

Taller RSAE

Responsabilidad social de los actores económicos

El rol de las empresas y de sus partes interesadas

Dakar, noviembre de 2005

Síntesis de los trabajos redactada por Vincent Commenne, animador del Taller

Ámbito cubierto por el Taller

El campo de exploración del Taller es la forma en que los diferentes actores económicos cooperan con empresas, grandes o pequeñas, para favorecer que éstas emprendan una actuación de *responsabilidad social*¹ (RSE). Estas acciones son el ejercicio de la *Responsabilidad Social de los Actores Económicos (RSAE)*, de ahí la denominación del Taller.

Historial del Taller

El Taller RSAE ha sido la continuación de un primer encuentro en Dourdan (Francia) a finales de 2003. Su comité de pilotaje está formado por 11 personas, igualmente repartidas en 5 continentes (África, las dos Américas, Asia y Europa). A día de hoy, el taller no cuenta con más participantes.

Inicialmente, el Taller ha decidido trabajar en fases sucesivas, cada una aportando elementos que permiten definir los objetivos y el contenido de la fase siguiente.

Para dar a conocer con claridad la realidad del terreno de diferentes actores económicos, la primera fase del taller, desarrollada a lo largo de 2004-2005, ha consistido en la realización de un inventario de las concepciones y prácticas de RSE y de RSAE en 5 continentes. Cinco investigadores han realizado un estudio de 50 casos de buenas prácticas de modo a poner en claro:

- Cómo se conceptualiza, se comprende y actúa la responsabilidad social de las empresas (RSE) en cada continente
- Cómo otros actores económicos (ONGs, sindicatos, organizaciones de consumidores o de accionistas, actores públicos...) inician actuaciones de cooperación o confrontación de RSAE para favorecer comportamientos éticos en las empresas
- Las necesidades de cada continente en estas materias

Para completar las necesidades financieras del Taller, se ha solicitado una cofinanciación a la Comisión Europea (DG de Empleo y Asuntos sociales). Ésta ha seleccionado el proyecto del Taller y, por lo tanto, ha aportado una financiación complementaria de 160.000 euros.

De modo a estructurar de manera coherente las diferentes investigaciones que se llevan a cabo en los 5 continentes, el equipo de investigadores, aprovechando los Foros Sociales Mundiales, se ha reunido dos veces más: en Mumbai a principios de 2004 y en Porto Alegre a principios de 2005. El Comité de pilotaje se ha reunido para clausurar la fase 1 en Montreal a finales de junio de 2005.

La puesta en común de los cinco informes de investigación permitirá redactar un documento de síntesis en el que se describirán las diferentes situaciones continentales, con sus similitudes y sus singularidades. La síntesis resaltarán los factores de éxito y de fracaso de los 50 casos de buenas prácticas estudiados, así como sus posibilidades de que se reproduzcan en otros contextos socioeconómicos. Identificará las enseñanzas que los diferentes continentes pueden sacar unos de otros en términos de enfoque de RSAE. Y dará pistas para el futuro.

¹ El término "social" integra aquí los aspectos sociales y medioambientales

A raíz de los balances de Montreal, cada investigador se ocupa de perfilar su informe y de redactar su versión final prevista para finales de agosto de 2005.

RESUMEN Y COMENTARIOS

A. La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE)

En cada continente, adoptando una forma u otra, la RSE se practica de manera histórica desde hace décadas. Ésta tiene que ver con las grandes empresas y ha consistido la mayoría de las veces en mejorar la suerte de su personal, en construir ciudades obreras, guarderías o escuelas infantiles, incluso en realizar donaciones caritativas a la comunidad circundante. Con sus nuevas formas, la RSE nació en los Estados Unidos hace unos treinta años. Después, se extendió hasta Europa, donde se refinó. Las grandes multinacionales la han trasplantado a veces en sus unidades de producción situadas en los otros continentes. Esas nuevas formas se caracterizan por una mirada que la empresa se echa sobre sí misma. En primer lugar, se plantea la pregunta de los eventuales perjuicios que su proceso implica para la colectividad. En segundo lugar, se plantea la pregunta de cómo podría contribuir activamente al bienestar en sentido amplio, y no sólo de su personal. Y en esta segunda fase, desarrolla una creatividad que va mucho más allá de la caridad tradicional. En esas fases de diagnóstico y de creatividad, las empresas implican cada vez más a las partes interesadas, es decir a otros actores económicos interesados por el comportamiento de la empresa. El propio campo ético de las empresas se entrecruza con el de otros actores económicos. Se pasa de la RSE a la RSAE.

B. La Responsabilidad Social de los Actores Económicos (RSAE)

Otros actores económicos se interesan cada vez más en el comportamiento de la empresa. Estos actores, a los que se suelen llamar partes interesada, son ONGs, sindicatos, organizaciones de accionistas, organizaciones de consumidores, actores públicos tales como Estados o colectividades locales... Sensibilizadas en los retos sociales o medioambientales y conscientes de la creciente importancia del impacto a estos niveles procedente de las empresas, estas partes interesadas emprenden actuaciones de modo a favorecer comportamientos más éticos por parte de las empresas. Estas actuaciones pueden implementarse de manera cooperativa con las empresas, o de manera no cooperativa. En el primer caso, las mismas crean –o aceptan crear- una asociación con la empresa para una acción precisa cuyo objetivo es mejorar determinadas condiciones sociales y/o medioambientales. En el segundo caso, las partes interesadas tratan de ejercer una presión sobre las empresas, la mayor parte del tiempo a través de los consumidores o los accionistas.

Así pues,

- *Ciertos inversores (institucionales a través de sus políticas propias o individuales o a través de los fondos de inversiones éticos) privilegiarán la compra de acciones de sociedades seleccionadas en base a criterios éticos. Y ciertos otros irán más allá, invirtiendo directamente en sociedades (PYME, en su mayoría) en las que impulsarán una dimensión RSE.*
- *Ciertos consumidores privilegiarán la compra de productos fabricados en condiciones sociales y medioambientales satisfactorias: se trata de la actuación llamada de consumo responsable. Procediendo así, incrementan la parte de mercado de las empresas que adoptan un comportamiento más ético que la media de su sector.*
- *Ciertas autoridades públicas están ocupadas en legislar de modo a favorecer una producción socialmente responsable sobre una base voluntaria; establecen medidas fiscales en ese sentido; se implican igualmente en la promoción de las buenas*

prácticas; en calidad de consumidores institucionales, integran cláusulas éticas en los mercados públicos.

