

# CÓMO INTEGRAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA CULTURA EMPRESARIAL

**Helena Redondo**

*Deloitte*

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) actualmente está adquiriendo un fuerte impulso en el tejido empresarial español ya que las empresas la identifican como una ventaja competitiva a medio y largo plazo. Ser una empresa “no sostenible” implica, hoy por hoy, quedarse atrás en mercados globalizados y fuertemente competitivos. Por este motivo, muchas ya han comenzado a trabajar implantando estrategias y, mediante acciones concretas, como la publicación de Memorias de RSC con las que comunican su actividad a las partes interesadas. La clave del éxito reside en la integración adecuada de la RSC en las prácticas habituales de la empresa, en la asunción de compromisos coherentes y en una información íntegra y veraz de los logros.

*Palabras clave:* responsabilidad social corporativa, sostenibilidad, partes interesadas, memorias de RSC.

## 1. INTRODUCCIÓN

En julio de 2001, la Comisión Europea presentó el Libro Verde «Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas» (COM 2001/366) en el que se define el concepto de Responsabilidad Social de las Empresas como «*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*». Junto a dicha definición, en la Comunicación de la Comisión de julio de 2002 relativa a la responsabilidad social de las empresas (COM 2002 / 347) se afirmaba:

*“las empresas son cada vez más conscientes de que un comportamiento responsable genera éxitos comerciales duraderos. Sin embargo, la responsabilidad social consiste también en gestionar los cambios dentro de la empresa de una manera socialmente responsable, lo que ocurre cuando una empresa procura reconciliar los intereses y las necesidades de las distintas partes de manera aceptable para todas*

*ellas. Una gestión socialmente responsable de los cambios generará efectos positivos para las empresas a nivel macroeconómico”.*

Estemos o no de acuerdo con dichas afirmaciones, lo cierto es que en los últimos años todos los aspectos relacionados con la Responsabilidad Social de la Empresas (RSE), comúnmente denominada Responsabilidad Social Corporativa (RSC) han ido ganando un mayor espacio en el contexto empresarial a nivel mundial y, muy notablemente, en España.

Así en los últimos tiempos estamos asistiendo a un aumento significativo de las actividades relacionadas con la RSC. Cada día es más común la convocatoria de foros y jornadas dedicadas al tema, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales ha creado un grupo de expertos en la materia, el Congreso de los Diputados estudia en una subcomisión parlamentaria creada al efecto las posibilidades existentes respecto a una posible regulación de los aspectos de la RSC, existen grandes inversores institucionales que han empezado a interesarse por el desempeño social y ambiental de las empresas en las que invierten, los bancos han comenzado a analizar el riesgo ambiental en operaciones de crédito, existen varios índices bursátiles que incluyen a empresas “sostenibles”, las empresas del IBEX35 han apostado firmemente por informar de sus actividades a través de memorias específicas de RSC y/o Sostenibilidad, los auditores hemos comenzado a verificar la información externa en relación con la RSC de las compañías, el número de adhesiones al Pacto Mundial de las Naciones Unidas crece de forma vertiginosa y, en fin, lo que hace dos años parecía que podría considerarse una “moda pasajera” se está consolidando dentro de la cultura empresarial española.

## 2. LA RESPUESTA DE LAS EMPRESAS

Los analistas y expertos en la materia están prácticamente de acuerdo en que la importancia de la RSC está íntimamente ligada a la creación de valor a medio y largo plazo. Este convencimiento obedece a que los llamados grupos de interés (inversores, clientes, empleados, proveedores, administraciones públicas y agentes sociales) cada vez más consideran relevante no sólo los resultados económicos, sino también la actitud responsable de la empresa.

Este convencimiento se ve apoyado por la experiencia: los modelos de negocio que se han basado en abusar de alguna de las partes interesadas nunca han sobrevivido a medio plazo; siempre han surgido grupos que han equilibrado las fuerzas de poder de forma que los negocios han tenido que evolucionar o desaparecer. De esta manera han ido emergiendo sindicatos que defienden los intereses de los empleados, asociaciones de consumidores que protegen los derechos de los clientes, agrupaciones de proveedores que amparan sus derechos ante las empresas con gran poder de compra, organizaciones no gubernamentales que apoyan el respeto a los derechos humanos o asociaciones de inversores que salvaguardan los derechos de los accionistas minoritarios.

