RSE en las contrataciones públicas, una política que puede impulsar sustancialmente las prácticas de sus empresas proveedoras.

5.1.7. Comisión Nacional del Mercado de Valores

La Comisión Nacional del Mercado de Valores ha aprobado su código unificado de Buen Gobierno (*Código Conthe*). Los temas que afectan directamente a la RSE son el número de consejeros independientes (al menos tres y representará un tercio de todos los miembros del consejo de administración) y la presencia de mujeres en el consejo (el 74,3 por ciento de las empresas Ibex-35 no tenía en 2008 ni una sola consejera).

5.1.8. Administración autonómica y local

Poco a poco diversas administraciones autonómicas y municipales están empezando a desarrollar iniciativas que incorporan elementos de RSE, pero con enfoques parciales (ambiental, social o económico). Cabe destacar en este sentido la Ley de RSE del gobierno Balear o el proyecto de creación de un Registro de Memorias de RSC de la Generalitat Valenciana.

Políticas públicas en Europa

5.2.1. El Libro Verde

El Libro Verde fue aprobado por la Comisión Europea en 2001 para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Es un documento de referencia obligada pues **inicia la política europea de RSC**. El Libro Verde pivota alrededor de tres elementos clave: la *voluntariedad* para aplicar criterios de RSE ("las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de un sociedad mejor y un medio ambiente más limpio"), la integración de los *aspectos sociales, económicos y medioambientales* en la actuación

empresarial y la relación con los *stakeholders* para conocer las expectativas, intereses y preocupaciones depositadas en una empresa. Se ha criticado mucho el voluntarismo del Libro Verde y la falta de mecanismos de control; aunque parece ser que la política futura de la Comisión va a ir precisamente en la línea de un mayor control de las empresas en cuanto a los informes presentados.

5.2.2. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo

Aunque este documento de 2006 corrobora lo expuesto en el Libro Verde, hay elementos que rectifica tras el proceso de consulta, entre ellos, la función principal de la empresa que pasa de "*generar beneficios*" a "*crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad y generar de este modo beneficios para su propietarios y accionistas, así como bienestar para la sociedad en general*". Esta Comunicación, además, propugna las siguientes actuaciones: difundir el impacto positivo de la RSE en las empresas y la sociedad (lo que implica uso de Memorias), fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas en materia de RSE entre empresas, empresas y sociedad, entre PyMEs y Estados miembros de la UE, promover el desarrollo de las capacidades de gestión en el ámbito de la RSE, facilitar la convergencia y la transparencia de las prácticas y los instrumentos de la RSE, crear el foro *multistakeholder* e integrar la RSE en todas las políticas de la UE.

5.2.3. Foro Europeo Multistakeholders sobre RSC

Creado a raíz del Libro Verde, sus conclusiones, hasta la fecha, han sido relativamente pobres, aunque incide en la idea de que las empresas son los actores principales a la que las autoridades públicas deben contribuir proporcionando el contexto para la RSC, que sigue propugnándose voluntaria. Sin embargo no hace hincapié en ningún instrumento, ni recomienda a las autoridades públicas que institucionalicen la RSE dentro de sus organizaciones, ni aclara el papel de la Comisión Europea. Lo más positivo es el intento de renovar el diseño de las políticas comunitarias, pasando de una visión descendente a un proceso participativo.

5.2.4. La Carta de Copenhague

Se la considera (Navarro, 2008; García-Marzá, 2004; García-Marzá et al, 2003) como la primera iniciativa europea de gestión de la RSC; y desde 1988 numerosas empresas danesas la utilizan para evaluar sus niveles de RSC. Su principio rector es la creación de valor sostenible para todos los *stakeholders* "con el propósito de un equilibrio asegurado y creación de valor sostenible por todos los *stakeholders* clave. La principal motivación para la dirección es crear valor interno como externo para la empresa y para todos sus *stakeholders* clave". Se trata de un *proceso circular*, muy similar al seguido en procesos de calidad y que, no por casualidad, también su funda en un claro compromiso de la alta dirección.

