

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES. UNA APROXIMACIÓN AL CUADRO DE MANDO PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (CMRS)

José Luis Lizcano Álvarez

Director Gerente y coordinador de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)

Resumen

La persona buena es aquella que actúa conforme a los valores y normas del grupo, es decir, aquella que genera confianza, en tanto en cuanto, representa cierta garantía de desarrollo para los individuos y el grupo en su conjunto. Lo mismo podemos decir de las organizaciones, de forma tal que el objetivo de este trabajo es relacionar el buen comportamiento o responsabilidad social de las organizaciones con el grado de confianza alcanzado por éstas.

En la primera parte del trabajo se realiza una breve introducción teórica a la ética de las organizaciones y al concepto de confianza como bases sobre las que sustentar el modelo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Seguidamente se presenta el concepto, definición y dimensiones interna y externa de la RSC, así como sus efectos en los resultados de las organizaciones que la aplican. Posteriormente, se hace referencia al Cuadro de Mando como instrumento de gestión y control eficaz, de utilización creciente por las empresas y de su adaptación al enfoque de gestión centrado en la RSC, en el que se tienen en cuenta todos los grupos sociales (*stakeholders*) que interactúan en las organizaciones. Las variables de este Cuadro de Mando para la Responsabilidad Social (CMRS) se ponen en relación con el concepto de confianza a través de un estudio empírico que intenta identificar los comportamientos sociales de las empresas que generan más confianza. Esta metodología podría ser utilizada en el estudio de casos concretos de empresas para conocer comportamientos sociales y grado general de confianza.

1. Introducción: Ética, responsabilidad social y confianza

Desde el plano de la ética filosófica el *hecho moral* nos remite a la conducta humana desde la perspectiva del bien del hombre y de lo que debe ser. Los humanos, organizados en grupos, generan colectivamente ideales, valores, normas y sanciones conforme al modelo de convivencia que desean. El individuo con comportamiento bueno es aquel que expresa su personalidad

de modo acorde con lo que se espera de él en el grupo humano al que pertenece (Etxeberria, 2002).

Las grandes religiones son expresión viva de las creencias más arraigadas del ser humano a lo largo de la historia. Para todas ellas el puente de acceso a la verdadera realización de la persona se encuentra en un buen comportamiento, en hacer el bien. La bondad, la pureza, la compasión son la vía real hacia el círculo sagrado (Marina, 2001). El cristianismo, el budismo, el confucianismo, el hinduismo, se fundamentan en el respeto y desarrollo de la persona, basando su discurso en la bondad moral para llegar a Dios.

Las organizaciones empresariales, como grupo social, son expresión reducida del sistema de valores y creencias de la sociedad en la que conviven, compartiendo, aunque a veces no lo parezca, una misma dimensión moral basada en el buen comportamiento para el grupo y para la persona, según lo dicho. La responsabilidad de comportarse moralmente bien es, pues, algo esencial en las organizaciones que va más allá de las modas y de un instrumentalismo interesado. La dirección y gestión de las organizaciones deben centrarse en la esencia o misión primera, que según lo expuesto, enunciaríamos como “un comportamiento bueno que desarrolle a la persona y al grupo social”.

La persona buena es, por lo tanto, aquella que actúa conforme a los valores y normas del grupo, es decir, aquella que genera confianza, en tanto en cuanto, representa cierta garantía de desarrollo para los individuos y el grupo en su conjunto. Lo mismo podemos decir de las organizaciones, de forma tal que el objetivo de este trabajo es relacionar el buen comportamiento o responsabilidad social de las organizaciones con el grado de confianza alcanzado por éstas.

En la primera parte del trabajo se realiza una breve introducción teórica a la ética de las organizaciones y al concepto de confianza como bases sobre las que sustentan el modelo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Seguidamente se presenta el concepto, definición y dimensiones interna y externa de la RSC, así como sus efectos en los resultados de las organizaciones que la aplican. Posteriormente, se hace referencia al Cuadro de Mando como instrumento de gestión y control eficaz, de utilización creciente por las empresas y de su adaptación al enfoque de gestión centrado en la RSC, en el que se tienen en cuenta todos los grupos sociales (*stakeholders*) que interactúan en las organizaciones. Las variables de este Cuadro de Mando para la Responsabilidad Social (CMRS) se ponen en relación con el concepto de confianza a través de un estudio empírico que intenta identificar los comportamientos sociales de las empresas que generan más confianza. Esta metodología podría ser utilizada en el estudio de casos concretos de empresas para conocer comportamientos sociales y grado general de confianza.

En su aplicación a las organizaciones, en una versión muy directa, la lógica expuesta podría quedar resumida en las siguientes preguntas y respuestas:

- ¿Qué significa ser una organización buena? Tener presente a todos los grupos de interés, buscando su desarrollo y beneficio, es decir, tener responsabilidad social
- ¿Por qué ser una organización buena? Porque en su esencia las organizaciones son entes sociales compuestos por seres humanos moralmente buenos. Además la bondad genera confianza y resultados positivos a largo plazo.
- ¿Cómo ser una organización buena y que genera confianza? Con un comportamiento social destacado, mensurable por medio de indicadores apropiados.

2. Responsabilidad social corporativa

2.1. Concepto

Responsabilidad social para las organizaciones empresariales significa básicamente asumir su esencia social como conjunto de personas que interactúan en el marco de la sociedad, tanto desde un punto de vista de su propia composición elemental (organización igual a suma de individuos sociales) como desde la óptica de miembro integrante de un sistema social (ciudadano corporativo).

El filósofo y teólogo Raimon Panikkar (1998) dice “el ser humano no solamente está en una comunidad, no solamente pertenece a determinada sociedad. El ser humano es comunidad, es polis”. “Las personas no pueden realizar su vida, su naturaleza, sin ser algo más que un individuo, que un ego particular que se preocupa por él mismo”. Los humanos no existen previamente a la constitución de las comunidades (Etxeberria, 2002). Es decir, las personas encuentran su propio desarrollo en la interacción con los demás. Su capacidad innata de aprendizaje la ejercitan en convivencia con los otros miembros de la sociedad. Por otra parte, las organizaciones son unidades del conjunto llamado sociedad, que interactúan y se desarrollan, generando a su vez el desarrollo del sistema, en una relación simbiótica (o así debería ser). Podríamos decir entonces que las organizaciones son personas y éstas son sociedad, y que por lo tanto, las organizaciones son sociedad, entes sociales en su propia composición y por su pertenencia a un conjunto social.

