

**CUANDO LAS MOTIVACIONES EXPLICAN LA ACTITUD HACIA  
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: ESTUDIO DEL CASO DEL  
PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS EN EL SECTOR  
BANCARIO ESPAÑOL**

**AINHOA GARAYAR  
IÑAKI HERAS-SAIZARBITORIA**

**FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS**  
DOCUMENTO DE TRABAJO  
Nº 748/2014

De conformidad con la base quinta de la convocatoria del Programa de Estímulo a la Investigación, este trabajo ha sido sometido a evaluación externa anónima de especialistas cualificados a fin de contrastar su nivel técnico.

ISSN: 1988-8767

La serie **DOCUMENTOS DE TRABAJO** incluye avances y resultados de investigaciones dentro de los programas de la Fundación de las Cajas de Ahorros.  
Las opiniones son responsabilidad de los autores.

**Cuando las motivaciones explican la actitud hacia la responsabilidad social: estudio del caso del Pacto Mundial de Naciones Unidas en el sector bancario español.**

**Ainhoa Garayar\***  
**Iñaki Heras-Saizarbitoria**

**Resumen**

Este trabajo tiene como objetivo analizar el proceso de adopción de una iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el Pacto Mundial de Naciones Unidas –UNGC-, en una entidad financiera española. Para tal fin se realizaron entrevistas semi-estructuradas con directivos, trabajadores y clientes de la entidad. Del análisis realizado se constata que tan solo los profesionales del ámbito específico de la RSC de la organización analizada tienen un conocimiento adecuado de la iniciativa adoptada, al tiempo que el resto de profesionales no tienen prácticamente conocimiento alguno al respecto, incluso entre profesionales como los contables que deberían tener un claro conocimiento de cara a la elaboración de las memorias de sostenibilidad. Como resultado, la investigación también aporta evidencias sobre la adopción ceremonial del Pacto Mundial de NU, poniendo de manifiesto las fricciones internas existentes en una entidad que hasta fechas muy recientes destacaba en el sector bancario español por el número de reconocimientos externos obtenidos, que premiaban sus prácticas de sostenibilidad.

**Palabras clave:**

Pacto Mundial de NU, estudio del caso, España, sector financiero.

**Clasificación JEL:** M14, M41.

**Autores:**

Ainhoa Garayar\*. Departamento de Economía Financiera I, Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea, Plaza Oñati 1, 20008 Donostia - San Sebastián. E-mail: [ainhoa.garayar@ehu.es](mailto:ainhoa.garayar@ehu.es), teléfono: 943 01 58 75.

Iñaki Heras-Saizarbitoria. Departamento de Organización de empresas, Economía Financiera I, Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea, Plaza Oñati 1, 20008 Donostia - San Sebastián. E-mail: [inaki.heras@ehu.es](mailto:inaki.heras@ehu.es), teléfono: 943 01 83 71.

## **1. Introducción**

A pesar del rápido incremento experimentado en la primera década del siglo XXI en el número de entidades que implantan sistemas y códigos de conducta socialmente responsables (Rasche, 2009), el conocimiento sobre las razones que promueven estas prácticas sigue siendo reducido (Jamali, 2010). Este trabajo, se centra en el análisis y el estudio del proceso de implantación de una de estas iniciativas: el Pacto Mundial de Naciones Unidas –UNGC–, con diferencia la mayor propuesta voluntaria de CSR del mundo (Kell, 2013; Rasche et al, 2012; Ruggie, 2004b). En el ámbito internacional las organizaciones españolas han sido las más activas en su adopción, y sin embargo el número de estudios conducidos hasta la fecha con objeto de analizar este fenómeno sigue siendo reducido, con las excepciones de Ayuso y Roca (2010), Arevalo et al. (2013) y Garayar y Calvo (2012).

Este artículo tiene como objetivo principal arrojar luz sobre el proceso de implantación del UNGC en una entidad financiera española, un caso que fue seleccionado por varias razones. La entidad, y según el “Monitor IBEX RSC” que publicaba KPMG, destacaba por sus prácticas en responsabilidad social (KPMG, 2011). Adicionalmente había obtenido importantes premios (“Mejor solución española de RSC” en el primer RSC MarketPlace, organizado por Forética) y su memoria de responsabilidad social había sido galardonada con el “Premio a la mejor memoria de sostenibilidad de las empresas españolas” que conceden el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE) y la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas –AECA-. Finalmente, cumplía la condición de organización asociada al Pacto Mundial, como socio fundador de la iniciativa, lo que denotaba una alta motivación en la implantación de los diez Principios.

El trabajo está estructurado de la siguiente forma. Tras esta introducción el segundo apartado analiza la iniciativa de Naciones Unidas y presenta una revisión de la literatura más relevante relacionada con su adopción, destacándose la ausencia de trabajos que hayan analizado la posible disociación en la implantación de este instrumento para la RSC. El tercer apartado sintetiza la metodología empleada, mientras que el cuarto presenta los resultados del estudio. En el quinto y último apartado se recogen la

discusión y conclusiones del trabajo, así como sus limitaciones y las futuras líneas de investigación establecidas.