5.2.5. Comité Económico y Social Europeo (CESE)

Este Comité publicó en 2005 un dictamen número 692/2005 sobre "Instrumentos de información y evaluación de la responsabilidad social de las empresas en una economía globalizada" con el que contribuyó al debate sobre las medidas necesarias para hacer más fiable y más transparente la medición de la RSE y extender y mejorar la calidad de los instrumentos existentes. El CESE remarca que, a pesar de que la elaboración de **informes anuales** tiende a generalizarse en las grandes empresas, la **calidad de la información** sigue siendo muy desigual.

5.2.6. Comunicación de la Comisión: "Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la RSE"

Esta Comunicación de marzo de 2006 es relevante por haber impulsado la puesta en marcha de la Alianza Europea para la RSE. La función que adquiere la

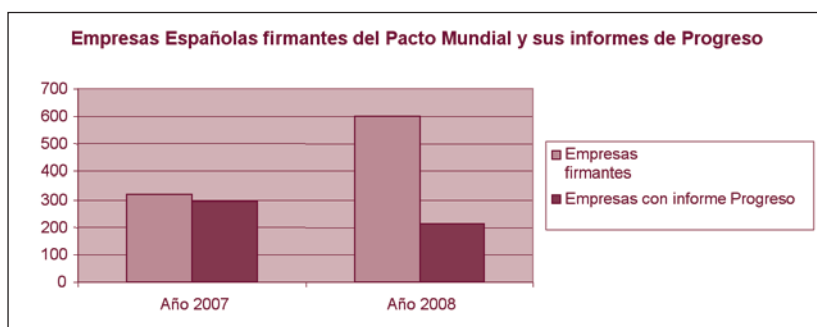
Alianza es dar cobertura política a iniciativas de RSE de cualquier tipo de empresas y sus interlocutores, constituyéndose como un instrumento de difusión y promoción de buenas prácticas. Tres entidades, elegidas por la Comisión, coordinan y facilitan estos trabajos: *CSR Europe*, *BusinessEurope* y *UEAPME*. De las 150 empresas que en 2008 apoyaban esta iniciativa, 25 son españolas.

Políticas públicas de ámbito internacional

5.3.1. Pacto Mundial de la ONU

Esta iniciativa de las Naciones Unidas (1999) para aprovechar las potenciales sinergias de la RSC de las multinacionales en la lucha contra la pobreza. Sus 10 principios están focalizados a los tres ejes de la RSC: los derechos humanos (incluida la lucha contra la corrupción por el impacto negativo que tiene en las libertades públicas), los derechos sociales y laborales y los derechos medio-ambientales. Existen "informes de seguimiento" que deben presentar todas las empresas signatarias. El número de empresas españolas que han firmado el Pacto Mundial va en continuo aumento como puede observarse en el siguiente gráfico, aunque la tendencia ha sido negativa en cuanto a la no presentación de los informes de progreso de aplicación de los 10 principios. En 2007, de las 321 empresas españolas firmantes del Pacto, el 91 por ciento presentaron los correspondientes Informes de Progresos (Gráfico 1). Sin embargo, aunque el número de empresas españolas firmantes en 2008 casi se ha duplicado, la presentación de dichos informes no llega ni siquiera a representar el 50 por ciento de esas empresas (408 empresas que engrosan la lista de 'non communicating' tras haber incumplido el plazo que el Pacto Mundial estableció para presentar los Informes de Progreso). Por consiguiente, aunque el Pacto Mundial tiene el mérito de ser una iniciativa internacional pionera en el ámbito de la RSC corre el riesgo de deslegitimarse si no existe ningún tipo de control o verifica-

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia

ción por parte de la ONU que reconozca o penalice sus incumplimientos.