En el marco de la economía global, donde la información se recibe en tiempo real en cualquier lugar, el diálogo y la interrelación con las partes

interesadas se está convirtiendo en un aspecto clave para abordar cuestiones estratégicas del negocio y operativas. Esto es más cierto aún si consideramos que los intereses de los diversos grupos no son unívocos y responden a necesidades concretas diferentes, de forma que lo que para algunos es importante para otros no lo es tanto. Así, mientras algunos demandan beneficios crecientes, otros consideran más relevante el uso eficiente de los recursos naturales y otros el respeto a los derechos humanos, la integración de colectivos desfavorecidos o la fabricación de productos que no perjudiquen la salud de los consumidores.

De este modo, el desempeño de las empresas en relación a las demandas de los diversos agentes tiene un claro reflejo en la imagen y reputación de la empresa, esto es, en *“el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona”*, según la definición dada por el Foro de Reputación Corporativa.

Por otro lado, y pese a que no está aún clara la forma, si se percibe una tendencia a que los algunos aspectos de RSC sean objeto de regulación y es probable que las empresas puedan estar sujetas en un futuro a la obligación de informar sobre dichos aspectos al igual que está ocurriendo en algunos países de nuestro entorno, como es el caso de Francia.

Estas razones, entre otras, están llevando a las empresas a considerar que no actuar en el campo de la RSC implica, hoy por hoy, quedarse atrás en mercados globalizados y fuertemente competitivos. En el fondo los directivos saben que nadie podrá apostar por la rentabilidad de una empresa *“no sostenible”*.

Dado que, como hemos mencionado anteriormente, los principales riesgos de no desarrollar una adecuada política de RSC tienen impacto en la imagen de las empresas, una de las iniciativas que más se ha desarrollado es la publicación de memorias de sostenibilidad y RSC. Esta respuesta a los requerimientos crecientes de información integral y transparente acerca de la actividad de la empresa se está realizando, básicamente de dos formas:

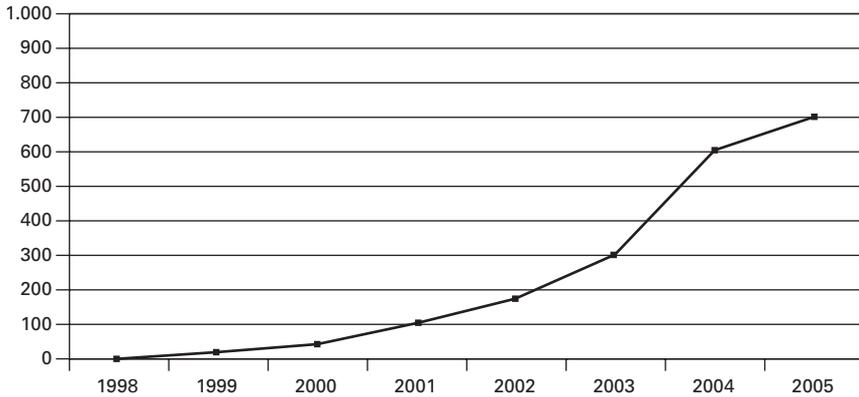
- Incluyendo información social y/o medioambiental en los Informes Anuales tradicionales.

- Realizando una memoria específica de Sostenibilidad o RSC.

La mayor parte de las empresas están optando por la segunda alternativa y elaboran un documento específico que, en muchos casos sigue el estándar internacional GRI (*Global Reporting Initiative*) el cual requiere el seguimiento de una metodología e informar conforme a unos contenidos e indicadores predefinidos. GRI es una iniciativa *“multistakeholder”* en cuyo diseño han participado instituciones académicas internacionales de referencia, organizaciones destacadas en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa, compañías avanzadas y organizaciones empresariales de todo el mundo. Con ello, se pretende elevar la calidad de la información sobre RSC al nivel que tiene actualmente la información económico-financiera. El resultado es que el número de empresas que reportan en el mundo utilizando la metodología de GRI ha aumentado espectacularmente, superando las 714 según la información disponible en agosto de 2005. En el grá-

Gráfico 1 se puede observar el rápido crecimiento del número de informes GRI en todo el mundo, crecimiento que también ha tenido su reflejo en España donde el número de organizaciones informante es destacable, como se puede comprobar en la siguiente relación (cuadro 1).

**Gráfico 1**  
**EVOLUCIÓN EN EL NÚMERO DE INFORMES GRI**  
**A NIVEL INTERNACIONAL**



Fuente: Global Reporting.

