

Fernando Navarro García

# R S C

RESPONSABILIDAD  
SOCIAL  
CORPORATIVA

TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA SOSTENIBILIDAD



3.<sup>a</sup>  
edición



## **Responsabilidad social corporativa**

Teoría y práctica de la sostenibilidad

Madrid, 2024

Fernando Navarro García

# **Responsabilidad social corporativa**

Teoría y práctica de la sostenibilidad

3.<sup>a</sup> edición



Primera edición: febrero, 2008

Tercera edición: febrero, 2024

*Responsabilidad social corporativa. Teoría y práctica de la sostenibilidad*  
Fernando Navarro García

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2008-2024, ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel.: 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-020-9  
Depósito Legal: M-257-2024

Diseño de cubierta: Balloon Comunicación  
Maquetación: Santiago Díez Escribano  
Lectura: Myriam Mieres  
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de

**esic**  
Editorial

Impreso en España – *Printed in Spain*

*Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*

*A mis padres, aunque ya no estén;  
a Marta, Alejandro y Santiago por estar;  
a todos aquellos con cuyo ejemplo, ideas  
y lecturas he ido aprendiendo todos estos años.*

# Índice

PRÓLOGO CASI EN BLANCO (PRÓLOGO A LA 1. <sup>a</sup> EDICIÓN).....	19
PRÓLOGO A LA 2. <sup>a</sup> EDICIÓN.....	21
PRÓLOGO A LA 3. <sup>a</sup> EDICIÓN.....	23
AGRADECIMIENTOS .....	27
INTRODUCCIÓN.....	31
PARTE I. Teoría de la RSC.....	35
<b>Capítulo 1. De la ética a la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad.....</b>	<b>37</b>
1.1. Introducción: desde la ética a la sostenibilidad .....	37
1.2. Fundamentos teóricos: ¿qué es la ética?.....	49
1.2.1. Concepto y funciones de la ética .....	49
1.2.2. Ética de las organizaciones .....	53
<b>Capítulo 2. La responsabilidad social de las organizaciones.....</b>	<b>57</b>
2.1. Concepto de responsabilidad.....	57
2.2. La responsabilidad social: concepto, características y evolución terminológica.....	59
2.3. La responsabilidad social: antecedentes y evolución histórica	69
2.3.1. A favor de la globalización: la racionalidad económica frente a la injerencia del Estado .....	72
2.3.2. Contra la globalización descontrolada: la justicia social	75

2.4. La consolidación de la responsabilidad social de las organizaciones .....	79
2.5. El <i>compliance</i> o aseguramiento normativo como punto de equilibrio entre ética y ley.....	81
ANEXO.....	89
<b>Capítulo 3. Los grupos de interés o <i>stakeholders</i>.</b> .....	91
3.1. La sociedad civil.....	91
3.2. La ética del dialogo .....	93
3.3. Los <i>stakeholders</i> : una perspectiva ética de la gestión empresarial .....	95
3.4. <i>Stakeholders</i> : concepto, tipos y enfoques.....	96
3.5. El triple uso del enfoque <i>stakeholder</i> .....	101
3.5.1. Uso analítico (dimensión descriptivo-analítica).....	101
3.5.2. Uso estratégico-instrumental.....	107
3.5.3. Uso normativo .....	107
3.6. El modelo integral de los <i>stakeholders</i> para la gestión de la responsabilidad social.....	108
3.7. La gestión de los <i>stakeholders</i> por las empresas: la matriz de materialidad .....	110
<b>Capítulo 4. Transparencia y comunicación externa de la responsabilidad social</b> .....	115
4.1. La transparencia: concepto y características.....	115
4.2. La deontología profesional: los códigos éticos o de conducta .....	119
4.3. Los comités éticos o de responsabilidad social .....	127
4.4. Informes y memorias de responsabilidad o sostenibilidad.....	129
4.4.1. Flexibilidad frente a comparabilidad o contraste: ¿Qué formato de memoria elegir? .....	130
4.4.2. Informes de triple línea de base .....	131
4.4.3. Memorias de sostenibilidad según el GRI.....	133
4.5. Otros estándares para memorias de sostenibilidad.....	140
4.5.1. Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre estándares de informes de sostenibilidad (ESRS) .....	140
4.5.2. Taxonomía social de la Comisión Europea .....	140
4.5.3. SASB (Sustainability Accounting Standards Board).....	141
<b>PARTE II. Práctica de la RSC: convenciones, normas y certificaciones.</b> ..	143
<b>Capítulo 5. El impulso político de la responsabilidad social en España y Europa</b> .....	145
5.1. El impulso político de la RSC en España .....	147

5.1.1.	Parlamento y Gobierno .....	147
5.1.2.	Subcomisión parlamentaria .....	148
5.1.3.	Foro de Expertos de RSE .....	149
5.1.4.	El Consejo Estatal de la RSE (CERSE) .....	150
5.1.5.	Mesa de Diálogo Social sobre la RSE .....	154
5.1.6.	Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación: Planes Directores de la Cooperación Española .....	154
5.1.7.	Ministerio de Fomento .....	155
5.1.8.	Comisión Nacional del Mercado de Valores: Código Conthe .....	155
5.1.9.	Administración autonómica y local .....	156
5.2.	El impulso político de la responsabilidad social en Europa ...	157
5.2.1.	La Carta de Copenhague .....	157
5.2.2.	La Comisión Europea .....	158
<b>Capítulo 6. Regulación en materia de derechos humanos .....</b>		<b>167</b>
6.1.	Los derechos humanos .....	167
6.1.1.	Fundamentos éticos y legales de los derechos humanos .....	167
6.1.2.	Origen, contenidos y aplicación .....	170
6.2.	El impulso público de los derechos humanos .....	177
6.2.1.	Iniciativas de las Naciones Unidas .....	177
6.2.2.	Iniciativas desde otros organismos internacionales ...	186
6.2.3.	Iniciativas desde la Unión Europea .....	188
6.2.4.	Iniciativas desde España .....	189
6.3.	El impulso privado de los derechos humanos .....	192
6.3.1.	Los derechos humanos como responsabilidad de las empresas y otros actores privados .....	192
6.3.2.	Los defensores de los derechos humanos: Resolución de la ONU sobre protección de los defensores de los derechos humanos que trabajan en derechos económicos, sociales y culturales .....	195
6.3.3.	Principios de Derechos Humanos para Empresas de Amnistía Internacional .....	196
6.4.	La protección jurídica de los derechos humanos .....	197
6.4.1.	Derecho duro ( <i>hard law</i> ) y derecho no vinculante ( <i>soft law</i> ) .....	197
6.4.2.	Diligencia debida y <i>compliance</i> .....	201
6.5.	Empresas y conflictos armados .....	204
6.5.1.	La guerra en el mundo de hoy .....	204
6.5.2.	Impacto de los conflictos armados .....	208



6.5.3.	El papel de las empresas en un conflicto armado. ....	210
6.5.4.	Los <i>stakeholders</i> en zonas de violencia o conflicto armado .....	215
6.5.5.	Propuestas concretas de empresas en programas de construcción de paz .....	218
<b>Capítulo 7. Regulación en materia sociolaboral.</b> .....		219
7.1.	Panorama internacional de los derechos sociolaborales .....	219
7.2.	La Organización Internacional del Trabajo (OIT) .....	221
7.2.1.	Los convenios fundamentales de la OIT .....	221
7.2.2.	Declaración tripartita de principios sobre empresas multinacionales y política social de la OIT. ....	224
7.2.3.	Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo de la OIT .....	224
7.3.	Normas técnicas certificables en aspectos laborales .....	225
7.3.1.	La SA 8000:2014. ....	225
7.3.2.	La Ethical Trading Initiative (ETI) .....	227
7.3.3.	OSHAS 18001:2008 (reemplazada por la ISO 45001) ...	231
7.3.4.	La serie ISO 4500 sobre Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo .....	234
7.3.5.	El sello EFR de empresa familiarmente responsable: la conciliación .....	243
7.4.	La responsabilidad social interna (RSI): tendencias en la gestión de personas sobre la base del liderazgo ético .....	247
<b>Capítulo 8. Regulación en materia medioambiental</b> .....		255
8.1.	Medioambiente, cambio climático y responsabilidad ecológica. ....	255
8.2.	El desempeño medioambiental de las empresas españolas ..	260
8.3.	Legislación española en materia medioambiental .....	262
8.4.	Regulación ambiental en el marco de la UE. ....	264
8.4.1.	Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS) .....	264
8.4.2.	El Reglamento (UE) 2020/852 relativo al establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles. ....	265
8.5.	Convenciones internacionales de ámbito medioambiental ...	266
8.5.1.	Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano (Declaración de Estocolmo, 1972) .....	266
8.5.2.	Carta Mundial para la Naturaleza (1982) .....	267
8.5.3.	Declaración sobre el Derecho al Desarrollo (1986) .....	267
8.5.4.	Protocolo de Montreal sobre Sustancias que Agotan la Capa de Ozono (1987) .....	268

8.5.5.	Conferencia sobre Cambios en la Atmósfera de Toronto, Canadá (1988) .....	268
8.5.6.	Convención de Basilea sobre el Control de los Movimientos Transfronterizos de los Desechos Peligrosos y su Eliminación (1989) .....	268
8.5.7.	Conferencia General de la Organización Internacional de la Energía Atómica - OIEA (1990) .....	268
8.5.8.	Segunda Conferencia Mundial sobre el Clima (Ginebra, 1990) .....	269
8.5.9.	Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Cumbre de Río, Rio de Janeiro, 1992) .....	269
8.5.10.	Convención sobre la Diversidad Biológica (1992) .....	269
8.5.11.	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (1992) .....	269
8.5.12.	Declaración y Programa de Acción de Viena, Conferencia Mundial de Derechos Humanos (1993) ...	270
8.5.13.	Convención de las Naciones Unidas de Lucha Contra la Desertificación (1994) .....	270
8.5.14.	COP1 – 1.ª Conferencia de las Partes. Mandato de Berlín (1995) .....	270
8.5.15.	Protocolo de Kioto: Convenio Marco de la ONU sobre Cambio Climático (1997) .....	271
8.5.16.	Conferencias Hábitat o Cumbre de las Ciudades (1976, 1996 y 2001) .....	271
8.5.17.	Cumbre de la Tierra en Johannesburgo (2002) .....	271
8.5.18.	El Acuerdo de París (2015) .....	271
8.6.	Convenios Internacionales suscritos por España hasta 2023 ..	272
8.6.1.	Convenio de Ramsar (1971) .....	272
8.6.2.	CITES (1975) .....	272
8.6.3.	Convenio de Barcelona (1975) .....	273
8.6.4.	Convenio de Berna o Convenio relativo a la Conservación de la Vida Silvestre y del Medio Natural en Europa (1979) .....	273
8.6.5.	Convenio de Bonn o Convención sobre la Conservación de las Especies Migratorias (1983) .....	273
8.6.6.	Convenio OSPAR (1992) .....	273
8.6.7.	Convenio sobre la Diversidad Biológica CDB (1993) ...	273
8.6.8.	Convención de las Naciones Unidas de lucha contra la desertificación en los países afectados por sequía grave o desertificación, en particular en África (1994)..	274
8.6.9.	Convenio Internacional de las Maderas Tropicales (2006) .....	274
8.6.10.	Forest Europe - Proceso paneuropeo para la protección de los bosques en Europa (2015) .....	274
8.7.	Certificaciones y normas técnicas medioambientales .....	274

8.7.1.	La serie ISO 14000: Sistemas de Gestión Ambiental ...	275
8.7.2.	La serie ISO 5000: Sistemas de Gestión Energética (SGE) .....	277
8.7.3.	La Etiqueta Ecológica Europea-ECOLABEL .....	278
8.7.4.	Las certificaciones forestales .....	280
8.8.	Los Principios CERES.....	282
<b>Capítulo 9. Regulación generalista en materia de RSC y sostenibilidad .....</b>		
9.1.	Convenciones, guías y normas técnicas .....	285
9.2.	Del balance social a las certificaciones y auditorías éticas y de RSC .....	292
9.2.1.	La Norma SGE 21 de Forética.....	294
9.2.2.	IQNet SR 10 AENOR .....	300
9.2.3.	La serie de normas de aseguramiento AA 1000.....	304
9.2.4.	SI 10000 Social Responsibility and Community Involvement.....	305
9.3.	Orientaciones y principios no certificables.....	306
9.3.1.	La Guía ISO 26000 .....	306
9.3.2.	El diagnóstico de compromiso con los ODS del Instituto de Estudios para la Ética y la RSC (Innovaética).....	313
9.3.3.	Políticas y normas de desempeño sobre sostenibilidad social y ambiental de la Corporación Financiera Internacional (Banco Mundial).....	316
9.3.4.	Los principios de Caux .....	316
9.3.5.	Los principios globales de Sullivan .....	317
9.4.	Observatorios y centros de estudio y promoción de la RSC y la sostenibilidad .....	318
9.4.1.	Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad-ASG (DIRSE) .....	318
9.4.2.	EBEN-España - Asociación Española de Ética de la Economía y de las Organizaciones.....	318
9.4.3.	Club de la Excelencia en Sostenibilidad.....	318
9.4.4.	Red Española del Pacto Mundial.....	319
9.4.5.	Sindicatos .....	319
9.4.6.	El Observatorio de RS de la Fundación ÉTNOR.....	319
9.4.7.	Foro de Reputación Corporativa. ....	320
9.4.8.	El Observatorio de la RSE.....	320
9.4.9.	La Fundación Empresa y Sociedad.....	320
9.4.10.	La Fundación Lealtad .....	321
9.4.11.	La Fundación Carolina .....	322
9.4.12.	El Instituto de Estudios para la Ética y la Responsabilidad Social de las Organizaciones .....	323