- ▢ *Determinadas colectividades o entidades locales (ciudades, municipios...) emprenden actuaciones de consumo responsable destinadas a favorecer unos comportamientos más éticos en sus proveedores de bienes y servicios.*
- ▢ *Ciertas ONGs especializadas controlan los impactos sociales y medioambientales que proceden de las empresas; llevan a cabo campañas ante sus miembros y el gran público de modo a ejercer presión sobre algunas de esas empresas. Y otras ONGs (o las mismas a veces) inician colaboraciones con grandes empresas o aceptan sus propuestas de participar en sus actuaciones de RSE.*
- ▢ *Los sindicatos tratan de mejorar las condiciones laborales a través del diálogo social. Algunos de ellos van más allá y se alían con otras partes interesadas en campañas de presión sobre retos más amplios. Otros más, deciden actuaciones éticas referidas a la asignación de sus propios medios financieros.*

Síntesis de las constataciones

A continuación, enunciamos de forma resumida un determinado número de constataciones que se han podido sacar del trabajo de investigación realizado por el Taller hasta hoy

A. La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE)

- 1. los diferentes continentes han experimentado un surgimiento histórico diferente de la RSE*
- 2. Las empresas entienden la actuación de RSE de manera muy diferente según los contextos continentales y de dentro del propio continente.*
- 3. Asimismo, las empresas entran en acción actuando conforme al concepto de RSE de manera muy diferente según los contextos continentales y de dentro del propio continente. Así, pues, en la Unión Europea se da una situación bastante diferente entre la RSE que se practica en los 10 países que acaban de integrarse a la UE y la que se practica en los otros 15.*
- 4. el contexto institucional desempeña un rol nada insignificante en el desarrollo de la RSE. Del mismo modo, los contextos relacionales entre los diferentes actores económicos (poderes públicos, empresas, organizaciones sindicales, organizaciones que representan a la sociedad civil...) son sumamente diferentes en los continentes estudiados. Aquí, estamos pensando, por ejemplo, en la existencia o no de un diálogo social. Y son también estos contextos relacionales, a veces cooperativos y a veces confrontativos entre determinados actores, los que se mostrarán más o menos favorables al desarrollo de una RSE de calidad.*
- 5. en los espacios socioeconómicos menos desarrollados, pese a que la situación ecológica sea inquietante a veces, las cuestiones medioambientales vinculadas a la RSE quedan relegadas a un segundo plano ante la urgencia de crear unos estándares sociales más elevados.*
- 6. empiezan a emerger normas pero, sobre todo en lo referido a los aspectos sociales de la RSE, éstas son todavía poco numerosas, están poco estandarizadas y son poco utilizadas. Además, la gran mayoría de estas normas está concebida para las empresas muy grandes mientras que, en la mayoría de los continentes, el “mantillo” económico está mayoritariamente formado por pequeñas y medianas entidades.*
- 7. las grandes empresas transnacionales del Norte tienen tendencia a transplantar su modelo de RSE hacia el Sur o el Este, en otros espacios donde están implantadas, lo que no corresponde a las necesidades locales la mayor parte del tiempo. Las definiciones y normas de la responsabilidad social de las que son portadoras tendrían a menudo que ser adaptadas a fin de tener en cuenta las realidades socioeconómicas de los demás continentes.*
- 8. A veces, las empresas se quedan aisladas en su actuación de RSE y, a veces, establecen asociaciones. Estas asociaciones se establecen con otros actores económicos interesados en el comportamiento de la empresa. Estos actores, habitualmente llamados partes interesadas, pueden ser ONGs, sindicatos, organizaciones de accionistas, organizaciones de consumidores, actores públicos así como colectividades locales...*
- 9. Cada vez más, se considera que las dinámicas de RSE son por lo general tanto más cualitativas cuanto que incluyen, a un nivel u otro, a una o más partes interesadas*
- 10. Globalmente, las empresas desean poder iniciar actuaciones de RSE sobre una base voluntaria y adaptada a su situación. Y, globalmente también, un buen número de partes interesadas desean una uniformización de los estándares que permitiera*

apreciar mejor las actuaciones de RSE de las empresas e incluso reglamentaciones que permitieran eventualmente sancionar ciertos comportamientos de las empresas transnacionales en el marco de sus actividades extraterritoriales.

B. La Responsabilidad Social de los Actores Económicos (RSAE)

11. *Por su parte, en determinados continentes, determinadas partes interesadas se comprometen en seguir una actuación proactiva en la que ellas mismas son las iniciadoras de actuaciones que focalizan la ética de las empresas. Estas actuaciones se pueden iniciar en modo de cooperación o de confrontación.*
12. *A la vista de los 50 estudios de caso en los que se han observado las sinergias con las partes interesadas, podemos hacer hipótesis alrededor de:*
 - *las especificidades de una actuación de RSE de calidad*
 - *los problemas en el desarrollo de actuaciones de RSE de calidad*
 - *los factores favorables al desarrollo de actuaciones de RSE y RSAE de calidad*

Dentro del marco de esta síntesis que sirve para preparar el encuentro de Dakar, solamente se detallarán aquí algunos de los puntos mencionados anteriormente.

A. La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE)

1. los diferentes continentes han experimentado un surgimiento histórico diferente de la RSE

Los orígenes de la RSE en América del Norte: de la filantropía a la RSE estratégica

Las empresas se han interesado primero en las acciones llamadas de filantropía y en el mecenazgo. Así pues, varias se implican en obras caritativas mientras que otras apoyan, por ejemplo, el desarrollo de las artes y de la cultura en sus ciudades y en sus comunidades. Hay que esperar hasta los años sesenta para que el debate acerca de la responsabilidad social de las empresas experimente un verdadero desarrollo.

La publicación en 1984 del libro de Edward Freeman, *Strategic management: a stakeholder approach*, repasa la responsabilidad social de las empresas y la formula en términos estratégicos. Este libro fundador propone a los gestores que se tengan en cuenta a las diferentes partes interesadas en la empresa para el desarrollo de estrategias.

La responsabilidad social con meta estratégica hace entonces su entrada en varias empresas norteamericanas. Mientras que los gestores daban a conocer sus acciones de mecenazgo y de caridad, tras la publicación del libro de Freeman, los mismos empiezan a dotarse de comités internos para gestionar sus partes interesadas.