## **2. Revisión de la literatura**

Desde su lanzamiento en julio de 2000 UNGC ha captado la atención de numerosas organizaciones, contando actualmente (febrero-2014) con más de 12.000 adhesiones, lo que la convierte en la mayor propuesta de responsabilidad social del mundo (Ruggie, 2004a). En la literatura profesional (Accenture y UNGC, 2010; McKinsey&Company, 2004, 2007) y académica (Vormedal, 2005; Cetindamar y Husoy, 2007; Bennie et al, 2007; Janney et al, 2009; Runhaar y Lafferty, 2009; Byrd, 2009; Perez-Batres et al, 2010 y 2011; Ayuso y Roca, 2010; Ayuso y Mutis, 2010; Garayar y Calvo, 2012; y Arevalo et al, 2013) han sido diversos los trabajos que han tenido por objetivo analizar las razones de su gran aceptación. Asimismo, la propia Oficina del Pacto Mundial ha llevado a cabo hasta la fecha diversos estudios con objeto de conocer las motivaciones e implicaciones relacionadas con la implantación de la guía (UNGCO, 2007, 2009, 2010, 2012 y 2013).

La mayor parte de estos trabajos han tenido como objetivo analizar la motivación que lleva a las empresas a adoptar esta iniciativa (Bennie et al, 2007; Janney et al, 2009; Byrd, 2009). En la literatura se destaca como principales motivaciones las de mejorar la reputación y la de aumentar la satisfacción de los empleados (Runhaar y Lafferty, 2009), así como la mejora la imagen de la organización (Cetindamar y Husoy, 2007; Runhaar y Lafferty, 2009; Ayuso y Roca, 2010). Aunque algunos otros trabajos hayan resaltado razones de carácter ético, de carácter económico o una combinación de ambas (Cetindamar y Husoy, 2007; Runhaar y Lafferty, 2009) no existe todavía un claro consenso sobre las motivaciones que han impulsado su adopción. Análogamente, se analizan también los beneficios de esta iniciativa, entre las que se suelen mencionar también la mejora de la imagen corporativa, la opción diferenciar la organización de la competencia, el aprendizaje de mejores prácticas, la obtención de ventajas competitivas o el facilitar cambios estratégicos al implementar los Principios (Waddock et al, 2008; Ayuso y Roca, 2010; Arevalo et al, 2013). Aunque en ninguno de los trabajos revisados se mencione, este tipo de estudios que tienen como fin analizar las motivaciones y los beneficios de la adopción de una iniciativa de RSC han podido estar

influenciados por el sesgo de deseabilidad social relacionado con los intereses personales de los encuestados (Heras-Saizarbitoria y Boiral, 2013), ya que todos ellos están basados en las opiniones manifestadas por directivos, ejecutivos o responsables de RSC.

Tal y como lo subrayan Gilbert y Rasche (2007), la comunidad académica se presenta notablemente silenciosa en cuanto a la evaluación crítica de las iniciativas voluntarias en general, y el Pacto Mundial en particular. Afirman Kell y Levin (2004) que uno de los principales problemas que presenta la iniciativa radica en su dificultad a la hora de medir y comunicar los impactos sociales y medioambientales de las organizaciones adheridas. Adicionalmente, el enfoque *bluwashing* de las empresas participantes, más interesadas en realzar su imagen y su legitimidad que en mejorar las normas sociales y medioambientales globales (Corporate Europe Observatory, 2009), han demostrado ser el principal foco de crítica (Whitehouse, 2003).

Los trabajos de corte más crítico, han puesto de manifiesto adopciones simbólicas (Bennie et al, 2007; Jamali, 2010; Garayar y Calvo, 2012) denotando una disociación estructural o conformidad ceremonial en su implantación (Egels-Zandén y Kallifatides, 2009), ya que en ocasiones han sido las organizaciones pertenecientes a sectores ecológicamente más sensibles (Garayar y Calvo, 2012) o las empresas con mayores riesgos de conflictos medioambientales y sociales (Bennie et al, 2007), las más motivadas en su adopción.

Para Behnam y MacLean (2011) ciertas iniciativas de RSC son más propensas que otras a ser adoptadas simbólicamente que otras, tal es el caso del Pacto Mundial. La falta de claridad de los Principios, el bajo coste de su adopción, la falta de sistemas de control de su implantación efectivos y, la inexistencia de procedimientos de verificación (UNRISD, 2000; Utting, 2002; UNJIU, 2010) hacen del UNGC una iniciativa predispuesta a ser adoptada pero no implantada en las prácticas day-to-day de las organizaciones (Behnam y MacLean, 2011). Este trabajo tiene como objetivo aportar evidencias sobre las razones que explican la adopción de la guía de Naciones Unidas, a través del estudio del caso de una organización financiera, con objeto de determinar si la adopción de la iniciativa ha sido simbólica y por lo tanto ha existido una disociación estructural en su implantación.

