
Experiencia práctica de ámbito regional: el impulso a la responsabilidad social empresarial en el País Vasco

La sociedad vasca y su entramado empresarial tienen particularidades específicas que pueden hacer que el acercamiento a la responsabilidad social empresarial (RSE) difiera respecto al realizado en otros contextos geográficos. En este artículo se presentan dichas particularidades en la medida que pueden ser relevantes desde el punto de vista de la RSE. Se muestran, por tanto, las iniciativas y agentes que apoyan el desarrollo de la RSE en la Comunidad Autónoma del País Vasco, incidiendo especialmente en una de ellas, Xertatu.

Euskal gizarteak eta bere enpresa-egiturak berezitasun espezifikoak dituzte, eta, hori dela-eta, baliteke enpresen gizarte-erantzukizunari emandako trataera desberdina izatea, beste testuinguru geografiko batzuetan erabili denarekin alderatuta. Artikulu honetan berezitasun horiek azaltzen dira, enpresen gizarte-erantzukizunaren aldetik garrantzitsu izan litezkeen heinean. Horrenbestez, Euskal Autonomia Erkidegoan enpresen gizarte-erantzukizunaren garapena bultzatzen duten ekimen eta eragileak aurkezten dira, eta horietako bat azpimarratzen da bereziki: Xertatu.

The Basque society and its business network have specific features that may result in a different approach to Business for Social Responsibility (BSR), compared to the ones carried out in other geographic contexts. The present paper will show these features as they may be relevant from the BSR point of view. Therefore it will suggest the agents and initiatives supporting the BSR development in the Basque Country focusing on a specific one, Xertatu.

Arantza Echaniz Barrondo

Universidad de Deusto

Jone Gurrea Iza

Universidad del País Vasco. UPV/EHU

Jorge Berezo Díez

Diputación Foral de Bizkaia

Olga Gómez Gerbolés

Cluster del Conocimiento

ÍNDICE

1. Introducción
 2. Las empresas vascas y la responsabilidad social empresarial
 3. Iniciativas y agentes de apoyo al desarrollo de la responsabilidad social empresarial en la Comunidad Autónoma del País Vasco
 4. Xertatu: una apuesta compartida por la responsabilidad social empresarial en Bizkaia
 5. Conclusiones y propuestas a futuro
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, empresas vascas, Bizkaia

N.º de clasificación JEL: M14

1. INTRODUCCIÓN

Si el discurso de la responsabilidad social empresarial (en adelante RSE)¹, tiende a instalarse en sectores cada vez más amplios del mundo empresarial, no hay razones para pensar que algo similar no vaya a suceder en el tejido empresarial vasco. No obstante, no se debe obviar que la sociedad vasca y su entramado empresarial cuentan con particularidades específicas

que pueden hacer que el acercamiento a la RSE difiera respecto al realizado en otros contextos geográficos.

A continuación se pretende exponer una somera radiografía del entramado empresarial vasco con particular incidencia en aquellos aspectos que puedan ser relevantes para el diseño de estrategias de fomento de la RSE en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) y, de igual forma, para una mejor comprensión de las percepciones de las empresas vascas hacia un concepto ambiguo y complejo como es, precisamente, la RSE.

- a) *Notoria dependencia de las pymes.*
En la CAPV se produce un acusado fenómeno de atomización del te-

¹ Se ha optado por utilizar el término Responsabilidad Social Empresarial, a sabiendas de la discusión que hay sobre el propio término (responsabilidad social de la empresa, responsabilidad social corporativa, etc.) Y teniendo en cuenta que en cada uno de los grupos aquí representados tiene su propio posicionamiento al respecto.

jido empresarial. El predominio de las pymes es mayor que en otras regiones europeas, particularmente respecto de aquellas con un PIB per cápita más elevado². El tamaño medio de empresa se reduce si se consideran únicamente las empresas con sede social en la CAPV. La presencia mayoritaria de pymes (principalmente empresas unipersonales o familiares) conlleva una elevada fragilidad de las propias compañías, a la vez que implica una gran diversidad de actividad, mercados y propiedad.

- b) *Identidad y ligazón al territorio.* El fenómeno anterior tiene reflejo en una especial vinculación al territorio por parte de la propiedad y la gerencia de las empresas. En este sentido, la gran presencia de empresas familiares es un factor importante para comprender ese sentido de identidad de la empresa con el territorio, particularmente con su comarca o municipio.
- c) *Contexto formativo, político y social favorable.* En la CAPV se han elaborado estrategias desde las instituciones públicas que, en cooperación con el resto de agentes protagonistas, tienen como objetivo un posicionamiento adecuado para asegurar la competitividad en los próximos años. En este sentido, se ha producido una extensión del aparato formativo y de capacitación profesional y se realizan apuestas por el desarrollo sostenible, la innovación y la adaptación a la so-

iedad de la información y el conocimiento.

- d) *Predominio de la industria, pero con tendencia a la terciarización.* En términos de empleo y aportación al PIB la industria sigue siendo el sector de actividad más activo, aunque el crecimiento del sector servicios es progresivo. El sector de automoción representa una parte muy significativa del conjunto de la industria vasca, con la presencia de numerosas empresas que son proveedores en el primer, segundo o tercer nivel de la cadena de suministro para automoción, con los retos asociados de internacionalización, requisitos de calidad o vulnerabilidad propios de dicho sector.
- e) *Tránsito hacia la sociedad del conocimiento.* Tras la intensa reconversión industrial en las décadas setenta y ochenta, las empresas vascas están inmersas en el proceso de tránsito desde el modelo industrial tradicional a la emergente sociedad del conocimiento. Los síntomas de este tránsito son evidentes: la economía vasca se abre cada vez más a nuevos mercados, gran cantidad de empresas vascas han penetrado de manera decidida en la cultura de la innovación, la calidad o la excelencia en la gestión y la tecnología y el sistema integral I+D+i juega un papel crecientemente relevante en los procesos productivos. De igual modo, la formación permanente constituye una de las estrategias de adecuación al cambio por parte de las empresas.
- f) *El fenómeno cooperativo.* Las empresas de la denominada economía

² Las pymes de la CAPV de menos de 50 trabajadores empleaban el 53,6% de la población ocupada (Eustat, 2005), mientras que esta tasa se reduce al 50,6% en el conjunto de Europa (Eurostat, 2003).

social presentan una muy particular distribución de capital y trabajo que afecta a su modo de afrontar el reto de la RSE. En la CAPV las cooperativas y sociedades laborales, personalizadas en MCC³, representan un porcentaje nada desdeñable del tejido empresarial. Estas empresas, además, han presentado históricamente un comportamiento más dinámico que el resto de empresas, una gran solidez y crecimiento, un movimiento cooperativo muy consolidado y una reducción progresiva del colectivo de socios en favor de asalariados eventuales.

- g) *La popularidad del modelo EFQM de excelencia en la gestión.* Por último, cabe destacar la enorme popularidad que el modelo EFQM de excelencia en la gestión tiene entre las empresas vascas. Éstas han copado buena parte de los premios europeos de calidad, lo que se suma al creciente número de las que han obtenido el distintivo Q de plata o de oro. El modelo EFQM incorpora numerosas cuestiones que pueden relacionarse con la RSE y, por tanto, está siendo una palanca de impulso privilegiada de la RSE en las empresas.

De lo anterior se deduce que hay características en la CAPV que crean un contexto particular para el acercamiento a la RSE y que permiten afirmar que existe «terreno abonado» para que las empresas opten por orientar sus prácticas hacia la responsabilidad con la sociedad y el entorno.