El surgimiento en Europa

Los países de la UE han experimentado recientemente las dramáticas consecuencias de la carrera hacia los beneficios a cualquier precio en el marco de la mundialización en curso: las mareas negras, la crisis de las vacas locas, las deslocalizaciones, los despidos bursátiles, determinados escándalos financieros... Estos numerosos sucesos han precipitado la reflexión acerca de cómo darle un marco aceptable a esa carrera hacia los beneficios. El contexto general de descompromiso del poder público también ha dado lugar a que se levanten voces pidiendo que una parte de la gestión del bienestar social sea confiada a las empresas.

Ciertas empresas se fueron posicionando por sí solas expresando su preocupación social. Aquí estamos pensando en las cooperativas, en las empresas de economía social y solidaria, unas iniciativas en su gran mayoría de tamaño humano y que se inscriben voluntariamente dentro de una dinámica local. Pero la mayor parte del sistema económico de producción tardó en preocuparse por los retos anteriormente descritos.

A partir de estas constataciones y respaldados por lo que ocurría en los EE.UU., numerosos actores de la sociedad "interpelaron" de diferentes formas al mundo de las grandes empresas. Las diferentes respuestas de éstas pueden agruparse dentro de un campo nuevo del mundo de los negocios: la responsabilidad social de las empresas.

Bajo la acción de todos estos actores, esta nueva dinámica ha surgido como una prolongación que va más allá de dos bases fundamentales en materia económica: las disposiciones legales y los acuerdos entre socios sociales.

Se puede considerar que la RSE, tal como está conceptualizada y practicada actualmente en Europa, es el resultado del encuentro entre dos corrientes principales: por una parte, la histórica corriente "paternalista" de ciertas grandes empresas en el siglo XIX y, por otra, la influencia de la corriente de interpelación de las empresas del mundo anglosajón que arrancaron en los años 80 con las campañas antiapartheid.

Surgimiento en Asia

Pese a que la RSE en la forma en que se entiende en Occidente sea relativamente nueva en Asia, allí la relación entre las empresas y la comunidad ha sido siempre una faceta importante de las estructuras sociales. En determinadas regiones, los países asiáticos han tenido durante mucho tiempo organizaciones cuya inquietud por la sociedad estaba basada en la religión y que a menudo han tenido un fuerte patrocinio por parte de las empresas. Por consiguiente, ha habido un fuerte vínculo tradicional entre el mundo de los negocios y la sociedad. El reto de la RSE, tal como se entiende ahora, no ha surgido hasta principios de los años 90. En Asia, este proceso ha surgido por la llegada de compañías occidentales que se fueron a Asia para empezar o instalar unidades de fabricación. El movimiento de RSE en Occidente ha estado nutrido probablemente por la sociedad civil, la cual fomenta la RSE suscitando grandes demandas y esperanzas en la sociedad acerca de la responsabilidad de las empresas. Esto es lo que podría haber motivado igualmente a determinadas compañías asiáticas (en particular las grandes que desean empezar con occidente) a mostrarse como socialmente responsables. Asimismo, es importante comprender el modelo de la "industria" en Asia. Al contrario de lo que ocurre en los países occidentales, donde las empresas muy grandes forman la mayor parte de la industria, en Asia son las pequeñas empresas las que desempeñan un rol muy significativo en las economías.

Surgimiento en África

Desde el aumento de empuje de las empresas multinacionales durante los años sesenta, las normas y calidades surgieron como criterios de diferenciación no obligatorios pero sí necesarios y fuertemente saludables para la dinámica interna de las empresas. Así es como se han tomado muchas iniciativas a nivel internacional cuya ambición es establecer un marco institucional apropiado para facilitar los procesos de normalización o de certificación. Aunque las iniciativas realmente endógenas son escasas en África, cabe reconocer que al amparo de la mundialización y de los diferentes marcos internacionales de cooperación, la operacionalización de las disposiciones jurídicas en la materia se ha traducido en la promoción de determinadas normas y su armonización, sobre todo dentro del marco de los procesos de integración regional.

A raíz de las normas ISO 9000 sobre la calidad, ISO 14000 sobre el medio ambiente y HACCP sobre la higiene, la norma sobre la responsabilidad social de los actores económicos (SA 8000) es otra de nueva generación. En efecto, de reciente aparición, el principio de responsabilidad social de las empresas atañe al conjunto de sus prácticas y sus consecuencias, tanto dentro como fuera de sus muros.

Todas las funciones de la empresa están concernidas y contribuyen, a su nivel, a una política global de responsabilidad social. Pero, a pesar de la importancia que tienen estas cuestiones, lo menos que se puede decir es que todavía están siendo insuficientemente abordadas en el contexto africano respecto de los países del Norte. Una de las principales razones es que África está prácticamente ausente del comercio mundial y sólo dispone de muy pocas empresas de gran tamaño, exceptuando las filiales de las STN.

Surgimiento en América Latina

La evolución del concepto de filantropía de empresa al de responsabilidad social esclarece el debate actual. El punto focal estaba primero dirigido hacia la inversión ética y, después, ha ido avanzando hacia un enfoque estratégico. La última etapa incorpora la cuestión de la ética en las empresas. El pensamiento teórico, las evaluaciones de la RSE y la promoción de esta práctica están en manos de diferentes instituciones en cada país latinoamericano. No obstante, el progreso en materia de RSE es más elevado en los países que tienen un desarrollo industrial más importante y que poseen un número más elevado de grandes compañías en su economía. El concepto de RSE se ha extendido rápidamente en la región. Ha sido adoptado, en primer lugar, por grandes compañías nacionales e internacionales en cada país. Varias de estas compañías ya habían realizado acciones filantrópicas antes de la implantación estructural de una actuación de RSE y muestran un perfil que, además de una producción a gran escala y grandes beneficios, dispone de un sistema de gestión moderno y eficaz. Pero, en cambio, y siendo una materia en la que hay que profundizar, parece que la RSE no forma parte de la agenda ni de las preocupaciones inmediatas de las pequeñas y microempresas.

2. Las empresas entienden la actuación de RSE de manera muy diferente según los contextos continentales y dentro del propio continente.

Se puede describir una "escala" de las comprensiones cada vez más puntiagudas de la RSE de la forma siguiente:

- a. a un primer nivel de comprensión, ser socialmente responsable consiste para muchas empresas simplemente en dar trabajo a sus empleados y, cuando mejor, en crear empleo. Para estas mismas empresas, ser ético es respetar las leyes de su país.