### 3. Metodología

Para abordar la cuestión planteada, se diseñó un estudio empírico, de carácter cualitativo basado en un profundo estudio de caso (Yin, 2009). Esta metodología fue seleccionada debido a su conveniencia al analizar el complejo proceso de implantación del Pacto Mundial, en el que interactúan diversos agentes y actores con diversas motivaciones. Se planteó una investigación de carácter exploratoria, para facilitar la comprensión y una mayor penetración del sujeto objeto de estudio (Eisenhardt, 1989). A la hora de seleccionar el caso se decidió seleccionar una organización española que hubiera participado desde el principio en dicha iniciativa, a poder ser una organización fundadora del Pacto Mundial en España. En la base de datos del Red Española del Pacto Mundial se listaron las organizaciones que cumplían los criterios señalados. Se seleccionó el caso objeto de estudio por varias razones; en primer lugar, cumplía la condición de organización asociada al Pacto Mundial, y como socio fundador de dicha iniciativa. En segundo lugar, la entidad había obtenido importantes premios, como “Mejor solución española de RSC” en el primer RSC MarketPlace, organizado por Forética (foro de empresas y profesionales que evalúa la gestión ética de las empresas). También su memoria de responsabilidad social había sido galardonada con el “Premio a la mejor memoria de sostenibilidad de las empresas españolas” que conceden el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE) y la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). Gracias a esos premios, había sido invitada a presentar su modelo de gestión orientado al cliente en el foro *Corporate Responsibility Reporting Summit and Awards 2008*, organizado en Berlín por Ethical Corporation, grupo editorial organizador de los principales eventos a escala mundial sobre responsabilidad social.

De cara a realizar el estudio de caso se planificaron una serie de entrevistas personales semi-estructuradas con cuatro grupos de agentes involucrados: directivos con un alto conocimiento de la RSC; directivos no directamente relacionados con el departamento de RSC; empleados; y, clientes. Las entrevistas personales en profundidad se realizaron entre septiembre de 2010 y enero de 2011. Siguiendo la metodología de Adams (2002) las entrevistas (con una duración media de 42 minutos) fueron grabadas en su totalidad y transcritas textualmente. Asimismo, se realizó un intenso análisis de

documentos de la empresa, tanto de carácter público como interno. Entre todos estos documentos analizados cabe destacar las memorias de sostenibilidad publicadas por la organización objeto de escrutinio.

Las entrevistas con los directivos se realizaron en las oficinas centrales de la empresa analizada. Con el resto de partícipes las entrevistas se realizaron en cafeterías tranquilas y lugares similares, de forma que los entrevistados no se sintieran presionados, tal y como se recomienda en la literatura (Alvesson, 2013). Antes de dar comienzo a las entrevistas se trató el tema de la confidencialidad de la información. Los directivos no señalaron pegas para que el nombre de la empresa fuera nombrado en los posibles resultados del estudio, si bien en el presente trabajo se ha optado por no hacerlo explícito. Por razones de confidencialidad acordada con los entrevistados que participaron en el estudio, todos los nombres de los participantes son ficticios.

#### **4. Resultados**

##### **4.1. Contexto y evolución de la política sobre RSC de la organización objeto de estudio**

La organización objeto de estudio se creó en el año 2000, fruto de la fusión de otras dos entidades financieras fundadas en 1872 y en 1921, respectivamente. Tras la incorporación de una nueva estructura directiva la organización comenzó en 2002 un período de fuerte crecimiento, en el que se produjo una reorientación del servicio al sector particular y al sector empresarial, en la ola de gran crecimiento experimentado por las entidades financieras españolas, en gran medida alentado por la enorme burbuja inmobiliaria que se fue gestando en dichos años. Así, a finales de 2009, la organización contaba con una red de 336 sucursales que prestaba servicio a cerca de 600.000 clientes.

A partir del año 2004, la implantación de iniciativas RSC fue creciente (tabla 1) y fruto de ello la entidad comienza con la elaboración de su primera memoria de responsabilidad social, tomando como guía modelo la GRI, y teniendo como objetivo la presentación en el máximo nivel, *in accordance*. Para la redacción de la primera memoria, contaron con la ayuda de un despacho de comunicación, aunque la experiencia no fue del todo satisfactoria. En esa época, sorprende señalar que el departamento de responsabilidad social estaba constituido únicamente por el entrevistado nº 1, un profesional que procedía del ámbito de la lingüística con nula formación en el área. Es en ésta

época cuando se adhieren al Pacto Mundial, e implantan los Principios de Ecuador.

