

# Implantación de una Política de Responsabilidad Social Corporativa Estratégica: Caso de una gran compañía multinacional japonesa del sector de la automoción

**A.Uruburu, A. Moreno, I. Ortiz**

Profesor Ayudante de Proyectos, Profesora Titular de Organización, Profesora Titular de Proyectos  
angel.uruburu@upm.es, ana.moreno.romero@upm.es, isabel.ortiz@upm.es



www.upm.es



www.gocma.com

Dpto. de Organización Industrial, Proyectos, Administración de Empresas y Estadística  
Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales.  
Universidad Politécnica de Madrid.  
C/ José Gutiérrez Abascal, 2. 28006. Madrid. España.

**Resumen** — El estudio muestra un modelo conceptual teórico de RSC estratégica desarrollado a partir de las reflexiones e ideas de otros autores. Se realiza un contraste del mismo mediante la elección de un caso real. Concretamente, se elige a una gran corporación japonesa de la automoción para explicar cómo traslada las políticas y procedimientos necesarios para su implantación a lo largo de su compleja red interna de empresas. Los aspectos más característicos y distintivos del caso se exponen finalmente en las conclusiones, indicando las posibles líneas de investigación en estudios posteriores.

## INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), ha adquirido en la actualidad un protagonismo fundamental dentro de las políticas globales de dirección de las grandes compañías, donde desde la década de los '90 hasta el día de hoy, su grado de aplicación y desarrollo ha sido y continúa siendo muy importante.

No obstante, y a pesar del gran número de iniciativas aplicadas, la mayoría relacionadas con la mejora del entorno medioambiental y de otros factores esenciales en el desarrollo de la sociedad actual y futura, existen todavía muchas dudas de cara a su implantación definitiva en el día a día de los negocios de las grandes compañías.

Porter y Kramer (2006), han realizado un profundo análisis sobre este tema, destacando algunos de los aspectos esenciales que debe tener una auténtica RSC estratégica, en contraposición a prácticas habituales más propias de lo que ellos denominan RSC reactiva o de respuesta. Según los autores, la RSC estratégica se propone como una excelente oportunidad para alcanzar una auténtica ventaja competitiva y unos beneficios duraderos a largo plazo, tanto para los negocios en general, como para la sociedad en particular, en una nueva forma de interdependencia entre los dos actores.

Tomando lo anterior como referencia fundamental y considerando otras aproximaciones relacionadas con la RSC, el estudio presenta un modelo conceptual teórico de RSC estratégica y un contraste del mismo mediante la elección de un caso real, de manera que los aspectos fundamentales y distintivos del mismo queden bien caracterizados.

La metodología empleada consiste por lo tanto en el análisis de un caso, concretamente una gran corporación japonesa perteneciente al sector de los componentes de la automoción.

Teniendo en cuenta que el estudio forma parte dentro de un contexto de investigación más amplio, el objetivo principal consiste en ilustrar mediante el caso práctico, cuál es la visión de una gran compañía multinacional sobre este nuevo enfoque en la forma de planificar la estrategia global largo plazo. Así, las conclusiones obtenidas pueden proporcionar algunas ideas para el desarrollo de estrategias similares en compañías diferentes.

## MARCO TEÓRICO

El **punto de partida** debe implicar un compromiso entre los esfuerzos económicos y los compromisos corporativos éticos, sociales y medioambientales dentro del entorno donde operen las compañías.

El **punto de llegada** por su parte, debe implicar la implantación de una auténtica RSC estratégica, integrada perfectamente dentro de la estrategia, la cultura y las operaciones empresariales.

La **cultura organizativa** debe traducirse en códigos éticos, y éstos a su vez en códigos de conducta. En algunos casos éste es el factor esencial de éxito de la RSC. Las preguntas de análisis respecto al mismo son: ¿se acerca la RSC al negocio principal de la compañía?, ¿es compatible con la estrategia a corto plazo?, ¿se reconocen estos valores en los funcionamientos de esquemas por objetivos? y por último, ¿se trasladan nuevas directrices a los profesionales?

En relación a los **grupos de interés**, la idea fundamental consiste en el "reparto del valor". La primera cuestión a analizar es destacar quiénes son en el contexto particular de las mismas y qué valores de la sociedad representan. La segunda cuestión tiene que ver con la importancia relativa de cada uno y con la forma de interdependencia con la compañía: qué valor aporta cada grupo y qué recibe a cambio.