**Cuadro 1**  
**ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS QUE UTILIZAN LA GUÍA GRI**

• Abengoa	• Gamesa
• Abertis	• Gas natural
• AGBAR	• Grupo CESP
• Alta velocidad Renfe	• Grupo Eroski
• AECA	• Grupo Ferrovial
• Banco Sabadell	• Grupo Larcovi
• Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	• Grupo Santander
• BASF Española	• Harineras Villamayor
• Bilbao Bizkaia Kutxa	• Hospital General de Vic
• Bodega Pirineos	• Hospital Universitario Virgen de las Nieves
• Caixa Galicia	• Iberdrola
• Cementos Rezola-Sociedad Financiera Minera	• Iberia
• CEPESA	• Indra
• Cercanías Renfe	• Inditex
• Col.legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya	• Javierre S.L.
• Contratas y Oras Empresa Constructora	• MP Corporación Industrial
• DKV Seguros	• Red Eléctrica Española
• El Monte Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla	• Renfe
• EMASESA, Aguas de Sevilla	• Repsol YPF
• ENDESA	• Telefónica de España
• Ericsson España S.A.	• Telefónica I+D
• FCC Construcción S.A.	• Telefónica Móviles España
• FREMAP	• TPI
	• Telefónica S.A.
	• Vodafone España S.A.

**Gráfico 2**  
**EVOLUCIÓN DEL TIPO DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA**  
**POR LAS EMPRESAS EN RELACIÓN CON ASPECTOS**  
**SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES**

Década de los 90	Finales de los 90 - 2002	Hoy	¿En el futuro?
Informe Anual  Información social, laboral y ambiental como parte del informe anual (aspectos cualitativos fundamentalmente)	Informe de Medio Ambiente / Social (no ajustado a un estándar)  Informe Anual	Informe de Sostenibilidad / RSC ajustado al estándar GRI  Informe Anual (aspectos económicos y financieros)  Informe de Gobierno Corporativo  Otros informes adicionales	Informe anual único desarrollando aspectos económicos, sociales y medioambientales e incluyendo la información sobre Gobierno Corporativo en función de los requisitos del regulador

Esta respuesta es un paso más en el proceso evolutivo que viene experimentando la información suministrada por las empresas, sobre todo las cotizadas, desde los datos exclusivamente económico-financieros hasta el futuro, y creo deseable, un informe integral único que describa la realidad de la empresa desde una óptica económica, social y medioambiental. Como podemos observar en el cuadro adjunto (gráfico 2), en los últimos años las empresas líderes han ido dando pasos cada vez más firmes para comunicar aspectos diferentes a los financieros, unas veces por obligación legal, y en la mayor parte de los casos, de forma voluntaria. Precisamente es esa voluntariedad la que hace este proceso profundamente valioso desde el punto de vista de la competitividad.

**3. ¿CÓMO SE INTEGRA LA RSC EN LA EMPRESA?**

Como hemos argumentado anteriormente, si bien es cierto que la RSC no debe considerarse una moda, también lo es que la actuación de las empresas en relación con la RSC, sobre todo en lo que a información hacia el exterior se refiere, se encuentra en ocasiones en sus estados iniciales.

De este modo, cuando se analiza en profundidad la información y actuaciones que las empresas publican en sus Memorias en relación con la RSC se descubre que existen dos tipos de empresas:

- Las que cuentan “lo que hacen”, esto es, empresas que han iniciado el camino de la RSC centrándose en el aspecto de la comunicación y que presentan en su memoria aspectos dispersos relacionados con la RSC.
- Las que cuentan “cómo son”, es decir, empresas que consideran la RSC dentro de la estrategia, cultura y actividades del día a día y que, por tanto, presentan en su memoria la imagen de cómo son, cómo se rela-

cionan con su entorno (partes interesadas), los compromisos adquiridos y el cumplimiento de los mismos.

La diferencia entre ambos tipos de empresas puede parecer sutil, pero es muy importante. Las del primer tipo pueden correr riesgos (reputación), mientras que las segundas se encuentran posicionadas para lograr el éxito en una sociedad que cada vez demanda una mayor implicación de las empresas.

La clave para estar en uno u otro grupo es el nivel de Integración de la RSC en las mismas. Pero... ¿cómo se consigue que la RSC impregne todas las actividades de la empresa y se proyecte en la sociedad?.