Partiendo de su esencia social las empresas realizan una actividad económica fundamentada en la obtención de un beneficio suficiente para perpetuarse. La orientación exclusiva a la maximización del beneficio, relegando el enfoque social a un segundo plano, es algo habitual de las empresas en nuestros días, que se encuentran condicionadas por unas reglas de mercado y valores que las alejan de su esencia. La Responsabilidad Social Corporativa como un enfoque de gestión ético pretende centrar la acción de las empresas en torno a su esencia social, induciendo comportamientos responsables con todas las personas y grupos sociales que interactúan con ellas (empleados, clientes, accionistas, proveedores, competidores, comunidad

local y sociedad en general) de forma tal que alcancen la confianza y la reputación necesarias para ser legitimadas por la sociedad.

Según el Libro Verde de la Comisión Europea “Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility” (CE, 2001), Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es esencialmente un concepto por el cual las empresas deciden contribuir voluntariamente a mejorar la sociedad y a preservar el medioambiente. A través de la RSC las empresas se conciencian del impacto de su acción sobre todos los grupos de interés (“stakeholders”) y expresan su compromiso de contribuir al desarrollo económico, a la vez que a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local donde actúan y de la sociedad en su conjunto.

2.2. Dimensión interna de la Responsabilidad Social Corporativa

Hablamos de la Dimensión Interna de la RSC cuando nos referimos a determinados comportamientos relativos a los grupos de interés que se encuentran dentro de la estructura organizativa de la empresa y a los procesos internos, es decir, a los empleados, accionistas y a los procesos productivos. Aunque los accionistas pueden ser en muchos casos inversores externos alejados del proceso de toma de decisiones de la empresa, se les ha considerado grupo de interés interno, en tanto en cuanto representan a la propiedad de la organización y, por lo tanto, elemento esencial de la misma.

2.2.1. Empleados

Uno de los retos principales de las empresas en nuestros días consiste en atraer y retener el talento. Una actuación continuada centrada en este propósito asegura a la empresa ventajas competitivas duraderas. En este contexto, algunas de las buenas prácticas a implantar para la adecuada inversión en capital humano son las siguientes:

- Aprendizaje continuo para todos los niveles de la organización.
- Delegación y trabajo en equipo buscando la motivación de las personas en su desempeño.
- Transparencia y comunicación a todos los niveles
- Balance adecuado entre trabajo, familia y ocio, por medio de la flexibilidad y horarios razonables.
- Diversidad de la fuerza laboral en la que podrá encontrarse representación de distintos grupos étnicos y sociales: jóvenes y mayores, hombres y mujeres, discapacitados, ...
- Salarios justos a través de políticas de retribuciones justas, coherentes y transparentes.
- Igualdad de oportunidades y procesos de selección y contratación responsables, evitando situaciones de favoritismos injustificables).

- Participación en beneficios y en el capital por parte de los trabajadores, que fomente el compromiso con la gestión y marcha de la empresa.
- Empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo buscando el desarrollo profesional y humano.
- Seguridad e higiene en el trabajo como condiciones básicas del puesto, cumpliendo y mejorando en la medida de lo posible las disposiciones legales al respecto.
- Responsabilidad con todos los grupos de interés en procesos de reestructuración. Las reducciones de plantilla con el objetivo de incrementar la productividad y retribuir más al accionista, puede repercutir negativamente sobre el resto de stakeholders: empleados, clientes, sociedad, y, por lo tanto, incrementar el riesgo de fracaso en el medio-largo plazo.

2.2.2. Propietarios – Accionistas

Una apropiada retribución del capital junto a otro tipo de medidas fidelizan a la inversión y atraen nuevos recursos financieros:

- Retribución del capital por medio del valor de las acciones y una política de dividendos relista y razonable.
- Transparencia de información acerca de la gestión y sus resultados, sin artificios contables que oculten la imagen fiel de la situación de la empresa.
- Inversiones éticas, evitando las apuestas arriesgadas, poco transparentes y de dudosa solvencia que pongan en peligro la continuidad de la empresa.

2.2.3. Gestión de los procesos productivos

En general, la reducción del consumo de recursos naturales y de las emisiones contaminantes aminora el deterioro del medioambiente, mejorando a su vez los ratios de consumo de energía y costes medioambientales de las empresas, con el consiguiente incremento de su rentabilidad y competitividad (CE, 2001). Los procesos productivos limpios se caracterizan por:

- Reducir el consumo de recursos naturales (energía eléctrica, agua, etc.) eliminando su despilfarro.
- Reducción de la polución y degradación del medioambiente. En muchas ocasiones las empresas han preferido pagar una sanción por contaminar a reconvertir sus procesos para que sean limpios.

2.3. Dimensión externa de la Responsabilidad Social Corporativa

La responsabilidad social de las empresas se extiende más allá de sus componentes y estructura interna. Los clientes, los proveedores, los competidores, la comunidad local donde realiza su actividad y la sociedad en su conjunto, constituyen los grupos de interés externos a los que la empresa socialmente responsable trata de satisfacer.

2.3.1. Clientes, proveedores y competidores

Son los tres grupos de interés que podríamos situar en el entorno específico de la empresa con los que más estrechamente interactúa, siendo determinantes para su supervivencia.

- Una oferta de productos y servicios de calidad, fiables y a precios razonables, diferencia a una empresa, proporcionándole una cartera de clientes satisfechos y altos niveles de fidelidad, además de atraer a nuevos clientes.
- La selección justa y responsable de proveedores y el establecimiento de unas condiciones comerciales basadas en acuerdos del tipo “ganar-ganar”, generan relaciones beneficiosas de futuro.
- Las colaboraciones y alianzas con los competidores resultan más positivas que las a veces encarnizadas luchas por la cuota de mercado. Las sinergias y ventajas en costes y capacidad de inversión caracterizan a los proyectos abordados conjuntamente por competidores de mercado.

2.3.2. Comunidad local

La comunidad local en la que la empresa realiza su actividad recibe directamente, para bien o para mal, el impacto del comportamiento de ésta. Podríamos decir que el desarrollo de la comunidad es directamente proporcional al desarrollo de la empresa y viceversa.

- El empleo, los ingresos por impuestos y la atracción de talento y riqueza son efectos propios de la actividad empresarial sobre su entorno local.
- Preservación del medioambiente evitando emisiones contaminantes
- Colaboración con proyectos comunitarios (acción social) por medio de la formación gratuita, contratación de excluidos sociales, mecenazgo, etc.

