

RSC: de un concepto secuestrado a una herramienta de I+D a través de la innovación social

El ejemplo de las TIC

ALBERTO ANDREU PINILLOS*

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo plantear la necesidad de impulsar el concepto de la "responsabilidad social corporativa" (RSC) hacia la idea de "innovación social". El propósito último de esta necesaria evolución es convertir la RSC en bandera de un nuevo modelo de crecimiento económico que, pensando en el medio y largo plazo, cree un impacto positivo en la sociedad y, en última instancia, en el empleo. Convertida en innovación social, la RSC constituye una palanca para lanzar nuevas ideas (de productos, servicios y modelos de negocio) que sean capaces tanto de satisfacer necesidades sociales perentorias (de forma más eficiente que otras alternativas), como de crear nuevas relaciones sociales o colaboraciones en el tejido productivo y nuevos motores de empleo basados en la economía social. La RSC cobra así su verdadero sentido, su verdadera naturaleza, y se libera del secuestro y del "efecto halo" a los que la han sometido las acciones de *marketing* social y filantropía empresarial, entendidas ambas como funciones periféricas a la estrategia empresarial y al *core business*.

* Telefónica y Universidad de Navarra (www.albertoandreu.com).

1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, UN CONCEPTO "SECUESTRADO"

1.1. El Pacto Mundial como punto de partida

A efectos de esta exposición, tomaré como punto de partida del movimiento global asociado a la responsabilidad social corporativa (RSC) el lanzamiento del *Global Compact* o Pacto Mundial, el 31 enero de 1999, por el entonces Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, en el seno del Foro de Davos. En su discurso, Annan (1999) presentó el Pacto como una iniciativa basada en "valores y principios compartidos que den un rostro humano al mercado mundial".

El Pacto Mundial nació como un llamamiento a las empresas para que adoptasen nueve principios universales en los ámbitos de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente. El Pacto agrupaba a empresas,

CUADRO 1

LOS DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

Derechos humanos (ppios. 1-2)	1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia. 2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
Estándares laborales (ppios. 3-6)	3. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. 4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción. 5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil. 6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
Medio ambiente (ppios. 7-9)	7. Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente. 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental 9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Anticorrupción (ppio. 10)	10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Fuente: <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>

asociaciones internacionales de trabajadores y organizaciones no gubernamentales, con organismos de la ONU y otras instancias, para fomentar la colaboración y crear un mercado mundial más equitativo con cabida para todos. A mediados de 2004, se añadió un décimo principio de lucha contra la corrupción, sobre la base de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. No hay más que leer el documento con los diez principios para advertir que la filantropía no entraba entre las prioridades del Pacto (cuadro 1).

El Pacto Mundial no nació como un instrumento de regulación, un código de conducta internacional con fuerza jurídica obligatoria, ni como un organismo para formular normativas internacionales. Muy al contrario, el Pacto se estableció como una iniciativa de carácter voluntario para fomentar entre las empresas un liderazgo empresarial comprometido y creativo a favor de una globalización ordenada. Y es que el proceso de globalización se sitúa en el origen de la RSC, con impacto importante sobre multinacionales y sociedad civil.

Por una parte, la globalización situó a las grandes multinacionales en un “teatro de ope-

raciones” global¹. Este hecho implica que, generalmente, estas empresas actúan con reglas de juego distintas: de un lado, mantienen las actividades de valor añadido (I+D, diseño, gestión del talento, etc.) en sus países del entorno occidental (que cuentan con unos estándares legislativos de alto nivel en materia social, laboral y medioambiental); de otro lado, deslocalizan en países en vías de desarrollo (con una legislación más laxa en estas materias) actividades de menor valor añadido (ensamblaje, manufactura, etc.). Con ello, las multinacionales actúan con estándares legislativos, culturales, sociales e institucionales diferentes en cada parte del globo. Y es ahí donde, para algunos autores, ha surgido la RSC como una llamada a las empresas globales a actuar, de forma voluntaria, con un comportamiento más o menos homogéneo en lo social, lo laboral y lo medioambiental en el ejercicio de sus actividades (De la Cuesta, 2004).

Por otra parte, la globalización aceleró el despegue definitivo de las ONG que han hecho del escrutinio de las empresas multinacionales

¹ “Getting CSR right”, *The Economist*, edición impresa del 17 de enero de 2008.

una bandera de trabajo. Así nació el Foro Social Mundial (FSM), reunido por primera vez en 2001, en la ciudad brasileña de Porto Alegre, como punto de unión de las principales ONG que reivindicaban mayor “justicia social” en el proceso de globalización². De hecho, según sus propios creadores, el FSM surge como un movimiento de oposición al Foro Económico Mundial de Davos y, en consecuencia, como una instancia de vigilancia del proceso iniciado por el Pacto Mundial³.

Por estos motivos, el Pacto Mundial supuso un antes y un después en materia de RSC, ya que actuó como desencadenante de todos los instrumentos multilaterales e internacionales que hoy conforman el armazón institucional de esta materia; todo ello sin olvidar que la primera definición formal de RSC data de mediados de los años cincuenta (Bowen, 1953⁴), y que, hasta 1999, un amplio conjunto de iniciativas –especialmente medioambientales– podrían incluirse bajo el paraguas de la RSC. Entre los citados instrumentos multilaterales e internacionales destacan los siguientes: la *Global Reporting Initiative* (GRI) (1999)⁵, la norma marco AA1000

² El primer Foro Social Mundial se celebró entre el 25 y el 30 de enero de 2001 en Porto Alegre, Brasil, una de las plazas fuertes del Partido de los Trabajadores. Desde entonces, se han celebrado reuniones del FSM en Porto Alegre (2001, 2002 y 2003, 2005 y 2012), Bombay (2004), Venezuela (2006), Nairobi (2007), Belém (2009), Dakar (2011) y Túnez (2013 y 2015). El FSM se autodefine como “un espacio de debate democrático de ideas, profundización de la reflexión, formulación de propuestas, cambio de experiencias y articulación de movimientos sociales, redes, ONG y otras organizaciones de la sociedad civil que se oponen al neoliberalismo y al dominio del mundo por el capital y por cualquier forma de imperialismo”. Tras el primer encuentro mundial, el FSM se ha configurado como un proceso mundial de permanente búsqueda y construcción de alternativas a las políticas neoliberales.