Tabla 1 aquí

En el 2006 ven la necesidad de la certificación ambiental, por lo que acreditan bajo la norma ISO 14001 y la EFQM toda la gestión, y deciden implantar la norma española SGE21. Además, como firmantes asociados al Pacto Mundial, incluyen una cláusula en todos los contratos con sus proveedores donde se les pide su compromiso con el Pacto. Asimismo, tomando en consideración la experiencia que estaban adquiriendo en materia de responsabilidad social, al subdirector general, en 2007 “casi como soñando” (directivo nº3), se le ocurre la idea de apoyar a las pymes clientes en la elaboración de sus memorias de sostenibilidad, iniciativa que resultó ser muy exitosa. En el 2010, además de la memoria de responsabilidad social según el modelo GRI, y en formato XBRL, también presentan el Cuadro Central de Indicadores –CCI-, y lo auditan respecto a la ISAE-3000, y a la AA1000. También auditan la memoria GRI, obteniendo la máxima calificación *A+ GRI Checked*, con un nivel de aseguramiento razonable para toda la memoria. La agencia alemana *OEKOM Research*, analiza la entidad y la incluye en su *rating* de sostenibilidad, recomendándola como objeto de inversiones socialmente responsables.

Todo este impulso a la RSC coincidió en el tiempo con una fuerte reorganización estratégica de la entidad financiera. Desde la literatura que ensalza sus bondades de forma poco matizada y la organización es vista como una organización dinámica e innovadora (Ayuso et al, 2006), que en dicha época de expansión se caracterizó por lanzar “un nuevo producto por semana, orientado a un amplio abanico de segmentos diferenciados (gente joven, niños, emprendedores, inmigrantes,...etc.) además de opciones de financiación bajo criterios medioambientales” (Ayuso et al, 2006; p. 11).

Fruto de toda esta labor, la organización objeto de estudio se ha caracterizado en todos estos años de expansión financiera por ser una de las entidades del sector con mayor número de reconocimientos y premios relacionados con la RSC. Así, entre otros, cabe mencionar los siguientes reconocimientos:

- Forética 2007-2008: Mejor solución española de RSC.
- Fundación Empresa y Sociedad: Premio Empresa y Sociedad 2008.
- ESADE: Premio al mejor reposicionamiento de marca

- ICJCE: Mejor Memoria de Sostenibilidad.

-*Financial Innovation Awards 2009: Best Corporate Social or Environmental Responsibility Programme*, concedido por *IFS School of Finance*, de Londres.

De hecho, este caso ha sido estudiado en importantes universidades de todo el mundo: Estados Unidos (Georgetown, George Washington, Stern y Wharton), México (IPADE), Francia (Insead), y España (IESE, ESADE y San Telmo) (información extraída de una memoria de sostenibilidad de la entidad).

#### **4.2. Motivación para la adopción de iniciativas RSC**

Una de las iniciativas claves, de acuerdo a las personas entrevistadas y a los documentos analizados, está relacionada con informar a los clientes sobre la cantidad de dinero que la entidad ganaba con cada uno de ellos y ofrecerles la oportunidad de destinar parte de este importe a proyectos sociales/ambientales. De las entrevistas llevadas a cabo y del análisis en profundidad de los documentos de la organización disponibles se deduce que la orientación y la adopción de esta iniciativa de RSC en la organización ha sido motivada por la idea de utilizar esta vía para lograr una clara estrategia de diferenciación competitiva permitiendo generar recursos tanto para sí misma como para un importante número de asociaciones:

*“Es una forma de ampliar volumen de negocio. Es marketing puro. Eso es marketing puro. El que las asociaciones trabajen con su base significa automáticamente que nosotros vamos a aumentar el número de clientes. Es automático. Si ampliamos nuestra base de clientes, automáticamente esos clientes votan o apoyan a su propio proyecto a su propia asociación, la asociación consigue más dinero, más recursos, nosotros más clientes,... y al final es un efecto con el cual salimos beneficiados ambas partes”* (directivo nº 3).

Mediante la estrategia previamente señalada, a través de las ONGs y entidades sin ánimo de lucro, la entidad cuenta con una plantilla de ciento setenta comerciales que participan en las actividades que se realizan en las oficinas. De un lado, en ellos se explica cómo se puede participar en un proyecto determinado, o cómo se puede ayudar a una organización social determinada. De otro, sirven como estrategia de captación de clientes. Mediante esta estrategia comercial, la organización obtuvo unos resultados impensables en otras organizaciones del sector.

*“Nuestro ritmo está siendo altísimo. Este año llevamos más de doce mil clientes captados de esta forma. Es gente que no le importa trabajar con [Nombre de la organización omitido] en vez de con otra caja o con otro banco, porque sabe que aquí parte de su dinero va a ir a la asociación de la que él es miembro” (directivo nº 2).*

Sin embargo, tal y como lo manifestaban varios de los clientes entrevistados *“más que saber el beneficio que he generado, y destinar tantísimo dinero para otros, yo hubiera preferido que ganaran menos conmigo”*. Al respecto, todos los clientes entrevistados coincidían al afirmar que el coste de los servicios de la entidad se había encarecido.