9.4.13. Business for Social Responsibility (BSR) .....	323
9.4.14. Publicaciones especializadas .....	323
PARTE III. Ámbitos especiales de RSC.....	325
Capítulo 10. <b>Del marketing social al comercio justo</b> .....	327
10.1. El marketing social, el marketing con causa, el marketing verde y el <i>greenwashing</i> .....	327
10.1.1. Características del marketing social .....	331
10.1.2. Las 4 P del marketing social.....	333
10.2. El plan de marketing social.....	334
10.3. Otras estrategias de cambio social.....	336
10.4. Comercio justo y comercio ético.....	342
10.5. Iniciativas para la medición del impacto social de la RSC .....	347
Capítulo 11. <b>La responsabilidad social de las ONG y sus alianzas con empresas</b> .....	349
11.1. Las organizaciones no lucrativas y las ONG .....	349
11.1.1. El Tercer Sector de Acción Social (TSAS).....	354
11.1.2. Las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo.....	354
11.2. El código de conducta de la Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo .....	356
11.2.1. Características de las ONG de desarrollo .....	356
11.2.2. Conceptos básicos empleados por las ONGD.....	357
11.2.3. Ámbitos de actuación de las ONG de desarrollo (ONGD) .....	359
11.2.4. Criterios generales de relación de las ONGD con sus <i>stakeholders</i> .....	360
11.2.5. Criterios generales de organización de las ONGD .....	362
11.2.6. Pautas comunicativas, publicidad y uso de imágenes..	363
11.2.7. Aplicación, objetivos y cumplimiento del Código de Conducta de la Coordinadora de ONG .....	363
11.3. Relaciones entre empresas y ONG: un marco de entendimiento y confianza.....	364
11.4. Niveles de compromiso para el establecimiento de relaciones entre empresas y ONG.....	366
11.4.1. Filantropía .....	366
11.4.2. Filantropía estratégica (transacción) .....	367
11.4.3. Integración.....	367
11.5. La creación de valor sostenible .....	369

11.6. Valor añadido para la empresa de relacionarse con ONG .....	370
11.7. Valor añadido para la ONG de relacionarse con las empresas..	372
11.8. El decálogo de relaciones entre empresas y ONG .....	374
11.9. La ley de mecenazgo .....	376
<b>Capítulo 12. Desarrollo sostenible, desarrollo humano y lucha contra la corrupción .....</b>	<b>379</b>
12.1. La sostenibilidad .....	379
12.2. La seguridad humana .....	381
12.3. La teoría de los negocios en la base de la pirámide .....	384
12.4. Comercio internacional y países en vías de desarrollo .....	388
12.5. El impacto de la corrupción en el desarrollo sostenible .....	395
12.5.1. Concepto y características de la corrupción .....	395
12.5.2. Actores de la corrupción .....	397
12.5.3. Consecuencias de la corrupción .....	398
12.5.4. La lucha contra la corrupción .....	404
12.5.5. La lucha contra la corrupción a través de la legislación interna de los Estados .....	409
12.5.6. La lucha contra la corrupción desde las empresas: la RSC como contrapeso ético de la globalización de mercados .....	413
12.5.7. La lucha contra la corrupción desde la sociedad civil ..	416
12.5.8. La norma técnica ISO 37001:2016 de sistema de gestión antisoborno .....	417
<b>Capítulo 13. Inversión socialmente responsable (ISR), fondos éticos y solidarios .....</b>	<b>419</b>
13.1. Fondos éticos e inversiones socialmente responsables (ISR)..	419
13.1.1. Concepto .....	419
13.1.2. Estrategias para la inversión socialmente responsable (ISR) .....	420
13.1.3. Principales fondos éticos y sostenibles indexados en el mundo .....	426
13.2. Fondos solidarios .....	428
<b>Capítulo 14. Conclusiones: hacia una geopolítica socialmente responsable y sostenible .....</b>	<b>431</b>
14.1. La responsabilidad social como principal activo intangible de las organizaciones .....	431
14.2. La normalización de la virtud .....	432
14.3. Diseño e implantación de un sistema de gestión de la responsabilidad social .....	432
14.4. Fases para la implantación de un sistema de gestión socialmente responsable .....	434

14.5. Aspectos críticos para la implantación de un sistema de gestión de la RSC .....	436
14.6. La integración estratégica de la RSC en España .....	439
14.7. Ventajas de la implantación de un sistema de gestión de la RSC .....	441
14.7.1. Ventajas para los grupos de interés y la comunidad ...	441
14.7.2. Ventajas para la propia organización. ....	443
14.8. Conclusiones .....	444
RELACIÓN DE FIGURAS Y TABLAS .....	449
BIBLIOGRAFÍA .....	453

## Prólogo casi en blanco (Prólogo a la 1.ª edición)

Este va a ser un prólogo especial; un prólogo casi en blanco, pues tendría que haber sido escrito por Rodrigo Uría<sup>1</sup> si la muerte no nos lo hubiera arrebatado prematuramente el 17 de julio de 2007. Descanse en paz el brillante abogado, el hombre de acción y el espíritu solidario.

Nada de lo que ahora pudiera escribirse en esta página haría justicia al caudal de humanismo, inteligencia y generosidad que manaba de su alma; por eso he optado por dejarla huérfana de letras, casi en blanco...

No sé lo que hubiera escrito Rodrigo Uría, pero quiero recordar una frase suya en la que subyace una manera de entender la vida y los buenos oficios: «La decencia es la manifestación estética de la ética». Son solo nueve palabras, pero tan claras, directas y coherentes como el hombre que las pronunció. Solo espero que contagien y traspasen de punta a punta este libro para llegar a ser al mismo tiempo el mejor prólogo y el más concluyente epílogo.

El autor  
Madrid, 19 de julio de 2007

---

<sup>1</sup> Rodrigo Uría Meruéndano (12 de enero de 1941 – 17 de julio de 2007). Licenciado en Derecho e hijo del también abogado y premio príncipe de Asturias de ciencias sociales Rodrigo Uría González, desarrolló su carrera profesional en el despacho fundado por su padre. En 1973 se incorporó al bufete familiar junto a Aurelio Menéndez. Desde 1978 era socio director de Uría Menéndez (actualmente era presidente), uno de los despachos de abogados más prestigiosos del mundo. Desde 2005 era presidente del Patronato del Museo del Prado. Miembro fundador desde su inicio en 1995 del patronato de la organización humanitaria Acción contra el Hambre, de la que era vicepresidente en el momento de su muerte.

## Prólogo a la 2.<sup>a</sup> edición

A principios del año 2008 recibí la llamada de Fernando Navarro con motivo de la publicación de la primera edición del presente libro. Aún no conocía personalmente a Fernando, aunque sí conocía bien su «casa», Acción contra el Hambre, por la especial y afectuosa vinculación que mi familia tenía con muchas de sus buenas gentes. Con gran simpatía, Fernando me hizo llegar un ejemplar de su recién publicado libro. Aquella primera edición debería haber sido prologada por mi padre, aunque debido a su repentino fallecimiento unos meses antes no pudo hacerlo y Fernando decidió escribir un «Prólogo casi en blanco».

Dos años más tarde, siguiendo la cariñosa petición de mi ya buen amigo Fernando, me resulta conmovedor y un inmenso privilegio prologar la segunda edición de este libro, que habría que llamar más bien enciclopedia de responsabilidad social corporativa (RSC).

Vivimos en un mundo complicado e intenso. Asistimos, perplejos a veces, al inexorable paso del tiempo, digiriendo a trompicones los rápidos cambios que nos vemos forzados a engullir. *Revolución tecnológica, globalización, web 2.0, cambio climático, generación Y*, etc., son algunos de los múltiples términos que hemos tenido que acuñar con solvencia para seguir el ritmo frenético de este momento.

La crisis económica global y los desajustes políticos locales agrandan más, si cabe, el reto que supone construir un futuro justo y solidario. Creo firmemente en nuestra obligación, personal y profesional, de luchar por un ahora sólido que nos permita ofrecer a nuestra prole un mañana digno y sostenible. Supongo que mi recién estrenada paternidad me obliga, ahora más que nunca, a pensar en ese futuro que, según escribo estas líneas, se convierte ya en presente. Nosotros, los ciudadanos, ostentamos la responsabilidad individual de cuidar nuestro entorno, tanto en el aspecto medioambiental como —fundamentalmente— desde el respeto a las más básicas normas éticas y sociales. Sin perjuicio de ello, desde las entidades e instituciones no solo tenemos esa misma responsabilidad, sino que además poseemos una inmensa capacidad de influencia para sentar las bases que guíen las prácticas sociales y empresariales del mañana.

La RSC ya no es una moda. Desde su inicial fervor, hace ya algunos años, hasta el momento actual, hemos pasado de la incredulidad a la convicción. Las entidades ya no solo



hablan, al aire o sobre el papel, de la RSC, sino que destinan importantes recursos humanos y financieros a su compromiso con el entorno en el que operan. La RSC se ha convertido, por tanto, en parte indiscutible del ADN de las empresas, en un pilar fundamental de su cultura empresarial. Si tenemos en cuenta, además, el veloz proceso de internacionalización que han vivido las compañías españolas en las últimas décadas, la responsabilidad se magnifica, convirtiendo a las empresas globales en responsables sociales globales.

Como dice el autor en este libro, «la empresa no solo es un elemento indispensable para el desarrollo de la sociedad, sino que además está inmersa de lleno en ella». Por lo tanto, ya no basta con dar, de vez en cuando, un barniz de solidaridad. La responsabilidad social corporativa implica mucho más que simples gestos caritativos, pues pone en juego uno de los activos más preciados de una compañía: su reputación. Hoy en día la sociedad no solo escucha, sino que también exige y pone sus firmes ojos en las empresas y en cómo gestionan sus deberes sociales. Además, la revolución tecnológica ha facilitado, mediante la web 2.0, que cualquier ciudadano cuente con un altavoz por el que expresar libremente, y con gran volumen, sus opiniones, críticas y necesidades. Esto aumenta la vulnerabilidad de las empresas y, por tanto, la importancia de evitar cualquier mala praxis en materia de RSC.

Creo que es fundamental, en este punto, el papel que desempeñan los departamentos de comunicación de las compañías. Su proliferación en los últimos años es un signo evidente de su importancia estratégica como transmisores y garantes de la mejor y más auténtica imagen de cada empresa. Delibes nos recordó a mediados del pasado siglo que «la sombra del ciprés es alargada» y, de la misma manera, la reputación de una empresa también lo es. Mediante la comunicación, las entidades deben monitorizar con precisión la estela reputacional que deja su negocio para poder generar mayor y mejor adhesión por parte de los distintos agentes sociales y económicos.

Pero, para hacer uso de una buena comunicación, las empresas deben contar también con el conocimiento adecuado con el que alinear su estrategia de RSC y su estrategia de negocio. El conocimiento sigue siendo la mejor arma para luchar contra la incertidumbre; y cuando ese conocimiento es claro, estructurado y fundamentado, como el que encontramos en este libro, descubrimos al mejor aliado para optimizar nuestra contribución social. Las empresas y los comunicadores debemos por tanto velar por mantener el vínculo entre la responsabilidad social de nuestras compañías y su efecto en la reputación, utilizando en el camino, entre otras, las herramientas formativas que tenemos al alcance.

«La decencia es la representación estética de la ética», como bien sabe Fernando (así lo indica en su «Prólogo casi en blanco»); esa es una frase que escuché, en boca de mi padre, innumerables veces. Y, con el tiempo, dejó de ser una simple frase para convertirse en una filosofía de vida. Por ello, estoy profundamente convencido de que no debemos perder nunca de vista la vertiente ética de nuestros comportamientos personales y profesionales. Es dicha ética, como fuente inspiradora de la RSC, la que las empresas deben cuidar y mimar, día a día y con empeño, sobre la base de unos principios claros, sólidos y transmisibles. Es esta misma ética la que nos debe empujar, a jóvenes y no tan jóvenes, a trabajar con esfuerzo y a implicarnos con ahínco en nuestro entorno. El respeto a la ética es, en definitiva, el que nos permitirá, como personas y como entidades, encontrar la mejor manera de construir nuestro futuro, justo y solidario.

DIONISIO URÍA RONSMANS  
(URÍA MENÉNDEZ)

## Prólogo a la 3.<sup>a</sup> edición

Cuando Fernando me preguntó a través de nuestra maravillosa amiga común, Ana María Salazar, si me gustaría escribir el prólogo para esta tercera edición de su libro, no pude más que sonreír, aceptar y pensar que, de las más de ocho mil millones de personas en este planeta, el autor pensó que yo podría contribuir con un prefacio a su increíble obra. Ese momento de profundo agradecimiento por la confianza mostrada se convirtió muy pronto en una auténtica cura de humildad, al entender la realidad de la responsabilidad que conlleva el prologar un trabajo tan fundamental y relevante como el presente, dedicado a un tema, el del compromiso social, en el que disfruto enormemente trabajando a través de la colaboración con la sociedad civil.

A menudo, en conversaciones con amigos y conocidos, me veo en la necesidad de justificar, casi demostrar, que soy un «millennial». Me gusta reivindicar que pertenezco a una generación que entiende y es consciente de los problemas globales, se preocupa por buscar soluciones, está comprometida con el avance en los derechos sociales, y tiene como objetivo hacer del mundo un lugar mejor para todos. Soy de una generación con un acceso casi ilimitado a todo tipo de información, en un mundo en el que la información es la nueva moneda de cambio, el conocimiento de los desafíos sociales implica una obligación moral de actuar, y la inacción se ha de entender como sinónimo de apatía social.

Fernando Navarro es uno de esos autores privilegiados que tiene la capacidad de traducir la complejidad de un tema tan relevante como es la responsabilidad social corporativa, desde una perspectiva tan fundamental como lo es la ética, a un lenguaje simple a través del cual el lector se llega a sentir inmerso en una lección magistral de una claridad cuasi mágica.

Es en ese contexto que la presente obra muestra de forma espléndida la idea de que la responsabilidad social corporativa es un imperativo ético y moral en el avance de cualquier organización, como ya avisa con el cuarto condicionante de la RSC, ya sea de carácter público, privado, o del mundo de la sociedad civil, y que tenga como propósito la construcción de espacios cívicos en los que las personas puedan desarrollar sus actividades sociales, resultando en una prosperidad que va mucho más allá de lo económico, y que se centra en el auténtico enriquecimiento del individuo y de la sociedad a la que pertenece, siempre de forma sostenible.

Y es que no cabe duda de que la calidad democrática se ve reflejada en la inclusividad y protección sociales, y en el fortalecimiento de un mundo con importantes valores y estándares, que propugne un cambio real y permanente, sostenible y orientado a afrontar los desafíos que hoy tenemos y aquellos que inexorablemente nos acechan. La todavía reciente pandemia de COVID-19 o la invasión ilegal de Ucrania por parte de Rusia y sus efectos a nivel global son claros recordatorios de que solo con fuertes estructuras y mecanismos sociales podemos hacer frente a retos de muy diversa índole.

Cabe destacar la implementabilidad de los principios contenidos en este libro más allá del sector privado, que se pueden y deben incorporar a entornos organizativos que busquen las buenas praxis para el fortalecimiento de la sociedad como método de avance y prosperidad.

Hay que entender la responsabilidad social corporativa dentro del marco de colaboración establecido por los diferentes sectores sociales que tienen como objetivo la creación y mejora de una sociedad en la que el desarrollo sostenible sea el eje vehicular de crecimiento.