2.3.3. Comunidad global

En una sociedad como la actual, caracterizada por los avances tecnológicos y los sistemas de comunicación avanzados que permiten conocer al instante cualquier circunstancia producida en cualquier parte del mundo, el comportamiento de las empresas puede tener consecuencias importantes a escala global.

- Colaboración directa con organizaciones internacionales que promueven la responsabilidad social de las empresas como por ejemplo: Naciones Unidas con el Pacto Global, Comunidades Europeas con el Libro Verde para promover un marco de desarrollo internacional de la RSC o la OCDE con sus *guidelines* sobre comportamiento medioambiental.
- Promoviendo la RSC a través de las redes empresariales internacionales, especialmente en temas de respeto a los derechos humanos y preservación de medioambiente.

3. Concepto de confianza

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española el término confianza, en su acepción de uso corriente, expresa la “esperanza firme que se tiene de una persona o cosa”. Es decir, designa la calidad de una relación personal, o dicho de otro modo, sería la variable que determina mi conducta frente a una persona determinada o a un grupo de personas (Peterman, 1999).

Confianza significa, por lo tanto, tener esperanza y disminuir así, en cierta medida, la inseguridad. Con la confianza se quieren dominar aparentemente los riesgos y el cambio reinante en la actualidad, elevándose como una especie de bálsamo para las heridas producidas por la incertidumbre y el descontrol.

Desde una perspectiva filosófica, la confianza se basa no sólo en las experiencias vividas hasta el momento presente sino también en la dimensión de esperanza en “lo bueno del ser humano” (Schottlaender, 1958). Según Jackson (1980) confianza es la creencia de que el otro hará por mí en algún momento lo que se ha hecho por él (reciprocidad), es decir que las acciones se llevan a cabo con la esperanza de que los compañeros se dirijan a uno con la misma actitud que uno tiene, de manera ideal, hacia ellos. Por otra parte, es impensable obtener confianza cuando no se consigue conectar con las necesidades del otro.

La confianza es un concepto fundamental para describir interacciones sociales y maneras de actuar y solo tiene sentido cuando se le añade un “¿a quién?” o “¿para que?”, es decir: las definiciones de confianza se concretizan en el marco de las determinaciones especiales de un objetivo (Peterman, 1999).

En su transposición al ámbito de las organizaciones, podríamos decir que desde un punto de vista conceptual confianza significa la esperanza firme en

un comportamiento persistente generador de algo bueno para las personas y la sociedad en su conjunto.

4. El cuadro de mando

4.1. Definición y características

El concepto de Cuadro de Mando parte de la idea de configurar un documento informativo cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se le define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de una empresa o sector (Ballvé, 2002).

En función de las variables que se quieran medir y controlar, el horizonte temporal o las áreas funcionales específicas hablaremos de distintos Cuadro de Mando. En términos generales se pueden distinguir algunos tipos de Cuadros:

1. Cuadro de Mando Estratégico: Orientado en gran medida hacia los niveles directivos de mayor responsabilidad, se ocupa de los aspectos de naturaleza estratégica de largo plazo.
2. Cuadro de Mando Operativo. Ofrece un seguimiento casi diario de las variables operativas a controlar para conseguir alcanzar los objetivos estratégicos marcados.
3. Cuadro de Mando Funcional. Subdivide a la organización en áreas funcionales pretendiendo el control según el Departamento correspondiente: Cuadro de Mando de la Dirección General; Dirección Financiera; Dirección Comercial; Dirección de Compras, Dirección de Recursos Humanos, etc. (López, 1998).
4. Cuadro de Mando Integral. Proporciona un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento (Norton y Kaplan, 1997). El Cuadro de Mando Integral recoge las perspectivas de todos los Cuadros anteriores.

Algunas de las características destacadas por diversos autores en relación al Cuadro de Mando son:

- Claridad y eficiencia en su concepción y utilización
- Adaptabilidad a las nuevas condiciones del entorno
- Instrumento de apoyo en los procesos de toma de decisiones, con cierto carácter prospectivo.
- Sinóptico y permanente que haga posible la comparabilidad a lo largo del tiempo.

- Cualitativo, cuantitativo y financiero al objeto de poder medir las distintas magnitudes de la realidad de la empresa

4.2. Los indicadores del Cuadro de Mando

Un indicador es un elemento objetivo, un dato que describe una situación específica. Podemos hablar de indicadores financieros y no financieros, y dentro de éstos distinguimos entre cuantitativos y cualitativos, según la variable que se pretenda describir (López, 1998).

En términos generales los indicadores deben tener las siguientes propiedades:

- Sencillez. Expresión clara y precisa en su formulación
- Facilidad y agilidad de obtención
- Relevancia y coherencia con los objetivos que se pretenden alcanzar
- Adecuación en número y disponibilidad para su eficaz utilización en el momento demandado.

Más específicamente, con mayor grado de exigencia, según señalan el Informe de Capital Intelectual del Proyecto Meritum (2002), los indicadores deben reunir las siguientes características:

- Útil. Posibilita la toma de decisiones internas (de gestión de control, por ejemplo) o la toma de decisiones por terceros.
- Relevante. Proporciona información que sea capaz de modificar o confirmar las expectativas de quienes toman las decisiones.
- Significativo. Proporciona información relacionada con las variables que se pretenden medir.
- Comprensible. Calculado y presentado con claridad, empleando procedimientos racionales que puedan ser fácilmente entendidos por sus usuarios potenciales.
- Oportuno. A disposición de los directivos tan frecuentemente como sea necesario.
- Comparable. Elaborado y presentado siguiendo unos criterios homogéneos, de modo que sus usuarios puedan realizar comparaciones tanto en el tiempo como entre compañías.
- Fiable. La información proporcionada es de confianza, es decir, veraz, objetiva y verificable.
- Objetivo. No afecto a intereses particulares de las partes implicadas en su preparación
- Veraz. La información refleja fielmente la verdadera situación de la empresa en el aspecto al que se refiere el indicador.
- Verificable. Posibilidad de comprobar la veracidad de la información proporcionada

- Factible. La información necesaria para construir el indicador está disponible en los sistemas de información para la gestión de la empresa o si puede obtenerse modificando dichos sistemas con un coste inferior a los beneficios que se derivan del uso del indicador correspondiente.

