

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white, sans-serif font centered within a solid blue rectangular background.

Responsabilidad social de la empresa y estrategia de innovación [Social responsibility of business and innovation strategy]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	Guadamillas Gómez, Fátima;Donate Manzanares, Mario J.
Publisher	Fundación Luis Vives
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-07-06 01:49:10
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/199964

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN: EL CASO DE INDRA

[Fátima Guadamillas Gómez](#) . *Universidad de Castilla-La Mancha*

[Mario J. Donate Manzanares](#) . *Universidad de Castilla-La Mancha*

[Bibliografía](#)

Resumen

Este trabajo analiza la forma de integrar una serie de principios éticos y acciones de responsabilidad social empresarial (RSE) en la estrategia de innovación de la empresa. Para ello, se estudia el caso de la empresa Indra. Esta compañía, intensiva en tecnología e innovación, y cuyo activo estratégico fundamental es el conocimiento, ha desarrollado un proceso específico de integración de principios y acciones de RSE en su estrategia corporativa y de innovación. Algunos de los factores implicados en este proceso son la promoción de los valores éticos a través de su cultura corporativa, las prácticas éticas de recursos humanos que fomentan el acceso al conocimiento y su transferencia, y las relaciones de la empresa con sus grupos de interés, que impulsan, no solamente la generación de conocimientos y la innovación, sino también los valores éticos que van intrínsecamente unidos a las mismas.

Índice de capítulos

- [INTRODUCCIÓN](#)
- [RELACIONES ENTRE ÉTICA, RSE E INNOVACIÓN](#)
- [ESTUDIO DE UN CASO: INDRA](#)
- [CONCLUSIONES](#)

Autor/es

Fátima Guadamillas Gómez

Universidad de Castilla-La Mancha

Profesora titular de Organización de Empresas en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de Toledo de la Universidad de Castilla-La Mancha. Es licenciada y doctora en CC. Económicas por esta misma Universidad. Ha publicado numerosos artículos en revistas especializadas y capítulos de libros sobre responsabilidad social corporativa, innovación y gestión del conocimiento y dirección estratégica. Imparte diversas asignaturas sobre dirección de empresas y recursos

humanos en la licenciatura y otros cursos y conferencias en el doctorado y en el MBA de esa universidad, sobre temas de ética y responsabilidad social de la empresa e innovación y gestión del conocimiento. Así mismo coordina el Master en Dirección de Empresas y Recursos Humanos de la UCLM, que actualmente se encuentra en su quinta edición. Desde enero de 2008 es Vicerrectora de Doctorado y Títulos Propios en la UCLM.

Mario J. Donate Manzanares

Universidad de Castilla-La Mancha

Profesor contratado doctor en el área de Organización de Empresas de la Universidad de Castilla-La Mancha. Es licenciado y doctor por esta Universidad. Imparte diversas asignaturas, cursos de doctorado sobre dirección estratégica, ética y responsabilidad social de la empresa y creación de empresas en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la UCLM. Sus investigaciones, publicadas en distintos libros y revistas especializadas, se centran principalmente en los temas de gestión del conocimiento, innovación tecnológica y responsabilidad social corporativa.

Palabras clave

Ética , Responsabilidad Social Empresarial , Estrategia , Gestión del Conocimiento , Innovación

1 . INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la discusión sobre los temas relacionados con la ética en los negocios y la Responsabilidad Social empresarial (RSE) está alcanzando un creciente interés tanto en la comunidad académica como en la práctica directiva^[1] (Nieto y Fernández, 2004). Una de las razones que explican este hecho es la aparición de recientes escándalos empresariales provocados por ciertos comportamientos deshonestos o una falta de aplicación de principios éticos por parte de algunas empresas, que se han manifestado en comportamientos competitivos abusivos, daños medioambientales, perjuicios financieros o una falta de respeto por la dignidad de las personas o de los derechos humanos (Margolis y Walsh, 2003).

Además de estas razones, la propia presión que ejercen ciertos entornos ultra-competitivos provoca que algunas empresas en sectores en los que los valores éticos no están generalizados consideren que el desarrollo y aplicación de prácticas basadas en principios éticos y de RSE, que vaya más allá de los requerimientos legales, podría llegar a disminuir su capacidad competitiva (Jones, 1999; Margolis y Walsh, 2003). Por el contrario, un número creciente de académicos afirma que los principios éticos y de responsabilidad social deberían integrarse en las estrategias de las empresas independientemente (o más allá) de la existencia de normativa al respecto, ya que estos aspectos generan recursos y capacidades que inciden positivamente en la ventaja competitiva de la empresa (e.g., Porter y Kramer, 2002; Anderson y Bieniaszewska, 2005; Koehn, 2005). Por ejemplo, la reputación de la empresa, su legitimidad ante los grupos de interés (*stakeholders*) o la mejora del contexto competitivo provocado por acciones que mejoran las relaciones de la empresa con determinados grupos (Porter y Kramer, 2002) se pueden citar entre los efectos generados por la RSE que contribuyen a mejorar la posición competitiva de la empresa en el largo plazo (Johnson, Scholes y Whittington, 2005: 190).

Desde esta perspectiva, las empresas intensivas en tecnología son particularmente sensibles a ciertos aspectos éticos y de responsabilidad social relacionados con la forma de gestionar su base de conocimiento organizativo (Groff y Jones, 2003). Efectivamente, el conocimiento, al residir en las mentes de los individuos, conlleva ineludiblemente elementos éticos y morales con respecto a su posesión, transferencia, compartimiento, protección o acaparamiento (Lin, 2007). Además, la relación con determinados grupos de interés es clave, en la medida en que proporcionan a la empresa un flujo constante de información y conocimientos que permite detectar necesidades no satisfechas, preferencias y nuevas oportunidades de negocio (Hart y Sharma, 2004). Por otra parte, y desde un punto de vista estratégico, las acciones de RSE implican una mejora en ciertos intangibles como la reputación y la imagen de la compañía como empresa responsable (Margolis y Walsh, 2003; EIU, 2005; Porter y Kramer, 2006). En este sentido, y en relación con la gestión de la base de conocimientos de la empresa, así como en la adquisición y generación de nuevos conocimientos, surgen cuestiones interesantes relativas a los vínculos entre la gestión del conocimiento (GC) y la gestión de los aspectos éticos y de RSE en la organización. En concreto: ¿Pueden contribuir las acciones de RSE a mejorar el desarrollo de los diferentes procesos de GC? ¿Se pueden integrar los principios éticos y determinadas acciones de RSE en la estrategia de innovación de la empresa? ¿La GC se puede desarrollar desde un punto de vista ético y de RSE? ¿Puede la GC contribuir a difundir los principios éticos como parte de la

cultura de la empresa? ¿Cómo se pueden implantar iniciativas concretas en el terreno práctico que vinculen la GC con la RSE?