Solo hace falta mirar a Japón y su entendimiento de la integración de todos los sectores en su búsqueda por un equilibrio social, que han venido a llamar Sociedad 5.0. Este tipo de organización social se extiende a todos los ámbitos y busca encontrar una armonía del hombre con su entorno, así como la incorporación de la tecnología al servicio del avance social, llevando a un primer plano al individuo y evolucionando desde una sociedad resultante de una globalización informativa.

Fernando Navarro, a través de su entendimiento de la necesidad de construir más, pero sobre todo mejor, da paso en su libro a una incorporación de los principios fundamentales de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, acordados en 2015 por los Estados miembros de las Naciones Unidas con el propósito de no dejar a nadie atrás, y que sirven de guía para entender la ruta que hay que seguir en ese anhelo por construir, a nivel global, esa sociedad 5.0 a la que debemos aspirar.

No es un accidente que uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, el número 12, esté dedicado a un consumo y una producción responsables. Existe una correlación directa entre la actividad económica del sector privado y su impacto social, y viceversa. Esto lleva, necesariamente, a la búsqueda de un bienestar general que favorezca la creación de un entorno donde la prosperidad se convierta en la norma fundamental, se enfatice la importancia de proteger el medioambiente y se aúnen esfuerzos en el desarrollo de la capacidad del individuo para que forme parte como agente activo de una economía global próspera que genere oportunidades sociales para el crecimiento.

La responsabilidad social corporativa debe jugar un papel educativo fundamental. La sociedad claramente muestra un acusado desgaste del contrato social, bajo el cual todos estamos llamados a participar como agentes de un cambio hacia una ciudadanía global. La falta de confianza en los sectores públicos y privados por parte de un importante sector de la ciudadanía realza de especial manera la necesidad de reescribir el compromiso social, con elementos solidarios y de desarrollo sostenible, más allá de la teoría, y con la vista puesta en la mejora de todos, con el individuo como eje, y los sectores públicos, privados y la sociedad civil organizada como agentes de colaboración e implementación, fortaleciendo los múltiples espacios sociales. Así, la labor educativa de la responsabilidad social corporativa desempeña un papel crucial en el fomento de la confianza en la búsqueda de una sociedad más inclusiva y equilibrada.

Quiero creer que el compromiso social por avanzar en la construcción de esa sociedad en la que haya espacio para la prosperidad de todos pasa por entender que solo trabajando juntos podemos alcanzar una sociedad sostenible que nos permita disfrutar de un bienestar social sin condenar a futuras generaciones de una carestía de los recursos necesarios para también prosperar, crecer y disfrutar de un entorno saludable.

Como dijo Martin Luther King Jr., «cada hombre debe decidir si caminará en la luz del altruismo creativo o en la oscuridad del egoísmo destructivo».

FELIPE QUEIPO REGO

## Agradecimientos

**S**iempre que se culmina un libro —incluso una 3.<sup>a</sup> edición como la que usted tienen entre sus manos— y se echa la mirada atrás, son muchas las personas que aparecen en el largo camino que supone escribir, incluida la recopilación de datos, su análisis, depuración, contraste, identificación de fuentes bibliográficas, entrevistas, síntesis y revisiones... Son, por tanto, muchas las personas sin cuya ayuda este libro no habría podido nacer ni renovarse. A todas ellas debo mi gratitud.

Dado que la enumeración exhaustiva no es posible, haré un breve repaso de aquellos que han tenido una intervención más significativa.

En primer lugar, Domingo García-Marzá, amigo, catedrático de Ética de la Empresa en la Universidad Jaume I (Castellón) y directivo de la Fundación Etnor en Castellón. Fue Domingo quien hace más de 25 años me invitó a colaborar con la Fundación Etnor en la entonces incipiente tarea de promover la ética en las empresas. Eran tiempos «heroicos», en los que vincular la ética a la empresa resultaba casi una extravagancia. Todavía conservo frescas en la mente las miradas curiosas de muchos de nuestros interlocutores cuando tratábamos esta materia hace varias décadas. Aun así, la Universidad de Castellón y la Fundación Etnor fueron pioneras en España en incluir la asignatura en la universidad pública.<sup>2</sup> Con los años ha ido cundiendo el ejemplo y hoy la mayoría de los programas académicos y posgrados recogen expresamente una asignatura específica dedicada a la ética y la RSC. He leído muchos de los libros de Domingo García-Marzá y otros miembros notables de la Fundación Etnor, empezando por Adela Cortina, su presidenta en Valencia, y confieso que sin llegar a ser un discípulo de Etnor, sígo y admiro sus tesis. Mi bagaje teórico se lo debo a ellos y muchas de las ideas plasmadas en este libro, como se verá en las notas a pie de página, están basadas en lo aprendido con ellos durante años de colaboración informal y la lectura de sus siempre interesantes publicaciones.

Igualmente ha sido fundamental para mi recorrido por la ética de las organizaciones la amistad, inspiración e ideas de Gabriel Alonso, Gonzalo Schar y Pablo Sánchez, mis compañeros en el Instituto de Estudios para la Ética y la Responsabilidad Social de las

---

<sup>2</sup> La universidad privada ya había tomado la delantera con el CEU San Pablo y la universidad de Comillas-ICADE, cuyo actual director de la Cátedra Iberdrola de RSC (José Luis Fernández) es autor en esta misma editorial de un libro pionero en la materia: *Ética para empresarios y directivos* (1995).

Organizaciones, y también de Ana M.<sup>a</sup> Salazar de la Guerra, Felipe Queipo (Naciones Unidas) y de Jose M.<sup>a</sup> Pérez (CEO de la consultora Innovaética).

Agradezco a don Rodrigo Uría su ejemplo personal y su generosidad al brindarse a prologar la primera edición de este libro (2008), que nunca llegó a ver debido a su prematuro fallecimiento. Ya aporté algunas pistas sobre su persona en el «Prólogo casi en blanco» en aquella primera edición. Agradezco igualmente a su hijo Dionisio Uría que renovara la confianza en esta obra. Fue un honor contar con su prólogo a la segunda edición y un placer haber mantenido su amistad todos estos años. Estoy muy agradecido también a Felipe Queipo Rego, responsable de la colaboración con la Sociedad Civil de Naciones Unidas, por haber tenido la generosidad de prologar esta nueva edición de la obra y por haberlo hecho en plena celebración de la 78.<sup>a</sup> Asamblea General de las Naciones Unidas (Nueva York, 19-26 de septiembre de 2023), con todo lo que ello implica de agenda y compromisos.

Aunque hace ya una década que me desvinculé profesionalmente del mundo de la cooperación al desarrollo, agradezco a muchos profesionales de las organizaciones humanitarias con las que tuve la oportunidad de trabajar y colaborar su compromiso y profesionalidad. Quiero también recordar a los trabajadores humanitarios que han sido vilmente asesinados, secuestrados o vejados mientras desarrollaban su mandato humanitario. Ellos llevaron a sus máximas consecuencias su coherencia ética y su sacrificio por las personas más vulnerables. El panorama de las organizaciones solidarias quedaría incompleto si no reconociera mi gratitud y respeto a la Coordinadora Española de ONG de Desarrollo (la Coordinadora), organismo de representación sectorial cuyo Código de Conducta y sus recientes indicadores de transparencia y buen gobierno son un buen ejemplo de autorregulación seria y rigurosa.

Debo a muchas empresas e instituciones de diferente tamaño y entidad (Uría & Menéndez, López-Ibor Mayor Abogados, Forética, EMT Madrid, Pryisma, Fundación ICO, Fundación Randstat, Innovaética, Macmillan Education, MC Mutual, etc.) sus puntos de vista, sus ejemplos concretos de políticas y acciones de RSC y su transparencia (códigos éticos, memorias de sostenibilidad), sin los cuales este libro quizás resultaría incompleto. A Javier Villarreal, expresidente de Pryisma Consultores, quien sin proponérselo me ha mostrado siempre con el ejemplo de qué manera se integra la RSC en la empresa.

Por supuesto, esta página quedaría incompleta si no mencionara a mis editores en ESIC, empezando por Vicente Rubira, prematuramente desaparecido y mi primer editor en la casa. También quiero agradecer a mis alumnos a lo largo de estos años [Universidad Rey Juan Carlos, UNED, Instituto Universitario Ortega y Gasset (actualmente Instituto Universitario Ortega-Marañón), ESIC, IMF-CAPITOL etc.] que hayan cuestionado muchos de mis planteamientos, ya que precisamente la RSC se fundamenta en la capacidad de responder.

Quiero cerrar esta página de agradecimientos con algunas personas que impregnan e inspiran este libro, incluso aunque ya no estén entre nosotros: en primer lugar, mi madre, Lucía, heredera de esa estirpe de mujeres vitales, honestas, inteligentes y activas; mi padre, Fernando, por haberme demostrado durante toda su vida que el ejercicio digno de una profesión debe tener tanto de *ethos* como de *tékne*; mi abuelo Francisco García, el «maestro de Huitar», cuya vida ha sido el mejor manual de ética que tuvimos la suerte de disfrutar; Antonio Ruiz de la Torre, cuya honestidad profesional y personal fueron un claro ejemplo a imitar para muchos de nosotros.

Finalmente, y precisamente por ser los más importantes en mi vida y la principal razón para seguir escribiendo, quiero agradecer a Marta y a nuestros hijos Alejandro y Santiago la comprensión mostrada durante las largas horas de aislamiento que suele implicar escribir un libro y el tiempo de vida en común que nos arrebató esta actividad.

Madrid, 1 de diciembre de 2023

# Introducción

La pandemia de COVID-19, la guerra en Ucrania, las amenazas al medioambiente y la nueva crisis que desde 2021 amenaza o afecta a la economía y la política internacional nos recuerdan que los valores y principios son fundamentales no solo para un desarrollo económico sostenible sino también para impulsar el florecimiento humano.

La RSC, la sostenibilidad o los criterios ASG (todos ellos están enfocados a factores ambientales, sociales y de gobernanza) ya no son una moda pasajera y, desde la implantación de la Agenda 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la creciente regulación legal y convencional de informes no financieros (derechos humanos, medioambiente, transparencia y buen gobierno) la tendencia no ha hecho más que reforzar la idea de que la ética no solo es necesaria para las sociedades y rentable para las empresas, sino que, además, debe acreditarse para que las declaraciones no sean un mero *greenwashing* o pura cosmética. El auge del *compliance* y la existencia de numerosas certificaciones, auditorías y regulaciones en materia de sostenibilidad son la prueba de ello.

En esta nueva edición actualizada hemos aunado aspectos teóricos sobre ética de las organizaciones (responsabilidad y libertad, coherencia, dilemas, relaciones con grupos de interés, etc.) con elementos prácticos relacionados con los diferentes ejes de intervención de la RSC: códigos de conducta, comités de RSC, memorias de sostenibilidad, informes no financieros, certificaciones, normas de referencia, lucha contra la corrupción, inversiones ASG o diligencia debida en materia de derechos humanos.

Este libro sienta las bases teórico-prácticas de lo que hoy en día se conoce como RSC (o sostenibilidad, que, como veremos, es un término intercambiable). Aunque no suele ser habitual en los libros de RSC, creemos que es importante que el lector cuente con una base teórica sencilla sobre ética que le permita familiarizarse con conceptos que son esenciales a la RSC (responsabilidad, legitimidad social, toma de decisiones prudentes, libertad y voluntariedad...) y sin los cuales la RSC no sería más que pura cosmética al servicio de una moda más o menos pasajera. No es este libro un tratado de filosofía moral, pero tampoco creemos que sea coherente excluir conceptos, ideas y valores morales que han sido la justificación y el origen de este paradigma organizacional. En la bibliografía general se incluirán los libros de referencia en los que el lector curioso podrá ampliar aquellos extremos que le parezcan más interesantes.



Pero ¿qué sería de la teoría sin la práctica? La ética pasa por la coherencia; esto es, por el equilibrio entre lo que digo y lo que hago. Moral pensada frente moral vivida.

Este libro incorpora las principales líneas de actuación socialmente responsables y los sistemas de gestión internacionales que son más aceptados. El lector va a poder descubrir de qué manera las empresas y el resto de las organizaciones canalizan sus preocupaciones sociales, en que ámbitos se desenvuelven (desde los derechos laborales hasta la promoción de los derechos humanos pasando por el medioambiente, la educación para la paz o la lucha contra la corrupción) y, algo que nos parece fundamental, cómo demuestran a la sociedad que realmente son coherentes, es decir, que hacen lo que dicen.

Aunque con un cierto retraso en España, creemos que desde la anterior edición de este libro la RSC ha calado profundamente en la sociedad española y europea. Las crisis económicas que desde 2008 azotan periódicamente las economías mundiales han puesto de manifiesto la relevancia de ejercer prácticas socialmente responsables con una visión amplia de la sostenibilidad. La Agenda 2030 marca el ritmo de los Estados. Por ello sigue siendo necesaria la existencia de ciudadanos y profesionales (en la empresa, en la Administración pública, en las ONG...) no solo concienciados, sino también informados; que sepan separar el trigo de la paja; o lo que es lo mismo valorar y reforzar aquellas buenas prácticas y desenmascarar, excluir o evitar aquellas otras éticamente incoherentes (*greenwashing*). Vicente Verdú<sup>3</sup> calificó la terrible crisis económica de 2008 como una verdadera «Tercera Guerra Mundial», con millones de víctimas en todos los continentes. Es una forma original y quizás excesiva de interpretarla, teniendo a escasos metros de las fronteras de la Unión Europea una verdadera guerra de agresión rusa a Ucrania. Sin embargo, es precisamente durante los grandes conflictos cuando el hombre es capaz de ofrecer lo mejor de sí mismo. En 2010 escribí en mi *Diccionario Biográfico de Nazismo y III Reich*<sup>4</sup> el siguiente párrafo, que —leído hoy— no desentona en este manual de ética de las organizaciones:

No sé lo que yo hubiera hecho ante las circunstancias extremas que tuvieron que afrontar muchos de los protagonistas (que vivieron bajo el III Reich), pero sí sé lo que me habría gustado hacer. Al profundizar en las vidas de tantas personas que vivieron momentos tan difíciles, resulta sencillo extraer la verdadera esencia de la virtud y del vicio, del bien y el mal. Sin relativismos. De este modo, y sin pretender que esta obra sea un tratado de filosofía moral, sí debería servirnos para concluir que hay acciones indudablemente buenas y otras innegablemente malas. Una vez más: no todo es relativo.