5. El Cuadro de Mando para la Responsabilidad Social

Ciñéndonos a la parte de la actividad de la empresa más relacionada con su comportamiento social, hablamos del Cuadro de Mando para la Responsabilidad Social (CMRS) cuando nos referimos al conjunto de variables e indicadores que describen la situación de la organización respecto a sus distintos grupos de interés o stakeholders: empleados, clientes, proveedores, accionistas y comunidad.

Desde una perspectiva de Cuadro de Mando Estratégico el CMRS tendrá como finalidad transformar la misión y la estrategia social de la empresa en una serie de indicadores cuyos valores serán seguidos y controlados en el largo plazo. Desde el punto de vista de Cuadro de Mando Operativo, el CMRS hará seguimiento de la evolución de variables de corto plazo relacionadas con funciones operativas y procesos productivos.

Para la construcción del CMRS parcelamos la Responsabilidad Social de la organización conforme a su Dimensión Interna y a su Dimensión Externa, según hemos visto en los apartados 2.2 y 2.3, relacionando las variables sociales útiles para expresar las distintas facetas del comportamiento social. Dichas variables se desarrollan con una serie de indicadores de carácter estratégico u operativo que van a proporcionar información relevante sobre la situación de la empresa en el ámbito de la responsabilidad social.

5.1. Indicadores Internos de la Responsabilidad Social

Son aquellos que describen el comportamiento social de las empresas en su Dimensión Interna. Podemos clasificarlos según las variables referidas a los empleados y propietarios y accionistas.

5.1.1. Indicadores de Responsabilidad Social respecto a los empleados

En sus distintas categorías (consejeros, directores, técnicos, etc.) los empleados representan la esencia de las organizaciones. Sin empleados no existe la organización. Por esta razón la responsabilidad y el comportamiento de la empresa respecto a este grupo tan heterogéneo de personas se torna vital para su desarrollo y perdurabilidad.

Las variables relacionadas con los empleados que a continuación se consideran para determinar los distintos indicadores sociales, al igual que para el resto de stakeholders, tienen su origen en las propuestas del Libro

Verde para la Responsabilidad Social de las Comunidades Europeas (2001). Los indicadores propuestos por este estudio, para los empleados y para el resto de variables, se presentan en el Cuadro 1.

- *Formación continua.* La preocupación de la empresa por garantizar la formación continua de las personas que trabajan en ella expresa el compromiso con el progreso individual de cada una de ellas. A ser posible la formación debe cubrir tanto temas técnicos relacionados con los puestos y las carreras profesionales, como aspectos humanos de desarrollo de habilidades y cualidades de la persona. Para esta variable se presentan cuatro indicadores, tres cuantitativos y uno financiero.
- *Delegación y trabajo en equipo.* Expresa un estilo de dirección que antepone la confianza en las personas como instrumento de principal de trabajo. La delegación es una forma de compartir responsabilidades ofreciendo la iniciativa a quienes ejecutan la acción, quedando la dirección o coordinación en un plano secundario. Los equipos de trabajo predominan frente al trabajo de la persona aislada, motivando y propiciando la consecución de metas más ambiciosas. Se presentan cinco indicadores, cuatro cuantitativos y uno cualitativo.
- *Transparencia y comunicación interna.* Una política de empresa fundamentada en la transparencia informativa a todos los niveles en la que existen canales consolidados de comunicación, reafirma la confianza e incrementa la motivación de las personas, que ven como sus opiniones son escuchadas y sus necesidades de información se encuentran cubiertas. Se proponen cinco indicadores, cuatro cualitativos y uno cuantitativo.
- *Balance trabajo-familia-ocio.* Evitar las situaciones de recarga permanente de trabajo que obligan a los empleados a permanecer conectados a los temas de trabajo en todo momento, incluso en aquellos reservados normalmente para temas personales, como la familia y el ocio. Una cultura empresarial que fomenta este desequilibrio entre trabajo y vida privada y que propicia la aparición del “*workalcoholic*”, es enormemente dañina para la salud de las personas y a la postre de la organización.
- *Diversidad de la fuerza laboral.* El compromiso social de una organización se plasma también en la representación en su fuerza laboral de diversas etnias, sexos, edades, discapacitados y sustratos sociales.
- *Política de retribuciones.* Una política de retribuciones razonable, transparente y justa que no produzca situaciones de desigualdad retributiva injustificada entre los distintos niveles de la organización, constituye un comportamiento social muy valorado por todos empleados, dada la importancia del salario como factor básico de subsistencia.

- *Igualdad de oportunidades y contratación responsable.* Garantizar unos procesos de selección, contratación y promoción equitativos.
- *Participación en beneficios y en el capital de la empresa.* Propicia la integración en el proyecto empresarial asociando la marcha de éste al esfuerzo realizado por cada una de las personas de la empresa.
- *Empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo.* Expresa la vocación de la organización por mantener a las personas en su puesto de trabajo a largo plazo, animando a éstas a que participen en el desarrollo de su puesto.
- *Seguridad e higiene en el trabajo.* Garantizar las condiciones básicas de acondicionamiento y seguridad de las instalaciones, preocupándose por la salud de las personas a través de la continua mejora y adaptación de los instrumentos de trabajo y de las instalaciones.
- *Procesos de reestructuración.* Minimizar el efecto de los procesos de regulación de empleo con políticas adecuadas de prevención de los mismos y de tratamiento responsable en el caso de que se produzcan, facilitando una recolocación interna o externa.

5.1.2. Indicadores de Responsabilidad Social respecto a los propietarios-accionistas

Aún reconociendo en el capital a un elemento esencial para la creación de la empresa y su posterior expansión, no es razonable circunscribir toda la actividad de la organización a la consecución exclusiva de su máxima retribución. Como uno más de sus grupos vitales, la empresa ha de rendir la atención adecuada a los accionistas y propietarios para satisfacer sus legítimas necesidades. Las variables identificadas para la posterior definición de indicadores de este bloque son las siguientes:

- *Retribución del capital.* Es la necesidad básica de los accionistas que la empresa debe cubrir a través de la distribución de dividendos o a través del incremento de del valor de la acción
- *Transparencia informativa.* Que ofrezca la imagen fiel de la situación por la que atraviesa en cada momento la empresa, evitando el ocultamiento de la realidad y el falseamiento de los datos económico-financieros.
- *Política de inversiones ética y de largo plazo,* que eviten operaciones especulativas, opacas y de alto riesgo para la pervivencia de la organización.
- *Gobierno de la sociedad,* guiado por criterios y códigos de conducta sociales, establecidos con el propósito de garantizar el buen gobierno y la distracción de los objetivos sociales de la organización.

