

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

Ángel Uruburu¹, Ana Moreno¹, Isabel Ortiz¹

¹ Dpto. de Organización Industrial, Proyectos, Administración de Empresas y Estadística. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid. Universidad Politécnica de Madrid. C/José Gutiérrez Abascal, 2 28006 Madrid, España. angel.uruburu@upm.es, ana.moreno.romero@upm.es, isabel.ortiz@upm.es

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 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.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa Estratégica, Automoción.

1. 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.

2. Metodología.

Tomando como referencia esta y otras aproximaciones relacionados 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 otras compañías diferentes.

3. RSC estratégica: marco teórico de referencia.

3.1. Antecedentes.

Según Porter y Kramer, para entender los principios básicos sobre los que se fundamenta la RSC estratégica, es necesario describir en primer lugar las ideas esenciales que caracterizan la aparición y evolución histórica de la RSC:

- La RSC se forma a partir de la importancia creciente de los grupos de interés externos a las compañías y a las nuevas regulaciones internacionales que surgen exigiendo informes sobre los riesgos relacionados con las actividades de los negocios.
- Se puede generalizar que la relación tradicional entre las compañías y sus negocios versus sociedad se basaba en el término “contra”. Desde mediados de los ’90 esta caracterización ha ido cambiando a una nueva relación no basada en un juego de suma “0”
- Las cuatro escuelas primarias de pensamiento sobre las que se basa la RSC son: la obligación moral, el principio de sostenibilidad, la licencia para operar y la reputación. La debilidad común de las cuatro es que se basan en las *tensiones* entre sociedad y negocios, no en la *interdependencia* mutua.

Desde esta aproximación, en la actualidad predominan ejemplos de RSC fragmentada y desconectada del día a día de los negocios de las compañías, no existiendo ideas claras sobre qué hacer con los riesgos inherentes a sus operaciones comunes. Se destaca además la falta de guías y políticas prácticas de aplicación en esta área para los directivos de las grandes organizaciones.

3.2. Fundamentos.

Frente a las prácticas más comunes definidas anteriormente, los mismos autores formulan una nueva teoría sobre la RSC desde una posición mucho más *estratégica* basada en dos principios:

- Las empresas y la sociedad se necesitan mutuamente. De un lado, el éxito de las corporaciones depende de sociedades saludables que creen demandas expansivas de productos y servicios seguros. Por el otro lado, las sociedades también necesitan el éxito de las empresas que garanticen puestos de trabajo, crecimiento de salarios y estado de bienestar.
- Principio del *valor compartido*: Las organizaciones no deben centrar ya sus actividades bajo el único enfoque de maximización de beneficios a costa de los

grupos de interés relacionados con sus actividades, sino en el crecimiento a largo plazo sostenido en el reparto del valor generado entre los mismos.

La RSC, entendida bajo este enfoque estratégico, ofrece grandes oportunidades de beneficio para la sociedad. Las corporaciones y grandes compañías pueden aportar una gran cantidad de recursos, experiencias y visión a largo plazo, pudiendo obtener además una gran ventaja competitiva procedente de la innovación de este enfoque.

3.3. Desarrollo de una política de RSC:

Para que una política de RSC resulte verdaderamente estratégica e innovadora, debe tener en cuenta en su formulación y desarrollo una serie de aspectos esenciales que, en otro caso, pueden resultar en un conjunto de actividades filantrópicas descoordinadas o desconectadas de la estrategia de la compañía.

En primer lugar, las corporaciones deben identificar, priorizar y desarrollar los asuntos sociales que pueden tener mayor impacto en el éxito de sus negocios y que estén directamente relacionados con los mismos. De entre ellos, es muy importante destacar cuáles son de tipo genérico, cuáles tienen un impacto social relativo en la cadena del valor y por último, cuáles tienen una dimensión verdaderamente social en el entorno competitivo. Son éstos los asuntos en los que se debe fundamentar una auténtica RSC estratégica.

En segundo lugar, se debe crear una Agenda de Responsabilidad Social. Ésta debe contemplar dos líneas de actuación fundamentales: aquellas actividades orientadas a mitigar o reducir los efectos adversos de las actividades de los negocios y otro conjunto de iniciativas que se traduzcan en beneficios sociales económicos grandes y diferenciadores, implementados bajo el principio del valor compartido.