El contexto presentado sirve de trasfondo para el recorrido propuesto en este ar-

tículo sobre el análisis del «caso vasco» del impulso a la RSE. En concreto, se partirá de las conclusiones generales de distintos estudios sobre la percepción de las empresas vascas ante la RSE, para compararlo después con su desempeño real y dar algunas claves para entender las iniciativas de fomento de la RSE. A continuación, se ofrecerá un panorama general de las iniciativas y agentes de apoyo al desarrollo de prácticas socialmente responsables en las empresas de la CAPV para, posteriormente, describir con detenimiento una iniciativa concreta, Xertatu, desarrollada en el ámbito de Bizkaia pero que merece una atención particular. En último lugar, se presentará una serie de conclusiones y propuestas a futuro para un avance relevante de la RSE en la CAPV.

2. LAS EMPRESAS VASCAS Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

2.1. La percepción de las empresas vascas ante la responsabilidad social empresarial

Para presentar cuál es la percepción de las empresas vascas ante la RSE y poderla comparar en el apartado siguiente con el desempeño real del tejido empresarial vasco, se van a utilizar sendos estudios⁴ realizados en 2004 por Gizartek, equipo de investigación del Departamento de Sociología de la Universidad del País Vasco. En uno de ellos se analizan empresas principalmente de tamaño superior

³ MCC - Mondragón Corporación Cooperativa.

⁴ La referencia de ambos estudios aparece en la bibliografía. Ambos se basan en dos cuestionarios de temática similar, aunque en el caso del estudio de las pymes de Bizkaia, por las características propias de las pymes, la extensión era menor.

a 50 trabajadores/as de la CAPV⁵ y en el otro con pymes de Bizkaia⁶, que cuenta con una actualización parcial de sus datos desarrollado en 2005 por la Diputación Foral de Bizkaia⁷.

El principal valor de ambos estudios es que la información se obtuvo de fuentes directas, se contactó y consultó de forma personal a altos cargos de las empresas (presidentes, directores o directores de calidad en el caso de las grandes empresas, gerentes o encargados en el caso de las pymes de Bizkaia).

2.1.1. Estudio de la RSE en el País Vasco

Para obtener una muestra representativa de la totalidad de las empresas vascas se hizo una distribución de las variables tamaño, actividad y localización geográfica que fuese proporcional al universo total del tejido empresarial vasco. En total participaron 172 empresas, de las cuales más de la mitad pertenecían al sector industria.

Información y conocimiento de las empresas vascas sobre la RSE

Las empresas expresan claramente la existencia de insuficiente información sobre RSE. Sólo un 8,2% de las empresas considera suficiente la información disponible sobre RSE. De igual manera un escaso 6% de las empresas estima suficiente el es-

fuerzo de divulgación desde las entidades públicas, aunque llama la atención el grado de conocimiento existente sobre algunas de las recomendaciones relacionadas con la RSE que se han venido difundiendo, tales como el *Libro Verde* o el *Informe Aldama*.

La opinión de las empresas participantes puso de manifiesto que donde más se hablaba de RSE era en los *medios de comunicación* y en los *círculos empresariales*, pero su presencia era muy poco relevante entre los agentes más vinculados con la actividad empresarial, esto es, clientes, proveedores y competidores.

Respecto a la comprensión del término RSE por parte de las empresas, en el gráfico n.º 1 se muestra el grado de identificación de diferentes temas con dicho término. Se intuye por parte de las empresas una visión amplia de lo que el concepto RSE implica, aunque resulta llamativa la escasa identificación por parte de las empresas de la RSE con los sistemas de calidad teniendo en cuenta la abundancia de casos de empresas vascas que explicitan su apuesta RSE como una profundización en el modelo EFQM.

Posicionamiento de las empresas vascas ante la RSE

No se puede afirmar que la RSE sea un tema prioritario para las empresas, aunque existe un número significativo de empresas proclives a acercarse a ella. De hecho sólo un 46,4% de las empresas se mostraron bastante o totalmente de acuerdo con la afirmación de que la RSE no constituye una prioridad para la empresa.

Sin embargo, las empresas aún sienten poca presión por parte de sus grupos de

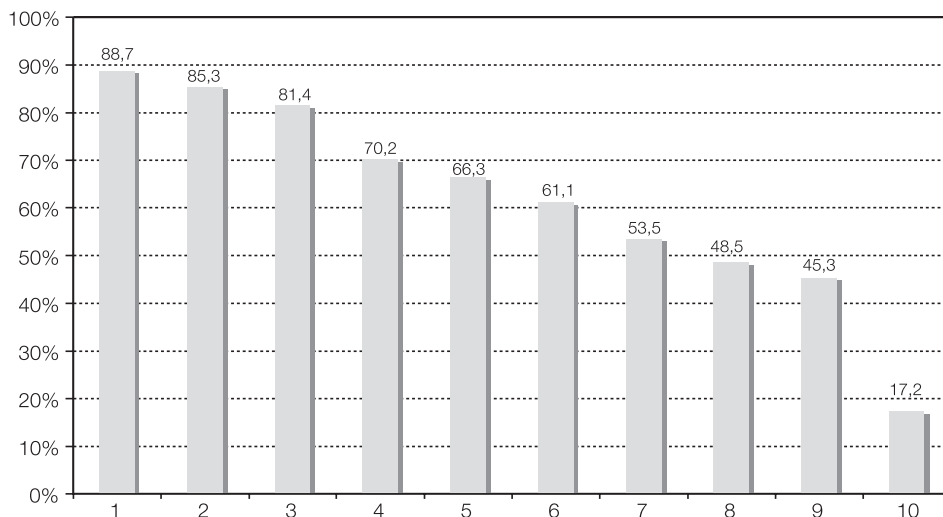
⁵ Este estudio está financiado en un 90% por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco y en un 10% por la Corporación IBV, el Grupo Arteche y Euskaltel.

⁶ Este estudio está financiado por el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia.

⁷ Con el apoyo de Behatoki Estudios Sociológicos y de Mercado S.L.

Gráfico n.º 1

Acciones que las empresas vascas identifican con la RSE
(% de identificación para cada acción)



1. Preocupación prioritaria por un comportamiento empresarial ético.
2. Consideración de temas medioambientales.
3. Fomento del buen gobierno de las empresas.
4. Políticas de fomento de los derechos humanos de los trabajadores.
5. Avances en el campo de las relaciones laborales.
6. Atención a criterios responsables a la hora de invertir.
7. Colaboraciones y ayudas sin fines lucrativos.
8. Desarrollo de planes de calidad.
9. Relaciones con clientes/proveedores/competidores.
10. Actividades subvencionadas o incentivadas fiscalmente.