Este trabajo trata de analizar todos estos aspectos a través del estudio de un caso, concretamente el de la empresa Indra. Esta compañía española, intensiva en tecnología e innovación, está tratando en los últimos años de integrar sus actividades de RSE en la gestión de su conocimiento, y por tanto, en sus actividades innovadoras. Ya que la tecnología y la innovación son sus principales armas competitivas, la repercusión de dicha integración en su estrategia corporativa y de innovación tiene una importancia primordial para la consecución de sus diferentes metas y objetivos. Por tanto, el ánimo de este trabajo es el de mostrar cómo una empresa innovadora está vinculando la RSE con la gestión de su base de conocimiento con el objetivo de mejorar en innovación, satisfacer mejor las necesidades de sus grupos de interés y generar una imagen de empresa responsable, todo ello mediante el desarrollo de un plan concreto, orientado al largo plazo, y por tanto, de carácter estratégico.

Para cubrir este objetivo, en primer lugar, se muestran los aspectos relacionados con la aplicación de principios éticos y de RSE a la gestión del conocimiento organizativo y su integración en el proceso de innovación de la empresa. Posteriormente, se analizará la manera concreta en que Indra está intentando llevar a cabo este proceso. Para finalizar, se establecerán una serie de conclusiones al estudio de este caso que ilustrarán el camino a emprender por los directivos para integrar los aspectos éticos y de RSE en la dirección estratégica de la empresa.

Notas pie de página

1

Ello no significa que se trate de un nuevo campo de estudio en Dirección de Empresas. Simplemente, que el interés por estos temas ha crecido de manera significativa en los últimos años, debido, entre otras causas, a escándalos financieros de gran magnitud tales como los provocados por empresas como Enron, WorldCom o Parmalat.

2 . RELACIONES ENTRE ÉTICA, RSE E INNOVACIÓN

Incorporar criterios éticos a las decisiones de la empresa plantea dificultades importantes (Jones, 1999). La elección de una alternativa concreta está condicionada por la forma de percibir el problema o la necesidad del grupo de interés que se trata de resolver y de un proceso de decisión que depende de una red compleja de relaciones entre grupos internos y externos afectados (Mitchell, Agle y Wood, 1997; Werhane, 2008). Además, cada empresa, en función de los requerimientos legales, sus objetivos estratégicos, y su sistema de valores incorporado en elementos tales como su misión o la cultura organizativa, establece una determinada postura ética^[1] que le condiciona a la hora de tomar decisiones (Johnson *et al.*, 2005). Por tanto, ésta puede no limitarse únicamente a cumplir con la normativa vigente o a cuestiones informativas relativas a la elaboración de documentos como el balance social, una memoria, un código ético u otros indicadores, sino que puede implicar actuaciones positivas en las decisiones de gobierno de empresa, el respeto al medio ambiente, el modo de actuar en el mercado, su relación con los clientes, y en general, todas las acciones desarrolladas por la empresa (Marcus, 1993; Johnson *et al.*, 2005: 189-191) .

En cuanto a la innovación y la creación de conocimientos, se puede considerar que éstas constituyen una forma de contribución de las empresas a los objetivos de sus grupos de interés y de la sociedad en general, y por tanto, son un motor de cambio y de desarrollo económico (Hart y Sharma, 2004). En este sentido, ciertas decisiones relativas a la GC en la organización plantean cuestiones éticas y de RSE importantes. Por ejemplo, el desarrollo de la ciencia y la tecnología implica un esfuerzo por parte de las empresas para conseguir que sus actividades innovadoras sean compatibles con las políticas y los planes científicos de su entorno, lo que beneficia a la sociedad en general (Bell y Pavitt, 1993). Por otra parte, el desarrollo de activos intangibles, tales como la reputación o la imagen corporativa, está basado en la acumulación de conocimiento idiosincrásico y, obviamente, la aplicación de principios éticos que afectan a las decisiones de la empresa en el mercado de factores y de productos tienen una notable influencia en su desarrollo (Salas, 2005: 18; Margolis y Walsh, 2003: 297).

En cualquier caso, los directivos deciden cuales son los valores éticos que la empresa está dispuesta a asumir en el ámbito de la GC en función de los mismos factores que son considerados para el resto de decisiones estratégicas, tales como adelantarse a legislación, mejorar las condiciones de trabajo a través de innovaciones organizativas, crear productos que mejoren la calidad de vida de los consumidores, aportar conocimientos a grupos o asociaciones que defienden intereses legítimos y morales, o incluso mejorar su reputación de empresa innovadora y socialmente responsable (McWilliams y Siegel, 2001; Guerras y López-Hermoso, 2002). Todo ello basado en la creencia de que un comportamiento responsable con respeto a la GC puede asegurar que la empresa a largo plazo mejorará o mantendrá sus resultados innovadores, su reputación e imagen como empresa responsable y su legitimidad ante los grupos de interés, los cuales se implicarán de manera más activa en el desarrollo de innovaciones. Si esto no fuera así, la introducción de estos valores en el ámbito de la estrategia de innovación podría suponer un uso indebido de esfuerzos y recursos, y a largo plazo, un perjuicio para la posición competitiva de la empresa (Steiner y Steiner, 2000).

En concreto, algunos ejemplos de la aplicación e integración de principios éticos y de RSE a los diferentes procesos de GC en la empresa se muestran en la figura 1 y se explican a continuación. Hay que señalar también que cada uno de los aspectos éticos y de RSE está vinculado a uno o varios procesos de GC de la empresa, y a la vez, estos están referidos a uno o varios grupos de interés en la organización [21].