³ Los impulsores de FSM fueron Bernard Cassen, periodista francés que en aquel momento dirigía la Asociación internacional para la Tasación de las Transacciones Financieras para la Ayuda al Ciudadano (ATTAC), el Partido de los Trabajadores de Brasil (PT) y Boaventura de Sousa Santos, doctor en Sociología del Derecho por la Universidad de Yale y catedrático de Sociología en la Universidad de Coimbra.

⁴ Publicado hace más de 50 años, el libro de Bowen teoriza sobre la relación entre empresa y sociedad, y explora las políticas, decisiones y líneas de acción de la empresa en términos de los valores y objetivos sociales, y cómo se puede promover la responsabilidad social a través de cambios institucionales.

⁵ GRI es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desearan evaluar su desempeño económico, ambiental y social. Fue en 1999 cuando, con la adhesión de UNEP, agencia de Naciones Unidas dedicada a la protección del medio ambiente, se realizó el primer borrador de las directrices GRI. En 2000 ese borrador se convirtió en la primera Guía GRI (<http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatsGRI/History/>).

(1999)⁶, el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) (1999)⁷, el *International Standard on Assurance Engagements* ISAE 100 (2000)⁸, las directrices de la OCDE para empresas multinacionales⁹, el *Libro Verde ‘Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas de la Unión Europea’* (Comisión Europea, 2001), la declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales, la política social de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2002), y la ISO 26000, cuyos trabajos concluyeron en 2010¹⁰.

Todas estas iniciativas pensaron desde su inicio en una RSC vinculada al negocio, más allá de la filantropía; en una RSC que tenía que ver con la forma de hacer negocios más que con donaciones a fines solidarios.

1.2. La respuesta de la empresa española

En estos últimos quince años, las multinacionales, en general, y la gran empresa española en particular, han hecho razonablemente bien sus deberes. Hoy por hoy, España y sus empresas están al frente de muchas iniciativas mundiales de RSC: lideramos el *ranking* de países del Pacto Mundial de Naciones Unidas, con más de 1.000 empresas firmantes en 2011¹¹; en la revisión del

⁶ El documento correspondiente puede descargarse en: <http://www.accountability.org/images/content/2/1/213/AA1000%20Framework%201999.pdf>

⁷ Lanzados en 1999, los *Dow Jones Sustainability Index* ofrece los primeros índices globales que hacen un seguimiento del resultado financiero de las compañías globales lideradas bajo criterios de sostenibilidad (<http://www.sustainability-index.com/>).

⁸ Inicialmente lanzado en junio de 2000, el *International Standard on Assurance Engagements* (ISAE 100) se creó con el propósito de proporcionar un marco básico para auditorías de gran escala sobre los procesos de información no financiera. Este tipo de auditorías incluye los informes medioambientales, sociales y de sostenibilidad. En diciembre de 2013 se publicó la última versión del ISAE 3000 (<https://www.ifac.org/publications-resources/international-standard-assurance-engagements-isae-3000-revised-assurance-enga>).

⁹ La última revisión de estas directrices: OCDE (2013).

¹⁰ La ISO 26000 se aprobó el 16 de septiembre de 2010, con el 93 por ciento de los votos a favor, entre los que figuran países como China, España, Dinamarca, Francia e Italia. Estados Unidos y Cuba, en cambio, emitieron votos negativos.

¹¹ La Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM) se creó el 15 de noviembre de 2004. En tan solo un año, las entidades firmantes del Pacto pasaron de 270 a 360; hoy día su número supera las mil, mientras que la Asociación ha pasado a denominarse “Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas” (<http://www.pactomundial.org/>).

DJSI 2010-2011, 17 de 34 empresas elegibles (es decir, la mitad) fueron incluidas en el índice¹²; en 2010, 160 corporaciones españolas realizaron informes de sostenibilidad (de un total de 3.000 a nivel mundial) ajustadas a los criterios GRI¹³. Además, España ha sido el primer país de la Unión Europea (UE) en crear un Consejo Estatal para impulsar la RSC¹⁴.

No es un mal balance para estos primeros años del siglo XXI. Sin embargo, ¿por qué todavía seguimos pensando que la RSC está más relacionada con los proyectos sociales o la filantropía empresarial? La razón hay que buscarla probablemente en un simple hecho: en la mayoría de las empresas del IBEX 35, esta función se halla encuadrada bien en las direcciones de comunicación, *marketing* o relaciones institucionales, bien en las fundaciones empresariales. En un caso (comunicación) y en otro (fundaciones), el mensaje tácito que se emite es claro: para las empresas, la RSC es básicamente una actividad orientada a mejorar su imagen, no tanto a transformar su modelo de gestión. Casado (2011) ha investigado la ubicación organizativa de los departamentos vinculados a la gestión del intangible, comprobando que las funciones de RSC se han incluido mayoritariamente en departamentos encargados de la comunicación, la reputación corporativa y las relaciones institucionales (90 por ciento). De la misma forma, ha advertido que la denominación de estos departamentos que desempeñan la función de RSC se halla estrechamente conectada con las áreas de comunicación y funciones próximas. Esta posición estructural se traduce, además, en la asignación de recursos que hacen las empresas, en tiempo y en presupuesto, a la función de RSC.

En concreto, en un estudio realizado en España en 2009 por la Escuela de Organización Industrial (EOI), el Instituto de Análisis e Intan-

¹² Estas compañías eran: Abertis, Acciona, BBVA, Santander, Critería CaixaCorp, Enagás, Endesa, Ferrovial, FCC, Gas Natural Fenosa, Iberdrola, Iberia, Indra, Inditex, Mapfre, Repsol y Telefónica. Además, Telefónica y Gas Natural lideraron los supersectores de telecomunicaciones y distribución de gas, respectivamente, en el DJSI Global (<http://www.sustainability-index.com/>).