5.3.2. Los Convenios de la OIT

Durante los últimos años la OIT ha continuado promoviendo la integración de los estándares internacionales laborales en otros instrumentos internacionales en materia de RSE a través de actividades de promoción e investigación. Los principales Convenios con mayor impacto en RSC son los siguientes:

- *Convenio 29 (1930)*: eliminación del trabajo forzoso en todas sus formas, si bien se admiten algunas excepciones (servicio militar, trabajo penitenciario controlado, catástrofes, etc.).
- *Convenio 87 (1948)*: Libertad sindical y protección del derecho de sindicación, sin autorización previa, ni injerencia de las autoridades públicas.
- *Convenio 98 (1949)*: Derecho de sindicación y negociación colectiva, extendiendo el derecho a su protección efectiva.
- *Convenio 100 (1951)*: Igualdad de remuneración entre hombre y mujer.
- *Convenio 105 (1957)*: Abolición del trabajo forzoso, prohibiéndolo como medida de coerción política o educativa; como medida disciplinaria, entre otras.
- *Convenio 111 (1958)*: Discriminación en el trabajo (empleo y ocupación) por razones de raza, sexo, religión.
- *Convenio 138 (1973)*: Edad mínima para acceder al empleo en 15 años o no inferior a la edad en la que cesa la enseñanza obligatoria. Ha sido complementado por el *Convenio 182 (1999)* sobre peores formas de trabajo infantil, incluidos los reclutamientos militares forzosos, la esclavitud, la prostitución, la pornografía y otro tipo de actividades ilícitas.

La OIT cuenta con otros instrumentos relacionados con la RSC, tales como la Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social de la OIT y la Declaración relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la OIT.

5.3.3. Normas sobre la responsabilidad de las empre-

sas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos (Consejo Económico y Social de la ONU – CESNU)

Aprobada en agosto de 2003, recoge algunos elementos de la *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT* y de las *Líneas Directrices para las Empresas Multinacionales de la OCDE*, entre otras (Navarro, 2008). El punto de partida es el reconocimiento de que "aunque los Estados tienen la responsabilidad primordial de promover y proteger los derechos humanos, asegurar que se cumplan, respetarlos y hacerlos respetar, las empresas transnacionales y otras empresas comerciales, en su calidad de órganos de la sociedad, también tienen la responsabilidad de promover y proteger los derechos enunciados en la *Declaración Universal de los derechos humanos*". En la Declaración encontramos bien definida la **responsabilidad de las corporaciones respecto del desarrollo** puesto que se refiere a aspectos como el derecho a la **igualdad de oportunidades y a un trato no discriminatorio**; a los **derechos de los trabajadores**, incluyendo una remuneración digna que les garantice un nivel de vida adecuado para los trabajadores y sus familias y que les permita mejorar; a los derechos de **libre asociación** y a la **negociación colectiva**; la **prohibición de sobornos**; a las obligaciones en materia de protección del consumidor; de protección medio ambiente, entre otros.

5.3.4. Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE): Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE.

En diciembre de 2005 publicó el informe *Fighting Corruption and Promoting Integrity in Public Procurement* dentro del marco del Convenio (1997) de Lucha contra la Corrupción de Agentes públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales. La corrupción en los negocios internacionales tiene un claro impacto en el desarrollo humano de los países (Navarro, 2008, García-Marzá et al, 2003); de ahí la importancia de una regulación internacional que la combata.

5.3.5. ONU-Convención contra la corrupción

El año 2005 fue muy activo en cuanto a la creación de iniciativas de articulación de diversos sectores para la lucha contra la corrupción. Además del principio 10 del Pacto Mundial que prohíbe el soborno (incorporado en 2003), en diciembre de 2005 entró en vigor la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción, que es el primer instrumento jurídico global en esta materia y que vincula tanto a los Estados como a las empresas. España ha firmado esta Convención y a finales de 2005 había iniciado los trámites para su ratificación. Además, la OCDE tiene promulgada desde 1997 la Convención contra prácticas corruptas que es de aplicación a todos los Estados miembros y que en más de un caso obligó a modificar la legislación nacional para adaptarla a la Convención OCDE. Aunque pueda parecer sorprendente, el soborno de funcionarios públicos extranjeros en 1997 no sólo no era considerado delito sino que en algunos países miembros de la OCDE era considerado un gasto deducible (Navarro, 2008).