La gestión ética de la cooperación. Una de las principales formas de adquirir externamente conocimientos es a través de las alianzas estratégicas o acuerdos cooperativos. En este sentido, se plantea la gestión ética de la cooperación con clientes, proveedores, competidores u otras instituciones. El éxito de estos acuerdos requiere reacciones rápidas para aprovechar las oportunidades y para ello, es necesario establecer formas de coordinación, con escasos controles pero elevados incentivos, basadas en la confianza, puesto que los resultados de un socio dependen en gran medida del comportamiento de los demás (Hitt, Ireland y Santoro, 2004). Ello sólo se puede alcanzar si la empresa mantiene un comportamiento honesto con respecto a sus socios –evitando comportamientos oportunistas– e impidiendo los abusos por posiciones dominantes. Mención especial merece la colaboración con universidades u otras entidades públicas de investigación, así como con los propios clientes, para el desarrollo de proyectos que permitan generar nuevos conocimientos que aporten valor al propio cliente, a la empresa y a la sociedad en general.

La gestión ética de la innovación y el liderazgo ético. En este punto hay que considerar varios aspectos. En primer lugar, todo aquello relativo a las tecnologías a desarrollar (como *output*). Así, ciertas acciones socialmente responsables pueden ir orientadas a cubrir necesidades de grupos con dificultades de acceso a la tecnología, a la mejora de las condiciones de vida de ciertos colectivos, a innovar tecnológicamente en procesos que disminuyen el impacto medioambiental negativo, o a mejorar las condiciones de trabajo de los empleados. De la misma manera, el mantenimiento de relaciones adecuadas con los grupos de interés de la empresa genera un flujo de información y de conocimientos que la empresa debe aprovechar para mejorar e innovar en diferentes eslabones de su cadena de valor [31] (Porter, 1985). Y tercero, la propia postura ética de la empresa se debe inculcar a técnicos y trabajadores con el objetivo de marcar límites “tecnológicos”, integrarla en la cultura organizativa y orientar los esfuerzos innovadores en la dirección que marcan los principios que la configuran (Groff y Jones, 2003). El papel de los líderes, en este sentido, resulta fundamental para impulsar todo este proceso en la organización.

Facilitar la difusión de nuevos conocimientos y tecnologías a los grupos de interés, evitando que se sometan a condiciones abusivas [4]. Aunque no se trata de hacerlo sin tener en cuenta riesgos de apropiación indebida, sino de transferir conocimientos que aseguren la sostenibilidad de la empresa en el futuro (Blum-Kusterer y Hussain, 2001). Por otra parte, la difusión de conocimientos a determinados grupos de interés hace que aumente la transparencia de la organización, lo que refuerza su imagen de empresa responsable y comprometida (Gallardo y Castilla, 2007).

El uso ético de las tecnologías de la información. Entre otros aspectos las TIC facilitan el control, la coordinación de tareas, la difusión de valores y códigos éticos, la transparencia informativa

dentro de la empresa y con sus grupos de interés, la flexibilidad organizativa y el trabajo a distancia. Ello mejora las condiciones de trabajo, la coordinación de equipos y contribuye al equilibrio entre la vida personal y profesional de directivos y trabajadores. Asimismo, potencian la cooperación para el desarrollo de innovaciones, mejoran la flexibilidad organizativa y facilitan la interacción entre personas, lo que en general permite reducir costes y mejorar en las aportaciones de las personas a la GC (Andreu y Ciborra, 2001; Alavi y Tiwana, 2003). Por otra parte, las TIC son un instrumento muy importante para difundir y facilitar el acceso a los códigos y principios éticos que rigen la actividad de la empresa. Por ejemplo, los portales corporativos pueden incluir noticias y secciones en los que se recojan las políticas, resultados e hitos sobre responsabilidad social que la empresa está llevando a cabo; o el correo electrónico puede servir de herramienta de difusión de las normas éticas de la empresa (Groff y Jones, 2003). Por otra parte, el acceso al conocimiento que reside en bases o depósitos electrónicos no resulta en la actualidad complejo gracias a los avances tecnológicos, lo que beneficia su difusión a la vez que se logra una mayor transparencia informativa. Adicionalmente, surge otra cuestión ética para la empresa, referida a las restricciones en el acceso a los empleados a determinados conocimientos ("acaparamiento") (Groff y Jones, 2003). Si se pretende fomentar una política de cooperación con el objeto de compartir conocimientos, se debe encontrar un equilibrio entre la libertad al acceso y el control del conocimiento estrictamente estratégico para la empresa.

Prácticas de recursos humanos. La formación de los empleados en términos de adquisición de nuevos conocimientos y habilidades es una parte esencial de la integración de la RSE en la GC. La formación mejora el desarrollo profesional de los trabajadores, es un factor de motivación en sí misma, y además, les prepara para asumir un mayor grado de autonomía y participación en el trabajo (que a su vez, son importantes factores de motivación). Por otra parte, los valores éticos y los comportamientos responsables también pueden ser aprendidos y forman parte del conocimiento de la organización (Groff y Jones, 2003: 143). Así, facilitar e incentivar la cooperación y la confianza entre los trabajadores para que participen activamente, de manera individual y en equipos de trabajo, es fundamental para lograr los diferentes objetivos de la empresa. Adicionalmente, la forma en que la empresa aplica principios éticos e iniciativas de responsabilidad social tiene una labor educativa para los empleados (Debeljuh, 2006). A largo plazo, las normas, los ejemplos y valores que forman la cultura de la organización son asumidos por éstos como propios, y los aplicarán a lo largo de su trayectoria profesional, como por ejemplo, el respeto al medioambiente, las relaciones éticas con los clientes, la cooperación en el trabajo o la participación activa en la empresa. Por otra parte, los *líderes* deben transmitir con su ejemplo los principios éticos que conforman la cultura de la organización. Todo ello contribuye a mejorar la formación de los trabajadores en los aspectos referentes al proceso productivo y también en valores éticos y de RSE.

El desarrollo de planes y programas de responsabilidad social. Tal como se ha expuesto anteriormente, y en síntesis, en el ámbito de la innovación y la GC el desarrollo de iniciativas de RSE tiene como objetivos principales mejorar en la difusión y aplicación ética de nuevas tecnologías (a la población en general y grupos de interés, aunque también, por ejemplo, a grupos desfavorecidos), el respeto al medio ambiente a través de políticas de prevención y de

acción medioambiental, la formación de los trabajadores en TIC, la participación en redes de conocimiento con otras empresas e instituciones, o el desarrollo de capacidades para la detección de problemas a resolver en relación con sus grupos de interés (Hart y Christensen, 2002; Hart y Sharma 2004). De esta manera, las acciones de RSE contribuyen a la mejora de los resultados de las actividades o prácticas concretas de GC.