### **4.3. Adopción del GC en la organización objeto de estudio**

El directivo nº1, no resaltó mayores problemas en la implantación de los Principios del GC, salvo aspectos relacionados con la revelación de la información sobre responsabilidad social y con los problemas a la hora de comparar este tipo de información entre distintas organizaciones. Se ha de aclarar que esta persona, junto con otro directivo que pasó a colaborar con él en el departamento denominado de “Innovación y Desarrollo Estratégico”, en unos pocos años tuvo que establecer todo un andamiaje interno relacionado con la RSC en la organización analizada. Así, establecieron un departamento independiente de RSC, con unas funciones determinadas y unos objetivos determinados. Es por tanto muy lógico ver que tienen una perspectiva tan diferente, puesto que unos juegan el papel de proveedores del GC y de otras iniciativas de RSC, mientras que otros juegan el papel difusores de dichas iniciativas. En palabras de uno de los entrevistados que formaba parte del equipo de RSC:

*“Tienes que tener dimensión RSC... [Pero] No son solo cuestiones genéricas, sino por fin te tienes que sentar con los del departamento de créditos y decir; bueno, a ver cómo implantamos esto” (directivo nº1).*

Si bien los responsables de la adopción del UNGC recibieron la colaboración puntual de algunas consultoras de primer nivel en materia de responsabilidad social, que les ofrecían asesoramiento y ayuda para implantar sistemas de evaluación de créditos ambientales, o para superar *ratings* de sostenibilidad, o para articular sistemas de diálogo con distintos grupos de interés. Por otra

parte, para la organización fue relevante el conocer qué estaban haciendo otras entidades del sector:

*“Me acuerdo que leías con interés las memorias de otras entidades, había jornadas en CECA de implementación de la RSC. Un día hablaba el de [nombre de otro banco español omitido], te explicaban sus casos... y en aquel momento, en 2005 era muy importante oírles” (directivo nº1).*

Los principales problemas aludidos por los entrevistados están más relacionados con aspectos técnicos de la adopción del UNGC, tales como la dificultad de redactar las memorias de sostenibilidad, la dificultad de elaborar índices esenciales de medición de la RSC, la falta de adecuación de los programas informáticos a las nuevas necesidades de evaluación ambiental, o el establecimiento de indicadores suficientemente informativos o genéricos a incluir en los expedientes de concesión de créditos. U obstáculos con mayor o menor grado de banalidad como los que surgieron en la entidad a la hora de tener que adoptar medidas como las relacionadas con el reciclado de papel: *“Para montar eso (reciclar y cuantificar el papel reciclado) tuvimos que estar unos meses pensando... y tanteando en un sitio, y en otro. Y por fin lo tienes que inventar tú. Son como pequeños obstáculos... pero no hay más” (directivo nº1).*

Sin embargo al preguntar a los otros dos gestores sobre el UNGC y la implantación de los Principios, obtuvimos las siguientes respuestas. Según el directivo nº2 *“Lo conozco por las distintas notas que nos ha pasado [nombre omitido, se refiere al directivo nº1] a la parte comercial. Veo que es una serie de... de derechos.... De compromisos en materia de derechos humanos... Pero bueno, no... no lo dominamos, y seguro que en nuestra oficina no estamos hablando del Pacto Mundial”.* La respuesta del tercer gestor fue más clarificadora: *“Bueno. Todos los pactos que firma [Nombre de la organización omitido] nos hace partícipes a los empleados. ¡Ejem! (se aclara la garganta). Nos lo comunican para que sepamos qué pactos hay a nivel... internacional. A nivel nacional e internacional. Conocemos los foros y demás pero punto. Nada más”.* Ninguno de los empleados entrevistados y ninguno de los clientes con los que mantuvimos las entrevistas conocían la iniciativa de Naciones Unidas. En todo momento parece constatarse una clara deficiencia en la formación de los entrevistados que lideraron el proceso de adopción del UNGC en aspectos

muy elementales y una gran carencia de medios para la adopción sustantiva de dicho programa en la organización, más allá de la colaboración que los directivos y empleados de perfil comercial llevaron a cabo.

El sexto principio relacionado con las condiciones de trabajo, declara que “las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación”<sup>1</sup>. En este sentido, la discriminación puede surgir en una gran variedad de situaciones relacionadas con el acceso al trabajo. Entre ellas se encuentra el acceso al empleo y a determinadas ocupaciones, a la formación y a la orientación profesional (<http://www.pactomundial.org/project/principio-6/>, acceso 12/02/2014).