5.3.6. *International Standard Organisation (ISO)*

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) en consonancia con ISO tienen la intención de finalizar en 2010 los trabajos del grupo de expertos encargado de la elaboración de la **Norma ISO 26000** sobre gestión de la RSC. Se define como una guía de normalización, voluntaria, destinada a reconocer el buen desempeño de la empresa privada y otras organizaciones sociales.

5.3.7. *Principios de derechos humanos para empresas de Amnistía Internacional*

Amnistía Internacional ha elaborado una lista de control preliminar de principios de derechos humanos como ayuda para las empresas multinacionales. Tales principios se fundamentan en las normas internacionales de derechos humanos (Declaración Universal de los Derechos Humanos, Convenciones de la OIT, Principios Básicos de Naciones Unidas para el Empleo de la Fuerza y las Armas de Fuego y la Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social de la OIT) y los temas abordados son: política empresarial de derechos humanos; planes de seguridad; compromiso con la

comunidad; ausencia de discriminación; ausencia de esclavitud; salud y seguridad; libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva; condiciones de trabajo justas; mecanismos fiables y periódicos para controlar de manera efectiva la conformidad de todas las operaciones con los códigos de conducta y con las normas internacionales de derechos humanos.

5.3.8. *Memorias de Sostenibilidad GRI (Global Reporting Initiative)*

Desde hace unos años está aumentando el número de empresas que **elaboran memorias de RSC o de sostenibilidad** según los criterios de “*triple línea de base*” del GRI (Global Reporting Initiative). En España se han consolidado como la principal herramienta de comunicación empresarial. Sin embargo, la mayoría de estudios recientes coinciden en destacar algunas **carencias** importantes:

- Las empresas han adoptado el nuevo discurso de la RSE sin apenas cambios en las estrategias y políticas empresariales que fueron gestadas en la época del viejo paradigma de Milton Friedman de “*la única responsabilidad social de la empresa es obtener beneficios*”. Por tanto, aunque en las Memorias GRI abundan las referencias retóricas a la responsabilidad y al desarrollo sostenible, los datos que justifican ese discurso quedan cubiertos por un espeso velo de opacidad y una sospechosa ausencia de informaciones y datos concretos.
- Otra limitación en el uso de Memorias radica en la dispersión de la información. Aunque casi todas las empresas del Ibex-35 siguen la metodología del GRI y obtienen la calificación de A+ (máxima conformidad a las directrices y calidad de la información) no puede decirse que sigan un patrón común: no existe un modelo de informe, incluso son denominados de forma diversa según el criterio de la empresa y muchos carecen de índices analíticos. Es bastante escasa la información sobre la creación de empleo, sobre la estabilidad y seguridad de los puestos de trabajo, sobre la participación económica de los trabajadores y sobre el impacto real de la empresa en terceros países; aspecto éste último esencial cuando

se trata de medir las externalidades positivas o negativas de la empresa cuando opera fuera de sus fronteras.

- Otra cuestión a subrayar es que la verificación por una agencia de certificadores independiente es una práctica cada vez más habitual (es un requisito indispensable para la obtención del “plus” en el GRI), si bien debe tenerse en cuenta que este contraste de los datos declarados no es una auditoría de RSC y, por lo tanto, no asegura la exactitud de información.
- El enfoque narrativo que se utiliza en las Memorias de RSE se caracteriza por una **abundancia de aspectos positivos y una ausencia total de elementos negativos** (dificultades, peligros o errores), hecho que puede restar credibilidad al conjunto de la información.
- Reticencia a informar sobre ciertos **indicadores económicos**, lo cual dificulta enormemente evaluar la aportación al desarrollo y el valor económico generado por la compañía en distintos mercados (sino se presentan datos desagregados por país). En lo relativo a los **Indicadores ambientales** el 83 por ciento de empresas Ibex-35 tienen sistemas de gestión medioambientales, pero sólo un 30 por ciento tienen un grado de implantación superior al 66 por ciento. Además la información sobre multas y sanciones es poco exhaustiva. En los **indicadores sociales** existe una carencia informativa sobre los derechos laborales, análisis comparativo de salarios, descripción del colectivo de trabajadores y muy pocos datos sobre la formación de los empleados. Finalmente, en cuanto a otros **indicadores sociales** se detectan carencias con los compromisos de no discriminación o integración de discapacitados, no existen un proceso integrador de diálogo con *stakeholders*, hay gran escasez de información en terceros países sobre derechos humanos.