Adicionalmente, y al asumir un funcionamiento dinámico y continuo del ciclo de GC (Probst et al., 2001), los conocimientos sobre RSE y los aspectos éticos quedan almacenados, se distribuyen y difunden continuamente, se incorporan a la cultura de la empresa y en definitiva, contribuyen a formar y modelar la postura ética de la organización y su base de conocimiento. Ya que gran parte de este conocimiento es básicamente tácito y de tipo colectivo –acumulado, por ejemplo, como parte de la cultura organizativa o en rutinas– cuenta con los requerimientos para ser un recurso de elevado valor estratégico, ya que es altamente específico y difícil de imitar (Amit y Schoemaker, 1993; Spender, 1996). El contenido de este conocimiento incluye aspectos externos, tales como las necesidades y las expectativas de los grupos de interés y su evolución a lo largo del tiempo, y otros internos, como los factores a considerar (ventajas y problemas) para implantar prácticas de RSE y cómo han influido estas políticas en la consecución de los objetivos de la empresa y de sus grupos de interés.

Por otra parte, el diseño de planes para la implantación de estas iniciativas, con objetivos concretos y mecanismos de control de resultados, puede contribuir a mejorar el funcionamiento e impacto de la RSE principalmente de tres formas: (1) Al establecer una visión a largo plazo y describir objetivos concretos disminuye el riesgo de “desenfoco”, lo que supondría un desperdicio de recursos y un perjuicio para la transparencia de la empresa; (2) Al proponer medidas de resultados concretos, se puede evaluar la eficacia y eficiencia de las medidas llevadas a cabo; (3) La gestión de los responsables queda también más clara, lo que supone una contribución a la transparencia de la empresa.

A continuación, se expone el caso de la empresa Indra, la cual está realizando esfuerzos importantes en los últimos años para integrar acciones éticas y de RSE en la gestión de su conocimiento organizativo y su estrategia de innovación. Además, esta empresa no se limita a llevar a cabo acciones aisladas con respecto a dicha integración, sino que ha diseñado un verdadero plan de implantación de estas iniciativas, el cual se explica en detalle posteriormente.

Notas pie de página

1

Mientras que los *principios o valores éticos* podrían ser entendidos como postulados que guían la actuación de la empresa según la percepción de las consecuencias morales de sus acciones (p.ej., veracidad, la seriedad, la solidaridad o la vinculación con una zona geográfica), la *RSC* incluiría acciones que la empresa desarrolla para satisfacer metas u objetivos de sus grupos de interés que van más allá de sus obligaciones legales, tales como ofrecer un buen trato a sus empleados, respetar el medioambiente, mantener un sistema de gobierno corporativo

honesto, desarrollar iniciativas filantrópicas, promocionar el comercio justo y respetar los derechos humanos y las diferencias culturales (Economist Intelligence Unit, 2005: 6). Como se observa, los conceptos RSC y ética no son sinónimos. Sin embargo, se encuentran estrechamente relacionados y cualquier iniciativa de responsabilidad social está basada en una concepción ética subyacente.

2

Por ejemplo, la gestión ética de los acuerdos de cooperación está vinculado tanto al proceso de adquisición como de transferencia de conocimiento. A la vez, las acciones éticas y de RSE estarán orientadas a grupos de interés como los proveedores, otras empresas e instituciones e incluso instituciones de conocimiento tales como Universidades u otros centros de investigación. Adicionalmente, los resultados de los acuerdos pueden beneficiar a los clientes en forma de la aparición de nuevas tecnologías, mejoras en los productos o tecnologías con precios más reducidos, o beneficiar a la comunidad en general (p.ej., acuerdos para la reducción de residuos contaminantes).

3

Por ejemplo, con respecto a proveedores, se logra mejorar en la cadena de suministro o la gestión de los pedidos; con clientes, permite desarrollar productos que se ajusten mejor a sus preferencias; con trabajadores, se logra mejorar en motivación al innovar en la gestión de puestos de trabajo, desarrollar políticas innovadoras de conciliación, retribuciones, etc.; o con la comunidad, innovando en temas medioambientales o en la integración de las personas discapacitadas.

4

Un ejemplo de las condiciones abusivas sobre la tecnología la encontramos en empresas dentro del sector de las TIC que, intentando protegerse de apropiaciones indebidas *vía* patentes, demoran o impiden la evolución de un campo de conocimiento que depende de una línea de progreso única, como por ejemplo, ciertos desarrollos de software.

3 . ESTUDIO DE UN CASO: INDRA

Indra es una multinacional de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) líder en España, y una de las principales de Europa y Latinoamérica. Se sitúa entre las primeras compañías europeas por capitalización bursátil de su sector y es una de las empresas españolas que más invierte en I+D. En 2008, sus ventas superaron los 2.380 M €, de los que un tercio procedieron del mercado internacional. Cuenta en su plantilla con 24.806 profesionales y con clientes en más de 100 países.

Indra está organizada en seis mercados verticales: Seguridad y Defensa, Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Telecomunicaciones y Media, Finanzas y Seguros, y Administraciones Públicas y Sanidad. El sector de las TIC en el que Indra actúa presenta avances en temas organizativos importantes, como el predominio de las estructuras planas y los grupos de trabajo autogestionados (Galán, 2006). Asimismo, la GC en que está basado el desarrollo continuo de innovaciones es un requisito fundamental para conseguir ventajas competitivas. A partir de su modelo de negocio, en el que destaca la innovación como objetivo principal, Indra ha llevado a cabo de manera progresiva la implantación de un plan de RSE, tal y como se explica a continuación.

La implantación de la RSE en Indra

La implantación de un modelo de responsabilidad social supone un cambio en la estrategia de la organización, lo que implica tener en cuenta qué factores van a intervenir en este cambio, cómo van a afectar a las distintas actividades de la empresa y cómo se va a actuar con respecto a su aplicación práctica. En este sentido, en Indra se planteó un modelo o plan de implantación de la RSE que evoluciona a través de distintas fases (figura 2): establecimiento de la visión de la RSE, diagnóstico en RSE, plan director y plan de sensibilización.