¹³ Ernst Ligteringen, director ejecutivo de Global Reporting Initiative (GRI). La entrevista puede consultarse en: <http://bancaparatodos.com/videos/%C2%BFpor-qu%C3%A9-el-reporting-de-sostenibilidad-debe-convertirse-en-una-pr%C3%A1ctica-com%C3%BAAn/>

¹⁴ El Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) (BOE de 29 de febrero de 2008).

gibles (IAI) y la Asociación de Directivos de Comunicación, ante la pregunta abierta sobre las principales funciones establecidas por la empresa para su puesto de Dircom¹⁵, el resultado más recurrente fue: “gestionar la comunicación externa e interna” (citado por el 30,9 por ciento), seguido de “gestionar la imagen corporativa” (21,0 por ciento). La RSC figuraba en décimo puesto, lo que la coloca en un plano secundario (DIRCOM, 2010).

1.3. La percepción de la RSC en los medios de comunicación y la opinión pública españoles

A la luz de las evidencias trazadas en la sección anterior, apenas extraña que, quince años después de constituirse el Pacto Mundial, los medios de comunicación y la opinión pública en España sigan asociando la RSC más con el compromiso social (altruismo y filantropía) que con el *core business* de la empresa.

Por lo que respecta a los medios de comunicación, principales agentes de conformación de la opinión pública, los datos dejan poco margen de duda. En un estudio realizado por Servimedia y Estudio de Comunicación en julio de 2009, un 73,7 por ciento de los entrevistados procedentes de los principales medios de comunicación de España (prensa nacional, autonómica, radio y televisión) relacionaban la RSC, sobre todo, con el altruismo o la filantropía (Servimedia y Estudio de Comunicación, 2010).

Y por lo que hace a la opinión pública, el informe Forética 2011 recogió los resultados de encuestas en las que se preguntaba por el nivel de “conocimiento” y de “nitidez” del concepto de RSC. Los datos ofrecen soporte a la tesis según la cual la RSC no se vincula nítidamente al *core business*. Por una parte, y a propósito del nivel de *conocimiento* del concepto, ante la pregunta: “¿Ha oído alguna vez la expresión «responsabilidad social de la empresa» (o «responsabilidad social corporativa»)?”, el 61,2 por ciento de los entrevistados manifestaron no conocer esta figura. Por

¹⁵ La pregunta era la siguiente: “Defina la principal función que ha fijado la empresa para su puesto de Dircom”. La encuesta, realizada en julio de 2009, incluía 81 entrevistas (sobre un total de 450 socios). La tasa de éxito (18 por ciento) se halla por encima de la obtenida en estudios de similares características; el error muestral se sitúa en $\pm 10,0$ por ciento.

otra parte, en cuanto al nivel de *nitidez*, los aspectos con los que los ciudadanos vincularon la RSC se referían más a las dimensiones “ambiental” y “social”, que a la económica.

1.4. El origen del problema: la RSC, un concepto indeterminado

¿Por qué se ha llegado a esta situación? En mi opinión, el concepto de RSC no ha respondido a las expectativas creadas por los siguientes motivos. En primer lugar, se trata de un concepto de difícil y no unívoca definición. Tal como se ha comentado en repetidas ocasiones, “(n)o existe una definición única de lo que significa la RSC, pues generalmente esta depende de la cultura, religión o tradición de cada sociedad. No existe una talla única, por lo que se debe diseñar una para cada caso y necesidad”¹⁶. Eso significa que, *de facto*, estamos ante un concepto indeterminado, susceptible de entenderse de muchas formas.

Así, por ejemplo, el ya citado *Libro Verde* define la RSC como “(l)a integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (*stakeholder*)” (Comisión Europea, 2001). En cambio, el Foro de Expertos impulsado por el gobierno español establece que “(l)a Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones” (MTAS, 2005). Por su parte, el Instituto Ethos Brasil proporciona esta definición de la RSC: “es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y

¹⁶ Palabras de Bjorn Stigson, presidente del *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD).

culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”¹⁷. Más sintéticamente define el concepto el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD): “RSC es el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general”¹⁸. Finalmente, para Forética, “la responsabilidad social de las organizaciones es el fenómeno voluntario por el que se busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medioambiente”¹⁹.

A todo ello hay que unir, además, que no se trata de un concepto comúnmente aceptado. Así, por ejemplo, ha sido rechazado por autores de referencia en la historia económica, como Milton Friedman. Este economista calificó la RSC como “fundamentalmente una doctrina subversiva en una sociedad libre”, a lo que añadió que “hay una y solo una responsabilidad social en las empresas, que es usar y alinear sus recursos y sus actividades para incrementar sus beneficios, siempre que cumplan con las leyes, lo que es tanto como decir que operan en libre competencia evitando cometer fraude” (Friedman, 1970). Sin embargo, conviene no olvidar que el propio Friedman afirmó que la RSC no es exclusivamente un tema de las grandes corporaciones, sino que también se halla íntimamente relacionada con el comportamiento de los directivos, los sindicatos y los propios consumidores.

Se trata, por tanto, de un concepto con muchas aristas, especialmente complicadas de conciliar con el mundo anglosajón, donde se vincula específicamente con aspectos legales y jurídicos. Para los anglosajones, *responsibility* equivale a indemnizaciones, a juicios, a lo que allí se denomina *compliance* (por eso, la gestión de los códigos éticos está en manos de los abogados, no de las áreas de RSC). Esta característica dificulta la visión de la RSC como algo

¹⁷ Véase http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx. Esta misma definición es compartida por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE).

¹⁸ Véase <http://www.wbcd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>

¹⁹ Véase <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/ques-rse?lang=es>

voluntario: si hay responsabilidad jurídica de fondo, no hay voluntariedad, piensan los anglosajones. Por otra parte, el adjetivo *social* incluido en el concepto conduce al imaginario de “la solidaridad”, más que a la idea de construir relaciones de confianza con los grupos que se acercan a una institución con un interés legítimo. En este sentido, el término *social* y su imaginario han generado un “efecto halo” de tal calibre sobre la RSC que han llegado a darle sentido al todo²⁰. Por último, el adjetivo *corporativa* o *empresarial* induce a pensar que afecta estrictamente a las empresas, alejando a cualquier otra institución de esta cuestión.