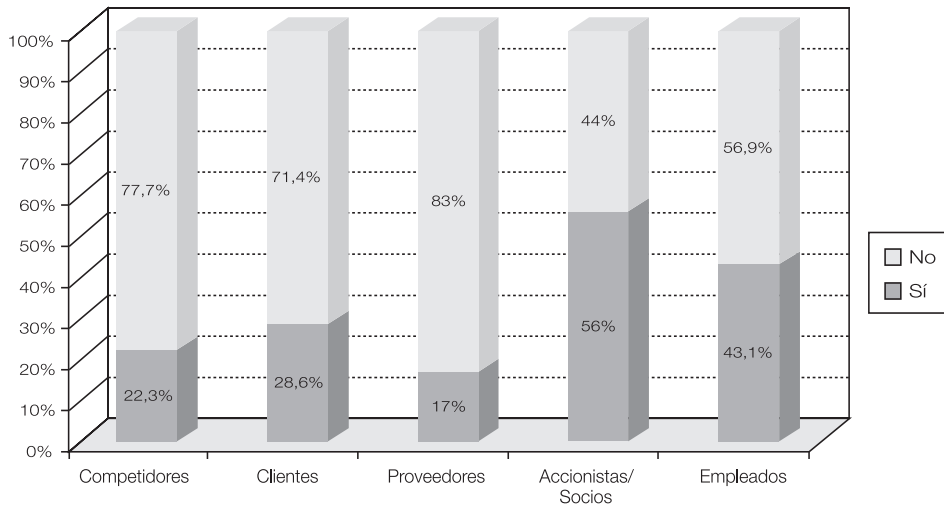
Fuente: Unceta y otros (2005, p. 53).

interés, tal y como muestra el gráfico n.º 2 que contiene el grado de preocupación de los agentes vinculados a la empresa, según el punto de vista de los empresarios. Además, esta percepción se daba por igual en todo tipo de empresas, con independencia de su tamaño o sector de actividad.

¿Por qué deben incluir las empresas entre sus objetivos aquellas responsabilidades que vayan más allá de las estrictamente económicas? La mayoría de las organizaciones no percibía claramente los beneficios de las políticas responsables. Al menos no en la consecución de beneficios económicos a corto plazo. Un 12,8%

Gráfico n.º 2

**Preocupación de los grupos de interés por la RSE.
Empresas de la CAE**



Fuente: Unceta y otros (2005, p. 54).

de las empresas percibía la RSE como factor de ventaja comparativa y un 35% creía que el desarrollo de acciones de RSE podía suponer una mejora para su negocio. Sin embargo, cuando se preguntaba si la RSE podía contribuir a mejorar el clima laboral, un 91% se mostraba total o bastante de acuerdo con ello.

Muchas de las actividades desarrolladas por las empresas vascas se corresponden con ámbitos parcial o totalmente regulados. Es decir, las disposiciones normativas han condicionado más el desarrollo de este concepto empresarial que las propias iniciativas empresariales. Especialmente regulados están los ámbitos referidos al medioambiente o al buen gobierno corporativo.

Percepción sobre el impulso de la RSE en la CAPV

Las empresas identifican a las entidades públicas y a las asociaciones empresariales como los agentes más adecuados para el impulso de la RSE, ya que en ambos casos un 86,7% de las empresas opina que la RSE debe ser recomendada por estos agentes.

Estudio de la RSE en las pymes de Bizkaia

El análisis está basado en empresas cuyo tamaño de la plantilla oscila entre los 6 y 99 empleados, con una intencionada orientación hacia las empresas de los sectores de industria y construcción. En total participaron 354 empresas en 2004 y 188 en 2005.

—Información y conocimiento de las pymes de Bizkaia sobre la RSE. Aunque se están produciendo avances significativos, entre las pymes de Bizkaia parece existir aún un cierto desconocimiento sobre el término RSE ya que en 2005 un 55,3% (86,2% en 2004) de las pymes no había oído hablar con asiduidad de RSE, y un 86% (96,3% en 2004) opinaba que no existía información suficiente sobre este tema. Se debe resaltar que las empresas del sector servicios y aquellas cuya plantilla oscilaba entre 50-99 empleados confesaban mayor conocimiento sobre la RSE.

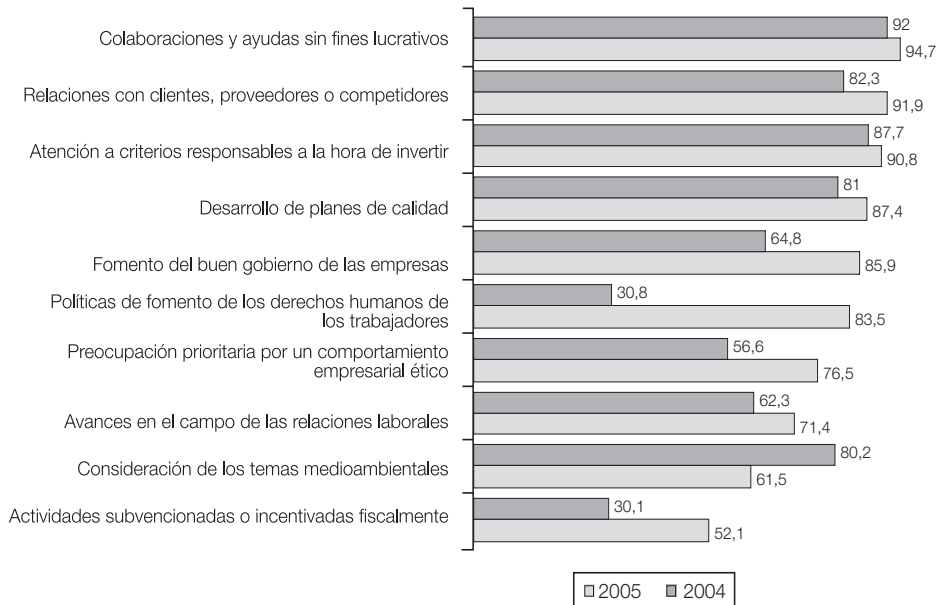
Las pymes de Bizkaia muestran una creciente identificación de la RSE con numerosos aspectos relacionados con la gestión empresarial, indicando una percepción cada vez más amplia sobre el significado del término RSE, tal y como muestra el gráfico n.º 3.

—Posicionamiento de las pymes de Bizkaia ante la RSE. El 92,9% (73,3% en 2004) de las empresas participantes consideraba la RSE como un tema importante.

Además, las pymes de Bizkaia comienzan a notar la preocupación de las partes interesadas hacia este

Gráfico n.º 3

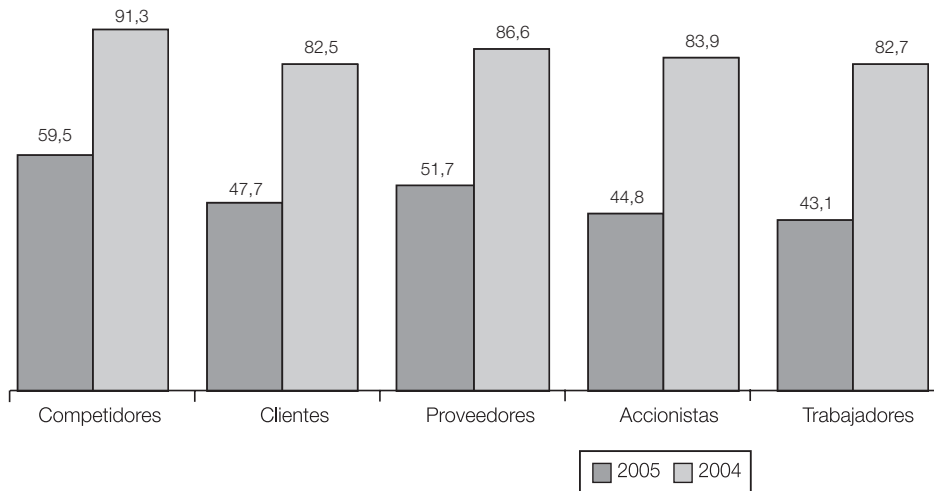
Acciones que las pymes de Bizkaia identifican con la RSE
(% respuestas afirmativas)



Fuente: Diputación Foral de Bizkaia (2005).