5.1.3. Indicadores de Responsabilidad Social respecto a la gestión de procesos productivos

Unos procesos productivos limpios, desde una doble perspectiva de racionalización de consumos de energía y reducción o eliminación de residuos muestra una preocupación por la preservación del medioambiente y por el desarrollo sostenible.

Las variables tenidas en cuenta para definir los indicadores sociales relativos a los procesos productivos son:

- *Consumo de recursos naturales.* Cualquiera que sea la actividad de la empresa, con consumos más o menos intensivos de energía, se puede tener como cuestión prioritaria el consumo eficiente de luz, agua, etc.
- *Emisiones contaminantes.* Gestionar los residuos y disminuir al máximo la producción de estos trae consigo el reconocimiento del entorno natural y social donde tiene lugar la actividad empresarial. La preservación del medioambiente es una cuestión prioritaria para las autoridades, que vigilan y sancionan en su caso conductas irresponsables en este terreno.

5.2. Indicadores externos de la Responsabilidad Social

Describen la Responsabilidad Social en su dimensión externa, comprendiendo el comportamiento de la empresa relacionado con clientes, proveedores y competidores, comunidad local y comunidad global o sociedad en general

5.2.1. Indicadores de Responsabilidad Social respecto a clientes, proveedores y competidores

El poder de influencia de las empresas, especialmente las grandes, sobre la cadena de valor de su actividad es creciente y cada día más importante. Los proveedores pueden verse condicionados por los requisitos exigidos por sus clientes respecto a comportamientos sociales y medioambientales determinados. Los clientes, por su parte, pueden ser influidos a consumir determinados productos ecológicos y sociales tanto desde la propia empresa como desde otros agentes sociales (grupos de opinión, organizaciones no gubernamentales, etc.). Los competidores pueden, asimismo, verse impulsados a seguir pautas marcadas por empresas socialmente responsables respaldadas por clientes y comunidad. Las variables tenidas en cuenta por el estudio en este bloque de indicadores son:

- *Productos y servicios de calidad, fiables, ofrecidos a los clientes a precios razonables.* Anteponer la satisfacción del cliente a cualquier otro argumento comercial tiene su expresión en procurarle productos y servicios con la mejor relación calidad precio y una atención personalizada y fiable a lo largo del tiempo.

- *Proceso de selección y relación con los proveedores.* Ofreciendo unas condiciones comerciales racionales que no produzcan el estrangulamiento financiero del proveedor y estableciendo acuerdos de colaboración para la mejora y desarrollo de nuevos productos.
- *Colaboración y alianzas con competidores.* Aunque pueda resultar algo difícil de entender en primer término, las alianzas con competidores son estratégicamente convenientes siempre que se planteen desde la perspectiva “ganar-ganar”. Proyectos empresariales ambiciosos son ejecutados con mayor celeridad y precisión cuando se establecen alianzas con competidores cualificados.

5.2.2. Indicadores de Responsabilidad Social respecto a la comunidad local

El apoyo al desarrollo local y la solidaridad con proyectos comunitarios son dos acciones sociales propias de empresas que establecen una relación simbiótica con el lugar en el que operan.

- *Aportaciones al desarrollo local,* que vienen directamente de la riqueza que atrae a la zona la actividad de la empresa: empleos, recursos económicos y ingresos fiscales, etc.
- *Colaboración con proyectos comunitarios* (acción social) a través de cantidades donadas, cesión de voluntarios, formación, etc.

5.2.3. Indicadores de Responsabilidad Social respecto a la comunidad global o sociedad en general

La presencia internacional por medio de la propia empresa con filiales en distintos países del mundo, así como la participación en foros globales para el establecimiento de códigos de conducta para la difusión de la responsabilidad social de las empresas son dos ejemplos de acción global o influencia en la sociedad en general.

- *Participación en proyectos internacionales.* Afiliación a pronunciamientos internacionales sobre responsabilidad social de las empresas: Global Compact de las Naciones Unidas, Global Reporting Initiative, Libro Verde de la Responsabilidad Social Corporativa de las Comunidades Europeas.

5.3. Cuadro de Mando para la Responsabilidad Social (CMRS)

En el Cuadro 1 se recoge la propuesta de Cuadro de Mando para la Responsabilidad Social, en un enfoque de aproximación a lo que sería una herramienta más desarrollada y comprensiva de todos los aspectos sociales de

la acción de las organizaciones. En el se incluyen veintitrés variables y cerca de cien indicadores marcados con las claves de indicador cuantitativo (C), cualitativo (CU) o financiero (F).

Cuadro 1. CUADRO DE MANDO PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (CMRS)

DIMENSION INTERNA

1. EMPLEADOS

	<u>VARIABLES</u>	<u>INDICADORES</u>
1.1.	<i>Formación continua</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Horas formación por persona (C) • Horas formación por departamento (C) • Gastos formación por año (F) • Años en la empresa/ horas de formación recibidas (C)
1.2.	<i>Delegación y trabajo en equipo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • N° personas integradas en algún equipo de trabajo (C) • N° de equipos de trabajo en los que participa cada persona (media) (C) • Opinión sobre grado de delegación y/ o trabajo en equipo (CU) • N° de personas que solicitan trabajar fuera del equipo (C) • N° de controles (supervisión) sobre el trabajo realizado (media) (C)
1.3.	<i>Transparencia y comunicación interna.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia canales de comunicación internos (revistas, reuniones, convivencias,...) (CU) • Existencia canales de comunicación hacia el exterior (gabinete de comunicación, relaciones externas,...) (CU) • Existencia Buzón o teléfonos directos de sugerencias (C) • Accesibilidad a los mandos superiores: canales de comunicación hacia arriba (CU) • N° de sugerencias recogidas y contestadas (C)
1.4.	<i>Balance trabajo, familia, ocio.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Horas extraordinarias por persona (C) • Horas extraordinarias por departamento (C) • Días de vacaciones al año (C) • Horas laborales por semana (C) • Incentivos: viajes, regalos (CU) • N° trabajadores virtuales (C)