La variedad de contenidos implícitos en el concepto de RSC lo hacen difícilmente aprehensible o gestionable. Bajo este paraguas se han intentado cubrir aspectos tan diferentes como la gestión ambiental, el cambio climático, la ética, la diversidad, la conciliación familiar, la gestión del voluntariado corporativo, la integración de las personas en riesgo de exclusión, los patrocinos sociales, el emprendimiento social, el diálogo *multi-stakeholder*, la transparencia, la reputación corporativa, los derechos humanos, etcétera.

A las dificultades señaladas habría que añadir la ausencia de estándares globales que permitan hablar de lo mismo. Desde que se operativizó el Global Compact en julio de 2000 no se ha alcanzado un acuerdo global sobre qué medir y cómo hacerlo; en efecto, no se ha logrado un acuerdo sobre si medir indicadores (cuantitativos o cualitativos) o sistemas de gestión; sobre si consolidar los informes de RSC o sostenibilidad, o apostar ya por el informe integrado (aquel que incluye aspectos financieros y no financieros)²¹. Por ello, en España y Latinoamérica han proliferado en los últimos tiempos multitud de iniciativas para certificar el comportamiento responsable, un lucre-

²⁰ Edward Lee Thorndike (1874-1949) propuso el término “efecto halo” para indicar que la impresión provocada por un rasgo particular y sobresaliente de una persona o un objeto influye en el juicio total que se hace sobre ella o él.

²¹ Para promover la figura del reporte integrado se ha creado la organización “The IIRC” (Integrated Reporting), que tiene por objeto integrar “la información financiera, ambiental, social y gobernanza en una forma clara y concisa, coherente y comparable. El objetivo es ayudar al desarrollo de una información más completa y comprensible sobre las organizaciones, tanto histórica como prospectiva, así como satisfacer las necesidades de un mundo más sostenible, en una economía global”. Véase al respecto: <http://www.theiirc.org/the-iirc/>

tivo negocio que está introduciendo aún más confusión en la RSC²².

Por si todo lo anterior no bastase para explicar las dificultades intrínsecas al concepto que encierra la sigla RSC, no es infrecuente que aparezca bajo denominaciones diferentes, en una suerte de “sopa de letras” que incrementa aún más la confusión: RC (responsabilidad corporativa), RSE (responsabilidad social empresarial), ASG (Ambiental, Social, Gobierno), CVS (*Created Value Share*), etcétera. Y, como hemos visto, no estamos hablando de un debate semántico, sino que asistimos a un verdadero debate estructural-empresarial en el que se compite por posición organizativa, por asignación de recursos y por figurar entre las prioridades de gestión.

El reto, en consecuencia, reside en convertir la RSC en una verdadera palanca de creación de valor. No dar ese paso podría significar que la RSC no se incorporase en la agenda de la cuenta de resultados de las empresas (maximizar ingresos, reducir costes e incrementar la satisfacción de los clientes); no dar ese paso podría significar, sencillamente, que la RSC sea vista como un coste y, por ello, una actividad susceptible de ser suprimida en tiempos de crisis.

2. UNA LÍNEA DE AVANCE: LA INNOVACIÓN SOCIAL

2.1. Antecedentes de la innovación social

En los últimos años, muchos autores han intentado dar a la RSC una mayor fortaleza asociándola a la cadena de valor y alejándola de la

²² Existe una enorme polémica respecto de la certificación en materia de RSC tras la aprobación de la ISO 26000. Esta norma internacional no es una norma de sistemas de gestión, por lo que no es adecuada ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual. Sin embargo, al hilo de esta norma están empezando a surgir otras normas nacionales más específicas con propósitos certificadoros, como es el caso, en España, de la RS 10 de AENOR. La pregunta es: ¿cómo puede certificarse algo sobre lo que no existe un concepto unívoco, que admita varias definiciones, y, sobre todo, cuando la norma madre (la ISO 26000) nace como una guía de ayuda sin vocación de certificación?

simple filantropía empresarial. A este respecto cabe destacar dos trabajos.

El primer trabajo (Berns *et al.*, 2009) utiliza métodos de análisis diseñados por el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y sus resultados han sido ampliamente recogidos por otros autores (por ejemplo, Hagström, Hornby y Farrell, 2010). Según este estudio, la RSC puede crear valor a través de dos fuentes básicas: mediante la mejora del margen o mediante el crecimiento de los ingresos. Cada fuente de generación de valor se subdivide, a su vez, en distintas palancas, pero aquí interesa resaltar especialmente el potencial de la RSC como facilitador de la entrada en nuevos mercados y como medio para conseguir capturar nuevos ingresos para las compañías.

El segundo de los trabajos es un artículo publicado en la *Harvard Business Review* a principios de 2011 por los profesores Michael Porter y Mark Kramer, en el que apuestan por un cambio de denominación de la "responsabilidad social corporativa" (*corporate social responsibility*) hacia el concepto –en su opinión, de mayor valor para la empresa y la sociedad– de "valor compartido" (*shared value*). Centrado en las conexiones entre el progreso social y económico, el concepto "valor compartido" tiene, según Porter y Kramer (2011), el potencial de dar rienda suelta a la próxima ola de crecimiento global. Siguiendo a estos autores, "hay tres claves a través de las que las compañías pueden crear valor compartido: la reconceptualización de los productos y mercados; la redefinición de la productividad en la cadena de valor; y favoreciendo el desarrollo de *cluster* locales". La aportación de Porter y Kramer ha sido clave para abrir la RSC al concepto de innovación social.

El objetivo de los siguientes apartados es presentar el concepto de innovación social como una evolución de la RSC que ayude a superar el efecto halo vinculado a la filantropía y que permita asociarlo a la cadena de valor, aprovechando las nuevas oportunidades de negocio de alto impacto social y medioambiental. Y es que, en términos de *naming*, seguramente será más difícil desprender a la RSC de su efecto halo vinculado a los programas sociales, que darle nuevos contenidos al concepto de innovación social, una figura inicialmente quizá más vinculada a lo "medioambiental".

2.2. Innovación social, empresa social y emprendedor social

Los tres conceptos reunidos en el título de este apartado se utilizan a menudo sin mucha nitidez. Por ello conviene perfilarlos someramente.