Gráfico n.º 4

Preocupación de los grupos de interés por la RSE
(% respuestas negativas)



Fuente: Diputación Foral de Bizkaia (2005).

tema, con una evolución muy positiva desde 2004, tal y como muestra el gráfico siguiente.

Respecto a los beneficios potenciales de la RSE, el gráfico n.º 5 indica que, en 2004, buena parte de las empresas relacionaba la RSE con la mejora de la imagen y de la relación con el entorno. Por el contrario el número de empresas que atisba relación entre RSE y el incremento de los beneficios económicos es muy reducido.

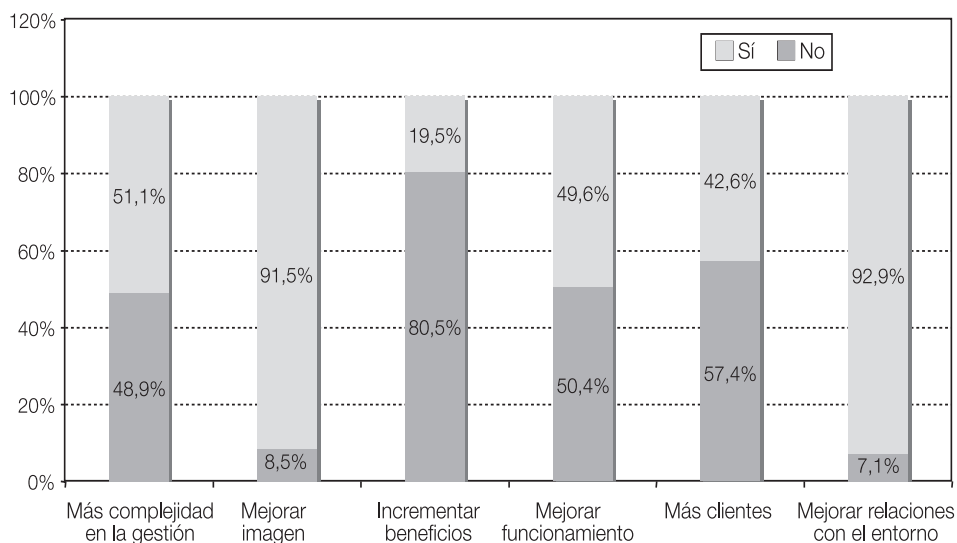
- Percepción sobre el impulso de la RSE en Bizkaia. Con relación a los agentes que han de impulsar la recomendación de la responsabilidad social, al igual que para el conjunto de la CAPV, las pymes de Bizkaia observan

a los poderes públicos y las asociaciones empresariales como los agentes idóneos para esta labor (88% y 61,4%, respectivamente), de observa un ligero cambio de opinión respecto a 2004 (80,7% y 79,8%).

2.2. El desempeño de las empresas vascas en relación con su responsabilidad social

A modo de contraste con las percepciones manifestadas por las empresas en los trabajos de investigación antes expuestos, se realiza ahora un pequeño ejercicio de recogida de datos respecto a la evolución de algunos aspectos ligados a la RSE, que permita reevaluar las impresiones que

Gráfico n.º 5
**Impactos potenciales de las acciones de RSE.
 Pymes de Bizkaia**



Fuente: Unceta y Gurrea (2005).

arrojan los resultados de dichas investigaciones⁸.

a) Empresa y empleo

- En 2005 se ha registrado un descenso decidido de la tasa de paro en toda la CAPV situándose en el 5,7%.
- La evolución del paro de larga duración en la CAPV es muy positiva, con una fuerte reducción.

- Se detecta un aumento de la estabilidad laboral en la CAPV en 2005 aunque el elevado índice de temporalidad afecta de manera muy marcada a jóvenes y mujeres.
- El Salario Mínimo Interprofesional ha sufrido un incremento del 4,5%.

b) Aspectos laborales

Perspectiva de género

- Se produce un leve recorte en la distancia existente entre las tasas de ocupación de hombres y mujeres.
- La presencia de mujeres mayores de 45 años en la empresa es reducida.

⁸ Las afirmaciones recogidas en este apartado están basadas en el capítulo 5 de DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA-DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN Y PROMOCIÓN ECONÓMICA (2005). Se entiende que las conclusiones extraídas para Bizkaia son extrapolables al conjunto de la CAPV.

- El ascenso de mujeres a puestos directivos continúa siendo una asignatura pendiente.

Empleo y discapacidad

- El colectivo de personas con discapacidad presenta una tasa de actividad muy inferior al resto de la población en edad laboral en la CAPV.
- La tasa de paro de las personas con discapacidad es muy superior a la de la población general: 33,3% frente al 13,7%.
- Se ha producido un progresivo incremento de la contratación de personas con discapacidad en los Centros Especiales de Empleo, en detrimento de su colocación en la empresa normal.

Conflictividad laboral

- La conflictividad laboral en 2005 registra valores inferiores a los alcanzados en el ejercicio anterior.

Siniestralidad laboral

- El ejercicio 2005 se ha caracterizado por el incremento generalizado de la siniestralidad en la CAPV.

Adaptación al cambio

- En 2005 se incrementaron los intercambios comerciales con el exterior, con un aumento de las exportaciones, pero sobre todo de las importaciones.
- El gasto en I+D con respecto al PIB supera la media estatal, aunque aún sigue lejos del objetivo establecido

para el conjunto de la Unión Europea, 3%. La contribución de las empresas a dicho gasto permanece estable en torno al 65% del total.

- En la CAPV existe un número elevado y creciente de empresas que han recibido certificaciones en sistemas de gestión medioambiental (EMAS, ISO14001 o Ekoscan).

c) *Otros aspectos*

- En 2003 más de un 60% de las empresas afirmaba realizar actividades de mecenazgo.
- En 2003 dos de cada tres pymes vascas utilizaban mecanismos directos de conocimiento y medición de la satisfacción del cliente, aunque raras veces exploraban la satisfacción del cliente en términos específicos de RSE.

2.3. **Claves para entender las iniciativas de fomento de la RSE en la CAPV**

Después de exponer brevemente las características generales del tejido empresarial vasco, profundizar sobre la percepción y la receptividad de las propias empresas hacia la RSE, y contrastarlo con datos de ámbito territorial sobre el impacto de las empresas en la sociedad, parece conveniente resaltar algunas claves para comprender y analizar el abanico de iniciativas de promoción de la RSE en la CAPV que va a ser el objeto de este apartado.

Se ha observado que la variable tamaño es fundamental entre las empresas vascas. El predominio de las pymes en el tejido empresarial vasco, unida a su falta de información o formación sobre la RSE y la ob-

via limitación de medios para acercarse a la gestión de la RSE muestra la necesidad del fomento de la sostenibilidad empresarial entre el colectivo de las pequeñas empresas.

Las motivaciones de las empresas en su eventual apuesta por la RSE no parecen venir dictadas por el argumento de negocio ni por la presión de los grupos de interés. Bien al contrario, son conscientes de que ya tienen un camino avanzado y están desarrollando acciones de responsabilidad con la sociedad y el medioambiente, pero estas acciones se producen casi por generación espontánea debido a la gran identidad de las empresas con su territorio y a la transferencia de los valores de las personas líderes o propietarias de las empresas.

A pesar de la aparentemente alta motivación de las empresas hacia la práctica de la RSE éstas no encuentran facilidades para integrar la RSE en su estrategia y sistemas de gestión. La RSE no cuenta con referentes metodológicos claros, aunque en este aspecto la popularidad del modelo EFQM entre las empresas vascas hace posible que éste sea una vía de acceso natural hacia la responsabilidad empresarial.