Fase 1: Visión

A partir de la concepción de RSE para la empresa, Indra ha establecido su propia visión de lo que implica su aplicación en la compañía (Indra, 2006): *“Ser una empresa innovadora y del conocimiento en las relaciones con nuestros públicos internos y externos (accionistas, empleados, clientes, etc.), así como con las instituciones y las comunidades en las que actuamos”*. Por otra parte, Indra define la RSE como *“...el ‘buen comportamiento’ de la empresa en relación con todos los públicos con los que opera en línea con una idea de beneficio sostenible y entendido este en su triple sentido (económico, social y medioambiental)”* (Indra, 2006).

En esta definición, destacan claramente los elementos que la empresa considera esenciales en su idea de RSE: la innovación, el conocimiento, y su relación con los grupos de interés de la empresa. De esta manera, Indra define que su objetivo fundamental de RSE es consolidarse como una empresa innovadora y de conocimiento que aporte valor a todos sus grupos de interés: accionistas, inversores, empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. En consonancia con esta visión, se definen los valores de Indra, que incluirían la satisfacción del

cliente, la excelencia, el desarrollo de capital humano, la integridad, la innovación continua y la rentabilidad.

Fase 2: Diagnóstico

A partir de la definición de la visión de la empresa y del establecimiento de sus valores, se tratan de establecer iniciativas de RSE, y para ello, es necesario un diagnóstico sobre la situación de la empresa con respecto a ciertos aspectos éticos y sus relaciones con los distintos grupos de interés.

En Indra, básicamente la metodología utilizada fue la realización de *entrevistas* a la alta dirección, directivos medios y representantes sindicales. También se crearon grupos de discusión con empleados^[1] y se utilizaron datos recopilados de distintos documentos de la empresa sobre clientes, proveedores, socios y mercados financieros. Con todo ello, se obtuvo una gran cantidad de información y se estableció el diagnóstico sobre la situación de Indra en materia de RSE, que se plasmó en el *Informe de Responsabilidad Corporativa*, compuesta de dos ejes:

- Públicos de interés de Indra: accionistas, empleados, clientes, proveedores, instituciones de conocimiento, tercer sector, comunidades locales y medioambiente.

- Objetivos básicos de actuación responsable de Indra respecto a esos grupos:

- Marco de relaciones deseable

- Implantación de la RSE en la GC y la estrategia de innovación tomando como referencia los objetivos de los grupos de interés. El objetivo es ser percibida como una empresa intensiva en conocimiento e innovación por cada uno de ellos

Mediante esta metodología, la empresa intenta conseguir conocimiento de elevado valor estratégico con el ánimo de innovar, ya que determina cuáles son sus grupos de interés, sus necesidades, preferencias y aspiraciones. A partir de todo ello, selecciona áreas prioritarias para aplicar nuevas acciones de RSE, aquéllas en las que es posible mejorar y en las que considera que tiene una posición de liderazgo o puede aspirar a conseguirla.

Fase 3: El Plan Director

El conocimiento obtenido con el diagnóstico realizado permite establecer un *Plan Director de Responsabilidad Corporativa*, que sirve de eje para desarrollar todas estas actuaciones. Este es un documento en el que se tratan de analizar los avances de la empresa en temas de RSE, y a partir del cual se analizan tres ámbitos: las relaciones con los grupos de interés, la relación entre RSE y la GC –especialmente en relación a transferencia e intercambio de conocimientos con respecto a agentes externos– y la innovación desarrollada a partir de estas relaciones.

El Plan cuenta con varios objetivos, que básicamente tratan de asegurar que la responsabilidad corporativa se convierta en una fortaleza estratégica para la compañía (Indra, 2006; 2007; 2008):

- Promover una cultura responsable entre todos los grupos y especialmente los empleados, para que se impliquen en las iniciativas de RSE y GC.

- Crear un marco adecuado para que la RSE se convierta en un motor de crecimiento de la innovación y el conocimiento y alinearla con los objetivos estratégicos de la empresa.

- Elaborar la memoria de RSE según las directrices del GRI (Global Reporting Initiative), tratar que evolucione hasta convertirse en una memoria de sostenibilidad y solicitar su evaluación externa por una entidad independiente.

La creación de este plan permite evaluar las acciones puestas en marcha con los grupos de interés, establecer pautas para fortalecer estas relaciones, mejorar los indicadores respecto a los objetivos conseguidos, el cumplimiento de plazos, la actuación de los responsables y los riesgos económicos y sociales asumidos.

Fase 4: Plan de Sensibilización

Con este plan se trata de difundir las acciones de responsabilidad social que la empresa ha llevado a cabo y los logros que han aportado. El conocimiento por parte de todos los grupos de estos aspectos contribuye a su implicación activa, difunde la cultura responsable de la compañía y fortalece su imagen de empresa comprometida con los intereses de todos los grupos. Entre las iniciativas llevadas a cabo con este fin destacan las siguientes (Indra, 2006, 2007, 2008, 2009):

- Informes de Responsabilidad Corporativa 2005, 2006, 2007, 2008.
- Información detallada en la página *web* de la empresa.
- Artículos en diferentes publicaciones de carácter general y especializado, así como conferencias en distintos foros y congresos.
- Entrevistas, conferencias, presentaciones y toma de contactos con instituciones destacadas en el ámbito de la ética y la responsabilidad social.

Los factores de implantación de la RSE en Indra

Partiendo del planteamiento recogido en el Plan Director de Responsabilidad Corporativa que marca como objetivo prioritario "(...) establecer el marco adecuado para que la RSE adquiera en la compañía el rango distintivo de motor del conocimiento y la innovación alineada con los objetivos del negocio", se analizan algunos de los aspectos clave relacionados con la GC y la innovación que han influido en la eficiencia con que se desarrollan estos procesos, y que como consecuencia de ello, han generado un conocimiento de un alto valor estratégico para la compañía: la difusión de una cultura corporativa que fomenta la RSE y la innovación, la implantación de iniciativas de RSE basadas en la GC, y la consideración de las necesidades de los grupos de interés.

Difusión de una cultura corporativa que fomenta la innovación y la RSE

Uno de los aspectos que justifican la posición competitiva actual de esta corporación es su cultura corporativa. Esta se basa en distintos aspectos que tratan de beneficiar a los diferentes grupos de interés, tales como generar valor para los accionistas, la orientación al producto y al cliente, la concepción global de los problemas, la innovación continua y la aplicación de principios éticos y el desarrollo de políticas de RSE a los aspectos referentes al desarrollo de nuevos conocimientos.