Revisadas las principales políticas públicas que concretan las cláusulas del contrato moral, no hay lugar para la ambigüedad respecto al potencial de las empresas globales al desarrollo social, político y eco-

nómico de los países de renta media o en rehabilitación post-bélica.

Reflexiones finales

La RSC, la *integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales en su estrategia y negocio* esta consolidada como un **nuevo paradigma** organizacional que, como hemos visto, pivota entre el compromiso (ética empresarial) y la estrategia de negocio (rentabilidad, activos intangibles). Algunas conclusiones y posibles líneas de acción que se pueden proponer tras la revisión bibliográfica y documental efectuada son las siguientes:

1. Existe un claro consenso en cuanto a los tres **ejes temáticos de la RSC**, que se basa en las **expectativas sociales sobre los derechos humanos**, los derechos sociales y laborales y los derechos medioambientales
2. La RSC aparece en todas las **agendas públicas** y privadas; sobre todo desde finales de los años noventa durante los que se dio un gran **impulso político** en los países más desarrollados y en distintos organismos multilaterales (UE, OCDE, NNUU y OIT). Sin embargo, y a pesar de la consolidación teórica de la RSC existen todavía grandes lagunas cuando se trata de analizar su interés e impacto en países de renta media o en rehabilitación post-bélica.
3. La **RSC afecta a todo tipo de organizaciones** (empresas, administraciones públicas y organizaciones de la sociedad civil). El **principio de responsabilidad** significa que cualquier actuación, libre y voluntaria, que genere externalidades positivas o negativas debe poder ser explicada. A mayor poder (**sobranía corporativa**), mayor impacto de las externalidades y por consiguiente mayor responsabilidad. En España se confirma la apuesta clara de las grandes empresas para comunicar su RSC (todas las empresas Ibex-35 cuentan con Memorias según criterios de la Global Reporting Initiative). Sin embargo, se constata una escasa presencia de PyMEs.