La falta de referentes implica también una diversidad de interpretaciones de aspectos ligados al término RSE y la utilización de ese mismo término para publicitar actividades que se desarrollan en algún campo particular de lo que se puede entender que engloba la responsabilidad de una empresa. Esto tendrá también reflejo entre las iniciativas de promoción de este concepto.

Por otra parte, no se observa un liderazgo claro y reconocido por parte de las empresas en este ámbito. Las empresas perciben que las administraciones públicas y, en menor medida, las asociaciones empresariales pueden ser los agentes más ade-

cuados para llevar adelante las actividades de fomento de la RSE.

Por último, la evidente falta de presión por parte de los grupos de interés de las empresas a favor de un comportamiento socialmente responsable hace intuir una evidente necesidad de promoción y formación en este campo, que propicie cambios sociológicos favorables hacia una mayor exigencia a las empresas en relación con sus impactos sociales y medioambientales.

3. INICIATIVAS Y AGENTES DE APOYO AL DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO

Vistas las claves para comprender y analizar las iniciativas de fomento de RSE en la CAPV en este apartado se tratará de responder a la siguiente pregunta: ¿Qué entidades e iniciativas existen con una especialización en el tema de la RSE, que están contribuyendo de forma determinante a la creación y difusión de una cultura responsable en el tejido empresarial vasco?

Para dar respuesta a esta cuestión se utilizará el estudio realizado por el Foro «Ética, RSE y Gestión»⁹ del Cluster del Co-

⁹ Organizaciones que participan en el Foro: Beaz, Eraginkor, Facultad de Filosofía y Ciencia de la Educación de la Universidad de Deusto, Fundación Leia, Guk Consultores, Lan Ekintza, MB 45, Metro Bilbao, MILK, Ofita. Desde su formación, los miembros del Foro han estado trabajando en tres ámbitos: 1) conceptualización y valor añadido de la RSE para las organizaciones, en especial para la pyme; 2) identificación de herramientas tanto externas como internas para desarrollar la RSE en empresas y organizaciones así como identificación de buenas prácticas que sirvan de elemento de referencia; 3) clarificación del mapa de agentes de apoyo y de recursos al desarrollo de la RSE en el entorno de la CAPV.

nocimiento (2007). Los miembros de este Foro pertenecen a diferentes organizaciones socias del Cluster del Conocimiento y proceden de ámbitos tan diversos como la universidad, la consultoría, agencias de desarrollo y la empresa.

Con la intención de facilitar orientación a las empresas para avanzar y profundizar en RSE el Foro se propuso elaborar un mapa de agentes y recursos¹⁰ en el entorno de la CAPV¹¹ motivado por dos situaciones claves. Por un lado, se constataba la presencia de multitud de iniciativas relacionadas con la RSE de diversa índole y desde ámbitos muy diversos, y que era conveniente «ordenarlas» de algún modo para entender el panorama general. Por otro lado, se detectó durante el proceso de clarificación del mapa que, si bien existían algunas experiencias de organizaciones trabajando en cooperación, en ese momento no existía ninguna referencia sobre experiencias de coordinación de agentes de apoyo a la RSE en el ámbito de la CAPV.

3.1. **Caracterización y aproximación al estado de la cuestión: mapa de los agentes**

El mapa de agentes activos en la promoción de la RSE en la CAPV se elaboró entre 2004 y 2005 mediante contactos personales con las diferentes organizaciones de las que existía constancia de su trabajo en

este campo, ampliando progresivamente la red de contactos por la transmisión del estudio mediante el «boca a boca» y en diferentes encuentros promovidos por el Foro.

El estudio recoge 43 organizaciones que se prestaron a facilitar la información y los datos solicitados. Dicho mapa no se considera exhaustivo dado que el número de organizaciones contactadas fue más amplio y la RSE atrae progresivamente nuevos agentes interesados, por lo que se concibió el mapa como un elemento dinámico más que como una «foto fija»¹².

A continuación se presentan diferentes cuadros obtenidos a partir de la información contenida en las 43 fichas de agente recogidas¹³ para, ya en el apartado siguiente, extraer las conclusiones que se extraen de estos datos.

El cuadro n.º 1 recoge todos los agentes agrupados por territorios. Destaca el número de agentes localizados en Bizkaia. Sin embargo, hay que matizar que el domicilio social no siempre coincide con el ámbito de actuación de los agentes. Éste es el caso de Aclima y Cluster del Conocimiento, que si bien están situados en Bizkaia su ámbito de actuación se extiende a toda la CAPV.

En el cuadro n.º 2 se presentan los agentes agrupados por tipo de organización y territorio. Destaca la presencia de consultoras, 10, y asociaciones empresariales y otras agrupaciones, 9, seguidas por ONG, 7, e

¹⁰ Dicho mapa, junto con las fichas de agentes de las que se hablará más adelante, se pueden consultar en la página Web del Cluster del Conocimiento: www.portaldelagestion.com.

¹¹ Se habla de «entorno de la CAPV» porque, aunque la mayoría de las organizaciones incorporadas pertenecen a los tres territorios vascos, también se ha contactado organizaciones de comunidades limítrofes.

¹² Cabe la posibilidad de darse de alta como agente de la «RED Ética, RSE y Gestión en el entorno de la CAPV» rellenando un formulario en la Web del Cluster del Conocimiento.

¹³ Cada ficha tiene la siguiente estructura: datos de la empresa; actividad; acciones relacionadas con la RSE (estudios e investigaciones, difusión/sensibilización, formación/capacitación, implantación / consultoría, apoyos/ subvenciones).

Cuadro n.º 1

Agentes agrupados por territorios

Territorio	Organizaciones	Total
ÁLAVA	—Cámara de Comercio e Industria de Álava	4 (9,30%)
	—Fundación Laboral San Prudencio.	
	—Fundación LEIA C.D.T.	
	—Zubizarreta Consulting, S.L.	
BIZKAIA	—Aclima	29 (67,44%)
	—ASLE	
	—Asociación Cluster del Conocimiento en Gestión Empresarial	
	—Asociación Egiera Elkartea	
	—Asociación Teknobide	
	—BEAZ S.A.	
	—Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao	
	—CEBEK	
	—Diputacion Foral de Bizkaia - Xertatu	
	—Economistas sin Fronteras	
	—Egaratu Cooperatiba Elkartea	
	—EKA/OCUV	
	—Estrategia Empresarial	
	—EUSKALIT	
	—Foro Bizkaia de Responsabilidad Social Empresarial. Fundación Fiare	
	—Garapen	
	—Gizartek	
	—Grupo Orbere	
	—GUK Consultores	
	—IHOBE	
—Inspección Auditoría y Certificación, SI (IAC)		
—Lan Ekintza-Bilbao		
—Mancomunidad de la Merindad de Durango: Durangaldeko Behargintza		
—MAS Business S.S.		
—Novia Salcedo Fundación		
—OBETO-BANPRO S.S.		
—Pricewaterhousecoopers Jurídico y Fiscal S.L.		
—Universidad de Deusto		
GIPUZKOA	—Diputación Foral de Gipuzkoa	10 (23,26%)
	—Emaús Fundación Social	
	—Foro RSE Gipuzkoa	
	—GAIA	
	—Ingurugiro Etxea Fundazioa	
	—MIK S.COOP	
	—Mondragon Unibertsitatea	
	—OPE Consultores	
	—Soziolinguistika Klusterra	
	—Verbax Consultores de Comunicación	

Total de organizaciones: 43

Fuente: Elaboración propia a partir de Cluster del Conocimiento (2006).