Para terminar, haré una declaración de intenciones. El enfoque del libro es constructivo y optimista. Creo que la humanidad vive el mejor momento de la historia y, sin embargo, estamos acostumbrados a que los medios de información nos abrumen continuamente con noticias luctuosas, y esa repetición constante nos lleva a pensar que vivimos una época histórica trágica, decadente y probablemente apocalíptica. La guerra que desde 2022 asola Ucrania es el recordatorio más próximo y tangible de la fragilidad de la paz y la democracia. Este caudal de pesimismo no se limita a los medios de comunicación. También las universidades tienen su parte de responsabilidad. Según Arthur Herman, autor de *La idea*

<sup>3</sup> Verdú, Vicente. *El capitalismo funeral: la crisis o la Tercera Guerra Mundial* (Anagrama, Barcelona, 2009).

<sup>4</sup> Navarro, Fernando. *Diccionario Biográfico de Nazismo y III Reich* (Sepha, Málaga, 2010).

*de decadencia en la historia occidental*, «los profetas de la fatalidad son las estrellas de los currículos de humanidades». Las guerras, el terrorismo, el hambre, la pobreza y la desigualdad, la degradación medioambiental, la pérdida de libertades públicas y las pandemias parecen ser el escenario vital en el que nos ha tocado vivir. Esta brecha de optimismo es aún más marcada en los países más desarrollados, lo cual no deja de resultar paradójico. Pero lo cierto es que la gente calcula la probabilidad de un acontecimiento según la facilidad con la que le vienen a la mente los ejemplos. Y si solo se nos muestran el caos y las catástrofes, únicamente seremos capaces de imaginar y proyectar el caos. Los psicólogos llaman a este fenómeno *heurística de la disponibilidad*. Por otra parte, el optimismo no vende ni es demasiado comercial. El optimismo no atrae tanto tráfico a las redes sociales como la agresividad o el sensacionalismo de una noticia probablemente falsa o manipulada. El escritor financiero Morgan Housel ha observado que «mientras que los pesimistas parecen estar intentando ayudarte, los optimistas parecen intentar venderte algo».

Y esto nos lleva a vivir la paradoja de que el mundo ha logrado progresos espectaculares en el bienestar humano durante el último medio siglo, pero casi nadie lo sabe o piensa todo lo contrario. Y probablemente es esa percepción la que lleva a nuestras sociedades a vivir en un estado de desmoralización que alimenta el cinismo y asfixia la esperanza y la iniciativa.

Sin embargo, como decía, creo que el siglo XXI es la mejor época para que el ser humano viva como tal. Todos los indicadores de desarrollo y bienestar han mejorado en el último medio siglo (esperanza de vida, alfabetización, libertades públicas, hambre, etc.) y algunos lo han hecho espectacularmente como, por ejemplo, la reducción de pobreza extrema (no así la pobreza a secas) y las guerras entre potencias. Consulten si no me creen las maravillosas webs de *Our World in Data*,<sup>5</sup> *Human Progress*<sup>6</sup> o *Gapminder*.<sup>7</sup> Steve Pinker desarrolla esta idea en su imprescindible «En defensa de la Ilustración».

¡Por supuesto que hay millones de mejoras a las que no podemos renunciar, mil luchas y combates justos para que el hombre sea cada vez más sagrado y mejor! El cambio climático es uno de ellos; la pobreza no extrema y la existencia todavía de países con libertades públicas prohibidas o limitadas son otros factores de preocupación... Pero podemos afrontarlos y en realidad ya se está haciendo. Por esa razón creo que iniciativas como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o el Pacto Mundial de Naciones Unidas son muy necesarias y nos marcan el camino —la «brújula» ética kantiana— que todavía debemos recorrer para ser mejores de lo que ya somos. El desarrollo humano es como la línea del horizonte: por más que avances hacia ella siempre será inalcanzable en su promisoría plenitud. Quizás por ello no podemos evitar la tentación del progreso de la mano de la responsabilidad social y la sostenibilidad.

Aun con sus limitaciones y debilidades —propias de una ciencia que se construye cada día y que está sometida a escrutinio público—, creemos que el nuevo enfoque estratégico de RSC de las organizaciones coadyuva a la mejora de nuestras sociedades cada vez más globalizadas.

Este libro incidirá no solo en los errores y fraudes bajo la bandera de la RSC (mucho más difundidos mediáticamente), sino también en las buenas prácticas, a menudo menos conocidas. En este sentido viene bien recordar a Spinoza cuando —en su *Ética*— calificaba

---

<sup>5</sup> <https://ourworldindata.org/>

<sup>6</sup> <https://www.humanprogress.org/>

<sup>7</sup> <https://www.gapminder.org/>

a la moral que solo incidía en las prohibiciones, los errores y los vicios como una «ética de los tristes», pues las pasiones tristes<sup>8</sup> impiden el desarrollo potencial que alberga cada ser humano.

FERNANDO NAVARRO GARCÍA  
Madrid, 2 de diciembre de 2023

---

<sup>8</sup> Algunos ejemplos de pasiones tristes para Spinoza son el desprecio, el odio, la aversión, el miedo, la desesperación, indignación, el menosprecio, la envidia, la soberbia o la abyección.

# **PARTE I**

---

## **TEORÍA DE LA RSC**

# 1

## De la ética a la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad

1.1. Introducción: desde la ética a la sostenibilidad | 1.2. Fundamentos teóricos: ¿qué es la ética?

«La decencia es la manifestación estética de la ética».

Rodrigo Uría, abogado, socio fundador de Uría y Menéndez

«A quien no sabe a qué puerto encaminarse ningún viento le es propicio».

Séneca, *Epístolas morales a Lucilio*

### 1.1. Introducción: desde la ética a la sostenibilidad

Hace medio siglo eran muy pocos los empresarios y las organizaciones que habían incorporado el marketing (mercadotecnia en Iberoamérica) a su vocabulario. Hoy es un concepto esencial en la estrategia de empresas y todo tipo de organizaciones.<sup>9</sup> Hace tres décadas eran muy escasos los directivos que consideraban estratégicamente relevante el respeto al medioambiente. Hoy, sin embargo, es un criterio central en su actividad y no contemplarlo supone quedar excluido de un mercado cada vez más exigente con la sostenibilidad. En España, a principios de los años noventa del pasado siglo, el uso de ideas o términos como *ética de la empresa* o *responsabilidad social* estaba limitado a un escaso grupo de académicos, en gran parte provenientes del mundo de la filosofía.<sup>10</sup>

El sector privado no terminaba de ver una aplicación práctica de la responsabilidad social, una utilidad en términos empresariales, y ello a pesar de que algunos organismos de investigación pioneros no se cansaron de repetir, con una intención claramente provocadora, que «la ética era rentable».<sup>11</sup>

Bien entrado ya el siglo XXI, tanto las administraciones públicas como el pragmático sector privado o las organizaciones de la sociedad civil no solo entienden la rentabilidad de aplicar criterios éticos ASG<sup>12</sup> a sus operaciones sino también que su incorporación al núcleo duro de estrategia resulta inexcusable para la sostenibilidad de la empresa, esto es, para su crecimiento —dentro de un orden basado en valores— a medio y largo y plazo. La

<sup>9</sup> Las derivaciones son inabarcables: marketing personal, marketing digital, marketing político, marketing de servicios, marketing social —que estudiaremos en esta obra— marketing de las Administraciones públicas, etc.

<sup>10</sup> La primera universidad pública española que introdujo la asignatura de Ética en los Negocios fue la Universitat Jaume I (UJI) de Castellón, en el año 1991. En el ámbito universitario privado, y sin ánimo de ser exhaustivos, fueron también pioneras la Universidad de Comillas - ICADE y el CEU San Pablo, en Madrid.

<sup>11</sup> Fundación ETNOR para la Ética en los Negocios y las Organizaciones, con cuya innovadora y profusa aportación científica y bibliográfica (Adela Cortina, Domingo García-Marzá, Jesus Conill, Felix Lozano, etc.) sentó las bases en España para la difusión y consolidación del entonces novedoso paradigma de la responsabilidad social.

<sup>12</sup> Aunque lo desarrollaremos más adelante cuando hablemos de criterios éticos, nos estamos refiriendo fundamentalmente a lo que hoy en día denominamos criterios ASG (y ESG, por sus siglas inglesas): ambientales, sociales y de gobernanza.

ética se percibe hoy más rentable que nunca y su ausencia, al final, pasa una factura que pagamos todos.

Los datos publicados por el Club de Excelencia en la Sostenibilidad (2020)<sup>13</sup> acerca de la implantación de la responsabilidad social corporativa entre las grandes empresas españolas indican que:

- El 97% de las empresas cuenta con políticas de RSC, la gran mayoría de las cuales están vinculadas a prácticas con empleados (96%), clientes (94%), proveedores (95%), cuestiones sociales (95%) y medioambiente (96%). Según dicho informe, en 2020 aumentó a un 90% el número de empresas que establecieron una estrategia de RSC transversal, alineada con la estrategia general de negocio (frente a un 83% en 2017).
- El 98% de las empresas dispone de un sistema de gestión integral de riesgos (frente al 90% en 2017) que identifica riesgos de carácter financiero y no financiero (operativos, tecnológicos, legales, sociales, medioambientales, políticos y reputacionales).
- El 76% conoce y cuantifica los resultados tangibles e intangibles de las actuaciones de RSC y los incluye en su correspondiente informe anual.
- El 72% tiene un cuadro de mando integral o similar que se presenta periódicamente a la alta dirección y sintetiza los indicadores de responsabilidad corporativa.
- En el 48% de las empresas, el director de sostenibilidad o RSC depende del CEO (frente al 53% en 2017).
- El 8% de las empresas cuenta con un comité de ética o de RSC (frente al 5% en 2017).

Otros estudios que revisaremos (Forética, Price Waterhouse...) inciden en la misma idea: la RSC es fundamental; sin embargo, sigue existiendo una gran confusión terminológica y de aplicación, principalmente para las pymes, que cuentan con menores recursos que las grandes empresas y las cotizadas. Desde el punto de vista de la ciudadanía —pero también desde la Administración pública y los inversores— persisten las sospechas frente al *greenwashing* o lavado verde y social, con actuaciones empresariales pretendidamente sostenibles detrás de las cuales se ocultaban malas prácticas o grandes escándalos delictivos.<sup>14</sup>

Por esta razón, las empresas han estado —y siguen estando— en el punto de mira de numerosos observadores, analistas, *watchdogs*<sup>15</sup> y, desde hace unos años también, de otras empresas (inversores) y organismos y Administraciones públicas, tal y como veremos al estudiar el impulso público de la RSC.

<sup>13</sup> Fuente: <https://www.dirse.es/estado-rsc-empresas-espana-covid-19/> (web consultada el 6/8/23).

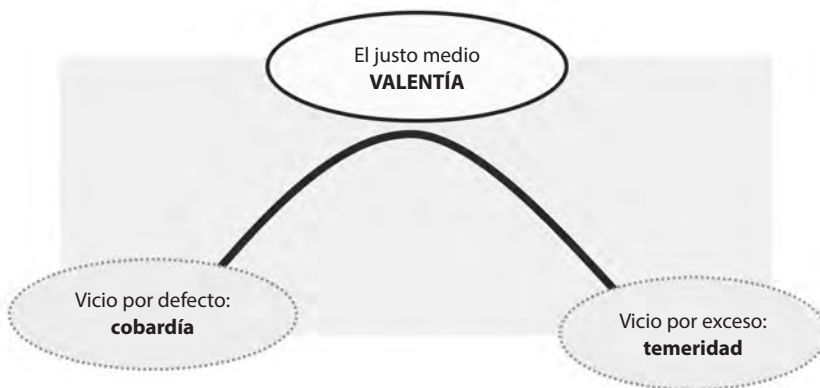
<sup>14</sup> Sin ánimo de exhaustividad y salvando las distancias entre la gravedad de cada caso, merece la pena recordar los escándalos de Enron (cuentas irregulares y bancarota, 2001), Volkswagen (escándalo de emisiones Dieselgate, 2015), Lehman Brothers (hipotecas de alto riesgo y quiebra, 2008), Uber (acoso sexual, 2017), Apple (Batterygate, 2017), BP (vertido de crudo de *Deepwater Horizon*, 2010), Facebook (violación política de privacidad, 2018), Valeant Pharmaceuticals (abuso de posición de dominio, 2015), Kobe Steel (falsificaciones informes de calidad, 2017), Equifax (infracción de seguridad de datos personales, 2017).

<sup>15</sup> Habitualmente organizaciones de la sociedad civil, como ONG, organizaciones de consumidores, etc.

Corren, por tanto, nuevos tiempos para la ética. Precisamente el hecho de estar viviendo esta fase de consolidación de unos estándares éticos y sostenibles es lo que hace que esta etapa sea tan interesante a los ojos del estudioso, pero que también resulte tan sensible a posibles tergiversaciones o manipulaciones de uno u otro signo: neoliberalismo económico exacerbado (lo que Vargas Llosa denomina «logaritmos vivientes»<sup>16</sup>) o radicalismo anti-globalizador y colectivista. Veremos a continuación cómo la idea aristotélica del «justo medio» sigue vigente en este debate.

La idea clásica del justo medio (o *in medio virtus* en su acepción latina) deriva de la traducción latina del original griego (*mesotés*) incluido en la *Ética nicomáquea* de Aristóteles. Se trata de una de las ideas esenciales de la ética aristotélica y, a menudo, tiende a ser simplificada precisamente por una lectura demasiado literal que no contempla los matices del filósofo griego. Un ejemplo muy gráfico de la virtud como justo medio (y como cumbre) entre dos vicios opuestos —uno por exceso y otro por defecto— podría ser imaginar una colina en cuya cumbre estaría la valentía (entendida como virtud; por tanto, en el centro, en lo alto de la colina), mientras que en sus laderas (en ambos extremos inferiores) se encontraría la temeridad/imprudencia y la cobardía, consideradas ambas como vicios morales, uno por exceso de virtud (temeridad) y otro por defecto (cobardía) (v. Figura 1.1).

FIGURA 1.1. EL JUSTO MEDIO SEGÚN ARISTÓTELES



Fuente: Elaboración propia sobre Aristóteles. *Ética a Nicómano*.