4. **Transparencia – comunicación:** La RSC en España está muy vinculada a la estrategia de comunicación/*marketing* de la empresa. Las *Memorias de sostenibilidad* GRI están claramente consolidadas entre las grandes empresas españolas, sin embargo aunque el GRI incluye *indicadores* perfectamente aplicables a los contextos de renta media y rehabilitación post-bélica (en donde confluyen agentes de cooperación y empresas privadas), la calidad de esos informes es muy desigual cuando se trata de aportar datos en terceros países y queda muy limitada a “acción social”.
5. Estamos en un **periodo de transición** entre el discurso teórico de la RSE y las consecuencias de su aplicación práctica. No hay todavía indicadores claros que permitan medir el impacto de las políticas de RSC en el entorno más inmediato de la empresa (rentabilidad, reputación, retención y fidelización, etc.). La falta de indicadores es todavía más preocupante cuando tratamos de evaluar el impacto de las empresas transnacionales en terceros países; especialmente en aquellos de renta media o en rehabilitación post-bélica que son los países prioritarios en la mayoría de agendas públicas de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD).
6. **Escasa sinergia entre políticas de actores públicos** en sus ámbitos de cooperación y de internacionalización económica. No hay canales de comunicación adecuados entre ministerios (Comercio, Exteriores) o sus agencias (AECID, ICEX, OTCs, Ofcomes); si bien empiezan a darse algunos pasos esperanzadores en este sentido: creación de la Comisión Interministerial (Consejo de Ministros, 2009) para coordinar la coherencia de políticas públicas de los ministerios que gestionan mayor AOD (MAEC, MITyC y MEH).
7. Consolidación de algunas reglas, **principios** y normativas de referencia en RSE (Pacto Mundial ONU, Directrices Multinacionales OCDE, Convenios de la OIT, entre otros) pero resultan demasiado **generalistas**.
8. **Consolidación del principio de voluntariedad de las políticas de RSC**, lo que hace excesivamente “cómoda” su afirmación (en códigos o Memorias) si no se esperan consecuencias de su incumplimiento. Aunque sigue abierto el debate entre los diferentes *stakeholders* para que se regule legalmente la RSC (las patronales empresariales se oponen mientras que algunas ONG y Estados –como por ejemplo, Francia- la propugnan) en España el debate queda, de momento, zanjado con el Informe de la Subcomisión Parlamentaria de RSE: la RSC debe ser voluntaria, aunque recomienda la **autorregulación**, preferiblemente sectorial, para afrontar problemas y preocupaciones propios del sector.
9. La RSC es más **flexible y rápida** que las Leyes (cuyos procesos de realización son mucho más largos) y cubre lagunas o insuficiencias legales que preocupan o afectan negativamente a la sociedad; pero no puede sustituir al Estado o vulnerar sus leyes. En el ámbito de la cooperación al desarrollo, la **RSC puede ser una herramienta de mejora de leyes internas o costumbres establecidas en un determinado país**, siempre y cuando aquellas estén por debajo del umbral de los derechos universales y la política de RSC de la empresa transnacional consiga mejorar esos índices. Una RSC que se limite a cumplir las leyes y reglamentos de un país no es propiamente una empresa “responsable”, sino una empresa “legal” (que es siempre una precondición de toda RSC coherente).
10. La aplicación de políticas de RSE en diferentes países va a requerir un esfuerzo de **adaptación al contexto**: en países con leyes muy garantistas (lo que generalmente sucede en los países del Norte) la RSC –si quiere “mejorar” esas leyes- deberá potenciar derechos de segunda o tercera generación, mucho más exigentes (conciliación de vida personal y laboral, equidad de género, energías renovables, etc.); mientras que en los países en rehabilitación post-bélica y de renta media, la RSE tendrá que poner el acento en la promoción de derechos de primera generación (libertades bási-

cas, derechos sociales y laborales de la OIT, trabajo infantil, apoyo a la gobernabilidad del país, educación para la paz, acceso a la educación, etc.).

11. Como parte de esa adaptación se considera necesario realizar una sectorización (sector/país) de la RSC basada en un enfoque *stakeholder* (incluyendo un mapa de *stakeholders* con sus posibles *coaliciones*).
12. Se constata una creciente necesidad de educación y formación en materia de RSC. La formación en RSC o en ética empresarial es fundamental. Hay universidades y escuelas de negocios que llevan más de una década impartiendo clases de ética empresarial. Pero otras tantas todavía no han integrado en sus planes de estudio la formación en este campo para los futuros directivos. Esta es una de las grandes preocupaciones que se plasman en los anuarios y/u observatorios de RSE: el desconocimiento de la sociedad (prensa y consumidores incluidos) sobre lo que realmente es RSC. Si la sociedad civil no está bien informada y formada en esta materia, puede resultar fácilmente manipulable por grandes campañas de "marketing social" en las que se confunda la acción social con una verdadera política integral de RSC. Es importante, por tanto, que el impulso político promueva también la creación de foros y estudios especializados en esta materia.
13. En España, las últimas iniciativas públicas más interesantes en cuanto a sus aportaciones e incidencia en la coherencia de políticas son el *Informe de la Subcomisión Parlamentaria de RSC* (2007), el *Foro de Expertos RSC* (2007) y el *Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012* (2009)
14. El resultado esperado de la RSC es el aumento de la legitimidad social (reputación, licencia para operar) de la empresa; lo que facilita el acceso a nuevos mercados, a nuevos programas (alianzas público-privadas para el desarrollo, contratos de organismos internacionales, etc.), "ahorra en dere-

cho" (reducción de la conflictividad), mejora la ventaja competitiva y refuerza los recursos humanos (retención, motivación, etc.). La RSC es un claro elemento de competitividad y de sostenibilidad.