Cuadro n.º 2

Agentes agrupados por tipos

	CAE	Bizkaia	Gipuzkoa	Araba
Nodos tractores	5	4	1	
Instituciones públicas y otros organismos de apoyo	6	3	2	1
Universidad, centros de investigación y formación	4	2	2	
Asociaciones empresariales y otras agrupaciones	9	7	2	2
Consultoras	10	7	2	1
ONG	7	4	2	1
Medios de comunicación	1	1		

Fuente: Elaboración propia a partir de Cluster del Conocimiento (2006).

Cuadro n.º 3

Tipos de iniciativas y actuaciones

	Número
Nodos tractores	4
Estudios e investigaciones	29
Difusión y sensibilización	32
Formación/capacitación	24
Implantación/ consultoría	19
Premios, reconocimientos, certificaciones	11
Financiación/recursos	4

Fuente: Elaboración propia a partir de Cluster del Conocimiento (2006).

Instituciones Públicas y otros organismos de apoyo, 6. Es digna de mención la figura de los nodos tractores¹⁴ que, si bien no están constituidos como empresas o agrupación ni disponen de entidad jurídica, se es-

tán abriendo hueco como redes locales de apoyo al desarrollo de la RSE, que a su vez están integradas por diferentes agentes.

Los tipos de iniciativas y actuaciones que los agentes manifestaban haber puesto en marcha en el periodo 2004 y 2005 se incorporan en el cuadro n.º 3. Destaca de forma especial la puesta en marcha de ac-

¹⁴ Con el concepto nodos tractores se hace referencia a organizaciones o agrupaciones que impulsan, promueven o reúnen a otros agentes.

ciones de difusión y sensibilización, 32, seguido de cerca por la elaboración de estudios e investigaciones, 29. También tienen bastante fuerza las relacionadas con la formación y capacitación, 24, y las orientadas a promover la consultoría y desarrollo de acciones de responsabilidad social, 19.

Por último, el cuadro n.º 4 presenta los enfoques y contenidos en los que las organizaciones declaran trabajar, así como las prácticas que promueven. Casi la totalidad de las organizaciones afirmaban llevar a cabo acciones orientadas a promover la práctica de la RSE en su globalidad, 42.

Cuadro n.º 4
Ámbitos de iniciativas y actuaciones

Ámbito de iniciativas y actuaciones	Número
<i>Dinámicas Generales</i>	
Generales	42
<i>Dinámicas de RSE ligadas al «buen gobierno»</i>	
Gobierno corporativo	1
Planes de relación con <i>stakeholders</i>	1
Transparencia	5
Comunicación sostenible	1
Memorias de RSE y sostenibilidad	1
Medición de la contribución empresarial a la comunidad	1
Verificación y aseguramiento de memorias de RSE y sostenibilidad	1
<i>Dinámicas internas de RSE</i>	
Desarrollo de personas	14
Conciliación de la vida personal, familiar y laboral	1
Participación de los trabajadores en la empresa	15
Fomento de políticas no discriminatorias o de igualdad entre hombres y mujeres	13
Salud y seguridad laboral	7
Integración de colectivos desfavorecidos	10
Empleabilidad	1
Aspectos lingüísticos	7
Medio ambiente	17
<i>Dinámicas externas de RSE</i>	
Consumo responsable	9
Inversión socialmente responsable	4
Cooperación al desarrollo	1
Planes de Fundraising (recaudación de fondos)	1
Agrupación/Asociacionismo	1

Fuente: Elaboración propia a partir de Cluster del Conocimiento (2006).

En cuanto a los ámbitos concretos, predominan aquellos relacionados con la dimensión interna de la RSE. Se comprueba que hay determinadas acciones que únicamente eran desarrolladas por agentes especializados en dicho ámbito.

3.2. **Discusión del mapa de agentes**

A la vista de la información facilitada por los distintos agentes, se pueden extraer algunas observaciones o conclusiones sobre los agentes y las iniciativas de apoyo a la RSE en el entorno de la CAPV.

Sobre la distribución territorial:

- Bizkaia recoge un número de agentes activos y de iniciativas abordadas mayor que el resto de territorios tanto en cifras totales como en proporción con respecto a su peso económico y poblacional.
- Como se ha apuntado, el domicilio social no siempre coincide con el ámbito de actuación y de impacto de algunos de los agentes. Es el caso de los Cluster, consultoras y universidades.

Sobre la presencia y compromiso de los diferentes tipos de agentes de apoyo:

- Se observa que las instituciones vascas se muestran a la expectativa, con presencia en diferentes iniciativas llevadas a cabo por agentes pero sin formalizar un compromiso expreso. La excepción a esta observación es el caso de la Diputación Foral de Bizkaia¹⁵, aunque incluso en este caso

no existe una estrategia territorial conjunta de promoción de la RSE.

- Se percibe compromiso y apoyo al desarrollo de iniciativas de RSE en algunos entes locales, particularmente agencias de desarrollo local, centrados en la difusión y sensibilización entre las empresas de su comarca.
- Por lo que respecta a las asociaciones empresariales, excepto en el caso de CEBEK, que ha hecho explícito su compromiso en el desarrollo de la RSE, no se observan iniciativas al respecto.
- En el caso de asociaciones sectoriales como ASLE, ACLIMA y GAIA, se constata, por medio de las actuaciones que están poniendo en marcha, un apoyo activo a la implantación de la RSE en las empresas que se encuentran bajo su influencia. Las Cámaras de Comercio son activas en cuanto a la difusión y sensibilización pero de forma prudente en cuanto al impulso activo de la RSE entre sus empresas asociadas.
- Los sindicatos no aparecen con un papel activo en este debate, exceptuando CC.OO. de Euskadi, que participa en Xertatu y que traslada el posicionamiento de este sindicato en el ámbito estatal.
- Las empresas de consultoría están muy presentes. Se entiende que motivadas en buena medida por las expectativas de negocio que el desarrollo de la RSE puede suponer. Sin embargo, dada la situación presente del mercado, en la que la apuesta por la RSE se limita a las grandes empresas, y que está copado en buena parte por empresas de consultoría

¹⁵ Esto se desarrollará en el siguiente apartado al presentar Xertatu.

de gran tamaño, la actividad de la pequeña empresa de consultoría vasca se orienta más a la difusión y sensibilización, así como al apoyo en cursos de formación y capacitación.

- Las tres universidades vascas (Deusto, Mondragón y UPV) mantienen líneas de investigación abiertas en esta área. Además, se están haciendo esfuerzos para integrar la RSE en los planes de estudios tanto de grado como de postgrado.
- Las grandes ONG no se hacen muy presentes en el debate. Algunas ONG parecen particularmente interesadas en las posibilidades de colaboración, económica o de otro tipo, entre empresas y ONG.
- El abanico de agentes e iniciativas es amplio, si bien aún se percibe dispersión y falta de coordinación. Existen algunos intentos por lograr esta coordinación (Xertatu, Foro RSE Bizkaia, Foro RSE Gipuzkoa, Red «Ética, RSE y Gestión en el entorno de la CAPV»); pero, en cualquier caso, no existe una entidad a la que se le reconozca (o que incluso ella solicite el reconocimiento) de liderazgo en este tema en el conjunto de la CAPV.