Otros ejemplos aristotélicos para el justo medio aplicados a la virtud de la **templanza** (la cumbre) podrían ser la **desgana** del tragón y la desgana del anoréxico o la **tristeza** del libertino y la tristeza del depresivo. En la Tabla 1.1 se enumeran los vicios y las virtudes, expuestos por el filósofo griego. Para un análisis más desarrollado y divulgativo de la idea aristotélica de virtud se recomienda la lectura de la introducción de *Ética nicomáquea* / *Ética eudemia*.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Vargas Llosa, Mario. *Sables y utopías: Visiones de América Latina* (Aguilar, Madrid, 2009), citado por Mauricio Rojas en su excelente ensayo sobre el liberalismo *Pasión por la Libertad* (Gota a Gota, Madrid, 2011).

<sup>17</sup> Biblioteca Clásica Gredos, 1985 (pág. 105-110); ideas reflejadas en esa misma obra, Libro II, 5 y 6.

TABLA 1.1. LAS VIRTUDES Y LOS VICIOS SEGÚN EL JUSTO MEDIO ARISTOTÉLICO

Campo de aplicación	Demasiado (vicio por exceso)	Justo medio	Poco (vicio por defecto)
Miedo	Temerario	Valeroso	Cobarde
Placer	Intemperante	Comedido	Frígido
Economía	Pródigo	Generoso	Agarrado
Honor	Vanidoso	Magnánimo	Pusilánime
Ira	Irascible	Paciente	Falto de ánimo
Expresividad	Jactancioso	Veraz	Humilde
Conversación	Bufón	Ingenioso	Tosco
Destrezas sociales	Adulador	Amigable	Malas pulgas
Conducta social	Vergonzoso	Moderado	Desvergonzado
Visión de los otros	Envidioso	Noble y superior	Malévolo

Fuente: Elaboración propia sobre Aristóteles. *Ética a Nicómano*.

Nadie quiere quedar fuera del debate y todos tienen algo que aportar. La globalización, entre otras cosas, facilita un cierto tipo de ética comunicativa o del diálogo<sup>18</sup> en la que todo ser, dotado de competencia comunicativa y afectado por la norma, es o debería ser un interlocutor válido. No deja de ser cierto que una de las características de esta globalización es el acceso a la comunicación de millones de personas. Aunque históricamente ese acceso estuvo muy concentrado en el mundo desarrollado, su crecimiento exponencial a países menos desarrollados<sup>19</sup> y la colosal generalización de Internet y las redes sociales, que se han convertido en un bien de consumo doméstico indispensable, máxime si consideramos su carácter multimedia o polivalente.

La ética del diálogo —como veremos en el capítulo dedicado a los *stakeholders*— puede desarrollarse siguiendo únicamente una racionalidad estratégica que considera a los interlocutores como simples medios para lograr los propios fines. En este sentido viene al caso recordar la divertida definición de *plebiscito* del cínico escritor norteamericano Ambrose Bierce:<sup>20</sup> «Consulta al pueblo soberano para que confirme una decisión ya tomada por los gobernantes».

<sup>18</sup> Las normas morales solo pueden ser decididas a través del diálogo (aspecto este de rabiosa actualidad en 2023, dados los tiempos que corren y las variopintas interpretaciones que se otorgan al diálogo social y político).

<sup>19</sup> Según datos del Banco Mundial, en 2021 el 60% de la población mundial tenía acceso a Internet. Fuente: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS> (web consultada el 6/8/23). Según el prestigioso informe *Digital Report* (edición 2023), el número de usuarios de Internet en el mundo alcanzó los 5.160 millones de personas, lo que representa el 64,4% de la población mundial. El número de internautas se incrementó un 1,9% respecto de 2022. Los usuarios de teléfonos móviles representan en 2023 el 68% de la población mundial y los usuarios activos de las redes sociales supusieron el 59,4% de una población mundial de 8.000 millones de habitantes. Fuente: <https://datereportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report> (web consultada el 6/8/23).

<sup>20</sup> Bierce, A. *El diccionario del diablo* (Ed. Valdemar, 1993).



Por lo tanto, ¿es la ética en los negocios orientada a la sostenibilidad una táctica o un imperativo?, ¿se trata de cosmética o de auténtica ética? Aunque estas cuestiones tan esenciales para entender adecuadamente la responsabilidad social y la sostenibilidad son tratadas en otros lugares de este libro, conviene subrayar **algunos condicionantes de la RSC que están necesariamente vinculados a las relaciones internacionales**, sin las cuales no habría sido posible el espectacular auge de las políticas de RSC y de sostenibilidad en todos los rincones del planeta:

- **1.º condicionante de la RSC y de la sostenibilidad: la globalización no tiene marcha atrás.** En palabras de Kofi Annan, ex secretario general de la ONU, «la globalización no es una opción, es irreversible». Esto lo afirmó en 2007, con ocasión del lanzamiento del Pacto Mundial y la realidad actual confirma que no andaba desencaminado. Sin embargo, que no exista marcha atrás en el fenómeno globalizador no significa que no pueda cuestionarse o mejorarse su sistema de funcionamiento, como veremos en el capítulo siguiente.

Nunca como hasta ahora la comunidad internacional había estado tan interrelacionada (tan solidarizada), tan comunicada ni tan vinculada por un enorme y, en ocasiones confuso, entramado de factores económicos, políticos, telecomunicativos o sociológicos. Sin duda, ha habido otros momentos históricos durante los cuales se han desarrollado fuertes fenómenos que también podrían ser calificados de «globalizaciones»;<sup>21</sup> pero a todos les faltaba un elemento característico de este modelo de globalización que marcó el inicio del siglo XXI: la rapidez de las comunicaciones, básicamente representada por el fenómeno Internet y las redes sociales, que facilitan el acceso de una amplia base social a una inmensa oferta comunicativa y de conocimiento (las computadoras cuánticas y la IA, inteligencia artificial, aún nos tienen que deparar muchas sorpresas).

No hay duda de que los diferentes actores sociales tienen cada vez más voz y voto en la configuración del entorno en el que se desenvuelven y no solamente para organizar una contracumbre al G-8 en Génova (Italia, 19 al 22 de julio de 2001) o Rostock (Alemania, entre el 2 y el 7 de junio del 2007), sino para otras acciones más focalizadas (campañas de denuncia bien desarrolladas;<sup>22</sup> promoción de ideas sociales e incluso auténticas revoluciones o revueltas<sup>23</sup>) que, a la larga, pueden motivar cambios radicales en la estrategia empresarial de las multinacionales que ven

<sup>21</sup> El Imperio romano, el Imperio de la Monarquía Hispánica —al que se ha llegado a calificar de «primera globalización» al haber conectado ambos hemisferios— o el Reino Unido en la era de la industrialización, por poner tres ejemplos notorios.

<sup>22</sup> Para casos concretos de denuncias a través de Internet, pueden visitarse, por ejemplo, la siguiente página: <http://www.casdeiro.info/boycotts/>. Cuestión aparte —y de mucha importancia— es el rigor y la fundamentación de las denuncias presentadas en la web. La facilidad para publicar cualquier información puede llegar a producir la indefensión de muchas empresas o personas denunciadas de forma anónima y sin las pruebas mínimas que serían exigidas en vía judicial. Hay, por el contrario, campañas muy bien instrumentadas por ONG prestigiosas e independientes contra malas prácticas empresariales puntuales (Médicos Sin Fronteras contra Novartis en 2007; Intermon Oxfam: «Moda que aprieta», «Pobreza en tu taza», etc.), cuyo boicot o denuncia suele ir acompañada de recogidas de firmas masivas u otro tipo de actos con fuerte apoyo social e institucional.

<sup>23</sup> Piénsese, por ejemplo, que en 2011 las redes sociales tuvieron un papel importantísimo en las revoluciones en Egipto, Siria, Marruecos y Túnez; en las revueltas vandálicas en el Reino Unido o en los diversos movimientos para una pretendida regeneración democrática en países europeos (en España su principal exponente fue el llamado Movimiento del 15-M).

afectada su reputación. Empresas tan poderosas que, hasta ese momento, hubieran considerado intocable lo que en argot empresarial se conoce como «filosofía de empresa» se dejan influir hoy por la opinión pública, canalizada muchas veces a través de organizaciones de la sociedad civil (ONG, asociaciones de consumidores, etc). En ocasiones son las propias empresas y multinacionales las que enarbolan la bandera de la sostenibilidad o de alguno de sus factores (igualdad de género, lucha contra el cambio climático, descarbonización, etc.) con lo que se ha dado en llamar **activismo corporativo**.

Esa fuerza mediática que han cobrado la RSC y la sostenibilidad existe entre otras cosas gracias a una mayor **concienciación ciudadana** y a la globalización propiamente dicha, que abre enormes posibilidades de acceso a la información y a la formación, que siempre han estado asociadas al poder. Hoy en día es muy difícil que determinadas agresiones medioambientales pasen desapercibidas por mucho que acaezcan en lo más profundo de la selva amazónica. El fenómeno de la globalización también supone que los problemas locales sean percibidos como universales. Recordemos que en 2023 el 60% de la población mundial es internauta y cada vez son menos cosas las que escapan al ojo escrutador de Internet.

La globalización es tan irreversible como lo fue la primera industrialización del siglo XIX. Aquella no pudo ser frenada por los movimientos luditas que emplearon sus energías —con escasa eficacia— para destruir las primeras máquinas en las que veían su más terrible enemigo. Tanto entonces como ahora el enemigo no es la máquina<sup>24</sup> ni la globalización, sino el uso indiscriminado o perverso que se haga de esas herramientas. No es ningún descubrimiento afirmar que el marketing, por emplear un término íntimamente asociado a la globalización, puede ser utilizado tanto por un Goebbels<sup>25</sup> para implantar la idea de «razas superiores y degeneradas» como por la Cruz Roja o la Dirección General de Tráfico para salvar vidas. Lo peligroso no es la herramienta, sino el uso que se haga de ella. Lo veremos con mayor detenimiento en el capítulo que hemos dedicado al marketing social.

La cuestión es acordar qué tipo de globalización deseamos. Aprovecho para anticipar que en este libro no se ofrecerán fórmulas mágicas, sino que explicaremos con la mayor claridad posible en qué consiste la RSC, cómo surge, cuál es su entronque práctico y conceptual con la ética y de qué manera puede ser empleada coherentemente por las organizaciones que desean ser sostenibles o se las exige serlo.

- **2.º condicionante de la RSC.** Son igualmente imparables la expansión internacional de las organizaciones (internacionalización o mundialización) y la consolidación internacional de gustos y tendencias cada vez más uniformes.

<sup>24</sup> Este mismo debate se está actualmente planteando con respecto a la generalización de la inteligencia artificial (IA) con las amenazas y oportunidades que se le atribuyen.

<sup>25</sup> Ministro de Propaganda del III Reich (1933-1945) y una de las mentes más perversas del régimen nazi; maestro de la propaganda o, como diríamos en la actualidad, del marketing y la promoción. Se suicidó, junto con su mujer e hijos, en abril de 1945 pocas horas después de Hitler (Ref. Navarro, Fernando. *Diccionario biográfico de nazismo y III Reich* (Sepha, Malaga, 2010).

FIGURA 1.2. EL MARKETING GLOBALIZADO NO ES EL PROBLEMA, SINO EL USO QUE HAGA DE SUS HERRAMIENTAS



Fuente: Elaboración propia.

El comercio internacional ha incentivado y fortalecido el desarrollo de nuevas vías de comunicación y transporte, y ha simplificado los procedimientos de importación y exportación. Finalmente, se ha asentado en la mayoría de los países la tesis librecambista abanderada por la Organización Mundial del Comercio (OMC), que agrupa a 164 Estados-miembros.<sup>26</sup> El ejemplo más significativo de esto fue la incorporación a la OMC a finales del 2001 de China, país tradicionalmente postulante de las tesis proteccionistas más radicales y que hoy en día se ha convertido en una verdadera potencia económica y comercial. Su impresionante desarrollo económico durante el primer cuarto del siglo XXI confirma el impacto positivo del comercio internacional en el desarrollo de los países. Falta por confirmar que ese desarrollo económico vaya también acompañado de un desarrollo social y político, especialmente en cuanto a garantía de libertades públicas.

La desaparición del bloque soviético en 1991 supuso no solamente el final de la Guerra Fría, sino también la apertura de nuevos mercados (Rusia, Ucrania, Estados bálticos, República Checa, Polonia, etc.), ansiosos por entrar en la euforia internacional consumista y de participar de las ventajas percibidas en el mundo desarrollado. Sin embargo, sus políticas aperturistas no siempre fueron lo moderadas que el sentido común hubiera aconsejado y supusieron un «choque térmico» terrible en algunas economías muy debilitadas, que no estaban preparadas para asimilar cambios tan radicales y súbitos. Recuérdese, a modo de ejemplo, la terrible crisis rusa de finales de los años noventa, y la consiguiente escalada de los índices de corrupción y desarrollo de las mafias, la dramática crisis económica de la Argentina en 2003 («el corralito») o las cíclicas crisis económicas internacionales a partir de 2008 —la última fue la derivada de la pandemia de COVID-16— y su impacto terrible en los países más pobres.

Cada vez es mayor el número de empresas transnacionales que operan en muchos países siguiendo criterios de estandarización en su marketing internacional (el ejemplo típico es McDonald's, aunque también esta firma, paradigma de globalización, adapta sus productos a determinados mercados<sup>27</sup>) o de adaptación al mercado (y con

<sup>26</sup> Los datos aportados en la web oficial de la OMC se refieren a los miembros a fecha 29 de julio de 2016 ([http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/org6\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/org6_s.htm), web consultada el 6/8/23).

<sup>27</sup> Por ejemplo, las hamburguesas McDonald's en India no incluyen entre sus ingredientes carne de vaca por evidentes razones religiosas; la compañía se salta en este caso su proverbial estandarización que implica emplear siempre y en todo lugar la misma receta.

ello al medio sociocultural, etc., del país en el que están presentes<sup>28</sup>). La realidad del comercio internacional contemporáneo y la volatilidad de los gustos suponen el empleo de estrategias mixtas que aúnan estandarización con adaptación de productos y servicios en una «aldea global» de valores culturales y sociales similares.

Pero ¿es real esa similitud de valores? ¿Existen valores éticos compartidos por toda la humanidad? Es evidente que no todos los países cuentan con un nivel de desarrollo sociopolítico y económico igual al nuestro (y esto es así independientemente de cuál sea el *nuestro*) ni todos tienen consagrados los mismos principios éticos (derechos humanos, protección de la infancia, respeto medioambiental, valores de libertad y democracia, libre asociación, etc.). Consecuentemente, ¿existe un mínimo común denominador ético que todos podamos emplear? ¿Cuál sería el imperativo categórico ético que deberíamos aplicar en las relaciones económicas internacionales si es que ello es posible? ¿Qué responsabilidad tienen las empresas en este proceso?