Este primer nivel es común en todos los continentes

- b. a un nivel apenas más elaborado, RSE = actuación caritativa: entonces la empresa creará a menudo una fundación que realizará donativos caritativos.

Este segundo nivel de comprensión es más bien el de las empresas norteamericanas, el de las grandes empresas asiáticas y el de ciertas grandes empresas europeas.

- c. a continuación, se entra en la percepción basada en el hecho de que ser socialmente responsable consiste para la empresa en "no perjudicar": no contaminar (demasiado) el medio ambiente, no consumir (demasiado) recursos naturales no renovables, no producir productos nocivos (armas, tabaco, alcohol...), etc.

Este tercer nivel de comprensión es a veces el de ciertas empresas norteamericanas y el de ciertas grandes empresas europeas.

- d. el nivel siguiente consiste para las empresas en percibir que no pueden implicarse positivamente respecto de los retos sociales o medioambientales de su dinámica interna. Así es como tenemos ejemplos de compañías que implantan un sistema integrado de gestión medioambiental o de empresas que contratarán entre su personal a un determinado número de personas desfavorecidas (parados de larga duración, personas menos válidas...) o también, que crearán, como profesión anexa de la empresa, una "empresa de inserción" especializada para dar trabajo a esta clase de personas.

Este cuarto nivel se da un poco en Europa.

- e. el nivel "último" es aquel en el que las empresas comprenden que ellas tienen un impacto o una responsabilidad más allá de los límites espaciales de su sede de actividad. Aquí tenemos, por ejemplo, las sociedades que piden la realización de auditorías sociales en su cadena de producción en el Tercer Mundo.

Este quinto nivel es el que conciben algunas grandes empresas transnacionales, principalmente norteamericanas y europeas.

3. **Asimismo, las empresas entran en acción actuando conforme al concepto de RSE de manera muy diferente según los contextos continentales y dentro del propio continente.**

- a. El primer nivel de implicación en RSE, y el que nunca han superado muchas compañías, es la redacción de una Carta ética o de un código de buena conducta, declarando un número determinado de intenciones de la empresa acerca de estas dimensiones sociales y medioambientales;
- b. un segundo nivel de implicación es el de las empresas que desean entrar en una actuación concreta y que por tanto establecen "un plan de trabajo", la mayoría de las veces acciones correctivas o constructivas que focalizan unos objetivos "éticos". Citaremos, por ejemplo, la implantación de un "sistema de gestión medioambiental" o también la negociación con un proveedor con sede en el Tercer Mundo acerca de las condiciones de trabajo de su personal. Nosotros consideramos esta actuación como "segundo nivel" ya que la empresa se pone en acción, pero lo hace de forma independiente, no concertada con otros actores. Ella decide cuáles son sus objetivos, lleva a cabo sus propias acciones, realiza sus propios controles y decide las eventuales medidas correctivas. Las acciones implementadas pueden ser tangenciales a su actividad (donativos, apoyo a una empresa de inserción) o estar vinculadas con su core-business.
- c. A tercer nivel de implicación, ciertas empresas se dotan de un sistema de evaluación de su programa ético. Esta herramienta de diagnóstico puede ser muy particular de la empresa o puede inscribirse dentro de una práctica más ampliamente extendida, teniendo como referencia una norma reconocida. Citaremos como ejemplo las normas EMAS o ISO 14001 en materia medioambiental o la norma SA8000 en materia social. Cuando la herramienta de diagnóstico es particular de la empresa, puede tratarse de una evaluación interna de la empresa o ésta la puede solicitar a una empresa exterior especializada que realizará la evaluación por cuenta de la empresa. Cuando se hace referencia a una norma, será un órgano exterior el que realice de oficio los controles. Esta evaluación externa puede dar lugar a una certificación de la empresa o a un etiquetado de sus productos.
- d. Un cuarto nivel de implicación es la integración de la actuación de RSE de la empresa dentro de un auténtico "management system". Este enfoque se da en las cuestiones medioambientales con mucha más frecuencia que en los aspectos sociales. Cuando se implanta un sistema de gestión medioambiental, esto implica que la dimensión medioambiental se tiene en cuenta cualquiera que sea la decisión que se tenga que tomar. Por consiguiente, a este nivel, la RSE ya no es una actuación que se agrega al lado del proceso de producción, sino que en adelante forma parte integrante del mismo.

- e. El quinto nivel de implicación es aquel en el que la empresa, no conforme con someterse a una norma exterior y a un control independiente, va a emprender un diálogo con todas o algunas las partes interesadas a fin de afinar su percepción de los retos de su actuación de RSE. Este diálogo podrá tratar de los objetivos a alcanzar, de las etapas a franquear, de las normas que cumplir, de la calidad del control, del contenido de una eventual comunicación hacia el consumidor... A determinadas partes interesadas (ONGs, sindicatos) se les puede pedir que realicen sus propios controles sobre la base de sondeos, al margen de la auditoría oficial.

Cualquiera que sea su nivel efectivo de implicación, la empresa también puede optar por "dar a conocer" sus obras. Puede hacerlo a través de informes de actividades (informe sobre los aspectos sociales, informe sobre los aspectos medioambientales o informe social recogiendo los aspectos de ambos campos) adjuntos o integrados en su informe anual clásico. También puede hacerlo a través de campañas de información con destino al consumidor.

4. **el contexto institucional desempeña un rol nada insignificante en el desarrollo de la RSE**

1. Describir el contexto institucional de cada continente interesado en nuestro estudio va a permitirnos comprender las relaciones de fuerza – o de cooperación – que se han ido estableciendo a lo largo del tiempo entre los diferentes actores económicos. Determinados contextos institucionales, en determinados espacios, permiten así a las empresas tener plena libertad para ejercer sus actividades sin regulación externa, o con muy poca. Y, en otros espacios, el contexto requiere que las mismas se vean obligadas a ejercerlas dentro de un marco estricto, por ejemplo dentro del marco perfilado por las reglamentaciones públicas o por los acuerdos con las organizaciones sindicales. Se observará igualmente que la influencia de otros actores, tales como determinadas ONGs en Europa u organizaciones de consumidores en los EE.UU., se deja sentir cada vez más.

2. Del mismo modo, los contextos relacionales entre los diversos actores económicos (poderes públicos, empresas, organizaciones sindicales, organizaciones que representan la sociedad civil...) son sumamente diferentes en los continentes estudiados. Y así lo veremos a lo largo de este estudio, son también estos contextos relacionales, una veces más cooperativos y otras más confrontativos entre determinados actores, los que se mostrarán más o menos favorables al desarrollo de una RSE de calidad.