Por lo que respecta a la tipología de actuaciones planteadas:

- Casi la totalidad de los agentes realizan acciones de difusión y sensibilización, produciéndose en ocasiones una sensación de saturación y solapamiento de dichas actividades tanto en fechas como en los agentes participantes. Vinculadas con la difusión y sensibilización, se encuentran las acciones de formación y capacitación,

realizadas por las consultoras principalmente.

- La segunda línea de actuación en importancia es la de estudios e investigaciones, desarrollada no sólo por las universidades y centros de investigación sino también por consultoras y asociaciones empresariales.
- Son escasas las iniciativas orientadas a ofrecer a las empresas vías concretas de llevar a la práctica la RSE de una forma integral (asesoramiento, ayudas, etc.).
- No son muy numerosas las acciones relacionadas con el reconocimiento y certificaciones en materia de RSE. Esto, en parte, puede deberse a la falta de difusión de las buenas prácticas que se llevan a cabo en las empresas. Además, tampoco existe presión para que las empresas demuestren o certifiquen sus buenas prácticas en materia de RSE.

Por lo que respecta a los aspectos de la RSE que se abordan en las diferentes actuaciones e iniciativas se observa lo siguiente:

- Si bien existen acciones de difusión y sensibilización, éstas se acometen desde un punto de vista teórico y conceptual. Es escasa la oferta de «modelos» que incluyan la RSE de manera transversal en toda la empresa.
- Tanto en el campo de la difusión y sensibilización como en de la consultoría e implantación, hay un amplio número de iniciativas y organizaciones especializadas en temas concretos, especialmente en lo que se refiere a la RSE de carácter interno, como son el fomento de la participación de

las personas trabajadoras, el desarrollo de personas, la igualdad de género, la integración de colectivos desfavorecidos, la normalización lingüística, así como las acciones orientadas a procurar la mejora del medio ambiente. Esto se puede deber a que en nuestro entorno hay cierta tradición en el impulso de estos temas.

4. XERTATU: UNA APUESTA COMPARTIDA POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN BIZKAIA

Después de analizar las iniciativas y agentes de la CAPV, se presenta una iniciativa concreta, Xertatu, desarrollada en el ámbito de Bizkaia pero que merece una atención particular por el alcance de la misma.

4.1. Qué es Xertatu

Al igual que en el conjunto de la CAPV, en Bizkaia desde finales de los años 90 numerosas organizaciones iban dando pasos para dar a conocer la RSE entre las empresas y para facilitar el acercamiento de éstas a prácticas de gestión ligadas a un comportamiento responsable. Las distintas organizaciones desarrollaban dicha labor de manera poco coordinada y, por ello, poco efectiva, debido en parte a la diversidad de mensajes e interpretaciones emitidas sobre la RSE.

Por ello, a iniciativa de la Diputación Foral de Bizkaia, por medio del Departamento de Innovación y Promoción Económica, se iniciaron contactos con numerosas organizaciones de Bizkaia activas en el campo de la promoción de la RSE constando un sen-

tir general de cierta incertidumbre y un deseo de colaboración para dar respuestas conjuntas ante el reto de conseguir empresas más responsables en Bizkaia. Fruto de este esfuerzo, en junio de 2004 se puso en marcha Xertatu Taldea, un foro en el que participaban algunas de las organizaciones más dinámicas en Bizkaia en el campo de la RSE y que dirige los pasos de la iniciativa Xertatu.

El objetivo primordial de Xertatu es que las pymes de Bizkaia integren la RSE en su cultura, su estrategia y su operativa diaria, basándose en el convencimiento que manifiestan sobre la bondad de este compromiso tanto para las empresas como para la sociedad en su conjunto.

En Xertatu Taldea participan 17 organizaciones¹⁶ que representan diversos grupos de interés (empresas, asociaciones empresariales, ONG, sector público, universidades, sindicatos...). El Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia desarrolla las labores de coordinación y secretaría técnica de esta iniciativa y ha proporcionado un importante apoyo económico a las actividades desarrolladas dentro de la misma.

4.2. Adaptarse al contexto

El público objetivo preferente de Xertatu son empresas entre 25 y 250 trabajado-

¹⁶ Organizaciones participantes en Xertatu Taldea: Asociación Egiera; Asociación Izaite; Asociación Sociedades Laborales de Euskadi; Bilbao Metròpoli 30; Cámara de Comercio de Bilbao; Cebek; Comisiones Obreras de Euskadi; Departamento de Innovación y Promoción Económica; Economistas sin Fronteras; Euskalit; Foro RSE Bizkaia; Fundación Novia Salcedo; Imagine, agencia de publicidad; Norbolsa, agencia de valores; Tecoplas, calderería plástica; Universidad de Deusto; Urbegi, iniciativas sociales.

res/as. Por ello, Xertatu ha tenido en cuenta desde el principio:

- Que se dirige a un colectivo muy numeroso de empresas.
- Que sus necesidades y demandas son, generalmente, muy diferentes a las de las grandes empresas.
- Que hay que adecuar el esfuerzo a realizar por las empresas a su tamaño.
- Que pueden hacer muchas cosas desde su proximidad y relación con el entorno en el que se ubican.
- Que las empresas, aún no siendo conscientes de ello, ya están desarrollando actividades socialmente responsables.

4.3. Hacer propuestas claras

Tras tres años de recorrido Xertatu ha demostrado estar claramente orientado a la acción y ha desarrollado numerosas actividades, dentro de los planes de actuación anual que aprueba por consenso Xertatu Taldea. A continuación se citan algunas de las acciones más significativas¹⁷:

- Divulgación:
 - Desarrollo de una página *web* con información sobre RSE y las actividades realizadas en Xertatu, además de un boletín electrónico de noticias (www.xertatu.net).
 - Celebración de diferentes jornadas y seminarios, incluyendo una campaña de jornadas en distintas comarcas de Bizkaia.

- Distribución de la Carpeta Xertatu, con documentos coleccionables sobre distintos temas relacionados con la RSE. Estos documentos son, en la mayoría de los casos, el resultado de los estudios, investigaciones u otras actividades dentro de Xertatu.

—Desarrollo de herramientas y ayudas para su implantación:

- Quizá la actividad de mayor repercusión dentro de Xertatu haya sido el desarrollo e implantación de metodologías de diagnóstico y mejora continua en RSE, lo que se describirá en el siguiente apartado.

—Compromisos y reconocimientos:

- Detección y publicación de buenas prácticas en RSE.
- Publicación de un listado de empresas de Bizkaia comprometidas con la RSE.

—Capacitación-investigación:

- Se han realizado numerosos estudios e investigaciones en torno a la RSE, entre los que se pueden destacar tres investigaciones sucesivas sobre la percepción de las pymes hacia la RSE, un estudio sobre la relación entre RSE y competitividad o un trabajo de prospectiva mediante la técnica de análisis de escenarios.

—Proyectos europeos:

- Xertatu ha participado en las cuatro ediciones del proyecto europeo CSR Vaderegio de detección e intercambio de buenas prácticas de los gobiernos regionales en la promoción de la RSE.

¹⁷ Todos los materiales resultado de estas actividades están disponibles libremente en la web www.xertatu.net

4.4. **Xertatu: ADI, una propuesta de diagnóstico y mejora continua en RSE**

La mayoría de las herramientas existentes para ayudar a la gestión de la RSE (códigos éticos, guías para redactar memorias de sostenibilidad, normas de certificación en RSE, etc.) no se adaptan de manera natural a las pymes y, además, no suelen ofrecer itinerarios metodológicos suficientemente integradores que permitan abordar la RSE desde su incidencia en la cultura, en la estrategia y en la operativa habitual de la empresa.