1.5.	<i>Diversidad de la fuerza laboral.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Etnias representadas (CU) • N° personas > 55 (C) • N° personas < 30 (C) • Relación mujeres/ hombres (C) • N° discapacitados empleados (C)
1.6.	<i>Política de retribuciones.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • % de diferencia salarial entre categorías laborales (C) • Información publicada en documentos internos y externos (revistas, memoria, etc.) (CU) • Relación salarios/ rendimiento/ objetivos (C) • Salario medio respecto al sector (C) • Publicidad de los criterios retributivos (CU) • Participación en incentivos. (CU)
1.7.	<i>Igualdad de oportunidades y contratación responsable.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • N° Puestos directivos ocupados por mujeres (C) • Procesos abiertos y objetivos de promoción en el trabajo (CU) • Procesos de selección rigurosos (CU)
1.8.	<i>Participación en beneficios y en el capital</i>	<ul style="list-style-type: none"> • N° empleados con acciones de la empresa (C) • N° empleados que reciben retribución variable por beneficios (C) • Beneficios distribuidos entre trabajadores al año (F) • Capital en manos de empleados al año (F) • N° personas que tienen participación en beneficio y capital/ sobre el total de trabajadores (C)
1.9.	<i>Empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • N° contratos fijos/ total de contratos (C) • Tiempo medio para pasar de contrato eventual a fijo (C) • N° de trabajadores salientes al año (C) • Años permanencia (media) en la empresa (C) • N° de sugerencias de mejora de los puestos recibidas de los propios trabajadores (C) • Grado de satisfacción en el puesto de trabajo (encuesta) (CU)

1.10.	<i>Seguridad e higiene en el puesto de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • N° de accidentes laborales por año (C) • Bajas (absentismo) laboral por año (C) • Sanciones legales recibidas en estos ámbitos (C) • Acondicionamiento de las instalaciones a las necesidades del puesto (CU) • N° de reclamaciones de los trabajadores, por cuestiones de seguridad e higiene en el puesto de trabajo (C)
1.11.	<i>Procesos de reestructuración</i>	<ul style="list-style-type: none"> • N° de despidos por reestructuraciones (C) • N° de recolocaciones de despidos (C) • N° de procesos reestructuración y recolocación (C)

2. PROPIETARIOS - ACCIONISTAS

	<u>VARIABLES</u>	<u>INDICADORES</u>
2.1.	<i>Retribución del Capital</i>	<ul style="list-style-type: none"> • % Incremento del valor de la acción en los tres últimos años (F) • Dividendos por acción en los tres últimos años (F)
2.2.	<i>Transparencia informativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación y difusión informe anual de gestión de calidad (CU) <ul style="list-style-type: none"> • Existencia Comité de auditoría (CU) • Información financiera en Internet (CU)
2.3.	<i>Inversiones éticas a L/P</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación y difusión de Informe sobre inversiones (CU) • Inclusión en ranking de inversiones éticas (CU)
2.4.	<i>Gobierno de la sociedad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia Código de Conducta (CU) • Existencia Comité sobre ética o/ y Consejero sobre RSC (CU)

3. GESTION DE PROCESOS PRODUCTIVOS

	<u>VARIABLES</u>	<u>INDICADORES</u>
3.1.	<i>Consumo de recursos naturales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de energía dos últimos años (luz, agua, etc.) (C)
3.2.	<i>Emisiones contaminantes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sanciones por emisiones contaminantes (CU) <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de emisiones y vertidos (C)

DIMENSION EXTERNA

4. CLIENTES, PROVEEDORES Y COMPETIDORES

	<u>VARIABLES</u>	<u>INDICADORES</u>
4.1.	<i>Producto y servicios de calidad, fiables y precios razonables</i>	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción del cliente (encuestas) con productos y servicios (CU)• Subida de precios en los tres últimos años (% Δ) (C)• Reclamaciones de clientes al año (C)
4.2.	<i>Selección y relaciones con proveedores</i>	<ul style="list-style-type: none">• Rotación proveedores (C)<ul style="list-style-type: none">• Condiciones de pago a proveedores (CU)• Existencia comisiones para proveedores (CU)
4.3.	<i>Colaboración y alianzas con competidores</i>	<ul style="list-style-type: none">• Nº proyectos en colaboración con competidores (C)• Sanciones por competencia desleal (CU)

5. COMUNIDAD LOCAL

	<u>VARIABLES</u>	<u>INDICADORES</u>
5.1.	<i>Aportaciones al desarrollo local</i>	<ul style="list-style-type: none">• Nº trabajadores locales/ forasteros (C)• Cantidades pagadas al fisco (C)• Sanciones tributarias (CU)• Nuevos residentes en la comunidad atraídos por la empresa (C)• Nuevos negocios atraídos por la empresa (C)
5.2.	<i>Colaboración con proyectos comunitarios (Acción Social)</i>	<ul style="list-style-type: none">• Cantidades donadas para proyectos comunitarios (F)<ul style="list-style-type: none">• Colaboración directa en proyectos sociales (formación, personas, etc.) (CU)

6. COMUNIDAD GLOBAL - SOCIEDAD EN GENERAL

	<u>VARIABLES</u>	<u>INDICADORES</u>
6.1.	<i>Participación en proyectos internacionales</i>	<ul style="list-style-type: none">• Afiliación a pronunciamientos globales sobre RSC (CU)<ul style="list-style-type: none">- Global Compact U.N.- GRI- BSR• Pertenencia a redes internacionales de comunicación e información sobre RSC (CU)• Código ético a nivel internacional, también para proveedores de la empresa (CU)

6. Responsabilidad social y confianza

El concepto de Responsabilidad Social descansa en el propósito de la empresa de procurar satisfacer las diversas necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés que interactúan con ella. Esta sensibilidad por generar satisfacción tiene mucho que ver, como hemos señalado anteriormente, con el concepto de confianza, “*esperanza firme en un comportamiento persistente generador de algo bueno para las personas y la sociedad en su conjunto*”. Es decir, confianza en la empresa que satisface persistentemente las necesidades (genera algo bueno) de los distintos grupos de interés (personas y sociedad en su conjunto).