La respuesta es muy simple, aunque su consecución es compleja. La RSC deberá:

- Estar integrada en la estrategia, misión y valores de la empresa.
- Ser coherente con la cultura de la empresa.
- Estar imbricada en los procesos y las relaciones internas y externas de la empresa.

Para lograr estos tres objetivos es necesario comenzar a construir por los cimientos, esto es, plantear y comprometerse en "lo que la empresa quiere ser" y dar los pasos necesarios para alcanzar dichos compromisos.

### *3.1. Integración de la RSC y estrategia empresarial*

Integrar la RSC en la estrategia empresarial significa asumir el protagonismo de los aspectos medioambientales y sociales en la estrategia, políticas, códigos de conducta o misión de la compañía.

De este modo, la integración implica:

- Plantear hacia dónde se quiere llevar la estrategia (¿en qué aspectos de la RSC se debe avanzar?).
- Observar el entorno y la realidad interna y considerar hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos.
- Valorar las oportunidades, pero también los riesgos que se van a asumir.
- Consultar a los demás ("partes interesadas"), conocer su percepción ("cómo nos ven") y qué esperan de la empresa y decidir qué nivel de compromiso se debe asumir.
- Decidir qué actuaciones hay que acometer y realizar los cambios necesarios (¿qué debe cambiar?, ¿qué se debe mantener?, ¿cómo se van a medir los resultados?).
- Comunicar la nueva estrategia empresarial y obtener el impulso de la Alta Dirección para su puesta en práctica.

### 3.2. *Coherencia con la cultura empresarial*

Es el aspecto más difícil de lograr, el que cuesta más tiempo conseguir y el que plantea más dificultades para cambiar. Aunque en ocasiones la integración de la RSC puede implicar determinados cambios de cultura, dichos cambios deben producirse de un modo natural y en los plazos necesarios. La RSC no debe “entrar a presión” en la cultura de la organización. Por ello, en este caso es más sencillo enumerar lo que no debe hacerse que aquello que se debe hacer. De este modo no se debe:

- Plantear objetivos que no encajen con la cultura tradicional de la empresa: las empresas no son entidades sin ánimo de lucro dedicadas al medio ambiente, a la filantropía o al desarrollo, no hay que hacer una revolución, ni es conveniente cambiar comportamientos que han demostrado ser eficientes.

- Crear nuevos procedimientos y nuevos sistemas para gestionar la RSC: las actividades diarias deben contemplar la RSC. No se deben crear complejos sistemas o procedimientos para justificar el desempeño en RSC, sino adaptar los sistemas de información y gestión de la empresa para que recojan los aspectos que no se miden aún.

- Diseñar actuaciones muy distantes de la actividad de la empresa: no podemos pretender que las empresas gestionen temas ajenos a su actividad y realidad. Las actuaciones en RSC deben ser coherentes con la actividad, productos y servicios de la empresa.

- Las actuaciones deben surgir de una forma natural dentro de la organización: no se trata de emular lo que hacen otros o intentar ser los campeones de la RSC. Lo que se hace debe surgir de modo natural y responder a iniciativas coherentes con lo que es la empresa y las inquietudes de las partes interesadas.

### 3.3. *Imbricación con procesos y relaciones internas y externas*

Está empezando a ser práctica común que las empresas creen un departamento interno para gestionar la RSC o que asignen la responsabilidad a una unidad ya existente. No obstante, esta práctica sólo tiene sentido si de lo que se trata es de coordinar e impulsar y asegurarse que los procesos y sistemas están bien diseñados para evitar los riesgos y aprovechar las oportunidades derivadas de la interrelación con las partes interesadas.

La RSC en una empresa no debe ser un “postizo” que se adhiere a la organización. Debe estar imbricada en todo aquello se hace en el día a día:

- Internamente, dentro de las prácticas habituales de compras, recursos humanos, administración, clientes, diseño de productos y servicios, comunicación interna, ...

- Externamente, en la comunicación externa, las relaciones institucionales, el marketing, las relaciones con accionistas, la protección ambiental, los aspectos de seguridad, etc.

La mejor forma de lograr dicha imbricación es plantear las actuaciones de la RSC como parte de los procesos y relaciones normales de la empresa, esto es, materializándolas a través de los productos y servicios de la empresa, implicando a los propios empleados en su realización y ligándolas a las actividades normales de la compañía.

Y un último aspecto a considerar para integrar la RSC: la comunicación debe ser el último paso (*primero hacer, luego contar*).