0

El contexto institucional norteamericano

Las particularidades globales del contexto institucional norteamericano son conocidas: un Estado que trata inmiscuirse lo menos posible en la esfera económica y que es poco propenso a reglamentar la actividad de las empresas; un sindicalismo que pierde velocidad desde el punto de vista político; unas empresas poderosas que pueden doblegar las reglamentaciones nacionales o ejercer el chantaje de la deslocalización.

El contexto institucional europeo

Al contrario de lo que ocurre en América del Norte, el continente europeo ha desarrollado unos contextos variados y, en definitiva, en plena evolución. Una vez que ya pasó la época en la que la polaridad comunismo/capitalismo dominaba (a raíz de la caída del muro de Berlín), fue el "modelo renano" el que parecía mejor representar la especificidad europea: sustentado históricamente por Alemania y, luego, adoptado por muchos países de la UE, este enfoque se caracteriza por una voluntad de aliar eficacia económica y equidad social. El mismo concede al Estado y a las colectividades públicas un rol esencial y de redistribución con, principalmente, una seguridad social desarrollada y unos sistemas de pensiones de jubilación de reparto. Sin embargo, desde hace unos años ese modelo parece estar en vías de ser destronado por el enfoque anglosajón iniciado en Inglaterra en los años 90 y que desde entonces se extiende como una mancha de aceite por la mayoría de los países de la Unión. En este sentido, la UE está aproximándose a las singularidades norteamericanas tales como se han descrito anteriormente.

Sin embargo, en lo referente a las cuestiones que aquí nos ocupan, Europa todavía puede pretender poseer unas características muy suyas que ha ido adquiriendo a lo largo de las décadas y que, hasta ahora, siguen siendo la esencia de su cultura socioeconómica. Así pues, pese a que los sindicatos representan unas proporciones muy variables de trabajadores dependiendo de cada país de la UE, su importancia cuantitativa en muchos países europeos y la obstinación de su lucha han llevado poco a poco al continente europeo hacia una tradición muy enraizada de diálogo social sobre una base voluntaria. Ésta conduce a que los socios sociales (representantes de la patronal y de los sindicatos) en los países europeos debatan y negocien gran parte de los retos sociales en los que los trabajadores están implicados. Es evidente que si la RSE ha podido desarrollarse en Europa de la manera tan sofisticada como lo veremos en el presente documento, ello se debe probablemente a esa larga tradición del diálogo social entre representantes de la patronal y organizaciones sindicales. En efecto, desde hace mucho tiempo las empresas europeas han adquirido la costumbre de tener en cuenta las reivindicaciones de las otras partes (aquí los trabajadores) y de no percibirse aisladas en sus decisiones.

Contexto institucional en Asia

Sin información a día de hoy

Contexto institucional en África

En África, la casi totalidad de los Estados y de las instituciones legales son una herencia de la colonización. Esta situación se traduce generalmente en la inexistencia, en el retraso en la elaboración o en la caducidad del arsenal jurídico imprescindible para regular el funcionamiento de las empresas, en un contexto en el que las asociaciones de consumidores empiezan a ser reconocidas como socios indispensables de los diferentes actores económicos. Hasta finales de los años 70, las diferentes legislaciones nacionales se conformaban con reconocer la existencia de derechos generales a menudo esparcidos por varios textos inaccesibles.

Sólo fue tras la votación, el 09 de abril de 1985, por la Asamblea General de las Naciones Unidas de las «Directrices para la Protección del Consumidor» (DPC) cuando los derechos del consumidor fueron definitivamente legitimados en forma de ocho derechos fundamentales. Las nuevas disposiciones de las DPC consagran el noveno derecho del consumidor, *el derecho a un consumo sostenible*.

En definitiva, el resultado de las DPC ha sido que el Estado, el sector privado y los consumidores tienen que negociar y crear asociaciones a fin de garantizar la calidad de los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. Y, sobre todo, que la calidad de un producto o de un servicio es en parte subjetiva puesto que el factor principal de evaluación es el propio consumidor.

Contexto institucional en América Latina

Los altos porcentajes de paro y de analfabetismo, los altos niveles de desigualdad, la enorme pobreza, la corrupción en diferentes Estados y de los ámbitos privados, el déficit fiscal, etc. son unos problemas muy conocidos a los que los países latinoamericanos tienen que enfrentarse. La lucha contra esas plagas ha fracasado. Esto indica que la acción de los Estados no es suficiente para superar el subdesarrollo. Se precisa la acción en común y la cooperación entre diferentes agentes económicos y sociales (gobierno, sociedad civil, ONGs y empresas).

Las peticiones y las presiones de la sociedad civil y de los Estados se han incrementado a lo largo de los años. En efecto, se pide a las empresas que desempeñen un rol más activo y más sensible frente a los problemas sociales y que se impliquen más en averiguar la forma de superar la pobreza y de lograr el desarrollo económico.

Una minoría – pero que, sin embargo, forma un grupo influyente – de jefes de fila del mundo de los negocios en América Latina es consciente de lo positivo que es asumir un comportamiento de ciudadanía responsable a través de sus compañías. La adopción de la RSE, por cuanto ésta contribuye al desarrollo de su entorno, les incita a buscar nuevos modos de gestión para ser más eficaces y cumplir sus compromisos en términos de normas sociales y medioambientales. Por consiguiente, la comunidad se siente más cerca de la compañía, la cual puede hasta mejorar sus ventas. Sin embargo, una parte del sector de los negocios se concentra en la RSE sólo como una estrategia para mejorar su imagen ante la comunidad y para incrementar sus beneficios.

La falta de confianza entre las instituciones gubernamentales, el sector privado y la sociedad civil, de manera general y recíproca, es también una motivación para iniciar un proceso de RSE. Esta desconfianza, muy importante en algunos países (en Perú, Bolivia, Ecuador, etc...) está enraizada en la forma en que la sociedad percibe al gobierno y al sector privado. Algunos casos públicos de corrupción dentro del Estado, a menudo vinculados con el sector privado, así como la falta de interés demostrado para resolver el crecimiento de los problemas sociales, aumentan ese sentimiento y provocan el miedo y la incertidumbre en el seno de la sociedad civil.