Todo ello se refleja en diversos documentos de la empresa. Ya en el año 2004 publicó el *Plan de Gestión de la Responsabilidad Corporativa* y su *Informe de Responsabilidad Corporativa* con el título "transformar el conocimiento en valor", que se ha convertido en su principio cultural

fundamental. Explica cómo su objetivo prioritario es generar conocimientos para innovar y crear valor, a partir de la gestión de relaciones internas y externas como un principio ético imprescindible, el cual redundará en beneficios económicos, sociales y medioambientales, tanto para la empresa como para su entorno.

Impulso de la GC como aspecto básico de la RSE

Como se ha señalado previamente, una parte importante de la RSE en Indra está basada en el principio de difundir a nivel cultural la participación en la GC y establecer un soporte a través de una infraestructura tecnológica adecuada. Además, se llevan a cabo acciones específicas en cada área de la GC en relación con los distintos grupos de interés.

- RSE, conocimiento e innovación para los grupos de interés

Indra aplica los principios éticos recogidos y difundidos a través de dos documentos principales que son su Plan de Gestión de la Responsabilidad Corporativa y su Informe de Responsabilidad Corporativa, a las actividades de GC y a sus distintos grupos de interés: clientes, proveedores, empleados, accionistas, y la comunidad en la que opera.

- Los clientes

Los clientes valoran la rentabilidad de la tecnología y requieren soluciones probadas con éxito en el sector. En este sentido, es fundamental el intercambio de conocimiento con ellos para desarrollar soluciones a medida. Por eso, en muchas ocasiones, Indra establece alianzas con clientes para compartir conocimientos necesarios para la elaboración de productos y soluciones adaptados a sus necesidades y desarrollados a partir de tecnologías y soluciones propias.

Adicionalmente, la empresa también está llevando a cabo iniciativas de GC, tales como el *observatorio comercial* o la creación de *extranets*, en las que se pretende intercambiar información y conocimiento con los clientes. De esta forma, cumple un doble objetivo: mejora sus conocimientos sobre las necesidades y expectativas de este grupo a la vez que genera confianza mediante la intensificación de sus relaciones y una comunicación fluida con los mismos.

- Los proveedores

Respecto a los proveedores, Indra mantiene acuerdos estables con el objetivo de desarrollar tecnología. Para evaluar el éxito de los resultados de la cooperación se han desarrollado iniciativas tales como la *encuesta a proveedores*, por medio de la cual obtiene un valioso *feedback* que le permite mejorar las tecnologías desarrolladas así como obtener ideas para desarrollar nuevas iniciativas. Entre los objetivos inmediatos de RSE está la mejora de esa encuesta (tabla 1), para intensificar la comunicación con este grupo.

- Los empleados

En cuanto a los empleados, ha implantado un *Código de Conducta Profesional*, para tratar de transmitir los valores principales de su cultura, relativos a la ética y a la creación y compartimiento de conocimiento. De esta manera, difunde y fomenta la formación, el desarrollo de confianza y el talento. El objetivo principal es que los empleados sean incentivados por participar activamente en los equipos de trabajo y por aportar sugerencias y compartir conocimientos en los mismos. Junto con el anterior, cuenta con un programa de *Evaluación del Desempeño* y de *Búsqueda Interna del Talento* que aplica dos veces al año y contiene tres

actividades fundamentales: el Plan General de Desarrollo, para gestionar el talento de los empleados; la inversión en acciones para identificar el potencial de los empleados; y los planes para identificar a los sucesores en puestos críticos. Ello le permite a Indra establecer sistemas de remuneración por resultados y recompensar a los trabajadores de mayor potencial, en función de las aportaciones realizadas a las distintas actividades de gestión del conocimiento.

Por otra parte, su política de selección de personal es muy rigurosa, así como los sistemas de evaluación individual, con el fin de asegurar un elevado nivel de cualificación, tratar de no sobredimensionar la plantilla y mantener una elevada flexibilidad. Con este mismo objetivo, subcontrata con frecuencia productos y servicios a pequeñas empresas, y en ocasiones, los trabajadores de éstas son contratados por Indra, en función de su talento y su potencial. En conjunto, estas medidas contribuyen directamente a obtener conocimientos valiosos para la empresa a la vez que mejora en el resto de procesos de GC al mantener a los empleados altamente motivados.

En los próximos años se plantean objetivos más ambiciosos en temas de RSE con respecto a este grupo, como por ejemplo, aplicar medidas para la inserción laboral de discapacitados, el programa *Equilibra* para tratar de conciliar la vida personal y la laboral, el fomento de medidas que favorecen la flexibilidad, como por ejemplo, el teletrabajo, y un plan de igualdad de género (Indra, 2006; 2007; 2008). Todas estas iniciativas le han permitido obtener diversos reconocimientos como empresa *familiarmente* responsable. Así mismo, se están implantando medidas para fomentar la participación activa en la GC tales como los foros de discusión, o el uso de la intranet y el acceso a la documentación corporativa (tabla 1).

- Los accionistas

En relación con los *accionistas*, Indra trata de proteger sus intereses en cuanto a las decisiones de gobierno corporativo. Así, ha fomentado la transparencia informativa y la implantación de las mejores prácticas de gobierno corporativo recogidas en el Código Olivencia y el Informe Aldama¹². En la actualidad, la empresa está desarrollando esfuerzos para tratar de mejorar la información que los accionistas reciben. Además, Indra ha renovado su permanencia en los índices Dow Jones Sustainable World Index (DJSWI) y el Dow Jones STOXX Sustainable Index (DJSI STOXX). La cotización en estos índices ha reforzado su imagen de empresa responsable y le puede facilitar la obtención de fondos. También le ha permitido obtener la mejor puntuación, por criterios económicos, sociales y medioambientales, en el área de Servicios de TI. Esta nota en el ranking supone un reconocimiento a la política en materia de responsabilidad social, gobierno corporativo y desarrollo sostenible de la empresa y sus acciones se refuerzan como un valor de la llamada inversión socialmente responsable (Indra, 2007).