- **3.º condicionante de la RSC.** La empresa no solo es un elemento indispensable para el desarrollo de la sociedad, sino que además es parte de ella. Las empresas cobran mayor importancia en el avance del desarrollo económico: ya en el 2000, la inversión directa exterior en países en vías de desarrollo (PVD) cuadruplicó la ayuda oficial al desarrollo (AOD) de los gobiernos. ¿Es siempre responsable y sostenible esa inversión?

Responsabilidad social implica, en primer lugar, libertad de elección<sup>29</sup> y, en segundo lugar, compromiso voluntario con los *stakeholders* o grupos de interés. Como veremos con mayor detalle en el capítulo correspondiente, en RSC son *stakeholders* todos aquellos que, de una forma u otra, afectan o pueden verse afectados por las decisiones de la empresa.

Hace tiempo que se ha superado la época de interpretar a las empresas bajo la luz tradicional que oponía empresa-trabajador o capital-trabajo. Lo que supone la globalización, entre otras cosas, es la ampliación del círculo relacional empresarial o, lo que es lo mismo, la **extensión y la asunción de su responsabilidad social**. Las decisiones medioambientales de una empresa, por poner un ejemplo, afectan no solamente a personas de diversos países y distantes miles de kilómetros, sino también a seres humanos que todavía no han nacido. El cambio climático al que estamos impactando hoy no nos afectará a nosotros, sino a nuestros hijos o nietos. De este modo, la empresa ya no puede actuar para sí misma,<sup>30</sup> ajena a los intereses del resto o, lo que es lo mismo, cen-

<sup>28</sup> Un ejemplo típico de adaptación es la firma Jesús del Pozo que, para comercializar sus perfumes en el mercado árabe, optó por eliminar el *Jesús* de su marca, dejándola reducida a J. del Pozo. Telepizza, aun tratándose de una franquicia española con implantación internacional, cambia los ingredientes y nombres de sus pizzas en función del país y los hábitos culinarios.

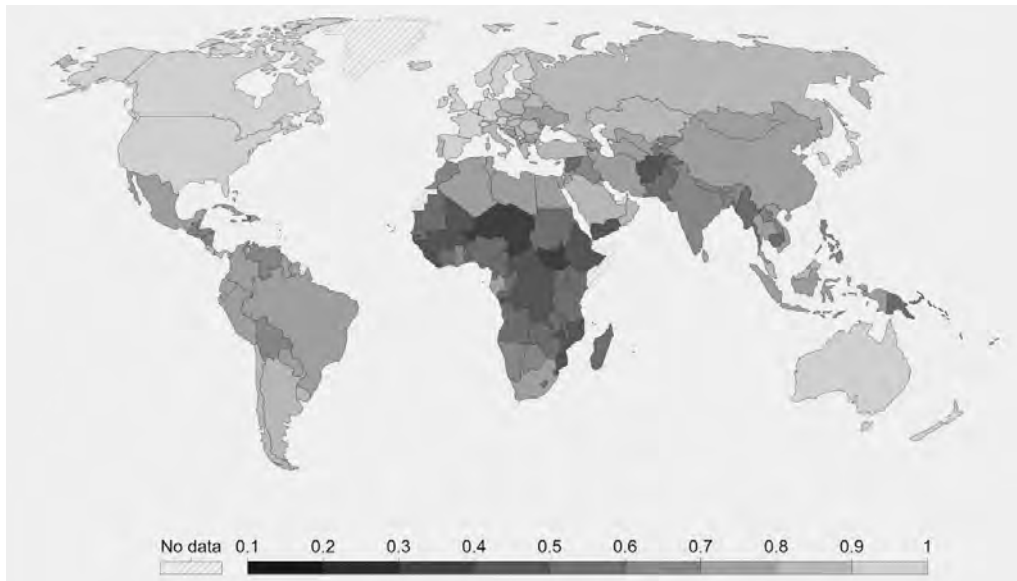
<sup>29</sup> La libertad es el fundamento de la ética, como veremos. Somos responsables de nuestros actos porque somos libres y actuamos voluntariamente. Sin libertad ni voluntariedad no tendría sentido hablar de exigencias éticas ni de imputabilidad moral. Esa libertad, que en su sentido positivo se asocia al ejercicio de la autodeterminación (la capacidad de decidir sobre sí mismo), hizo escribir a Ortega y Gasset que «el hombre está condenado a ser libre». Erich Fromm fue algo más lejos al concluir que al hombre le llega a pesar la responsabilidad (en el ejercicio de su libertad) y al final le resulta más cómodo que le digan que es lo que debe hacer (de ahí, entre otras cosas, el riesgo siempre latente del resurgir totalitario en las sociedades democráticas).

<sup>30</sup> Ortega y Gasset con su habitual clarividencia ya anticipó en *La España invertebrada* (1921) que el «atroz particularismo» era uno de los síntomas de los males que debilitaban a la sociedad española de los últimos tiempos. ¿Y cómo describe Ortega ese «particularismo»? Reproduzco el texto original: «La verdad es que, si para los políticos no existe el resto del país, para el resto del país existen mucho menos los políticos. ¿Y qué acontece dentro de ese resto no político de la nación? ¿Es que el militar se preocupa del industrial, del intelectual, del agricultor, del obrero? Y lo mismo

trada solamente en sus problemas o en los de sus accionistas y trabajadores, sino que debe actuar con responsabilidad si no quiere perder su legitimidad. Y la legitimidad social es lo último que una organización del siglo XXI desea perder, pues ha pasado a ser un activo más en su balance. Podrá plantearse renunciar a otras prerrogativas, pero difícilmente buscará su deslegitimación social, pues sabe que tras ella acecha habitualmente la desaparición. En otras palabras: la legitimación social de una empresa, su aceptación, equivale a una especie de licencia para actuar en el mercado.

Lejos de compartir la tesis —hoy felizmente trasnochada— del premio nobel de economía Milton Friedman<sup>31</sup> cuando afirmaba, en 1971, que «la única responsabilidad social de la empresa es la de obtener beneficios», pero también alejados de radicalismos que solo ven en el sector privado un enemigo que combatir, un organismo inhumano sediento de beneficios a cualquier precio, creo que ha llegado el momento de analizar desde la óptica de la ética qué tipo de relaciones constructivas pueden desarrollarse entre los diferentes actores sociales de la RSC, qué aportan de positivo cada uno (para ser potenciado) y qué de negativo (para ser erradicado o transformado). En cualquier caso —y como nos recuerda Steve Pinker en su excelente *En defensa de la Ilustración* (Pinker, 2018:113-133)—, los datos globales de la evolución de la humanidad son hoy mejores que nunca en la mayoría de indicadores, tal y como puede apreciarse en las siguientes gráficas sobre desarrollo humano, libertades públicas o expansión de la democracia en el mundo.

FIGURA 1.3. MAPA DEL ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO (2021)

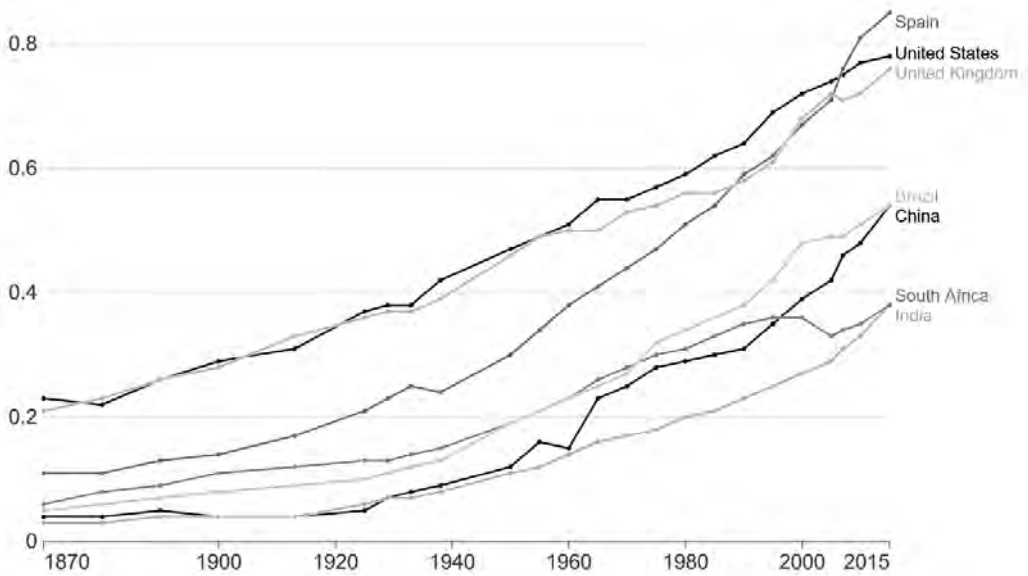


Fuente: PNUD – Mapa del índice de desarrollo humano (2021). Los mejores niveles son mayores de 0,785 (más claros) y los peores son inferiores a 0,475 (más oscuros).

debe decirse del aristócrata, del industrial o del obrero respecto a las demás clases sociales. Vive cada gremio herméticamente cerrado dentro de sí mismo» (*La España invertebrada*, Ed. Universidad de Extremadura, 1999, pág. 39).

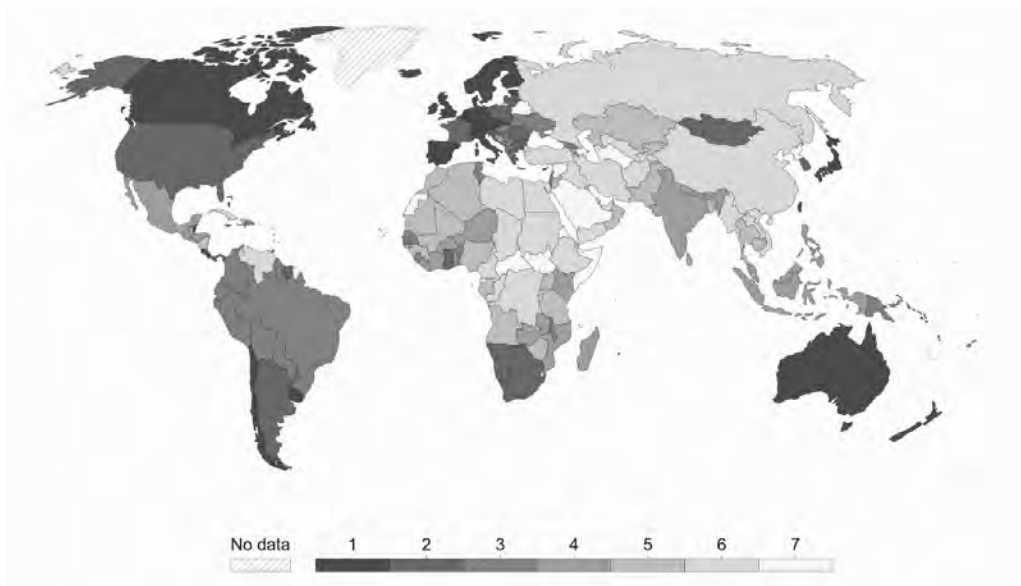
<sup>31</sup> Fallecido en diciembre de 2006.

FIGURA 1.4. EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO (IDH), 1870-2015 (VARIOS PAÍSES)



Fuente: *Our World in Data* sobre la base del estudio comparativo de Prados de la Escosura (2018) sobre los índices PNUD.

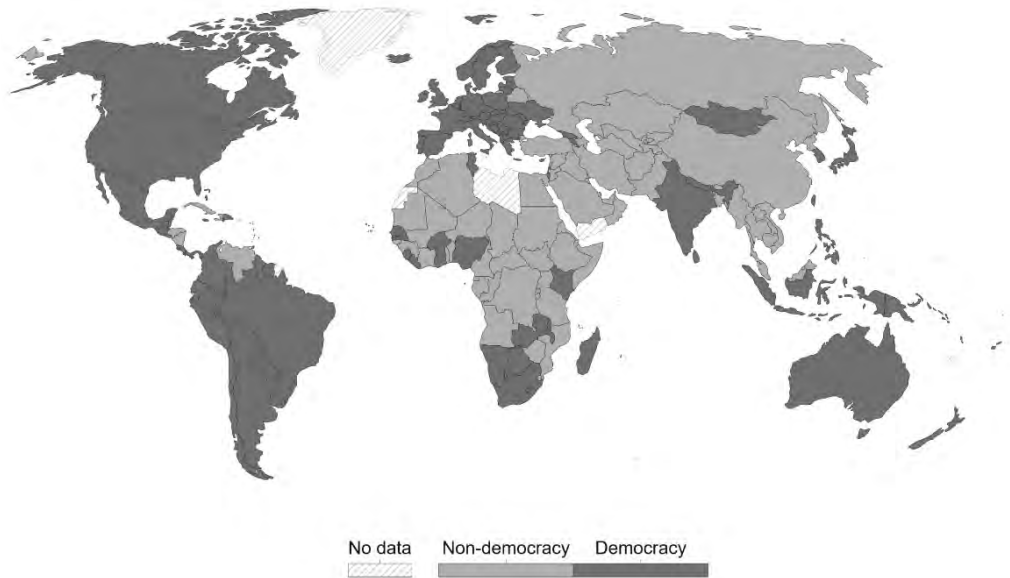
FIGURA 1.5. MAPA DE LIBERTADES PÚBLICAS (2022)



Fuente: Freedom House (2022). Mayor nivel de libertades entre 1 y 3 (tonalidad más oscura).

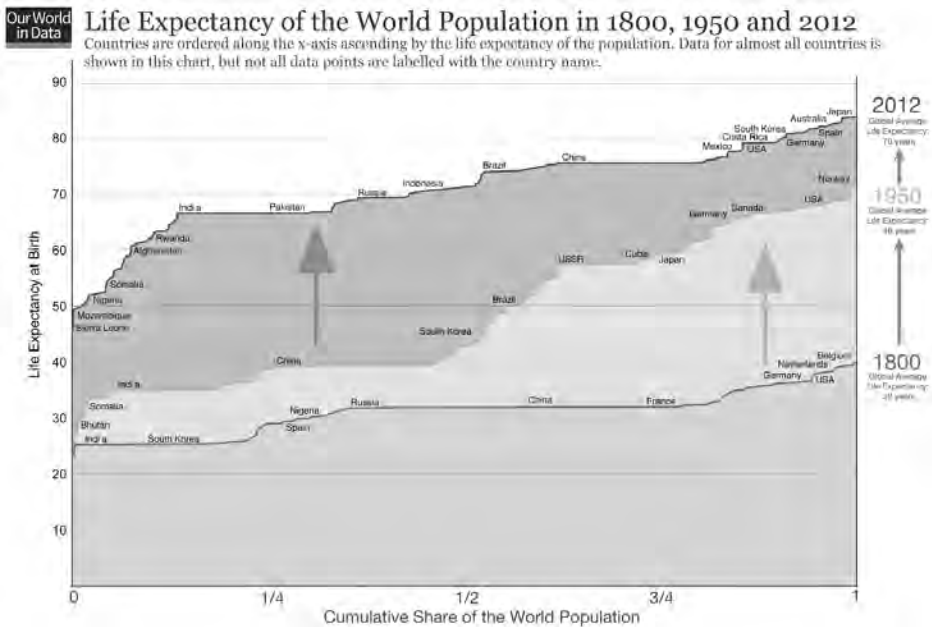


FIGURA 1.6. MAPA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS REGÍMENES DEMOCRÁTICOS EN EL MUNDO (2020)



Fuente: Our World in Data (2023) sobre la base de Boix et al. (2013).