6. hay normas que empiezan a emerger, pero son pocas aún, están poco estandarizadas y son poco utilizadas

Como en cualquier actividad económica, también en materia de RSE las normas y etiquetas

son unos instrumentos que proporcionan unas líneas directrices y una credibilidad a quienes se someten a las mismas. Desafortunadamente, en materia de RSE, estos instrumentos (principalmente anglosajones) resultan ser muy dispares. Se diferencian en función de su origen (ONGs, mundo de los negocios, instituciones o alianzas entre algunas de estas partes interesadas); en función del campo que focalizan (social, medioambiental, o desarrollo sostenible); en función de su aspecto más focalizado sobre un aspecto solamente o sobre la actividad global de la empresa; en función de su aspecto rígido o de su progresividad; etc.

Citemos, entre los más conocidos:

- SA8000 (para Social Accountability 8000) norma US
- El Global Compact (iniciativa de la ONU)
- Las directrices OCDE para empresas multinacionales
- El Global Reporting Initiative (GRI : Inglaterra)
- ISO 14000 (directrices internacionales sobre los aspectos medioambientales)
- AA1000

Nos damos cuenta de que muchas empresas eligen una actuación RSE perfilada a su medida y no se molestan en someterse a uno de los estándares. En ese caso, a menudo se tiene la sospecha de que quieren "blanquear el escaparate" a bajo coste.

8. A veces, las empresas se quedan aisladas en su actuación de RSE y, a veces, establecen asociaciones.

Estas asociaciones se establecen con otros actores económicos interesado en el comportamiento de la empresa. Estos actores, habitualmente llamados partes interesadas, pueden ser ONGs, sindicatos, organizaciones de accionistas, organizaciones de consumidores, actores públicos así como colectividades locales...

Veamos cómo se ponen en acción estos otros actores económicos.

Dado que los trabajos del Taller todavía no permiten establecer un cuadro comparativo de los diferentes continentes a este respecto, hemos optado por mostrar el ejemplo del continente europeo, el más desarrollado en la materia.

a. Las organizaciones sindicales

Al principio del fenómeno RSE en Europa, el discurso sindical es bastante radical. Consiste en afirmar que la verdadera RSE es poner en funcionamiento el diálogo social allí donde existe y establecerlo allí donde no existe. Dicho de otro modo, se dan a los sindicatos los medios para llevar a cabo su acción (aquí y en el Sur) y no se necesitará la RSE.

Una dificultad adicional para interesarse por la RSE es la costumbre histórica de los sindicatos de concentrarse en el aspecto de los «mínimos sociales». Dentro de un marco en el que se considera la RSE como «el hecho de tener en cuenta lo que está más allá de esos mínimos», se entiende que el reto implique una ruptura con esa costumbre.

En una segunda etapa, al constatar que la ola de RSE sube independientemente de ellas y atentas al hecho de que las primeras concreciones de RSE les parecían ser más bien unas operaciones de relaciones públicas, las organizaciones sindicales empezaron a trabajar en la

redacción de lo que podían considerar como un verdadero estándar en esta materia. Así es como en 1997, la CISL (Confederación Internacional de Sindicatos Libres) define un código de conducta modelo para empresas que desean lanzarse en la RSE. Un determinado número de ONGs y, luego, de campañas muy conocidas en Europa han retomado este código.

Actualmente, las organizaciones sindicales trabajan preferencialmente a dos niveles:

- al constatar que su código difícilmente lograba imponerse como un estándar fácilmente aceptado por las empresas, los sindicatos promueven las Directrices de la OCDE, cronológicamente segundo² código internacional adoptado por determinados gobiernos.
- Los sindicatos concluyen "acuerdos marco" por sector entre ciertas empresas y las Federaciones sindicales Internacionales (existen 25 a finales de 2003). Este tipo de acuerdo constituye el punto de partida de un diálogo social a nivel internacional.

Las organizaciones sindicales emiten asimismo ciertas reservas respecto de las posibilidades actuales de monitoreo (control) de las dinámicas de RSE. En efecto, las empresas de auditoría que llevan a cabo estas misiones para las empresas son, a su vez, también grandes empresas internacionales que trabajan en auditorías de carácter muy diverso y a las que los sindicatos consideran como demasiado poco expertas en esta materia nueva y difícil que es la RSE. En los acuerdos marco mencionados anteriormente, la confianza creada a través del diálogo social alcanza tal punto que el control externo no parece ya necesario.

b. Las ONGs especializadas

Tanto del lado social como medioambiental, estas ONGs intentan alertar al gran público proponiéndole acciones diversas (campañas de sensibilización, boicoteos, etc...) e interpelan a los gobiernos y a las empresas denunciando las prácticas. Algunas de ellas han entrado poco a poco en una tercera etapa, más constructiva y que se materializa ya sea a través de su presencia en espacios de diálogo, ya a través de iniciativas respecto de determinadas empresas para crear juntas iniciativas positivas en materia de RSE (ver estudios de casos). Esta última actitud no se libra de plantear preguntas (o inquietudes) en otras ONGs que pueden sospechar ahí una pérdida de objetividad y de credibilidad por parte de las organizaciones "cooperantes".

c. Las organizaciones de consumidores

Un determinado número de pequeñas organizaciones se ha ido creando progresivamente en diferentes países teniendo como primer objetivo la promoción del consumo responsable, considerado como la palanca principal para que las empresas empiecen a modificar sus prácticas. Citaremos, pues, la Red de Consumidores Responsables en Bélgica, , The Verbraucher Initiative en Alemania, ACU ONLUS en Italia, Active Consumers en Dinamarca... En el ámbito europeo, hemos asistido al nacimiento de la "Red europea para un consumo responsable", y a la de la "Asociación Europea de Consumidores, social y medioambiental".

Al lado de estas organizaciones especializadas, las grandes organizaciones de consumidores se han ido interesando poco a poco por los retos de la RSE, vistos desde el ángulo del consumo ético. Así es como los periódicos de estas organizaciones empiezan a publicar tests comparativos de productos incluyendo algunos criterios sociales o ecológicos.

² el primer código internacional de este tipo se debe a la OIT con sus "declaraciones para las empresas multinacionales" en 1977

d. Los poderes públicos

Lo hemos visto anteriormente en el punto que trata de las herramientas legislativas: determinados Estados europeos se muestran proactivos en la materia. Éstos promulgan leyes restrictivas o etiquetas incitativas. Pero, lo menos que se puede decir según lo que se constata, es que lo hacen sin ninguna coordinación. En efecto, lo que es notable a nivel del continente europeo es la multiplicidad de enfoques existentes. Ciertos países (como Italia) promueven la norma norteamericana SA8000, otros (como Bélgica) han adoptado como base otras referencias (los convenios básicos de la OIT); otros también (como Francia) andan todavía buscando un marco referencial... Actualmente, parece que la Comisión Europea no desea zanjar el debate perfilando un "estándar europeo", sino que más bien ha adoptado un rol de armonización de las diferentes actuaciones nacionales.