Desde este punto de vista conceptual la relación entre confianza y comportamiento social es clara como hemos visto. No obstante, no todos los comportamientos sociales generan el mismo nivel de confianza en las personas y grupos de interés. En esta parte del estudio hemos intentado identificar la existencia de distintos grados de confianza según las variables definitorias de la responsabilidad social, con el fin de descubrir posibles relaciones entre determinados comportamientos y sus niveles de confianza generados. Para ello se ha confeccionado un cuestionario con el que dirigirse a los distintos grupos de interés para, desde un punto de vista general, preguntarles sobre los comportamientos de la empresa en el terreno de lo social y grado de confianza que en ellos despiertan. En una escala de Licker se les propone valorar de 1 a 5, la relación entre las variables de la Dimensión Interna y de la Dimensión Externa de la responsabilidad Social con el concepto de confianza. En el Anexo de este trabajo se reproduce el cuestionario planteado.

7. Resultados del estudio empírico sobre responsabilidad social y confianza

El cuestionario elaborado por el estudio fue respondido por 21 personas, seleccionadas de forma no aleatoria, cuyo perfil según sector de actividad (público o privado), sexo, edad y formación se expresa en la tabla 1.

TABLA 1: PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

Sector de actividad		
Público	9	43 %
Privado	11	52 %
Ns/Nc	1	5 %
Nº de Empleados		
Menos de 50 empleados	8	38 %
Más de 50 empleados	12	57 %
Ns/Nc	1	5 %
Edad		
Menos de 25	3	14 %
Entre 25 y 40 años	8	38 %
Entre 41 y 55 años	6	29 %
> 55 años	3	14 %

Ns/Nc	1	5 %
Sexo		
Hombre	12	57 %
Mujer	8	38 %
Ns/Nc	1	5 %
Estudios*		
Diplomado	2	8 %
Licenciado	8	33 %
Doctor	6	25 %
Master	5	21 %
Otros	3	13 %

* Variable no discriminadora, pudiendo el encuestado haber señalado más de una de las opciones.

Del análisis de valores medios destacan dos variables como las únicas que han alcanzado un valor superior a 4 que expresa una relación fuerte entre el comportamiento social y el mayor grado de confianza en la organización. Estas dos variables han sido: “Productos y servicios de calidad, fiables y a precios razonables” con el valor medio 4,33 y “Transparencia y comunicación interna” con el valor 4,04. Es decir, los encuestados han considerado que la preocupación por satisfacer las necesidades del cliente y la transparencia y comunicación dentro de la organización, orientada a la satisfacción de las demandas expresadas por los empleados en este terreno, son las variables que generan mayor grado de confianza en las organizaciones.

Estas dos variables han obtenido también el mayor número de valoraciones de “5” (relación muy fuerte con el mayor grado de confianza), observándose, no obstante, mayor dispersión de respuestas en la variable “Transparencia y comunicación interna”, que obtiene menos valoraciones de “4” que el comportamiento “Delegación y trabajo en equipo”, el cual, alcanza un valor medio de 3,90 pero con un grado de concentración mayor en torno a los valores “4” y “5”.

En cuanto a las variables o comportamientos menos valorados por los encuestados destaca el escaso grado de confianza (2,61) suscitado por las organizaciones que realizan “Procesos de reestructuración” que afectan a la configuración de sus plantillas. Asimismo, expresando una relación escasa entre comportamiento social y grado de confianza, con valores inferiores a “3”, encontramos las variables “Participación en beneficios y capital por parte de los empleados” (2,71), “Retribución del capital para los accionistas” (2,80), “Gobierno de sociedades-Consejo de Administración” (2,85).

Del estudio de cruces de variables entre los distintos segmentos de la muestra (actividad, sexo, edad y formación) no se han encontrado datos significativos que pudieran relacionar determinados niveles de confianza en variables específicas en función de uno u otro segmento.

La Tabla 2 de resultados del cuestionario recoge todos los valores obtenidos por cada una de las variables estudiadas. Podemos observar que el valor “ns/nc” (no sabe/ no contesta) no afecta a las variables más

significativas y por lo tanto no afecta al análisis efectuado. Por otra parte, decir que las dos variables sobre “Gestión de Procesos Productivos” que aparecen en el cuestionario, fueron desestimadas para el análisis de resultados al haberse detectado un error de formulación de la pregunta que ha originado interpretaciones contradictorias en los encuestados.

8. Conclusiones

Los escándalos financieros de grandes compañías internacionales, salpicando un día sí y otro también los noticiarios de todas partes del mundo, están produciendo un efecto generalizado de rechazo y desconfianza por parte de todos los estamentos de la sociedad. El falseo intencionado de la verdadera situación financiera de empresas de la importancia de Enron y WorldCom, y el ocultamiento de dicho fraude por parte de la empresa auditora Andersen, han llevado a los mercados a una situación de desconfianza generalizada y a una situación dramática a un considerable número de inversores, empleados, entidades financieras, clientes, proveedores e incluso a parte de la sociedad. La conclusión intuitiva de algunos frente a la presente situación es que estamos ante la punta de un iceberg, que poco a poco irá emergiendo para mostrar una realidad oculta que va a poner en jaque al propio sistema financiero. La cultura basada en la maximización del beneficio a corto plazo, como único instrumento válido para generar valor, se convierte en una espada de Damocles que obliga a las organizaciones a forzar la máquina hasta romperla.

Un sistema complejo como el representado por una organización empresarial, donde los resultados dependen de un gran número de variables, algunas de ellas absolutamente imposible de controlar, no puede pretender alcanzar año tras año incrementos de beneficios exponencialmente superiores a los de periodos anteriores, sin aparentes limitaciones, esto si además se pretende conseguir a costa de la mayor parte de los grupos afectados por su acción. Lógico sería pensar que, ante la imposibilidad conceptual de obtener resultados óptimos hasta el infinito, como si de una ciencia exacta se tratara, la empresa, como sistema social, un año puede tener beneficios inferiores a los obtenidos en momentos pretéritos e incluso puede experimentar pérdidas coyunturales, difíciles de evitar cuando hablamos de trayectorias de largo plazo.

En los próximos tiempos, y a la vista de los acontecimientos, el debate sobre el concepto de empresa se va a avivar definitivamente. La visión de empresa como ente de carácter exclusivamente económico, orientado a la maximización del beneficio a corto plazo y a la satisfacción prioritaria de los accionistas y propietarios, se está transformando hacia la configuración de una organización esencialmente social cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés que en ella interactúan (empleados, accionistas- propietarios, clientes, proveedores, competidores, sociedad local y sociedad en su conjunto), con una convencida vocación de perpetuidad. Empezaremos a oír hablar de “empresa buena”, aquella que preocupa por el desarrollo de dichos grupos y de la sociedad en su conjunto, alcanza la legitimidad social a través de un comportamiento responsable y ético, generador, por otro lado, de beneficios sostenibles.