FIGURA 1.7. EVOLUCIÓN DE LA ESPERANZA DE VIDA MUNDIAL EN 1859, 1950 Y 2012



Fuente: Our World in Data (2023) sobre la base de Gapminder.org.

- **4.º condicionante de la RSC.** La RSC se mueve en el ámbito de la ética y por eso tiene un carácter esencialmente voluntario; precisamente esa voluntariedad es su grandeza, pero también, en numerosas ocasiones, su miseria. Sin duda ese es su principal problema; la inexistencia de métodos coercitivos (propios de las leyes) y de medidas de control claras (auditorías éticas, etc.) puede llegar a hacernos pensar en una cierta instrumentación de la ética y de la RSC (códigos éticos, campañas de marketing social) al servicio de objetivos exclusivamente cosméticos.

La plaga del **lavado ético o *greenwashing*** ha desgastado en gran medida la credibilidad de la RSC y precisamente por ello desde hace unos años se está viviendo un periodo de intensa regularización pública y privada (estudiaremos en este mismo libro las más relevantes) de las actividades consideradas socialmente responsables. No obstante, un exceso de normativismo o de medición de la rentabilidad de la RSC sobre criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) puede derivar también en una reducción del espacio de la RSC a una mera evaluación de ciertos indicadores seleccionados, sin contemplar en su conjunto el carácter o cultura organizacional. Con ello queremos decir que el mero hecho de acreditar que una empresa ha reducido su huella de carbono o que cuenta entre sus cuadros directivos con un 70% de mujeres no significa necesariamente que sea una organización socialmente responsable si en tal escrutinio público se han excluido otros ámbitos de actuación igualmente relevantes, como, por ejemplo, la lucha contra la corrupción o el cabildeo o *lobby* político.

La inexistencia, de momento, de una certificación internacional que cubra de manera holística el amplio espectro de la responsabilidad social<sup>32</sup> no hace más que dificultar la posibilidad de auditar las declaraciones y los compromisos voluntarios con la actuación real de las organizaciones. Como figura intermedia entre la voluntariedad de la ética y la obligatoriedad de la ley o de los pactos, está cada vez más implantada en las empresas la actividad del aseguramiento del cumplimiento normativo o *compliance*, tal y como veremos más adelante.

- **5.º condicionante de la RSC.** La RSC debe ser conocida, deseada y aceptada por toda la sociedad y por la comunidad internacional. Lo importante, al cabo, son las tendencias a largo plazo y constatar que en el ámbito empresarial, social y político se están desarrollando interesantes iniciativas no deja de ser esperanzador para el futuro crecimiento de la RSC como la columna vertebral de la estrategia de las empresas.

Naturalmente, sería ingenuo pensar que ciertas ideas solidarias, sociales o éticas se asentarán firmemente en el entramado social, político y empresarial con unas cuantas manifestaciones públicas, varias denuncias impactantes y algún que otro artículo periodístico. Históricamente estos procesos suelen ser más largos y necesitan —como está sucediendo— de la implicación de todos los actores sociales, encabezados por sus representantes políticos, sindicales, religiosos o civiles.

Una reflexión para finalizar esta introducción: ¿a qué empresario de 1974 le hubiera preocupado que su empresa pudiera ser tachada de contaminante si su fábrica al

<sup>32</sup> Lo que más podría acercarse hoy en día, como veremos, es la ISO 26000, pero se trata de una guía que no es certificable.



fin y al cabo estaba creando empleo? Sin embargo, solo cincuenta años después el calificativo *contaminante* no solo es peyorativo sino poco rentable, peligroso y deslegitimador. Lo mismo podríamos afirmar con respecto a nuevas tendencias empresariales sustentadas o desarrolladas sobre criterios de responsabilidad social. Hace una década pocas empresas españolas<sup>33</sup> se tomaban esas cuestiones en serio y, sin embargo, hoy en día la mayoría las percibe como un activo más de la organización y de su entorno, y por eso las integra en su estrategia. Veremos más adelante si tal integración obedece únicamente a criterios de rentabilidad o se fundamenta igualmente en una genuina ética de la motivación.

## 1.2. Fundamentos teóricos: ¿qué es la ética?

No es posible en estas páginas llegar a profundizar demasiado en una cuestión tan importante y compleja como el concepto de ética, si bien resulta esencial vincularla a la RSC y a la sostenibilidad para evitar que estas últimas se transformen en una simple herramienta sin un claro sustrato moral.

En las siguientes páginas vamos a emplear conceptos complejos provenientes de distintas disciplinas (filosofía, sociología, política, empresa o derecho), cuya definición en ocasiones puede variar sustancialmente. Es preciso, por tanto, delimitar conceptualmente algunos términos (ética, responsabilidad, *stakeholders*, sociedad civil, etc.) que son fundamentales para entender adecuadamente la línea discursiva de este manual.

### 1.2.1. Concepto y funciones de la ética

El *Diccionario de la lengua española* (RAE) define la *ética* con varias acepciones:

1. adj. Perteneciente o relativo a la ética.
2. adj. Recto, conforme a la moral.
3. m. en desuso. Persona que estudia o enseña moral.
4. f. Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. Ética profesional, cívica, deportiva.
5. f. Parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores.

La ética es, por tanto, el estudio filosófico que trata del bien y que es conforme a la moral. El término *ética* suele emplearse de forma intercambiable con moral para indicar cuál es la materia objeto de este estudio (acepción 2 y 4 del diccionario de la RAE). En

<sup>33</sup> El fenómeno de la RSC ha irrumpido en España con fuerza hace relativamente pocos años y con bastante retraso respecto a otros países de la esfera OCDE (Alemania, EE. UU., etc.). A principios de los años noventa solo unas pocas universidades (UJI, CEU San Pablo...) y organizaciones tan entusiastas como rigurosas (Fundación Etnor) estudiaban y promocionaban políticas empresariales de RSC.

En septiembre de 2011 el buscador Google localizaba 2,2 millones de páginas web (en español) vinculadas directamente a *responsabilidad social corporativa*, mientras que en 2023 la cifra asciende a 42,5 millones de páginas. Del mismo modo, en 2011 se identificaban 108 millones de webs relacionadas con *social corporate responsibility* y en 2023 esa cifra asciende a 680 millones.

ocasiones se usa en sentido más estricto para expresar los principios morales de una determinada tradición, grupo o individuo (la ética cristiana, cívica, de los negocios, etc.). Tanto *ética* como *moral* significaron etimológica y originalmente «carácter o modo de ser».

La palabra *ética* deriva de la palabra griega *êthos* (con *eta* o *e* larga), que significa «carácter», «hábito» o «modo de ser». Aristóteles la consideraba una modificación de *êthos* (con épsilon o *e* breve), que venía a significar «costumbre» (Marías, 1995:13).

Quede claro desde el principio que el carácter puede construirse, no es algo innato. No nacemos tal y como somos hoy. Nos hacemos, construimos y formamos cada día de nuestra vida. Los romanos emplearon el término latino *mos* (como traducción de *êthos*) para definir la misma idea de carácter o modo de ser. De ahí la semejanza etimológica de ambas palabras (*êthos* derivó en *ética*; *mos* derivó en *moral*) al referirse al carácter o manera de ser de las personas.

Conviene distinguir, sin embargo, la *ética* de la *moral*. Mientras que la **ética** es el estudio teórico y científico de los actos humanos encaminados al bien, la **moral** serían las reglas y los comportamientos espontáneos que seguimos en las acciones de la vida cotidiana acerca de lo bueno o malo (Rodríguez Luño, 1993:17-18; Vilarroig, Lluch y Sánchez, 2018:100). Por esta razón hablamos de «moral laica», «moral islámica» o «moral occidental» (cuando nos referimos a las costumbres laicas, islámicas u occidentales) o de «ética procedimental» o «ética de las organizaciones» (cuando nos referimos a la reflexión y estudio de las costumbres de esos colectivos).

La *ética*, aunque similar en muchos aspectos a la *moral*, se distingue de esta por tratarse del estudio científico del bien. El *Diccionario de la lengua española de la RAE* (2018) incorpora la palabra *etiología* como «el estudio científico del carácter y el modo del comportamiento del ser humano».

El carácter moral del ser humano se sustenta en tres pilares: el **valor**, que es la dimensión objetiva de la moralidad y es estudiado por la axiología (Méndez, 2023); el **deber**, que es la respuesta subjetiva a ese valor. Finalmente, si logro responder bien, obtengo la **virtud** (Díaz, 2001:109). La *ética* para Bonhoeffer es «la vivencia del deber», esto es, la elección fundamental y consciente entre un bien y un mal (Bonhoeffer, 2000:285).

El **carácter**, a diferencia del temperamento, puede ser adquirido, cultivado y desarrollado a través de la *ética*. El carácter es —para Aristóteles— nuestra «segunda naturaleza» (Aristóteles, 1985). La *ética*, por tanto, nos orienta para forjar o construir un carácter, un buen carácter o un carácter virtuoso.

El **temperamento**, por el contrario, es algo innato, biológico, inmanente al hombre. Se tiene un determinado temperamento (adquirido por constitución genética no elegida), pero no estamos encadenados a la genética y podemos modificar nuestro temperamento con la ayuda de la *ética*.

Si la **ética nos orienta para construir un carácter** es importante saber a dónde queremos ir; conocer el fin que deseamos perseguir. Aristóteles, al comienzo de su *Ética a Nicómaco*, define el bien (*agathón*) como «aquello a lo que todas las cosas tienden» y esta noción da sentido a su finalidad (Marías, 1995:14). La *ética* señala, por tanto, lo que está bien o mal y muestra una pauta de conducta entre todas las posibles que tenga valor universal o, como veremos, al menos universalizables. Sin fines identificados es imposible determinar

los modos de actuar. Sin modos de actuar claros, sin valores de referencia, resulta imposible crear hábitos. La gestión por valores nos ayuda a crear buenos hábitos profesionales operativos, pero es esencial contar con normas de referencia que orienten y faciliten la creación de rutinas y buenas prácticas a las que llamamos *virtudes*. En filosofía moral se entienden por **virtudes** los hábitos operativos buenos para alcanzar una meta y los **vicios** se asocian a los hábitos malos (Fernández Aguado, 2001:30).

Un valor es algo bueno en sí mismo y no cambia porque se cumpla o viole. Aquí estriba la principal diferencia entre «deber ser» y «ser». Kant afirma que «aunque todo el mundo asesinase, no por eso el asesinato se convertiría en algo valioso en sí mismo» (José M.<sup>a</sup> Méndez en Navarro y Sichar, 2019:34).

Se trata, por tanto, de incorporar a la conducta del ser humano unos buenos modos de actuar (valores virtuosos) de tal manera que con el tiempo no suponga un esfuerzo actuar de esa manera y lleguen a formar parte de nuestro carácter, de nuestro «modo de ser». En esos casos de incorporación natural de ciertos valores a nuestra conducta, hablamos de hábitos.<sup>34</sup> Los hábitos suponen repetición, constancia y largo plazo, y cuando se integran en el modo de ser de una organización son denominados también «buenas prácticas».

La ética nos ayuda a tomar decisiones prudentes, lo que implica que nuestros actos han sido previamente analizados, estudiados y valorados. En este sentido una gestión ética sobre la base de valores nos ayuda a elegir bien, no solamente en un caso concreto sino en todas nuestras actuaciones y a lo largo de nuestra vida (Cortina, 1994:17-24; García-Marzá, 2004:81-92; Conill y Luetge, 2002; Navarro, 2012).

La ética, a través de las acciones virtuosas, impulsa el **florecimiento humano** (*human flourishing*) estableciendo una ecuación entre vida buena, libertad y vida feliz (Vilarroig, Lluch y Sánchez, 2018:102). El éxito, parafraseando a Bonhoeffer, es el bien sin más (Bonhoeffer, 2000:74) y con ello Bonhoeffer quería subrayar la idea de que una mera «ética del éxito» —según la expresión acuñada por Max Scheler (*Erfolgethik*)— que solo juzgase los comportamientos según los resultados era una ética incompleta a la que le faltaban los móviles desencadenantes (ética de la motivación). En este mismo sentido está la distinción clásica de Max Weber entre ética de la intención y ética de la responsabilidad (Bonhoeffer 2000:45).

Como parte de la filosofía, la ética es una de sus ramas principales junto con la lógica, la metafísica y la epistemología. La filosofía moral —en donde se enclava la ética— abarca los siguientes ámbitos (Audi, 2004):

- Estudio general del bien: ¿Qué fines correctos o virtuosos deberíamos, en tanto seres humanos racionales, elegir y perseguir?
- Estudio general de las acciones moralmente correctas: ¿Qué principios morales son los que deberían regir nuestras elecciones y metas?
- Ética aplicada: Una vez descubiertos los principios éticos debemos averiguar cómo orientar las distintas actividades hacia esos principios. Se trata de un campo de la ética que incluye la ética profesional, con lo que entramos de lleno en la gestión sobre la base de valores en dónde las certificaciones y auditorías no son más que la

<sup>34</sup> En filosofía moral se llaman *virtudes* los hábitos buenos para alcanzar una meta y *vicios* los hábitos malos.

demostración de un activo intangible como son los valores aplicados a la gestión de organizaciones, personas y equipos.