Esta vocación del GC contrasta con el establecimiento de objetivos comerciales que tenían que cumplir los empleados. La entidad, comienza la comercialización de un producto financiero estructurado. Cada oficina, en función del número de clientes tenía que vender una determinada cantidad de estos productos. Tal y como nos manifestó un empleado “*El producto no era bueno. No era adecuado para el perfil de nuestros clientes. Estábamos obligados a venderlo. A cualquiera*”. Los clientes no son, en general, personas con adecuados conocimientos financieros. Las relaciones se basan en la confianza, por lo que si los empleados animaban a los clientes a adquirirlos así lo hacían. Sin embargo, varios de los empleados entrevistados se negaron a hacerlo. “*Nos llamaban todos los días. ‘Ayer no vendisteis nada. Tenéis que vender más’. Pero nosotros no queríamos. Para nosotros no era ético. Queríamos poder mirar a nuestros clientes a los ojos con tranquilidad, sin remordimientos. Pero todos los días te llamaban y te decían: ‘Estáis los últimos en la lista de ventas. Si queréis mejorar el puesto en la lista tenéis que vender’. Por supuesto, el que más vendía, tenía más oportunidades de conseguir un puesto de trabajo mejor. Subir un nivel. O dos*”.

Para cuando deciden adherirse al UNGC, ya contaban con suficientes iniciativas puestas en marcha respecto a la RSC. Según el directivo nº1 el UNGC no ha sido determinante en la evolución de la RSC de la organización. Ha sido, más bien, una opción más que han tenido en ese proceso:

*“¿Qué nos ha supuesto el Pacto Mundial? Pues, realmente a nivel sustancial no nos ha supuesto mucho. Lo que te supone es una referencia que siempre utilizas. Tú ya sabes que una empresa que habla*

*de RSC y no está adherida al Pacto Mundial... probablemente no sepa muy bien de qué están hablando. Y a su vez, cuando una empresa ya está adherida al Pacto Mundial, ya sabes que está en ese mundo. Ya sabes que ya sabe de qué va la RSC. Ese papel... digamos, nos lo ha jugado siempre” (directivo nº1).*

La adhesión al Pacto Mundial es vista como elemento diferenciador, legitimador. Éste sería el principal resultado observado de la adhesión. Al analizar las tendencias internacionales en memorias de responsabilidad social, observaron que las memorias de las empresas punteras hacían referencia a la iniciativa, por lo que empezaron a plantearse la utilización autorizada del logotipo de Naciones Unidas:

*“Aunque en un momento dado puedas pensar que con el Pacto Mundial o sin el Pacto Mundial harías las cosas parecidas, luego no es cierto. Te da como un marco de cobertura. Sí da una legitimidad a las iniciativas de RSC, a las conversaciones. En el momento menos pensado, te lo da también ante la propia entidad” (directivo nº1).*

Otro aspecto interesante que se ha puesto de manifiesto en el estudio del caso ha sido la poca o nula implicación del personal contable de la organización en el proceso de recolección y manejo de datos no financieros. Teniendo en cuenta la experiencia de estos profesionales en el manejo de datos financieros, sería apropiada la implicación de éstos en el procesamiento de la información de carácter social y ambiental (Gray, 2000; Adams, 2002), evidenciándose la falta de formación de estos profesionales en el área: *“No. No participan. En todo caso reportando algún dato pero, muy muy en concreto” (directivo nº1).*

## **5. Discusión y conclusiones**

En el estudio de caso llevado a cabo que hemos tratado de sintetizar en este artículo, hemos podido constatar que la adhesión al UNGC ha venido motivada por un factor de diferenciación estratégica ya que ha supuesto un elemento diferenciador y legitimador de sus actuaciones, jugando un papel muy importante, de referencia internacional y de marcar ciertas pautas de actuación. En el contexto de crisis actual, donde las entidades financieras no dan préstamos, la liquidez es escasa, y la captación de nuevos clientes muy difícil de conseguir, las distintas iniciativas puestas en marcha, ha permitido captar doce mil nuevos clientes en el año 2010, y hasta cuarenta y ocho mil en el

2009. “Una bendición” en palabras del directivo nº2, aún y cuando la dimensión de las entidades financieras para el nivel de actividad existente era excesiva. Con la adopción del UNGC también se han conseguido otros resultados, de carácter intangible, como la mejora del posicionamiento y la reputación, o la imagen.

La investigación también nos ha permitido evidenciar una clara disociación estructural existente en la entidad estudiada con relación a la adopción del UNGC, ya que mientras el responsable de la implantación de las distintas iniciativas de responsabilidad social tenía un discurso claro, con unos objetivos definidos y un conocimiento extenso de la problemática asociada a este paradigma, el resto de partícipes entrevistados ni siquiera conocían la propuesta UNGC someramente. Adicionalmente, los empleados afirmaban la presión existente en la venta de productos financieros que consideraban no adecuados para sus clientes, cuestión esta que choca de frente con una verdadera política activa de RSC. En nuestra opinión estos resultados han podido estar motivados, no sólo por las propias características de la iniciativa (Behnam y MacLean, 2011), sino también por la propia motivación en su adopción. Si las iniciativas de RSC pretenden empapar a toda las esferas de una organización, éstas deben ser impulsadas con una vocación de rendición de cuentas y no como un mero instrumento estratégico de diferenciación.