Un eje de trabajo complementario de las herramientas legislativas ya mencionadas son las cláusulas sociales y medioambientales en los mercados públicos. En principio, estas cláusulas brindan a los Estados, administraciones, municipios y ciudades la posibilidad de dar prioridad a proveedores de bienes o servicios que se someten a unos criterios sociales o ecológicos específicos en el mercado. Este debate está actualmente en curso en el ámbito europeo.

9. Cada vez más, se considera que las dinámicas de RSE son por lo general tanto más cualitativas cuanto que incluyen, a un nivel u otro, a una o más partes interesadas

B. La Responsabilidad Social de los Actores Económicos (RSAE)

11. Por su parte, en determinados continentes, determinadas partes interesadas entran cada vez más en una actuación proactiva en las que ellas mismas son la iniciadoras de actuaciones que focalizan la ética de las empresas.

Dado que los trabajos del Taller todavía no permiten establecer un cuadro comparativo de los diferentes continentes a este respecto, hemos optado por mostrar el ejemplo del continente europeo, el más desarrollado en la materia.

La enseñanza sacada del estudio de los casos se puede resumir de la manera siguiente:

- A. Los principales requisitos para llevar a cabo con éxito o desarrollar estas actuaciones innovadoras de RSE son mayoritariamente de orden financiero para los pequeños y medianos actores; para los grandes actores (empresas, actores institucionales), la calidad de la implicación es de lo que más se trata (¿forma parte esta actuación de las prioridades y por tanto del sistema de gestión?)

Comprobamos, pues, que estamos ante la clásica situación siguiente:

- o bien la iniciativa procede de pequeñas estructuras especializadas (ONGs, organizaciones de consumidores, pequeñas empresas ...) y éstas muestran la mayor parte del tiempo las características siguientes:
 - Fuerte motivación
 - Gran habilidad
 - Elección de una acción que impacta sobre los retos de fondo y a largo plazo
 - Resistencia en la acción
 - La responsabilidad social es la mayoría de las veces el "core business"
 - Confianza del público
 - Tendencia a llevar a cabo su propia acción sin asociación con otras clases de partes interesadas
 - Pocos medios financieros (ninguna o poca financiación estructural, ninguno o poco apoyo de los poderes públicos, cotizaciones reducidas de los miembros...)
 - Inestabilidad de la organización a lo largo del tiempo
- o bien la iniciativa procede de estructuras más grandes (grandes empresas, organizaciones sindicales, actores institucionales...) y estamos ante las características siguientes:
 - o Motivación media a marginal
 - o Habilidad media a poca
 - o Elección de una acción que impacta sobre los retos de fondo o sobre "el escaparate" y a plazo más o menos largo
 - o A veces, acción "one shot"
 - o La responsabilidad social no forma parte de las prioridades estratégicas ni del sistema de gestión
 - o Desconfianza del público
 - o Tendencia a llevar a cabo su propia acción sin asociación con otras clases de partes interesadas
 - o Grandes medios financieros teóricos, pero los medios invertidos en la acción están limitados en función de la motivación

- o Inestabilidad de la actuación de RSAE a lo largo del tiempo
 - o Tentación de recuperación marketing o publicitaria de las expectativas de los consumidores desproporcionada respecto de la acción real de la empresa
- B. estas iniciativas de una clase específica de actor económico a menudo requieren la participación de otras partes interesadas
- C. a menudo, el diálogo entre las partes interesadas todavía está muy poco abierto y no se ve aún en todas partes como una prioridad en la fase actual de desarrollo de la RSE en Europa. Se observa, sin embargo, que este diálogo está establecido en las iniciativas consideradas como las más vanguardistas.
- D. Las autoridades públicas todavía están poco presentes en la promoción de esta actuación. Podrían intervenir de muchas maneras: promoviendo las compras públicas responsables (cláusulas éticas en los mercados públicos, con políticas de subsidios a los actores económicos que emprenden una actuación RSAE, con políticas de incitación en materia de impuestos sobre ciertos productos social o ecológicamente responsables, etc.

12. A la vista de los 50 estudios de caso en los que se han observado las sinergias con las partes interesadas, podemos hacer hipótesis alrededor de:

- A. las especificidades de una actuación de RSE de calidad
- B. los problemas en el desarrollo de actuaciones de RSE de calidad
- C. los factores favorables al desarrollo de actuaciones de RSE y RSAE de calidad

Dado que los trabajos del Taller todavía no permiten establecer un cuadro comparativo de los diferentes continentes a este respecto, hemos optado por mostrar el ejemplo del continente europeo, el más desarrollado en la materia.

A. Intento de descripción de las especificidades de una actuación de RSE de calidad

Para concluir este estudio de investigación y con la ayuda de los diferentes casos estudiados, a continuación identificamos las especificidades que nos parecen necesarias para una actuación de RSE de calidad.

Para que sea de calidad, una buena actuación de RSE tendría que incluir el máximo de los elementos siguientes:

- Una implicación del máximo de partes interesadas y la puesta en marcha de un diálogo establecido entre ellas
- Una identificación de todos los impactos (positivos y negativos, reales o potenciales) de la actividad de la empresa sobre la sociedad
- Una puesta en perspectiva con respecto al sector y al espacio de actividad de la empresa (mundo occidental o PVD)
- Un intercambio abierto sobre las reivindicaciones de los unos y las restricciones de los otros (incluyendo aquí el encuadre con normas reconocidas (OIT, SA8000, etiqueta social...))

- una decisión consensual sobre los objetivos deseables y realistas y las etapas para alcanzarlos
- un control externo independiente y competente
- una dinámica de largo plazo
- una implicación de toda la empresa (management system)

B. Identificación de problemáticas que afectan a la RSE

A la vista de los casos estudiados, mencionamos aquí algunos factores que nos parecen ser frenos al desarrollo de las iniciativas de RSE.