#### 4. COMUNICACIÓN HACIA EL EXTERIOR: MEMORIAS DE RSC

Uno de los aspectos que más destacan en los desarrollos de las estrategias de RSC de algunas compañías es que, y a diferencia de lo que sería lógico, se ha comenzado por informar antes de implantar las actuaciones de RSC sobre las que se informa. Una reflexión inicial que toda empresa debería hacerse y que no siempre se hace es si realmente se encuentra en condiciones de informar sobre su desempeño en RSC y si dicha información le va a reportar los beneficios esperados. En esta reflexión debe considerarse que:

- *La Memoria no debe ser el objetivo prioritario:* las Memorias de RSC son probablemente uno de los mejores vehículos para lograr transmitir hacia el exterior, con transparencia, los esfuerzos que una entidad realiza para asumir su responsabilidad con el entorno en todos los ámbitos. Sin embargo, la Memoria de RSC no debe ser un "fin" en sí mismo, sino el reflejo de los resultados logrados a través de una Estrategia de RSC ("los compromisos") y de las actuaciones concretas llevadas a cabo por la entidad ("grado de cumplimiento de los compromisos").

- *La Memoria implica un compromiso de transparencia a largo plazo:* la Memoria de RSC será el instrumento con el que comunicaremos al exterior nuestro desempeño en RSC. Su edición supone un ejercicio de transparencia que implica tener claro desde el principio cómo vamos a avanzar y estar dispuestos a informar de nuestros logros, pero también de nuestros "fracasos". Es conveniente, por tanto, reflexionar previamente acerca de la oportunidad de su publicación y de los compromisos asumidos a largo plazo por la organización.

- *Reflexionar previamente sobre el Perímetro:* la diversidad de las actividades de algunas empresas, la existencia de varias entidades jurídicas dentro de una corporación y los distintos entornos culturales y geográficos pueden provocar que sea difícil encajar todas las actividades o entidades jurídicas en una sola estrategia. Además, es posible que algunas actividades hayan avanzado menos que las demás. Antes de plantearse implantar una estrategia y elaborar una memoria de RSC este aspecto debe analizarse para delimitar el alcance o "perímetro" y el calendario más adecuado para la gestión de RSC dentro de la organización.

• *Valorar el impacto sobre la organización e identificar quién y cómo deben participar:* casi todas las organizaciones ven en la RSC una oportunidad para reforzar la percepción positiva que de ellas tienen las “partes interesadas”. Aunque esto es generalmente cierto, la RSC también puede suponer ciertos riesgos que conviene conocer y acotar. Otro aspecto muy importante que se ha de considerar es el impacto sobre la organización y las necesidades de coordinación de diferentes áreas de la empresa e incluso de fuera de la empresa para facilitar el avance del proceso.

Y por último, debemos planificar los pasos a seguir en todo el proceso. En el cuadro 2 se describe de forma resumida la metodología que recomendamos en Deloitte para elaborar una memoria o informe de RSC.

**Cuadro 2  
ETAPAS PARA EL PROCESO DE ELABORACIÓN  
DE UNA MEMORIA DE RSC**

<b>1</b>	Selección del estándar a seguir ▼	¿Utilizamos GRI u otro? ¿Qué ventajas e inconvenientes ofrecen? ¿Cuál se aproxima más a las necesidades de la empresa?	En ocasiones las características de la empresa o el tipo de informe pueden aconsejar no seguir estándar alguno.
<b>2</b>	Identificación de stakeholders y necesidades ▼	¿A quién nos dirigimos? ¿Cuál es su peso e importancia? ¿Qué temas les interesan? ¿Hemos identificado a todos?	Una matriz partes interesadas/temas de interés, permite identificar la información relevante para responder a sus demandas.
<b>3</b>	Definición de Indicadores de Sostenibilidad ▼	¿Qué información es relevante para transmitir la realidad de la empresa? ¿Cómo se estructura? ¿Cuáles son los indicadores clave?	Siguiendo GRI y teniendo en cuenta la información disponible en la empresa, se identifican y construyen los indicadores.
<b>4</b>	Recopilación/tratamiento de la información ▼	¿Dónde están los datos? ¿Están definidos en los sistemas de información? ¿Cuáles son los flujos de información y cómo se procedimentan?	Adaptar los sistemas de información ya existentes para construir los procesos de obtención de datos de ediciones posteriores.
<b>5</b>	Definición de contenidos/ estructura de la memoria ▼	Definición de índice y contenidos. ¿Cumplen el estándar elegido? ¿Cómo los presentamos?	Contrastar el índice provisional con lo establecido en el estándar de referencia y, establecemos el peso de cada contenido.
<b>6</b>	Elaboración de la memoria/diseño gráfico	¿Cómo se presenta la memoria? ¿Cumple estándares de presentación y calidad? ¿Cuenta con elementos para asegurar el Feed-back adecuado?	Se deben utilizar los estándares de imagen corporativa de la empresa e incluir los elementos auxiliares necesarios para obtener el feed-back de las partes interesadas.