La innovación social persigue lanzar nuevas ideas (de productos, servicios y modelos de negocio) que sean capaces tanto de satisfacer necesidades sociales perentorias (de forma más eficiente que otras alternativas), como de crear nuevas relaciones sociales o colaboraciones en el tejido productivo (Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010).

Una empresa social es, según *Social Innovation Europe*, aquella que tiene como principal objetivo lograr resultados sociales, éticos o ambientales. Según el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)²³, las empresas sociales en las economías menos desarrolladas buscan cubrir necesidades básicas vinculadas a la sanidad, el acceso al agua y su salubridad, o el apoyo a las actividades agrícolas de zonas rurales. En cambio, en las economías desarrolladas, las empresas sociales se centran en apoyar la cultura, proveer servicios a las personas discapacitadas, colaborar en procesos de recogida de residuos y protección del medioambiente u ofrecer actividades gratuitas, como puede ser el *networking* social (Curto-Grau, 2012). Para las empresas sociales, el criterio del impacto social prevalece respecto al reparto sistemático de los beneficios financieros. Por esta razón, se dice que las empresas sociales son "negocios híbridos", ya que se encuentran a mitad de camino entre las tradicionales empresas con ánimo de lucro y las organizaciones puramente filantrópicas, que no persiguen objetivos económicos. Comparadas con las empresas tradicionales, se caracterizan por reinvertir las ganancias para maximizar su impacto social, por lo que no son tan interesantes para inversores privados. Y, al mismo tiempo, se encuentran lejos de las ONG porque buscan crear modelos de negocio sostenibles en el tiempo.

Finalmente, un emprendedor social es aquel empresario que pone en marcha una empresa social. Según la Fundación Skoll, los

²³ Véase su informe de 2011 en <http://www.gemconsortium.org>

emprendedores sociales son “líderes probados cuyos enfoques y soluciones a los problemas sociales están ayudando a mejorar las vidas y circunstancias de incontables individuos desfavorecidos”²⁴. Para Bill Drayton, fundador y presidente de la Fundación Ashoka, la mayor organización del mundo de emprendedores sociales, el “emprendedor social es aquel emprendedor cuyo objetivo, único, o no, es generar cambio social”²⁵.

2.3. El tamaño del mercado de la innovación social

Lejos de lo que pudiera pensarse, el tamaño de mercado para desplegar la innovación social no solo no es pequeño, sino que, además, tiene un potencial muy atractivo para capturar nuevos modelos de crecimiento. En el informe del *World Resources Institute* titulado *Los siguientes 4.000 millones*²⁶ se desmontan una serie de falsos mitos que tradicionalmente se han asociado a la economía social y que, de alguna manera, han ralentizado el lanzamiento de nuevos productos y servicios con un amplio impacto social. Son los que a continuación se describen:

- **Mito 1: *El tamaño del mercado de impacto social es pequeño y con bajo poder adquisitivo.*** Sin embargo, según este informe, el 77 por ciento, de la población mundial (5.400 millones de personas) vive con menos de 20.000 dólares ajustados al poder de compra a nivel local. De ellos, 4.000 millones tienen una renta menor de 3.000 dólares, y representan un poder de compra de 5.000 millones de dólares a nivel global. El resto, 1.400 millones de personas, tienen rentas entre 3.000 y 20.000 dólares ajustados, son predominantemente urbanas y tienen un poder de compra de 12.500 millones de dólares.
- **Mito 2: *Es difícil identificar nichos de mercado que capturar.*** No obstante, en el mismo informe se identifica el tamaño de mercado de algunos sectores necesarios para los 4.000 millones de personas

²⁴ Véase <http://www.skollfoundation.org/>

²⁵ Véase <https://www.ashoka.org/team/drayton>

²⁶ El documento puede descargarse en: <http://www.wri.org/sites/default/files/pdf/n4b-esp.pdf>

de bajos ingresos. Algunos sectores son relativamente pequeños, como el del agua (20.000 millones de dólares); otros son medianos, como la salud (158.000 millones), el transporte (179.000 millones), la vivienda (332.000 millones) y la energía (433.000 millones); pero hay otros verdaderamente enormes, como el de los alimentos (2.895 millardos). El sector de las tecnologías de información y comunicación (TIC) está creciendo rápidamente y ya alcanza las proporciones de un sector mediano.

- **Mito 3. *La rentabilidad de este mercado es baja.*** Es cierto que los márgenes con los que se trabaja en los segmentos de mayor poder adquisitivo son más elevados, pero no es menos cierto que los márgenes procedentes de los segmentos con menos poder adquisitivo pueden compensarse con una mayor repetición en la venta. Según datos de una cadena de distribución de América Latina, una tienda situada en un barrio pobre es capaz de recaudar lo mismo que una en un barrio rico. La diferencia está en el *packaging* de los productos (más pequeños en los barrios más pobres) y en los márgenes unitarios (más altos en los barrios más ricos, pero con menor número de clientes).
- **Mito 4. *Es difícil hacer negocio en ese segmento de población de bajos ingresos.*** Indudablemente, para poder acceder al mercado de los 4.000 millones de personas hay que cambiar toda la estrategia. Pero eso no significa que no pueda hacerse. Es posible y preciso cambiar varias estrategias: (1) la estrategia de producto (productos únicos, servicios únicos o tecnologías únicas apropiadas a las necesidades de este segmento); (2) la estrategia de distribución (franquicias, representantes que creen ecosistemas locales de vendedores o proveedores, con tecnologías de bajo coste y tratando a la comunidad como cliente); (3) la estrategia de socios (asociaciones poco convencionales con gobiernos, ONG u otros actores que aporten habilidades o capacidades críticas); y (4) la estrategia de financiación (modelos de uso único u otros paquetes que reducen las barre-

ras de compra, modelos de negocio pre-pago, o sistemas de micropagos).

2.4. Innovación social: premisas para el éxito

Para que un planteamiento como el de la innovación social pueda desplegarse en toda su dimensión, y para establecer una relación causal entre la gestión responsable y sostenible, por un lado, y el aumento de ingresos, de satisfacción del cliente y de clima laboral, por otro, se precisan una serie de condiciones. Cabe resumirlas en tres premisas básicas: un cambio de lenguaje de los profesionales de la RSC, la construcción del modelo de negocio (*business case*) de la sostenibilidad y un cambio en el modelo de gestión de la RSC.