Este trabajo parte de este planteamiento social de la acción de las empresas, describiendo una serie de comportamientos socialmente responsables y proponiendo su medición y control a través de un Cuadro de Mando para la Responsabilidad Social (CMRS). Con este instrumento de

medición, a través de la formulación y seguimiento de una serie de indicadores, las empresas pueden conocer cual es su situación respecto a las principales variables sociales propuestas en distintos momentos, incluso compara sus ratios con otras empresas que utilicen este cuadro de mando.

El estudio empírico realizado ha puesto en relación los comportamientos sociales de las empresas con la variable confianza definida como “la esperanza firme en un comportamiento persistente generador de algo bueno para las personas y la sociedad en su conjunto”. El resultado demuestra que la confianza en las empresas se fundamenta especialmente en el comportamiento que estas tienen para satisfacer las necesidades de los clientes, produciendo una oferta de productos y servicios de calidad, fiables y a precios razonables, y de los empleados, por medio de la transparencia y la comunicación interna. Por el contrario, los procesos de reestructuración utilizados por las organizaciones para, a menudo, incrementar la productividad, los beneficios y el valor para el accionista, en detrimento de los empleados, clientes, proveedores y sociedad, son el comportamiento que demuestra una relación más escasa con el mayor grado de confianza en las personas encuestadas.

Confianza y bondad son dos conceptos relacionados que en su aplicación al mundo de las organizaciones tienen su expresión en comportamientos socialmente responsables, perfectamente identificables y que pueden medirse, cuyos resultados podrán contrastarse con objetividad por medio de instrumentos de control perfectamente válidos. En estudios sucesivos, como línea de investigación, esta ponencia se propone realizar un seguimiento en el tiempo de los resultados económicos de algunas empresas con comportamiento socialmente destacado.

Anexo. Cuestionario sobre Responsabilidad Social y confianza

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y CONFIANZA. UNA APROXIMACIÓN AL CUADRO DE MANDO PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (CMRS)

En el marco del estudio que se está realizando con el fin de identificar posibles relaciones entre ciertos comportamientos de las empresas, denominados sociales, y el grado de confianza⁽¹⁾ que éstos generan, se propone para su cumplimentación el siguiente cuestionario:

En términos generales, desde su perspectiva como empleado, accionista, cliente o ciudadano, indique su grado de confianza en la empresa en la que trabaja, o en cualquier otra, a través de las siguientes variables. La escala de valoración que se propone es de 1 a 5, siendo 1 el valor que expresa una relación muy escasa entre la variable evaluada y su grado de confianza en la empresa, y 5 el valor que expresa una relación muy fuerte entre la variable estudiada y su grado de confianza en la empresa. Marque con un círculo el valor elegido.

I. DIMENSION INTERNA

1) EMPLEADOS

1.1 Formación continua	1	2	3	4	5
1.2 Delegación y trabajo en equipo	1	2	3	4	5
1.3 Transparencia y comunicación interna	1	2	3	4	5
1.4 Balance trabajo-familia-ocio	1	2	3	4	5
1.5 Diversidad fuerza laboral	1	2	3	4	5
1.6 Política de retribuciones	1	2	3	4	5
1.7 Igualdad oportunidades y contratación responsable	1	2	3	4	5
1.8 Participación en beneficios y capital	1	2	3	4	5
1.9 Empleabilidad y perdurabilidad en el puesto de trabajo	1	2	3	4	5
1.10 Seguridad e higiene en el puesto de trabajo	1	2	3	4	5
1.11 Procesos de reestructuración	1	2	3	4	5

2) PROPIETARIOS - ACCIONISTAS

2.1 Retribución del capital	1	2	3	4	5
2.2 Transparencia informativa	1	2	3	4	5
2.3 Inversiones éticas a largo plazo	1	2	3	4	5
2.4 Gobierno de Sociedades - Consejo de Administración	1	2	3	4	5

3) GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS

3.1 Consumo de recursos naturales	1	2	3	4	5
3.2 Emisiones contaminantes	1	2	3	4	5

II. DIMENSION EXTERNA

4) CLIENTES, PROVEEDORES, COMPETIDORES

4.1 Productos y servicios de calidad, fiables y a precios razonables	1	2	3	4	5
4.2 Selección y relaciones con proveedores	1	2	3	4	5
4.3 Colaboración y alianzas con competidores	1	2	3	4	5

5) COMUNIDAD LOCAL

5.1 Aportación al desarrollo local	1	2	3	4	5
5.2 Colaboración en proyectos sociales (acción social)	1	2	3	4	5

6) COMUNIDAD GLOBAL – SOCIEDAD EN GENERAL

6.1 Participación en proyectos y redes internacionales	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Datos del encuestado

.Sector de actividad de la empresa o entidad en la que trabaja:

. Empresa de menos de 50 empleados . Empresa de más de 50 empleados

.Cargo _____

. Edad _____ Sexo _____

. Estudios: - Diplomado - Master
 - Licenciado - Otros
 - Doctor

⁽¹⁾ En el ámbito de este trabajo se entiende por confianza “*la esperanza firme en un comportamiento persistente generador de algo bueno para las personas y la sociedad en su conjunto*”.

Referencias bibliográficas

- Ballvé, M. (2002), *Cuadro de Mando. Organizando información para crear valor*, Gestión 2000, Barcelona.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001), *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels.
- Etxeberría, X. (2002), *Ética de las profesiones*. Descleé de Brouwer. Barcelona.
- Jackson, D. D. (1980), *Familienregeln: Das eheliche quid pro quo*, Huber, Bern.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, USA (Hay versión española: *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*, Gestión 2000, Barcelona, 1997).
- Marina, J. A. (2001), *Dictamen sobre Dios*, Anagrama, Barcelona.
- Meritum Project (2002), “Guidelines for managing and reporting on intangibles (Intellectual capital report)”, Fundación Airtel, Madrid.
- López, A. (1998), *El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia*. AECA, Madrid.
- Panikkar, R. (1998), *Invitación a la sabiduría*, Espasa Calpe, Barcelona.
- Peterman, F. (1999), *Psicología de la confianza*, Herder, Barcelona.
- Schottlaender, R. (1958), *Theorie des Vertrauens*. De Gruyter, Berlín.