15. La RSC aplicada en contextos de rehabilitación post-bélica o de renta media favorece el desarrollo socioeconómico, mejora la gobernanza, el empoderamiento local y fortalece y promueve los procesos de paz y los derechos humanos, lo que nos lleva a afirmar que una verdadera política de RSC desarrollada por los actores económicos en sinergia con los públicos favorece la democracia.
16. Es necesario abrir líneas de investigación aplicada en RSE (estudio de casos, lineamientos, etc.) que analicen el impacto real de una internacionalización socialmente responsable en países prioritarios para la cooperación al desarrollo.

Bibliografía

- ALBAREDA, L.; LOZANO, J.M.; YSA, T. (2007), "Public Policies in Corporate Social Responsibility. The Role of Governments in Europe", *Journal of Business Ethics* nº 74 especial Conferencia anual EBEN.
- ANCOS, H. (2007), "Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial", *Revista Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 66, págs 51-78)
- BLANCHARD K. /VINCENT PEALE N. (1990), *El poder ético del directivo*, Grijalbo, Barcelona.
- COMISIÓN EUROPEA, *Libro Verde* (2001), *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas.
- COMPTE-SPONVILLE (2004), *El capitalismo ¿es moral?*, Paidós, Barcelona
- CONILL, J (2004), *Horizontes de economía ética*, Tecnos, Madrid.
- Consejo de Ministros, *Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012* (Madrid, 13 de febrero de 2009)
- CORTINA A; CONILL J., DOMINGO A, GARCÍA-

- MARZÁ D (2000), *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid.
- DAVIS K., HOFFMAN W.M., MILLS MOORE J (1990), *Business Ethics: "Five Propositions for Social Responsibility"*, McGraw-Hill, New York.
- DE GEORGE R.T. (1995), *Business Ethics*, Prentice Hall, New Jersey.
- FREEMAN, R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
- GARCÍA ECHEVARRIA S. (1994), *Introducción a la economía de empresa*, Díaz de Santos, Madrid.
- GARCÍA-MARZÁ, D. (2004), *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, Trotta, Madrid.
- KANT, I. (2005), *Sobre la paz perpetua*, Tecnos, Madrid.
- LOZANO AGUILAR, J F. (2004), *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Trotta, Madrid.
- LOZANO, J.M. et al (2007), *Los gobiernos y la RSE, políticas públicas más allá de la regulación y de la voluntad*, Granica, Barcelona.
- NAVARRO, F. (2008), *Responsabilidad Social Corporativa, Teoría y Práctica*, ESIC Editorial, Madrid.
- OCDE, *Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales*, versión de 1976 revisada en 2000 (<http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines>)
- OFFE C. (1986), *La gestión política*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- ORTEGA Y GASSET, J (1986), *La rebelión de las masas*, Alianza, Madrid.
- GARCÍA-MARZÁ, D; GONZÁLEZ, E.; BALLESTEROS, C., NAVARRO y F. SICHAR, G (Compilador); (2004), *La empresa socialmente responsable. Ética y empresa*, Cideal, Madrid.
- SUBCOMISIÓN PARLAMENTARIA DE RSE (2007), *Informe de Conclusiones*, Madrid.
- VILLAFAÑE, J. (2008), *Informe anual 2008. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Pearson Prentice Hall, Madrid.
- WARD, H. (2004), *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: taking stocks*, Banco Mundial.

Fernando Navarro García y Domingo García-Marzá

© Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE) 2007. Todas las publicaciones de FRIDE están disponibles en el sitio web de FRIDE: www.fride.org.

Este documento pertenece a FRIDE. Queda prohibido todo tipo de reproducción o redistribución, total o parcial, sin el permiso previo de FRIDE. Las ideas expresadas por el autor no reflejan necesariamente las opiniones de FRIDE. Si tiene algún comentario sobre este documento o alguna sugerencia, puede ponerse en contacto con nosotros en comments@fride.org.

www.fride.org

Goya, 5-7, Pasaje 2º. 28001 Madrid — ESPAÑA. Tel.: +34 912 44 47 40 — Fax: +34 912 44 47 41. Email: fride@fride.org