El necesario cambio del lenguaje de los profesionales de la RSC pasa por abandonar eso que algunos llaman el “buenismo”, y que se traduce en esa frase de “hay que devolver a la sociedad lo que la sociedad nos ha dado”. Este concepto, basado especialmente en la filantropía, es difícil de mantener en una época de crisis. No es razonable que las empresas tengan que justificarse por ganar dinero.

En cuanto a la construcción de un modelo de negocio de la sostenibilidad, partiendo de que la definición del caso de negocio es el factor más importante de éxito, nadie puede presionar para capturar fondos con los que invertir en sostenibilidad si no se puede probar, de una manera u otra, el retorno de la inversión (Hagström, Hornby y Farrel, 2010). Según el Economist Business Unit (2009), la falta de financiación constituye para muchos ejecutivos la gran barrera, lo cual apenas sorprende: la investigación de Berns *et al.* (2009) estimó que el 70 por ciento de las organizaciones no tienen un modelo de negocio claro para la acción, ni tampoco la información necesaria para hacer efectivo el modelo de negocio asociado a la sostenibilidad.

Por último, el cambio en el modelo de gestión de la RSC debe orientarse a plantear la inversión en proyectos sociales como se plantea la inversión en I+D. Es decir, se investigan nuevas aplicaciones para abrir nuevos nichos de negocio que, en el medio plazo, deberían convertirse en nuevos motores de crecimiento para las empresas. Y, además, el gran reto de hoy es hacer este proceso de forma dialogada; esto es, junto con empresas, sociedad civil, administraciones públi-

cas, etcétera. No nos engañemos: allí donde hay demandas, hay servicios; allí donde hay clientes (cualquiera que sea su tipología), hay empresas; allí donde hay empresas, hay tejido social productivo; y allí donde hay tejido social productivo, hay riqueza.

2.5. En conclusión

El concepto de innovación social se ofrece así como una evolución de la RSC, toda vez que ayuda a superar el efecto halo vinculado a la filantropía y permite la vinculación a la cadena de valor, aprovechando las nuevas oportunidades de negocio de alto impacto social. Esta evolución ha sido bautizada por la consultora Salterbaxter (2008) como “RSC 2.0”, porque no solo permite a los negocios ir más allá del cuidado de “la casa” gestionando los riesgos (*housekeeping*), sino también abordar cuestiones complejas vinculadas al *core business*. En su última investigación, la consultora planteó a las 50 compañías más importantes de Europa las siguientes cuestiones: ¿muestra la empresa signos de integrar en su estrategia la RSC que añade valor al negocio?, ¿dialoga con sus grupos de interés?, ¿trabaja en un proceso de materialidad para definir los temas relevantes para la sociedad y para el negocio?, ¿qué asuntos está considerando?, ¿cree que está evolucionando desde la RSC a la RSC 2.0? Según el informe de esta consultora, empresas como Basf, Nestlé, Royal Dutch, Shell, Telefónica, Vodafone y Volkswagen, entre otras, ya han dado este paso.

3. EL POTENCIAL DE INNOVACIÓN SOCIAL EN LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El sector de las telecomunicaciones alberga un enorme potencial para la innovación social, en la medida en que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) se encuentran en el centro de la solución de los principales problemas del planeta. Con este telón de fondo, en el sector de las TIC puede haber nuevos motores de crecimiento con impacto social positivo en materia de productividad, salud, longevidad y mayores, educación, discapacidad, eficiencia energética y cambio climático.

Así, por lo que hace a la productividad, está demostrado que, allí donde hay soluciones y desarrollos de las TIC, se incrementa el PIB. Los estudios de Pohjola (2001) y Piatkowski (2006) muestran que en los países de mayor desarrollo de las TIC (Estados Unidos, Finlandia, Canadá y el Reino Unido) el crecimiento del PIB fue mayor del 10 por ciento. Este dato permite pensar que fórmulas de autoempleo basadas en las TIC pueden impulsar la productividad.

En cuanto a la salud, se estima que el mercado global de *e-health* puede alcanzar un potencial valor de 60.000 millones de euros, de los cuales un tercio correspondería a Europa. Con estas cifras, el *e-health* puede ser considerado como la tercera industria de medicina más grande de Europa, después de las farmacéuticas (205 millardos) y equipos médicos (64 millardos). El potencial de negocio con impacto social es, por tanto, enorme.

Respecto a la longevidad y los mayores, para el año 2050 se espera que en el mundo haya 2.000 millones de personas de más de 60 años, con un mayor crecimiento en países desarrollados. En Europa, en 2008, más del 16 por ciento de la población europea era ya mayor de 65 años, y más del 59 por ciento de estas personas presentaba algún tipo de dependencia. Para 2020, se estima que ese porcentaje ascienda al 25 por ciento de la población de la UE. El mercado de servicios para este grupo de la población podría ascender a los 3.000 millardos de euros²⁷.

Asimismo, las posibilidades de desarrollar modelos de negocio para la educación, con el consiguiente impacto social, son claras, como puso de relieve el informe de la *Iniciativa i2010* publicado en 2007. Según este informe, los tres indicadores que a continuación se presentan proporcionaban evidencia de las amplias divergencias observables en este punto en el marco de la UE (Busca, 2008):

- La penetración de la banda ancha. En los países nórdicos, el 90 por ciento de los centros educativos tenían a mediados de la primera década del siglo XXI una conexión de banda ancha a Internet. Por el contrario, Grecia, Polonia, Chipre y Lituania mostraban la incursión más

²⁷ A la vista de estos datos, en junio de 2008 la Comisión Europea aprobó el programa "Ageing well", dotándolo de 600 millones de euros para el desarrollo de nuevas soluciones digitales para los mayores europeos (http://europa.eu/rapid/press-release_IP-08-994_en.htm).

baja de la UE-25 (menos de la mitad del 70 por ciento de media de la UE-25).