- **Metaética:** Reflexiona no tanto sobre las acciones virtuosas o viciosas sino sobre la naturaleza que fundamenta esas acciones; ¿por qué es virtuosa una acción? (ejemplo: el soborno es malo, pero ¿por qué?). La metaética es más bien «hablar sobre ética que hablar de ética» (Sanchez Garrido en Vilarroig, Lluch y Sánchez, 2018:101).
- **Psicología moral:** Aunque la ética sea una disciplina autónoma es lógico pensar que se encuentra vinculada a las pasiones humanas y a nuestra capacidad para actuar con voluntariedad y libertad. Por eso, es indispensable entender el origen del deseo, de las emociones, de los procesos de deliberación y elección, de la formación del carácter y de la personalidad. Los avances actuales en el campo de las neurociencias están llevando a muchos autores a hablar de *neuroética*.
- **Metafísica de la responsabilidad moral:** Conecta los anteriores puntos con un elemento esencial en ética: la libertad del ser humano y su vinculación con la responsabilidad. Somos responsables porque somos libres. La capacidad para actuar libremente es por tanto esencial para la acción moral. En el mundo de las organizaciones este factor es esencial, ya que no existen empresas u organización amorales. Todas ellas actúan libremente y por ello son responsables de sus actos u omisiones, como veremos más adelante cuando definamos la responsabilidad social de las organizaciones (RSO).

La ética, por tanto, es un saber teórico y práctico que nos sirve para actuar racionalmente en el conjunto de la vida y que nos sirve para (Cortina, 1994:18):

1. Aclarar qué es moral (el *qué*). Las éticas materiales se centran en lo que debo hacer, ya que se preocupan de que el hombre sea bueno haciendo el bien y, según cada escuela, dicho bien se asocia a algo concreto como el placer, la utilidad o la felicidad. Y para lograr ese bien se concretan una serie de pautas o principios de acción (Villarroig, Lluch y Sánchez, 2018:14).
2. Fundamentar lo moral (el *porqué*). Sin fundamentación caeríamos en el dogmatismo, que no requiere razones.
3. Aplicar la moral a los distintos ámbitos de la vida (el *cómo*). Sin aplicación práctica caeríamos en la incoherencia; por eso las éticas formales prescriben cómo hay que actuar.

FIGURA 1.8. FUNCIONES DE LA ÉTICA

ÉTICA <i>Ethica Docens</i> <b>Moral pensada</b>	MORAL <i>Ethica Utens</i> <b>Moral vivida</b>	El <i>continuum</i> moral-ética. El arte de vivir bien
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión <u>teórica</u>, sistematizada y enseñada</li> <li>• <b>Aclarar:</b> ¿Qué es bueno?</li> <li>• <b>Fundamentarlo:</b> ¿Por qué?</li> <li>• <b>Enseña</b> a tomar decisiones: La forja del <i>carácter</i></li> <li>• <b>Virtudes:</b> Hábitos buenos para alcanzar una meta</li> <li>• <b>Vicios:</b> Hábitos malos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertiente <u>práctica</u> y comportamiento real de las personas: Se expresa en <u>códigos, usos y costumbres</u></li> <li>• <b>Ayuda a tomar decisiones prudentes</b> ante problemas concretos: <u>dilemas</u></li> <li>• Conflicto entre valores (vida o libertad religiosa)</li> <li>• <b>Mediante la aplicación de la ética o moral pensada (¿Cómo?)</b></li> <li>• Deriva y se desarrolla en la <b>ética aplicada</b></li> <li>• No busca dar soluciones cerradas, sino diseñar procedimientos que puedan orientar y audar a tomar decisiones – <b>Deontología</b> (actuar conforme a normas): juramento hipocrático, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Continuum:</b> Moral vivida-moral sentida-moral vivida (Aranguren)</li> <li>• <b>Coherencia</b></li> <li>• <b>Moralidad:</b> Ajuste de los actos humanos a la ley moral (de cada época o sociedad)</li> <li>• <b>Moralismo:</b> Una moralidad estática, inamovible y opresiva</li> <li>• <b>Ética de mínimos:</b> Los derechos humanos</li> <li>• <b>Ética de máximos:</b> La religión</li> <li>• <b>Ética de la convicción (Weber):</b> Basada en principios</li> <li>• <b>Ética de la responsabilidad:</b> Basada en las consecuencias de unas acciones «éticas»</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 1.2.2. Ética de las organizaciones<sup>35</sup>

El mito de la empresa amoral hace tiempo que ha pasado a la historia (DeGeorge, 1995; Cortina, 1994:55; García-Marzá, 2004), aunque todavía continúe siendo defendido por intelectuales de la talla de Comte-Sponville, quien afirma la amoralidad de las empresas y de la economía (¿cómo iba a ser moral la economía si no tiene voluntad, ni conciencia?) por considerar que la ética es exclusiva del individuo (en cuanto titular de conciencia y libertad), pero no de los grupos ni de las organizaciones (Comte-Sponville, 2004:89). Sin embargo, «en el capitalismo es necesaria una ética porque existe un amplio margen de libertad» y además los valores morales reducen los costos de transacción, compensan los fallos del mercado, favorecen la integración social y aumentan la eficiencia económica (Cortina 1994:63) y en general todos los indicadores de mejora de los niveles de vida (Pinker, 2018:113-133).

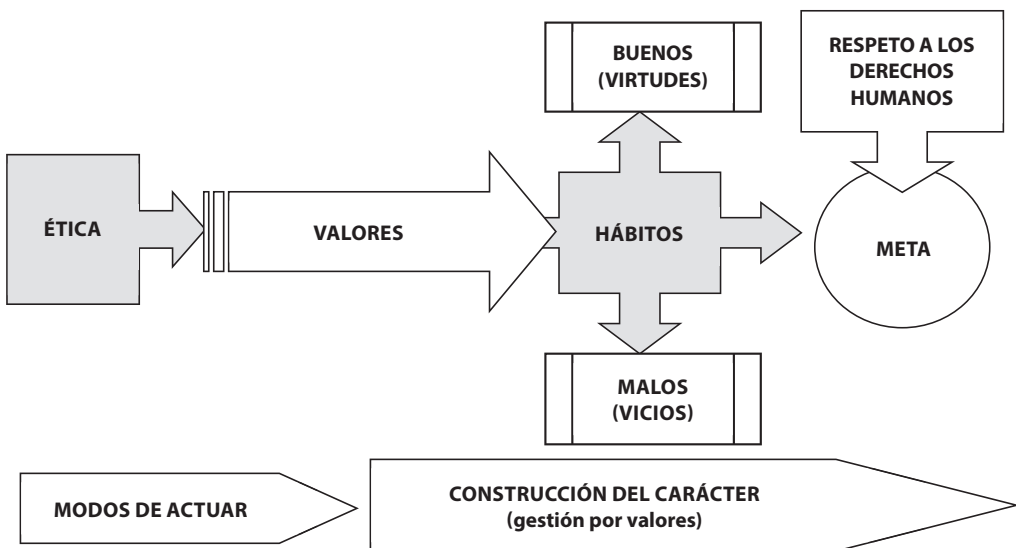
Incluso en acciones «puramente económicas» o supuestamente «libres de valores» hay siempre algún aspecto ético que considerar, pues la economía es un tipo de «acción humana» (Von Mises, 1986). **La búsqueda de beneficios no es el fin último y mucho menos el único fin de los negocios.** El objetivo de las empresas es servir al público tanto proporcionándole productos y servicios deseados y deseables como no perjudicando a la comunidad y a sus ciudadanos (Singer, 2007:492). Además, la actividad de los negocios es ante todo fundamentalmente una actividad cooperativa entre grandes grupos o empresas que confían entre sí (Singer, 2007:487-488) y generar esa confianza requiere unas reglas de conducta que imbrican **responsabilidades y expectativas recíprocas.**

<sup>35</sup> Emplearemos indistintamente el término *organización* para referirnos no solamente a las empresas sino a cualquier otro tipo de entidad, tenga o no carácter lucrativo, sea pública o privada.

La relación entre ética y economía viene acreditada, además, por una larga lista de filósofos-economistas: John Stuart Mill, Robert Malthus, Henry Sidgwick, A. R. Turgot, David Ricardo, Karl Marx, Max Weber, Francis Edgeworth, William Jevons, Léon Walras, Vilfredo Pareto, J. M. Keynes, Carl Menger, Frederich von Hayek, L. von Mises, W. Röpke, W. Eucken, Amartya Sen o Bernardo Kliksberg, entre otros (Vilarroig, Lluch y Sánchez, 2018:104-105).

En resumen, hay que habituarse a hacer buenas elecciones (tener un buen carácter), para lo cual resulta imprescindible el conocimiento previo de los fines y de los valores de la organización (misión, visión, valores). Sin saber cuáles son nuestros valores, es imposible elegir bien. ¿Cómo vamos a llegar a la meta si no sabemos hacia dónde ir? **Y el consenso internacional desde 1948 es que la meta de cualquier organización solo puede lograrse dentro del estricto respeto a los derechos humanos** (García-Marzá, 2004:31; Cortina, 2000:247) que, aunque no sean literalmente mandatos legales imperativos (*hard law*) sí que son exigencias éticas, protolegales o «ideales legales» (Cortina, 2007:227). Hans Küng va más allá y propugna una ética mundial universalizable que incorpore el diálogo y entendimiento entre las religiones (Küng, 1991; Küng, 2008; Küng y Kuschel, 1994).

FIGURA 1.9. EL CICLO ÉTICO DE LAS ORGANIZACIONES



Fuente: Elaboración propia.

Si las organizaciones tienen su propio carácter, esto significa que también tienen una ética o un modo de ser. Hasta los años ochenta del siglo pasado denominábamos a este cúmulo de hábitos o maneras de actuar como *filosofía de empresa* o *ética de los negocios* (Singer, 2007:483-496), pero desde finales del siglo XX se ha consolidado la denominación de *responsabilidad social*, cuyo núcleo central se concreta en la misión, la visión y los valores de la propia organización. En el capítulo siguiente abordaremos el significado de la responsabilidad social y las numerosas formas en que se la denomina o asocia (sostenibilidad, criterios ASG, economía del bien común, etc.).

Sin embargo —y como hemos visto— desde el paradigma de la ética de las organizaciones se sostiene que **las empresas sí tienen y aplican una determinada ética** (Cortina, 1994:21-24; De George, 1995; García-Marzá, 2004; Conill, 2004; Savater, 2014; Vilarrojo *et al*, 2018).

La responsabilidad social se funda en la afirmación de que las organizaciones —en la medida en la que actúan libre y voluntariamente y están integradas por la suma de diferentes personas que viven en una sociedad con una determinada conciencia— también tienen ética y, por tanto, pueden construir su carácter mediante la adopción de hábitos (buenos o malos). Sus reglamentos internos y pautas de conducta ayudan a sus trabajadores a tomar decisiones morales. Son, por tanto, responsables o deberían aspirar a serlo. Las empresas y organizaciones, en cuanto entidades libres, **deben ser capaces de «responder»** (García-Marzá en Navarro y Sichar, 2019:11-28; Cortina, 1994:21-24).

Cada época tiene una **conciencia moral** (Cortina 1994:126) o lo que es lo mismo, valora unos derechos que es preciso respetar. Las organizaciones que respetan esa conciencia social son legitimadas socialmente y aumentan su «capital-simpatía» (Cortina 1994:93), que los lleva a obtener o reforzar su «licencia para actuar» u operar. Es evidente que la conciencia social varía con el tiempo. Como hemos visto, el respeto al medioambiente no era percibido igual a principios del siglo xx que a principios del XXI, cuando el cambio climático es una amenaza real y perceptible. De la misma forma, la protección del patrimonio histórico y cultural, los derechos de las mujeres o la forma en que se gestionan los conflictos han evolucionado notablemente durante los últimos cien años. Los paradigmas organizacionales han evolucionado durante el último siglo desde las primeras teorías centradas prioritariamente en la producción y el marketing, pasando por la gestión de la calidad y el medioambiente (normas ISO y EFQM) para consolidarse desde principios del siglo XXI el nuevo paradigma de la RSC y de la sostenibilidad que consolida e incorpora los anteriores, pero añadiéndoles criterios éticos universalizables e inspirados por los derechos humanos.

El fin de las organizaciones es un fin social (García-Marzá, 2004; Conill, 2004; Navarro y García-Marzá, 2009); esto es, proporcionar a la sociedad unos bienes o servicios que demanda (necesidades) a través de determinadas actividades cooperativas (capital económico, humano...) fundado todo ello en la promoción o, al menos, en el respeto a los derechos humanos. Comprobamos, por consiguiente, que el fin de las empresas no es solamente obtener beneficios. La empresa queda legitimada socialmente solo si se cumplen esas premisas: proporcionar los bienes demandados, desarrollar el capital social de la empresa, obtener un lucro y respetar o promover los derechos humanos. Lo contrario deslegitima a la empresa o, lo que es lo mismo, la «des-moraliza» (Cortina, 1994).

Desde hace unos años, **la sociedad ha ampliado sus expectativas sociales con respecto a las empresas**. Desde la calidad y seguridad de sus productos hasta la conservación y mejora del medioambiente, pasando por la participación en el desarrollo económico y social de los países en los que opera o como actor fundamental para la construcción de paz, por poner algunos ejemplos, forman parte ya de lo que los ciudadanos, la opinión pública, espera de una empresa u organización. Es decir, estas expectativas son parte de su responsabilidad (García-Marzá, 2007).

La importancia actual de la responsabilidad social responde al cambio que se está produciendo en la visión de las organizaciones, cuando el beneficio económico está vinculado a la rentabilidad social y medioambiental. Ahora bien, lo innovador es entender esta suma como un factor de competitividad de empresas, tal y como se establecía en el *Libro Verde*



de la UE y sucesivas comunicaciones. También la OCDE entiende la responsabilidad como un elemento clave para la búsqueda de nuevas oportunidades para la empresa.<sup>36</sup> La responsabilidad es también coadyuvante de la competitividad.

Sin embargo, todo quedaría en un mero ejercicio de marketing publicitario (cosmético) si no fuéramos capaces de definir, en primer lugar, en qué consiste esta responsabilidad y, en segundo lugar, cómo podemos medirla y evaluarla. No basta con afirmar que queremos ser responsables; es necesario concretar esa responsabilidad, pues es la reputación de la organización lo que está en juego y, con ella, la confianza y el respaldo de los diferentes grupos de intereses que la componen (García-Marzá, 2007).

Las decisiones de una organización no pueden ser consideradas solamente decisiones privadas, ya que afectan a la calidad de vida de terceras personas (partes afectadas), ajenas a la racionalidad estrictamente económica o comercial, propia del *Homo oeconomicus* (empresa-socios-cliente-consumidor).

---

<sup>36</sup> Cfr. al respecto *Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales* (web consultada el 8/12/2020): <http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/>