Finalmente, el estudio también ha puesto de manifiesto una gran carencia en uno de los aspectos más críticos para el éxito de las iniciativas de RSC (Accenture y UNGC, 2010; Lacy et al, 2012), la escasa formación en dicha área por parte de los profesionales directamente implicados en la adopción de iniciativas como el UNGC. Parece evidente que como ocurre en el caso objeto de estudio, a pesar de los distintos reconocimientos obtenidos, los profesionales de este ámbito parten con una escasa formación y solo con la propia experiencia de la adopción de iniciativas van obteniendo dicha formación, en un proceso de prueba y error. Más en concreto, destaca la poca o nula implicación de los profesionales de la contabilidad en el proceso de implantación del Pacto Mundial e, incluso en la elaboración de las memorias de sostenibilidad, evidenciándose, asimismo, su falta de formación en el área de la responsabilidad social.

Este trabajo, novedoso por estudiar la implantación del UNGC en una organización española, realiza dos contribuciones a la literatura. De un lado, aporta conocimiento al área de la contabilidad social y medioambiental sobre los procesos de implantación ceremonial existentes en la adopción de un código voluntario, tal es el caso del UNGC. De otro, aporta conocimiento sobre la poca o nula implicación de los profesionales de la contabilidad en la implantación de iniciativas voluntarias de responsabilidad social o sostenibilidad.

En cuanto a las limitaciones del trabajo, cabe señalar que dadas las características metodológicas del estudio realizado, los resultados presentados no pueden aportar conclusiones que puedan ser generalizables a toda la población de organizaciones del sector financiero ni tampoco a todas las organizaciones adheridas al UNGC. El objetivo ha sido aportar evidencias sobre las motivaciones, resultados e incidencias relacionadas con la adopción de una iniciativa de RSC ampliando el conocimiento que tenemos sobre los complejos mecanismos implicados en la implantación de estas guías, y con objeto de servir de base para futuras investigaciones. Como futuras líneas de investigación sería interesante conocer hasta qué nivel y de qué forma, los distintos grupos de interés de una organización, participan en el diseño, en la adopción y en la verificación de una iniciativa de responsabilidad social, ya que es un área muy poco explorada por la literatura académica. No solo en lo que se refiere al papel que desempeñan los grupos definidos en la actualidad, sino también los cambios en la configuración, estructura y funcionamiento de los mismos, a lo largo del tiempo.

**Tabla 1: Implantación de iniciativas RSC en la organización objeto de estudio**

<b>2004</b>	Primera memoria de responsabilidad social, GRI, <i>in accordance</i>					
<b>2005</b>	Pacto Mundial de Naciones Unidas			Principios de Ecuador		
<b>2006</b>	ISO 14001	EFQM Price	SGE 21	Clausula en los contratos		
<b>2007</b>	Apoyar a las pymes clientes a elaborar la memoria de sostenibilidad					
<b>2008</b>	Formato XBRL		Acuerdo con el ICO, asistencia técnica a pymes.		<i>notable communication on progress</i> del Pacto Mundial	
<b>2010</b>	GRI A+	XBRL	CCI	ISAE-3000	AA1000	OEKOM Research

**Fuente:** elaboración propia.

## 6. Referencias

- Accenture y UNGC, 2010. *A new era of sustainability. UN Global Compact-Accenture CEO study*. Publicado por Accenture Institute for High Performance.
- Adams, C.A., 2002. Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting. Beyond current theorizing. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 223-250.
- Alvesson, M., 2013. Do we have something to say? From re-search to rei-search and back again. *Organization*, 20(1), 79-90.
- Arevalo, J.A., Aravind, D., Ayuso, S.; Roca, M., 2013. The Global Compact: an analysis of the motivations of adoption in the Spanish context. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 1-14.
- Ayuso, S. y Mutis, J., 2010. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas - ¿una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas?. *Revista Globalización, competitividad y Gobernanza. Universia*, 4(2), 28-38.
- Ayuso, S. y Roca, M., 2010. *Las empresas españolas y el Pacto Mundial*. Cátedra MANGO RSC workingpaper nº8.
- Ayuso, S., Rodríguez, M.A.; Ricart, J.E., 2006. *Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation*. Working paper nº 633, IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Behnam, M. y MacLean, T., 2011. Where Is the Accountability in International Accountability Standards?: A Decoupling Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 45-72.
- Bennie, L., Bernhagen, P.; Mitchell, N.J., 2007. The Logic of Transnational Action: The Good Corporation and the Global Compact. *Political Studies*, 55, 733-753.
- Berthelot, S., Coulmont, M.; Serret, V., 2012. Do investors value sustainability reports? A Canadian study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(6), 355-363.
- Boiral, O., 2003. ISO 9000: Outside the iron cage. *Organization Science*, 14(6), 720-737.
- Boiral, O., 2007. Corporate greening through ISO 14001: a rational myth?. *Organization Science*, 18(1), 127-146.
- Byrd, L.S., 2009. Collaborative corporate social responsibility. A case study examination of the international public relations agency involvement in the

United Nations Global Compact. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(3), 303-319.