La selección de **asuntos relevantes** es otro aspecto decisivo en el éxito de la aplicación e incorporación de la misma a la estrategia de las compañías. Si están bien elegidos y relacionados con la actividad principal desempeñada, el proceso de incorporación a las redes de valor puede proporcionar una ventaja competitiva distintiva, dentro de este nuevo contexto de relaciones y reparto del valor.

La **ética empresarial** constituye un referente fundamental en todo el diseño del modelo. La ética debe servir de nexo entre las tendencias organizativas y estratégicas en la incorporación de valores a través de la cultura de la empresa.

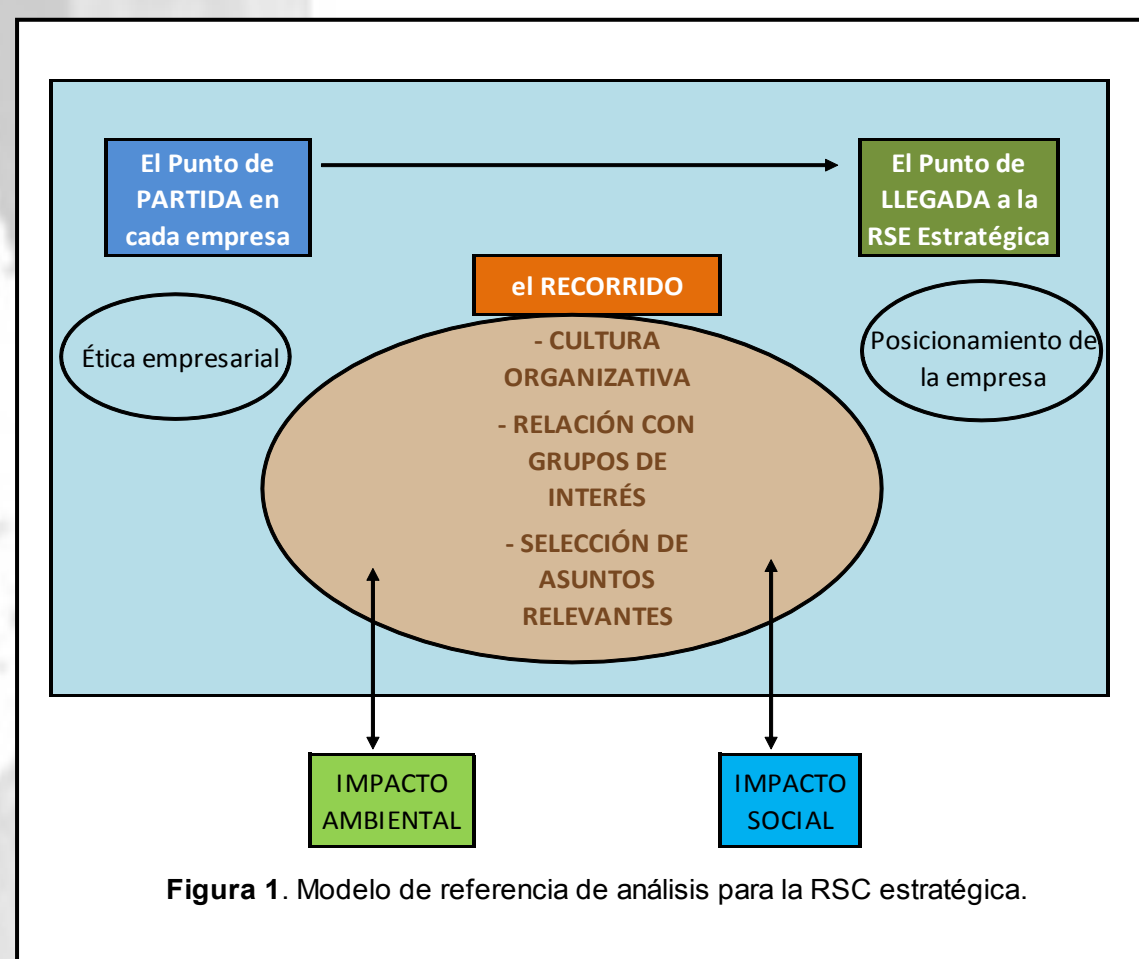


Figura 1. Modelo de referencia de análisis para la RSC estratégica.

## CONCLUSIONES

El análisis del caso permite contrastar las ideas esenciales que conforman el modelo conceptual representado en la (Figura 1). Se considera en esta primera aproximación que la compañía seleccionada presenta, de una forma muy estructurada y establecida firmemente desde la misión y la filosofía corporativa, una RSC que se puede considerar claramente como estratégica. El compromiso entre los aspectos económicos y los sociales, ético y medioambientales está perfectamente estipulado. La particular cultura empresarial, característica de algunas corporaciones líderes japonesas está alineada con los principios del valor compartido, donde los compromisos con los grupos de interés también se postulan de forma precisa.