- Responsabilidad con las comunidades: el Plan de Acción Social

En el plan de acción social se recogen las iniciativas de Indra para mejorar sus relaciones con las comunidades locales e instituciones. Una de las acciones más destacadas fue la creación en 2004 de una *Red de Centros de Desarrollo* situados en distintos lugares, en ocasiones alejados de los grandes distritos industriales, pero cercanos a universidades o centros de formación, donde forma y da empleo a personal muy cualificado. En los próximos años, Indra se plantea incrementar el número de estos centros (tabla 1).

También lleva a cabo determinadas acciones con algunas instituciones *de conocimiento*, con el objetivo de generar y difundir conjuntamente conocimiento. Así, destacan sus programas de colaboración con unas 40 universidades y centros de investigación con el fin de cumplir este objetivo. Todas estas instituciones (a las que se suman fundaciones, asociaciones sectoriales y otras entidades especialmente ligadas al conocimiento) tienen especial importancia para Indra, quien las considera como un grupo de interés prioritario en su Plan de Gestión de Responsabilidad Corporativa.

También incluye dentro de la acción social la colaboración estable con entidades no lucrativas para crear valor compartido entre la empresa y la sociedad. Indra considera a algunas de estas entidades como *socios de conocimiento*^[3], ya que son expertos que le aportan conocimiento externo sobre aspectos muy diversos, muy relevantes para su estrategia como pueden ser las tendencias del mercado, los temas medioambientales, el marco legislativo o las necesidades de los discapacitados^[4]. De esta forma, se crean relaciones que benefician a la empresa porque le permiten acceder a conocimiento clave sobre el entorno y también a los grupos de interés que pueden contar con el conocimiento y los recursos de la empresa para la mejora de las condiciones de vida de determinados grupos y para su integración plena en la sociedad.

En conjunto, todas las iniciativas actuales y futuras en materia de RSE se recogen en el Plan Director (tabla 1):

Tabla 1.- Objetivos, acciones e iniciativa futuras del Plan Director de Indra

GRUPO	OBJETIVOS 2005-2007	ACCIONES 2005-2007	INICIATIVAS FUTURAS
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> -Mejora del marco de relaciones -Mejora de la GC -Innovar en gestión de personas 	<ul style="list-style-type: none"> -Encuesta de clima laboral -Iniciativas de GC: Foros -Política de diversidad -Equilibra: programa de conciliación laboral -Teletrabajo 	<ul style="list-style-type: none"> -Diversidad: inserción laboral -Plan de igualdad -Conciliación -Iniciativas de GC -Nuevas formas de trabajo
Tercer Sector	<ul style="list-style-type: none"> -Marco de relaciones (acción social) 	<ul style="list-style-type: none"> -Firma del convenio Inserta -Política de Acción social 	<ul style="list-style-type: none"> -Fundación Indra -Tecnologías para discapacitados -Voluntariado corporativo
Medio-ambiente	<ul style="list-style-type: none"> -Política integral medioambiental 	<ul style="list-style-type: none"> -Política integral medioambiental 	<ul style="list-style-type: none"> -Certificación medioambiental en todos

		-Certificación de 2 centros de trabajo	los centros
Accionistas	-Inversión socialmente responsable	-Estudio de comunicación con accionistas -Cotización en índices de sostenibilidad	- Mejorar su calificación como empresa sostenible y socialmente responsable
Clientes	-Mejora del marco de relaciones	-Iniciativas de GC: observatorio comercial -Alianzas	-Iniciativas de GC: extranets
Proveedores	-Mejora del marco de relaciones	-Principios del marco de relaciones con proveedores -Encuesta a proveedores	-Mejora de la encuesta a proveedores
Instituciones de conocimiento	-Marco formal de relaciones	-Coordinación de relaciones con la Universidad	-Intensificación de las relaciones con las Universidades
Comunidades locales	-Impulso a la colaboración en el Plan de Acción Social	-Impulso a los Centros de Desarrollo Tecnológico (CDT)	-Expansión de los CDT
Corporativo	-Fomentar el papel de Indra como ciudadana corporativa	-Firma del Global Compact -Comité de Responsabilidad Corporativa -Sistema de rendición de cuentas -Documentos de comunicación -Verificación de la Memoria de RSE	-Consejero asignado al seguimiento de la RSE -Actualizar Código de conducta -Revisión y corrección del mapa de riesgos -Normalizar el sistemas de RSE con el acuerdo SG21 -Mejora de la comunicación con los públicos objetivo

Fuente: Indra, 2006; 2007; 2008

Como se observa, la mayoría de estas acciones se centra en aspectos estratégicos y de gestión, que siempre inciden de manera directa o indirecta en el beneficio de alguno de los grupos de interés de la empresa y basados, en la mayoría de los casos, en la mejora de los procesos de GC. Pero para que estas acciones tengan el efecto pretendido es necesario también un control y escrutinio del resultado de las mismas (Gallardo y Castilla, 2007). En este sentido, se han realizado algunos intentos por desarrollar indicadores de medida de la repercusión de las acciones de RSE en relación con los beneficios aportados a los grupos y a la propia empresa, que se incluyen en las memorias de responsabilidad social o los informes de sostenibilidad de la empresa. Aunque también hay que señalar que en este aspecto se ha avanzado relativamente poco, ya que las mediciones son casi siempre complejas –por ejemplo, valorar el impacto medioambiental y social de la aplicación de acciones de RSE en este ámbito es difícil, ya que los resultados de estas iniciativas no dependen únicamente de la acción de la empresa– y en su mayor parte su verdadero impacto se mostrará en el largo plazo.

Indra desarrolla acciones proactivas en todo aquello que se refiere a integrar la RSE en los diversos procesos de GC: gestiona éticamente la innovación, lo que le permite generar conocimiento relevante; coopera éticamente (con agentes como proveedores o instituciones de conocimiento), lo que le permite adquirir y compartir más conocimiento; difunde el conocimiento a los distintos grupos de interés con el ánimo de ganar en transparencia; aplica la RSE a la utilización de las TIC en la empresa, lo que permite a ella misma y a otros grupos mejorar en transferencia y aplicación de conocimientos; implanta códigos éticos y los difunde y amplifica a través de los instrumentos y procesos de GC; y aplica prácticas éticas de recursos humanos con el ánimo de que mejoren todas las actividades relativas a la GC en la corporación.