Cetindamar, D. y Husoy, K., 2007. Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behaviour: the case of the United Nations Global Compact. *Journal of Business Ethics* (76), 163-176.

Corporate Europe Observatory, 2009. *A who's who guide to corporate lobbying in Copenhagen*. Corporate Europe Observatory, Brussels, Belgium.

Egels-Zandén, N. y Kallifatides, M., 2009. The UN global compact and the enlightenment tradition: A rural electrification project under the aegis of the UN global compact. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(5), 264-277.

Eisenhardt, K.L., 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Garayar, A. y Calvo, J.A., 2012. Joining the UN Global Compact: an institutional approach. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 15, 311-355.

Gilbert, D.U. y Rasche, A., 2007. Opportunities and problems of standardized ethic initiatives- a Stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics* (82), 755-773.

Gray, R., 2000. Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: A Review and Comment. *International Journal of Auditing* (4), 247-268.

Heras-Saizarbitoria, I. y Boiral, O., 2013. ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 47–65.

Jamali, D., 2010. MNCs and international accountability standards through an institutional lens: Evidence of symbolic conformity or decoupling. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 617-640.

Janney, J.J., Dess, G.; Forlani, V., 2009. Glass houses? Market reactions to firms joining the UN Global Compact. *Journal of Business Ethics* (90), 407-423.

Kell, G., 2013. 12 Years later: Reflections on the growth of the UN Global Compact. *Business & Society*, 52(1), 31-52.

Kell, G. y Levin, D., 2004. The Global Compact Network: an historic experiment in learning and action. En McIntosh, Waddock y Kell Editores. *Learning to talk*.

*Corporate citizenship and the development of the UN Global Compact*. Greenleaf.

KPMG, 2011. *Monitor IBEX RSC*. En [www.kpmg.es](http://www.kpmg.es) [1 Abril 2012]

Lacy, P., Haines, A.; Hayward, R., 2012. Developing strategies and leaders to succeed in a new era of sustainability. Findings and insights from the United Nations Global Compact-Accenture CEO survey. *Journal of Management Development*, 31(4), 346-357.

McIntosh, M., Waddock, S.; Kell, G., 2004. *Learning to talk: corporate citizenship and the development of the UN Global Compact*. Greenleaf Publishing.

McKinsey&Company, 2004. *Assessing the Global Compact's Impact*. McKinsey, New York.

McKinsey&Company, 2007. *UN Global Compact CEO Participant Survey*. McKinsey, New York.

Perez-Batres, L.A., Miller, M.M.; Pisani, M.J., 2010. Sustainability and the Meaning of Global Reporting for Latin American Corporations. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 193–209.

Perez-Batres, L.A., Miller, V.V.; Pisani, M.J., 2011. Institutionalizing sustainability: an empirical study of corporate registration and commitment to the United Nations global compact guidelines. *Journal of Cleaner Production*, 19(8,) 843-851.

Rasche, A., 2009. Toward a model to compare and analyze accountability standards—The case of the UN Global Compact. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(4), 192-205.

Rasche, A., Waddock, S.; McIntosh, M., 2012. The United Nations Global Compact: Retrospect and Prospect. *Business & Society*, 52(1), 6-30.

Ruggie, J.G., 2004a. *Reconstituting the Global Public Domain. Issues, Actors and Practices*. Working paper nº6 of the Corporate Social Responsibility Initiative. Harvard University.

Ruggie, J.G., 2004b. The Global Compact: an extraordinary journey. En *Raising the bar: creating value with the UN Global Compact*, Fussler C, Cramer A y van der Vegt (eds). Greenleaf Publishing: Sheffield, UK, págs 15-17.

Runhaar, H. y Lafferty, H., 2009. Governing corporate social responsibility: an assessment of the contribution of the UN Global Compact to CSR strategies in the telecommunications industry. *Journal of Business Ethics* (84), 479-495.

UNGCO -United Nations Global Compact Office, 2007, 2009, 2010, 2012, 2013. *Annual review*. Publicado por United Nations Global Compact Office.

UNJIU -United Nations Joint Inspection Unit, 2010. *United Nations corporate partnerships: The role and functioning of the Global Compact*. United Nations, Geneva.

UNRISD -United Nations Research Institute For Social Development, 2000. *Promoting Socially Responsible Business in Developing Countries. The Potential and Limits of Voluntary Initiatives*. New York, UNRISD.

Utting, P., 2002. The Global Compact and Civil Society: Averting a Collision Course. *Development in Practice*, 12(5).

Vormedal, I., 2005. *Governance through learning: The UN Global Compact and corporate responsibility*. Report n° 7/05 by Program for research and documentation for a sustainable society -ProSus-, University of Oslo.

Waddock, S., Mirvis, P.H.; Ryu, K., 2008. *Learning, practice, results. In good company*. Published by United Nations Global Compact Office, Boston College and Accountability.

Whitehouse, L., 2003. Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship and the Global Compact. *Global Social Policy*, 3(3), 299-318.

Yin, R.K., 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE, Thousand Oaks, California.