## 5. IMPLANTAR LA RSC: LOS PASOS A SEGUIR

Por lo tanto, para evitar caer en el error de “comunicar” antes de “hacer”, los pasos lógicos a la hora de implantar la RSC dentro de la empresa deben ser similares a los de cualquier otra estrategia empresarial:

• En primer lugar, es necesario reflexionar y establecer como la RSC se ha de integrar en la estrategia y cultura global de la empresa, cómo afectará a las actuaciones globales de Reputación Corporativa y cómo tendremos en cuenta e integraremos la opinión de las partes interesadas.

- El segundo paso debe consistir en instrumentar y desarrollar la estrategia definida en planes y programas concretos que cubran los objetivos estratégicos de la RSC e integren los que ya se están llevando a cabo por parte de la empresa. Se deben definir indicadores de medición específicos para el seguimiento de su ejecución y definir cuál será el sistema de *reporting* de RSC.

- En tercer lugar, se deberán implantar las actuaciones concretas que permitan llevar a cabo los objetivos planteados y realizar un seguimiento de las mismas que permita conocer su grado de avance.

- Por último, una vez desarrolladas las etapas anteriores podremos transmitir a la sociedad las actuaciones llevadas a cabo y los logros conseguidos (indicadores de avance y memoria de RSC).

## 6. CONCLUSIÓN

La experiencia de muchas empresas y los acontecimientos recientes en relación con las RSC parecen demostrar de modo empírico que la integración de aspectos relacionados con el desempeño ambiental y social de las empresas despierta un amplio interés. Dicho interés se fundamenta en que una adecuada gestión de dichos aspectos y la comunicación hacia el exterior de cómo la empresa los gestiona puede ser una ventaja competitiva y aportar valor a las empresas en un entorno social cada vez más sensible a la actuación y reputación de las empresas.

Sin embargo, como en todos los nuevos aspectos que afectan al mundo empresarial, la implantación de las actividades relacionadas con RSC en las empresas se está llevando a cabo con mayor o menor éxito en función de los planteamientos de cada empresa individual.

La clave para el éxito en relación con la RSC está en que la empresa no debe crear nuevas estrategias "ad hoc" sino, más bien, debe integrar la RSC en su propia estrategia empresarial. Por tanto no debe cambiarse la actuación de la empresa, sino adaptarla a las nuevas exigencias de los mercados y sus partes interesadas.

La comunicación, aspecto clave a la hora de abordar el proceso, debe realizarse en función de unas actuaciones consolidadas y de los hechos concretos del desempeño de la empresa por lo que no tendrá sentido en tanto en cuanto no exista una integración real de la RSC en la estrategia y cultura de la empresa.

En estos momentos en que los aspectos de la RSC comienzan a desarrollarse, las empresas aún pueden cometer "errores de principiante", pero si bien es cierto que la RSC aporta ventajas a las empresas, también lo es que implica un compromiso de transparencia y un adecuado desempeño económico, social y ambiental en el largo plazo. Los compromisos que hoy adquieren las empresas deberán de ser llevados a la práctica y demostrados en el futuro y es ahí precisamente donde una adecuada integración permitirá aprovechar dichas ventajas y evitar los potenciales riesgos.

### ABSTRACT

Nowadays, Corporate Social Responsibility (CSR) is giving Spanish companies an important boost since CSR is being identified as a competitive advantage in the medium and long term. Being an "unsustainable" company implies lagging behind in global and highly competitive markets. For that reason, many companies are beginning already to implement strategies and to develop specific facts. In addition, they publish CSR reports, informing stockholders of their activities. However, the key to success lies in integrating CSR into company daily practices and in reporting more fully than previously by sustainability reports.

*Key words:* corporate social responsibility, sustainability, stockholders, CSR reports.