Todos los aspectos anteriores y la forma de actuar de la empresa parten de la propia visión corporativa de Indra, que lo recoge de manera clara: *"La gestión del conocimiento y la innovación que con cada público somos capaces de crear constituyen los ámbitos prioritarios de responsabilidad de la compañía. Por otra parte, nuestra visión de la sostenibilidad se apoya fundamentalmente en las personas, que son las protagonistas de la innovación, pues son ellas las que investigan, aprenden, enseñan y, en definitiva, innovan en soluciones, servicios, en modos de hacer y, también, de pensar"* (Indra, 2008).

Notas pie de página

1

La empresa los denomina "focus group" y participan alrededor de 40 empleados.

2

Ha recibido el premio a la empresa del IBEX 35 con mejores prácticas de Gobierno Corporativo y transparencia informativa (FEF y Recoletos).

3

Algunos de estos socios son CEFAES, Integra o la Fundación Realiza. Uno de los convenios más recientes lo ha firmado con la Fundación Once para desarrollar proyectos tecnológicos conjuntos que ayuden a la integración plena de los discapacitados en la sociedad (Indra, 2006; 2007).

4

Por ejemplo, ha desarrollado mecanismos que facilitan su acceso a Internet.

4 . CONCLUSIONES

Este trabajo muestra la forma en que una empresa intensiva en innovación aplica una serie de principios de RSE a sus actividades de generación y difusión de conocimiento como parte esencial de su estrategia. Su objetivo principal es la obtención de conocimientos valiosos que pretende aprovechar para generar nuevas tecnologías, productos y procesos, a la vez que intenta satisfacer las expectativas de sus grupos de interés. También se ha hecho referencia a que el desarrollo de estas acciones responde a un compromiso claro y en el largo plazo por parte de la empresa. Es decir, no se trata de un conjunto de acciones puntuales, del seguimiento de la pauta de otras empresas de envergadura con el ánimo de no “quedar atrás” en la implantación de estas iniciativas o simplemente el intento por *reflejar* una imagen de empresa responsable ante la opinión de inversores, trabajadores, accionistas u otros grupos de interés (Porter y Kramer, 2006). Se trata, sobre todo, de desarrollar acciones coherentes con respecto a la forma en que los conocimientos son gestionados en la empresa para alcanzar objetivos concretos y en la medida de lo posible, cuantificables y medibles. El objetivo final no es otro que actuar de manera que la ética y la RSE estén integrados en el núcleo vital de los negocios de la empresa – en este caso, referido al ámbito tecnológico– basándose en el reconocimiento de que sólo así se conseguirá dotar a la corporación de una *cultura ética* que servirá en el largo plazo para contribuir a alcanzar el éxito en los mercados en los que desarrolla sus distintas actividades¹¹.

La aplicación de la RSE en Indra se refleja fundamentalmente en dos ámbitos: en el desarrollo de la GC y los resultados que ésta ofrece, y en las relaciones con sus grupos de interés. Por ejemplo, la generación de un conocimiento estratégicamente valioso derivado de las relaciones con los distintos *stakeholders* depende de que éstas se gestionen de una manera ética y socialmente responsable. Además, los procesos de GC se pueden desarrollar de una forma más eficaz y eficiente si se vinculan a las acciones de RSE, debido a que los distintos procesos de conocimiento incorporan aspectos éticos y de responsabilidad social que no es posible obviar (Groff y Jones, 2003; Lin, 2007). A la vez, los valores éticos son difundidos y amplificadas por la propia acción de los procesos de GC. Indra se encuentra trabajando en esta dirección, y sus directivos están plenamente convencidos de que ello es fundamental para el futuro de la empresa, por lo que han marcado un claro camino a seguir que se refleja en distintos planes y programas de actuación con respecto a la RSE, la GC y sus relaciones con los grupos de interés. Tal como muestra el caso, la formalización de las actividades de RSE en un plan concreto es un intento de articular y establecer un marco coherente a través del cual proceder a su implantación e integración con el resto de procesos y actividades de la organización. Ello es de suma importancia en una empresa, Indra, en la que su ventaja competitiva está directamente relacionada con la tecnología y la innovación, y en la que los aspectos relativos a la gestión de conocimientos valiosos están vinculados directamente a la generación de rentas por parte de la organización.

También hay que destacar ciertos aspectos en los que se apoyan la integración de la RSE en los procesos de GC, y que son capaces de mejorar la propia eficiencia con la que se desarrolla ésta en la empresa y con el que se genera un conocimiento relativo a los grupos de interés de alto valor estratégico: los valores culturales compartidos a través de los cuales se impulsan la ética

de la cooperación; las prácticas de recursos humanos (especialmente el trabajo en equipos autogestionados, los incentivos, o la formación en valores éticos), la cooperación con otras instituciones (por ej., Universidades), el liderazgo ético y el fomento de la innovación responsable.

La implantación de los principios éticos y las iniciativas de RSE se establece en el conjunto de la organización a través de los diferentes procesos de GC. El seguimiento de los avances conseguidos a través de determinados indicadores que se incluyen en las memorias de responsabilidad social o los informes de sostenibilidad pasa a ser un aspecto clave. Por tanto, el desarrollo de un plan de implantación permite articular y difundir las acciones y resultados de la RSE a los grupos de interés de la empresa, lo que en opinión de los directivos de Indra redundará tanto en una mayor eficacia de las acciones como en una mayor transparencia en la empresa.

En definitiva, la creciente complejidad del entorno hace imprescindible gestionar la creación de valor a partir de los conocimientos estratégicos y el establecimiento gradual y voluntario de guías de comportamiento ético para todos los integrantes de las organizaciones. Ello se plasma en una amplia difusión de estos principios entre los grupos a través de planes formales, el respeto a la transparencia informativa, el fomento de la participación de todos los grupos integrantes de las organizaciones y en el establecimiento de relaciones estables con distintas entidades para difundir el conocimiento y aportar valor a la sociedad. Además, se genera un *feedback* que hace que la empresa tenga la oportunidad de convertir las exigencias de los diferentes grupos de interés en iniciativas innovadoras, y por tanto, captar oportunidades de negocio que le permiten mejorar su competitividad global.

Notas pie de página

1

Johnson et al. (2005) señalan que esta es la perspectiva que propugnan numerosos autores en el ámbito de la dirección estratégica y que, más allá del cumplimiento de los requisitos legales, es la única válida para sobrevivir en mercados en los que la propia competencia, los clientes, empleados, accionistas y otros agentes exigen y empujan hacia el desarrollo de un comportamiento ético y responsable por parte de la empresa.