- El número de ordenadores por cada 100 estudiantes. La media de la UE se situaba hacia 2005 en un ordenador por cada nueve alumnos. Mientras que en países como Dinamarca, Holanda, el Reino Unido y Luxemburgo, compartían un ordenador solo unos cuatro o cinco alumnos, la disponibilidad de ordenadores se reducía a la mitad de la media de la UE en países como Letonia, Lituania, Polonia, Portugal y Grecia, donde un ordenador era compartido por 17 alumnos.
- El uso de las TIC en el aula por parte del profesorado en los últimos doce meses. El 74 por ciento de los 4.475.000 profesores europeos había usado las TIC en el aula en el último año (según propia declaración). Se apreciaban, sin embargo, enormes variaciones entre países: en Letonia y Grecia, la proporción de profesorado que empleaba las TIC en el aula rondaba el tercio, mientras que Reino Unido presentaba un uso del 96 por ciento y Dinamarca del 95 por ciento. El 24 por ciento del profesorado afirmaba que su asignatura no era apta para el uso de las TIC.

Con respecto a la discapacidad, existen alrededor de 650 millones de personas afectadas por este problema en el mundo; incluyendo a sus familias, la cifra se aproxima a 2.000 millones de personas, casi un tercio de la población mundial²⁸. Solo en España, en torno a 3,85 millones de personas sufrían en 2008 algún tipo de discapacidad²⁹. Téngase en cuenta, por ejemplo, que en Europa solo el 3 por ciento de las webs del sector público cumplen con los estándares de accesibilidad³⁰, un dato que abre vías a un nicho de mercado apenas explotado.

Por último, en el terreno de la eficiencia energética y el cambio climático, la utilización intensiva de soluciones TIC en prácticas como

²⁸ Según el mensaje del Secretario General de la ONU, Ban Ki-moon, en el día mundial de la Sociedad de la Telecomunicación e Información en mayo de 2008 (http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=26751&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html).

²⁹ Según cifras del Instituto Nacional de Estadística (<http://www.ine.es/revistas/cifraire/1009.pdf>).

³⁰ Véase http://ec.europa.eu/information_society/activities/einclusion/docs/access/comm_2008/background.doc

videoconferencia y teletrabajo proveerán ahorros de energía equivalentes al 0,8 por ciento de los consumos eléctricos de la UE en 2020, que equivale a un 0,6 por ciento de reducción de emisiones de CO₂ para el mismo año (Comisión Europea, 2008). El sector TIC tiene el potencial de reducir en un 15 por ciento las emisiones de CO₂ mundiales esperadas para el 2020. Esta eficiencia energética se transformaría en ahorros económicos que podrían alcanzar los 600.000 millones de euros. Desde otra óptica, estos ahorros en eficiencia energética pueden convertirse en nuevos motores de crecimiento para el propio sector (The Climate Group, 2008). Asimismo, pueden aplicarse medidas complementarias, como las siguientes: adquisición de equipos eficientes, uso eficiente de equipos (encendido y apagado, racionalización del *stand by*), apagado de edificios a una determinada hora, temperatura y climatización adecuadas en despachos y salas, impresión reducida y a dos caras, y prescindiendo del uso del color, sustitución de la correspondencia en papel por el e-mail, uso racional del agua, etcétera. Con estas medidas, los gastos en energía podrían reducirse hasta en un 10 por ciento.

En definitiva, los tiempos que vivimos, y los que vienen, no son fáciles. Por eso, es necesario vincular, más que nunca, estas materias a la cuenta de resultados (a los ingresos y a los costes) y alejarlas de la idea de que estamos ante partidas no vinculadas al *core business* (y, en consecuencia, ante costes susceptibles de ser reducidos o suprimidos en tiempos de crisis). Las preguntas son claras: ¿en qué medida puede la RSC generar más ingresos y reducir los costes o minimizar riesgos?, ¿cuánto puede impactar en los márgenes y en la satisfacción del cliente? Sin embargo, las respuestas no son siempre evidentes.

En el caso del sector de las TIC, los ejemplos de cómo aplicar la sostenibilidad corporativa permiten comprobar claramente cómo se aporta valor mediante el aprovechamiento de oportunidades, la gestión de riesgos y el impacto en las principales métricas financieras. Si puede hacerse en este sector, puede hacerse en otros.

4. LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL COMO MOTOR DE EMPLEO

Hasta aquí, he intentado vincular la RSC al *core business* de la empresa a través de su evolución natural hacia la innovación social, y he

destacado al emprendedor social como palanca necesaria para que se produzca ese cambio.

Aunque no existen datos actualizados del potencial creador de empleo de la innovación social a través de los emprendedores sociales o de las empresas sociales, sí encontramos algunas pistas en diferentes investigaciones sobre la capacidad de este sector emergente para generar empleo.

Para empezar, puede afirmarse que quien crea empleo son las empresas de menos de cinco años y los emprendedores. Según Stangler y Litan (2009), utilizando como fuente los datos del Census Bureau de Estados Unidos entre 2006 y 2007, las firmas con menos de cinco años de vida en el mercado crearon ocho de los doce millones de empleos en ese país. Este dato supone para los autores que las compañías jóvenes y los emprendedores han sido los motores de crecimiento de una eventual recuperación económica en los Estados Unidos. Para que sirva de comparación, según los autores, en el periodo comprendido entre 1980 y 2005 la creación neta de empleo procedía de compañías con más de cinco años de vida.

Aunque no se puede saber qué porcentaje de esos nuevos empleos proceden del concepto de innovación social, Stangler y Litan afirman que la principal creación de empleo se ha dado en sectores como el *retail*, la salud, el alojamiento y los servicios alimentarios. En concreto, la salud aportó 12 de cada 100 empleos netos en compañías de menos de cinco años en 2007 en los Estados Unidos, representando el segundo sector por detrás de alojamiento y alimentación, que, juntos, crearon 18 de cada 100.

En Europa existen otros datos interesantes, en la medida en que se estima que la economía social (formada por cooperativas, mutuas y organizaciones del tercer sector) podría representar el 6,5 por ciento de la población activa de la Europa de los 27 y totalizar hasta 14,5 millones de empleos, que podrían llegar hasta el 7,4 por ciento en los quince países más antiguos de la UE, y entre el 9 y el 11,5 por ciento en países como Suecia, Bélgica, Italia y Holanda (Monzón y Chaves, 2012)³¹.