Por esta razón Xertatu se propuso el reto de desarrollar herramientas propias que, anclándose en los conceptos de mejora continua y excelencia empresarial, permitiese a las empresas realizar un extenso diagnóstico de su posición y desempeño económico, social y ambiental, para posteriormente iniciar un plan de mejora que, a su vez, lograse interiorizar la responsabilidad social e integrarla en su cultura, pasando de las palabras a los hechos.

El conjunto de herramientas se articula en una metodología que recibe el nombre de «Xertatu:adi, metodología de diagnóstico y mejora continua en RSE». Xertatu:adi propone a las empresas un itinerario de un año de duración en el cual se sientan las bases para conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora en RSE de la empresa y elaborar y desarrollar un plan de actuación y mejora.

El punto de partida es un diagnóstico, en el que entran en juego tanto un cuestionario de evaluación de percepciones de la dirección de la empresa como un conjunto de indicadores cuantitativos que permiten contrastar el desempeño real con la

opinión de la dirección extraída mediante el cuestionario.

A partir de ahí el proceso es el habitual en sistemas de mejora continua: se elabora el plan de acción anual, que es evaluado a fin de ciclo con el objetivo de aprender e incorporar lo aprendido a nuevas ediciones del proceso. Xertatu:adi se complementa con materiales para indagar en los valores y en la cultura de la empresa y con un guía para comunicar la RSE mediante memorias de sostenibilidad.

Para hacer posible la implantación de estas herramientas en las empresas, y en colaboración con ASLE, Egiera, GAIA y la Fundación Novia Salcedo, se están desarrollando pruebas piloto de implantación de la metodología Xertatu:adi en más de 90 empresas de Bizkaia, a fecha noviembre 2006, con la intención de llegar a 110 empresas antes de finales de 2006.

Las empresas disponen de un acompañamiento gratuito durante todo el proceso. En esta experiencia ASLE y GAIA utilizan, en un número limitado de empresas, una variante de Xertatu:adi, de elaboración propia.

Entre las empresas en las que se ha iniciado el proceso se puede mencionar, por citar ejemplos de distintos sectores, a Cafés Baqué, Fuchosa, Seguros Lagun Aro, Norbolsa, Precicast Bilbao o el Colegio Vizcaya. En todas ellas se han detectado algunas buenas prácticas parciales que serían merecedoras de reconocimiento.

5. **CONCLUSIONES Y PROPUESTAS A FUTURO**

Existe la enorme confusión existente en torno a la RSE. Se ha generado una maraña de conceptos, iniciativas, agentes ac-

tivos, formulaciones, teorías, etc. que, sin embargo, no consiguen elaborar un lenguaje común y fácilmente comprensible por las empresas, particularmente por las empresas más pequeñas.

Y a pesar de este formidable laberinto, la RSE se está abriendo paso entre las empresas. Cierto es que los pasos que se están dando son más notorios en el terreno de las palabras que en el de los hechos; pero también es cierto que la RSE parece que está dejando de ser el «tema de moda» en los círculos empresariales para transformarse en una realidad que ha llegado para quedarse.

Este fenómeno evidencia que la RSE es un concepto en formación. Sobre RSE no existe un corpus teórico que suscite un amplio acuerdo, ni se han desarrollado modelos de praxis suficientemente aceptados que permitan encaminar en una dirección clara las actuaciones individuales de las empresas. Pero lo que sí existe es un enorme interés desde todo tipo de agentes y organizaciones, porque se intuye que detrás de este concepto se sitúa un fenómeno de más calado: un cuestionamiento de la relación entre empresa y sociedad.

Por tanto, los retos de futuro pasan por tender hacia la institucionalización de la RSE como una práctica comúnmente aceptada y presente no sólo en el vocabulario sino en la práctica diaria de las empresas vascas.

Para ello existen algunos factores que se antojan muy importantes para que se produzcan avances relevantes en nuestro entorno:

—La presencia en el discurso de las instituciones políticas, particularmente del Gobierno vasco, de una apues-

ta clara por un modelo de empresa más responsable con la sociedad y el medioambiente.

- La concreción del concepto. Es decir, hay que hacer de la RSE algo tangible por parte de las empresas, mediante la disposición de herramientas de gestión, modelos de referencia y buenas prácticas empresariales que permitan a las empresas y la ciudadanía en general visualizar el camino a seguir por las empresas que se comprometen con su entorno. En este sentido es particularmente importante ganar credibilidad y prestigio para el propio concepto RSE que, dada su obtusa utilización por algunas empresas y otros agentes sociales, se viene identificando generalmente más como una herramienta de marketing que como un verdadero cambio en la manera de entender la empresa.
- La identificación y posterior difusión de buenas prácticas en RSE en la CAPV, así como fuera de ella, tanto en el ámbito estatal como internacional, serviría de modelo y acicate para las empresas preocupadas por su relación con la sociedad.
- Facilitar el acercamiento de las empresas a la RSE, siendo conscientes de que el camino a seguir será largo dado que implica no sólo un cambio en la gestión de las empresas sino pasos hacia un verdadero cambio sociológico sobre la percepción que la ciudadanía tiene de las empresas y su papel en la sociedad.
- Propiciar los cambios en los valores sociales que permitan la modificación de las expectativas y exigencias de las personas hacia las empresas, me-

diante campañas de sensibilización a la ciudadanía y la incidencia en el ámbito educativo.

- Considerar las diferentes velocidades de aproximación y medios disponibles en función del tamaño de las empresas. Las empresas de menor tamaño requieren herramientas adaptadas a sus circunstancias y un apoyo institucional más firme para iniciar un camino de no retorno hacia una empresa responsable.

Los factores mencionados anteriormente son fundamentales, pero no servirán de nada sin el compromiso de los responsables de las empresas con la RSE. Sin una apuesta clara por la RSE por parte de la dirección de las empresas, difícilmente se puede avanzar en este terreno. Además,

una vez hecha la apuesta por parte de la dirección es necesario trasladarla al conjunto de la organización.

El camino será largo y, obviamente, no será sencillo. Pero cabe ser razonablemente optimista a medio plazo, porque ya se están dando algunos síntomas del creciente interés por la RSE en todos los ámbitos. Cabe mencionar dos fenómenos que alimentan este moderado optimismo. Por un lado, la presencia cada vez más palpable de la responsabilidad social en el discurso político de la mayoría de las fuerzas de todo arco ideológico; y, por otro, la presencia de un buen «caldo de cultivo» entre el empresariado vasco para la puesta en marcha de experiencias que ayuden a gestionar la responsabilidad social con incidencia en la cultura y en la estrategia de las empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CLUSTER DEL CONOCIMIENTO (2006): *Coordenadas para la gestión ética en el entorno de la CAPV*. Cluster del Conocimiento. Bilbao.
- DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA-DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN Y PROMOCIÓN ECONÓMICA (2005): *Informe Económico. Bizkaia 2005*. Bilbao.
- UNCETA, A. y GURREA, J. (2005): *RSEPYB: Responsabilidad Social Corporativa en las Pymes de Bizkaia*. Bizkaiko Foru Aldundia- Diputación Foral de Bizkaia. Bilbao.
- UNCETA, A. y otros (2005): *RSEPV: Responsabilidad Social Corporativa en el País Vasco*. Eusko Jauritza-Gobierno Vasco. Vitoria.
- XERTATU:ADI (2006): *Metodología de mejora continua en Responsabilidad Social Empresarial*. Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bilbao.