1) La multiplicidad de enfoques y de estándares

Si bien existen determinados marcos referenciales comunes a nivel europeo en lo referido al medio ambiente (las normas EMAS, la Ecoetiqueta europea), en materia social no existe ninguno. Y todavía existen menos en lo referido a las dos dimensiones agrupadas (lo que constituiría un marco referencial de "desarrollo sostenible"). Por otra parte, hemos visto que los poderes públicos de las diferentes naciones europeas no coordinaban en absoluto sus esfuerzos ni la dirección de sus trabajos. Cada empresa emprende por tanto su dinámica siguiendo un estándar u otro, creando confusión para el consumidor. Cada ONG, sindicato u organización de consumidores militante trata de promover su visión, creando también una indecisión en sus diferentes públicos. Aquí, nos podemos imaginar el interés que presenta el que se produzcan más debates sobre el fondo, sobre el análisis y sobre los objetivos entre las ONGs, los sindicatos y las organizaciones de consumidores. En efecto, las problemáticas son complejas y transversales. Y, a menudo, es difícil para cada uno de los actores considerar el conjunto de los elementos, incluso cuestionar todo un recorrido de compromiso y sus propias representaciones

2) El coste de la actuación

El establecimiento de una RSE de valor cuesta caro. Y cuantas más partes interesadas estén implicadas en la actividad de la empresa o cuantos más canales de producción se extiendan (Tercer Mundo), más complejos serán los controles de incidencia social y medioambiental y más elevado será su coste y, por lo tanto, serán difícilmente accesibles para las PYME o para empresas más grandes pero en situación de dificultad.

3) La falta de confianza mutua entre los diferentes actores

Como consecuencia a la ausencia de consenso a nivel de los marcos referenciales, hemos asistido por parte de ciertas empresas, sobre todo en los primeros años, a comunicaciones consideradas por las ONGs como "green washing" o "window dressing". Lo que quiere decir comprarse una imagen por un bajo coste. Las ONGs consideraban las acciones de RSE de ciertas compañías como operaciones de relaciones públicas. Así es como hemos visto a grandes sociedades arrastradas por el lodo por parte de determinadas ONGs que las acusaban de comprarse una imagen gracias a fundaciones caritativas o a acciones marginales y que, sin embargo, participan en redes de empresas éticas dentro de las cuales se posicionan muy a la vista.

Esta forma de proceder puede ser consciente o inconsciente. Puede tratarse de una empresa que conoce poco las prácticas en materia de RSE o de una empresa realmente muy al tanto de lo se puede (y de lo que no se puede) realizar, pero que opta por soluciones minimalistas, la mayoría de las veces por razones financieras.

Ahora bien, cierto es que para la credibilidad global de la actuación de RSE, existe un peligro

importante de que se vean desde el mismo punto de vista las iniciativas de imagen, que consisten más en aportar modificaciones menores a sistemas y prácticas de gestión, y las iniciativas que consisten en un cambio radical con respecto a la incidencia de sus actividades sobre el medio ambiente y la sociedad.

El "daño" no está solamente en el mismo lado. También hemos visto que del lado de las ONGs, las hay que se muestran a menudo exclusivamente críticas respecto de cualquier iniciativa del mundo de los negocios en materia ética, cualesquiera que sean los esfuerzos a veces sinceros de la misma. Estas desensiones contribuyen mucho a ralentizar el surgimiento de condiciones de fabricación más éticas en su conjunto y perturban al consumidor que quisiera adherirse a un consumo más responsable.

Sobre este último aspecto, que para nosotros reviste una gran importancia, aportamos elementos que podrían hacer avanzar la situación de manera positiva.

Para reequilibrar este estado de las cosas, ahora es importante – y urgente – favorecer un máximo de dinámicas consensuales.

Para ello, los observadores atentos se ponen de acuerdo sobre la importancia primordial que tiene una buena comunicación entre las partes interesadas, es decir, además de las empresas, las organizaciones sindicales, las ONGs, las organizaciones de consumidores, los representantes del accionariado, etc... Actualmente, cualquier actuación digna de calidad tiene que implicar lo mejor posible a estas diferentes partes interesadas. Sin embargo, parece que el simple hecho de sentar juntos alrededor de la mesa a socios de diferentes opiniones no sea del todo suficiente para asegurar que los unos y los otros sean, a la vez, efectivamente oídos y entendidos, y que sus posiciones sean realmente tomadas en consideración.

Nos parece que la palabra clave de una actuación de RSE de calidad es "inclusividad".

Por consiguiente, según nosotros, existe una necesidad de implantar espacios en los que se reúnan las condiciones para establecer una verdadera escucha y comprensión mutua entre las partes interesadas, de tal modo que emerjan:

- posiciones que satisfagan a la totalidad de las partes interesadas y que cada uno podrá apoyar en la continuación del proceso
- objetivos realistas y deseables para las empresas que desean emprender una dinámica de solidaridad o de desarrollo sostenible
- una comunicación unificada hacia el consumidor
- unos ejemplos de "mejores prácticas" que puedan extenderse
- y por último, aunque no lo menos importante, una metodología del diálogo social que sea reproducible

C. Intento de identificación de los factores favorables para el desarrollo de la RSE

Como recordatorio y a la espera de desarrollo, citemos aquí diferentes factores que nos parecen tener un rol que desempeñar para desarrollar en el mundo de los negocios una RSE de calidad:

- la evolución de las representaciones y de los valores a favor de la toma de conciencia sobre las grandes catástrofes naturales y humanas,
- campañas de información y de movilización de las ONGs,
- las obras ejemplares.

- o la presión de los consumidores (consumo responsable) teniendo como principales palancas:
 - o el interés de la Comisión Europea (DG SANCO) por desarrollar este aspecto del consumo;
 - o una implicación de los grandes actores institucionales (Estados, colectividades locales, sindicatos...) para comportarse como consumidores responsables;
 - o un trabajo de fondo en el ámbito "cultural" que modificará la visión que tiene el público de la imagen dada por la compra de productos éticos (incluyendo aquí la intervención de personalidades conocidas, "heraldos" del consumo responsable)
- o el compromiso de los grandes Estados de legislar en la materia;
- el compromiso de las federaciones de empresas;
- el compromiso de las PYME con una actuación de RSE adaptada a su dimensión
- una armonización de los estándares a nivel europeo, sobre la base de normas flexibles (basadas en un proceso de evolución)
- el desarrollo de una cultura del diálogo entre las partes interesadas
- la creación de un Observatorio de la RSE (como lo recomendó el Parlamento Europeo el 15/01/99 en su resolución sobre "normas comunitarias aplicables a las empresas europeas que operan en los países en desarrollo").