El aspecto más distintivo viene dado por la selección de los asuntos relevantes: no tanto por los relacionados con el medioambiente, como por la elección de los compromisos respecto a la seguridad de vehículos y ocupantes, en especial, en todo lo relacionado a los neumáticos, la actividad principal de la compañía. También se destaca cómo los procesos y proyectos globales diseñados desde la matriz, fluyen de forma natural por la organización, a pesar de su dimensión y complejidad.

Otros aspectos relevantes van a ser analizados en los próximos pasos a seguir de la investigación. En particular se va a considerar la RSC desde un enfoque completamente diferente, bajo la perspectiva del grado de madurez de un proyecto y el nivel de excelencia que propone Kezner (2001), así como análisis cuantitativos y cualitativos que van a provenir de encuestas realizadas a los grupos de interés relacionados con la compañía.

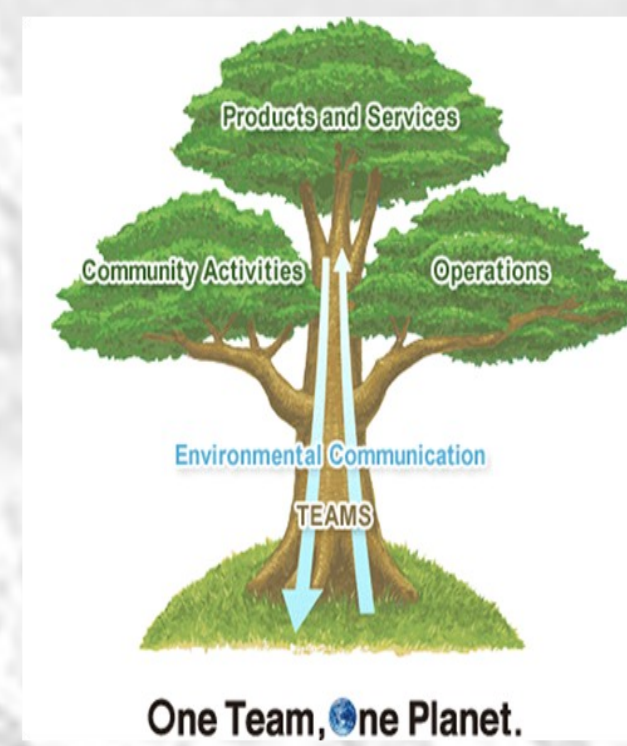
## ANÁLISIS DE CASO

La compañía seleccionada es el fabricante más grande del mundo de neumáticos y otros productos derivados del caucho. Por tamaño, figura dentro del ranking Forbes 500.

Desde Julio de 2009, el gran apartado denominado *Responsibilities* y que engloba todas las actividades desarrolladas en este sentido, ocupa un lugar preferencial dentro de la presentación general oficial de la compañía. De esta forma, ésta clasifica las acciones de RSC en dos grandes grupos: **medioambiente** y **seguridad relacionada con los neumáticos**.

### Medioambiente

La misión medioambiental se establece como "Contribuir a garantizar un medioambiente saludable para las generaciones actuales y futuras". Los diferentes programas y proyectos se engloban bajo tres áreas de progreso medioambiental y dos estrategias centrales de crecimiento.



### Seguridad y Neumáticos

Además del área medioambiental, lo que realmente hace distintiva la RSC estratégica de la compañía y que puede suponer una ventaja competitiva importante a largo plazo produciendo a la vez importantes beneficios a la sociedad, es el conjunto de actividades relacionadas con la seguridad tanto de vehículos como de los neumáticos.

De esta forma, los objetivos a largo plazo de la compañía contemplan los avances constantes y sostenidos tanto en el desarrollo de nuevas tecnologías como en el cada vez mayor conocimiento de los usuarios, con el fin último de alcanzar una sociedad más segura y más confortable en todo lo referente a la conducción de vehículos.

Con ese fin se realizan multitud de actividades incluidas en programas de educación de seguridad vial y otras iniciativas de forma proactiva, bien como fundadores o como participantes destacados. Los esfuerzos irán dirigidos a convencer a los consumidores de que los neumáticos son una inversión en seguridad, en lugar de un gasto repentino y que su correcto mantenimiento evita gastos y emisiones, y sobre todo, salva vidas.