³¹ Véase <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf>

En la investigación de estos autores, además, se obtienen otras conclusiones de interés: (1) con ciertas excepciones, la economía social es relativamente pequeña en los nuevos Estados de la UE en comparación con los quince más antiguos; (2) la economía social ha aumentado más rápidamente que la población en su conjunto en 2002-03 y 2009-10, incrementándose del 6 por ciento al 6,5 por ciento, y de 11 a 14,5 millones de empleos; y (3) las asociaciones, fundaciones y otras entidades semejantes representan en torno al 65 por ciento de la fuerza laboral de la economía social, incluyendo empleos pagados y bajo el régimen de voluntariado.

A nivel global, no hay datos consolidados que permitan saber cuál es el impacto de la innovación social, de las empresas sociales y de los emprendedores sociales en la creación de empleo. No obstante merece la pena leer el informe de la OCDE titulado *Job Creation Through the Social Economy and Social Entrepreneurship*³² (2013), en el que se ofrece valiosa información sobre la actividad de varios países en este campo.

Es claro que el futuro va por aquí. La sociedad está cambiando y cada vez más las nuevas generaciones están avanzando por esa línea. Todos los datos avalan este movimiento. Pero, más que los datos, la voluntad de muchas personas que ya trabajan en esta dirección permite pensar que estamos ante un movimiento imparable.

BIBLIOGRAFÍA

ANNAN, K. (1999), *Discurso de presentación del Pacto Mundial*, 31 de enero (<http://www.pmo-old.globalincubator.net/107-quienes-somos/red-espanola-pacto-mundial/388-cronologia-pacto-mundial>).

BERNS, M.; TOWNEN, A.; KHAYAT, Z.; BALAGOPAL, B.; REEVES, M.; HOPKINS, M. y N. KRUSCHWITZ (2009), "The business of sustainability: Results and insights from the first annual MIT Sloan Management Review Global Sustainability Survey", *MIT Sloan Management Review*, 1-12.

BOWEN, H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Nueva York, Harper.

³² Vease <http://www.oecd.org/cfe/leed/jobcreationthroughthesocialeconomyandsocialentrepreneurship.htm>

BUSCA MARTÍN-SANZ, C. (2008), "Impacto de las TIC en la Educación", *CEPREDE*, 2 (http://www.n-economia.com/notas_alerta/pdf/ALERTA_NE_02-2008.PDF).

CASADO, A. (2011), *El Chief Reputation Officer, un nuevo modelo para la reputación corporativa*, tesis doctoral, Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Información.

COMISIÓN EUROPEA (2001), *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas de la Unión Europea* (<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?ur=i=CELEX:52001DC0366&from=ES>).

— (2008b), *Impacts of Information and Communication Technologies on Energy Efficiency* (ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/ict/docs/sustainable-growth/ict4ee-final-report_en.pdf).

CURTO-GRAU, M. (2012), "Los emprendedores sociales", *Cuaderno de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 13 (http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2013_tcm5-75666.pdf).

DE LA CUESTA, M. (2004), "El porqué de la responsabilidad social corporativa", *Boletín Económico de ICE*, 281358.

DIRCOM (2010), *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación*, Madrid, Fundación EOI (http://www.eoi.es/sc/webeoi/publicaciones/Nuevosmodelosgestion-comunicacion_2010.pdf).

FRIEDMAN, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre.

HAGSTRÖM, M.; HORNBY, J. y A. FARREL (2010), "The evolving science of managing for sustainability: Using ICT to optimize environmental and economic outcomes", en: *The Global Information Technology Report 2009-2010* (http://www.weforum.org/pdf/GITR10/Part1/Chap%207_Evolving%20Science%20of%20Managing%20for%20Sustainability.pdf).

INFORME FORÉTICA (2011), *Evolución de la Responsabilidad Social de las empresas en España* (<http://www.foretica.org/sala-de-prensa/noticias/1190-presentado-el-informe-foretica-2011?lang=es>).

MONZÓN, J.L. y R. CHAVES, *The Social Economy in the European Union*, Madrid, CIRIEC (<http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf>).

MTAS (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales) (2005), *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas* (http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf).

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J. y G. MULGAN (2010), *The Open Book of Social Innovation*, Londres, Nesta (https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_open_book_of_social_innovation.pdf).

OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2006), *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social* (http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_124924.pdf).

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (2013), *Lineas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Revisión 2011* (<http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>).

— (2013), *Job Creation through the Social Economy and Social Entrepreneurship* (<http://www.oecd.org/cfe/leed/jobcreationthroughthesocialeconomyandsocialentrepreneurship.htm>).

PIATKOWSKI, M. (2006), "Can information and communication technologies make a difference in the development of transition economies?", *Information Technologies & International Development*, 3 (1): 39-53.

POHJOLA (2001), *IPTS Report* (<http://ipts.jrc.ec.europa.eu/home/report/spanish/articles/vol77/ICT3S776.htm>).

PORTER, M. y M. KRAMER (2011), "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, enero-febrero (<https://archive.harvardbusiness.org/cla/web/pl/product.seam?c=8062&i=8064&cs=1b64dfac8e4d2ef4da5976b5665c5540>).

SALTERBAXTER (2008), *Directions. The Full Report 2008. Trends in Corporate Responsibility, 2007/8*

(<http://www.salterbaxter.com/wp-content/uploads/2010/05/Directions-2008.pdf>).

SERVIMEDIA y ESTUDIO DE COMUNICACIÓN (2010), *Cómo valoran la RSC y el periodismo social los medios y los periodistas españoles* (<http://www.servimedia.es/Documentos/2009-periodismo-social-medios.pdf>).

STANGLER, D. y R.E. LITAN (2009), "Where will the jobs come from?", *Kauffman Foundation Research Series. Firm Formation and Economic Growth* (https://ded.mo.gov/Content/Kauffman,%20where_will_the_jobs_come_from,%202009.pdf).

THE CLIMATE GROUP (2008), *SMART 2020: Enabling the low carbon economy in the information age* (http://www.smart2020.org/_assets/files/02_Smart2020Report.pdf).

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (2009), *Management magnified: Sustainability and corporate growth. A report sponsored by SAS* (http://graphics.eiu.com/upload/eb/SAS_Sustainability_WEB.pdf).