Por último, la integración del nuevo enfoque de los negocios hacia la sociedad requiere importantes cambios y ajustes organizativos y estructurales. A semejanza con la investigación y desarrollo, la creación del valor compartido debe ser vista como una inversión a largo plazo en la futura competitividad de la compañía.

4. RSC estratégica: diseño de un modelo conceptual.

Una vez detallados los antecedentes, fundamentos y las bases sobre las que se sustenta el establecimiento de una política de RSC estratégica, se expone a continuación el diseño de un modelo conceptual que sirva para realizar contratos de valoración con aplicaciones reales prácticas.

Para ello, además de algunas ideas esenciales definidas en el apartado anterior, se incorporan una serie de conceptos, aspectos clave y relaciones características que, de forma visual, se representan en la (Figura 1).

Basado en un modelo de referencia de Moreno et al. (2010, páginas 117-165), el mismo se ha complementado con algunos elementos nuevos, de manera que de forma visual se destaquen otros aspectos que a juicio del autor lo complementan más.

De esta forma, se puede observar cómo son siete los puntos esenciales que deben ser considerados en el análisis de la implantación de una auténtica RSC estratégica: el punto de partida, el punto de llegada, el recorrido, la ética empresarial, el posicionamiento de la empresa ante la RSC, el impacto social y el impacto ambiental.

Inicialmente, como punto de partida, se puede asumir que la implantación de la RSC dentro de una compañía es un proceso largo, que se realiza de forma paulatina y que tiene como objetivo principal la incorporación de ésta dentro de la estrategia de la misma.

Las primeras preguntas que deben contemplarse son: ¿qué supone la implantación de la RSC en el interior de las organizaciones? y ¿cuál es la trayectoria a seguir?

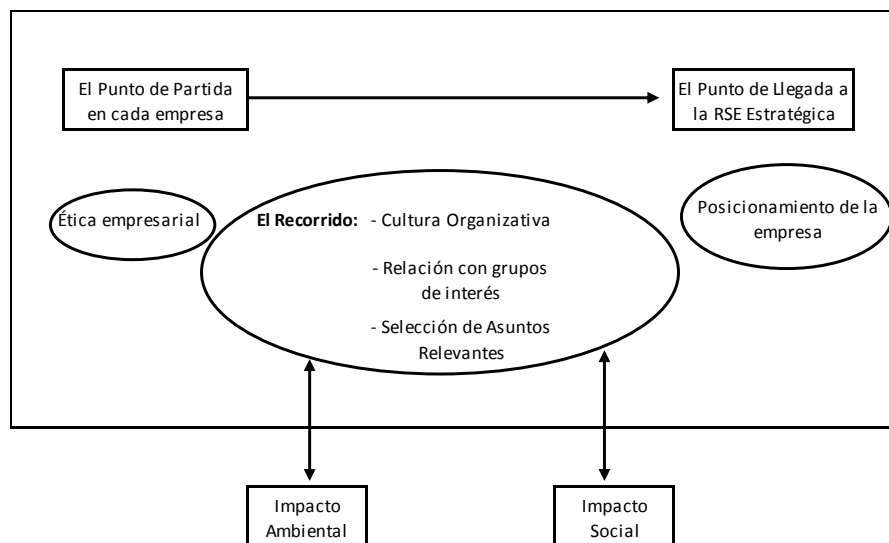


Figura 1. Modelo de referencia de análisis para la RSC estratégica.

De esta forma, *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.

Entre ambos puntos surgen las cuestiones esenciales: ¿cómo medir el avance? y ¿qué grado de solidez tiene el mismo?

La primera pregunta tiene mucho que ver con la profesionalización de la gestión de la RSC, la visión a largo plazo, el actuar de forma proactiva y voluntaria más allá de la legislación, la integración en procesos y actividades de negocio, el establecimiento de marcos de relación con los grupos de interés y, por último, la colaboración (alianzas), con otras empresas.

En cuanto a la segunda, el modelo establece que el grado de solidez se basa en *el recorrido* que las compañías siguen entre el punto de partida y llegada. Los tres pilares fundamentales sobre los que éste debe basarse son: la cultura organizativa, la relación con los grupos de interés y la selección de asuntos relevantes.

Antes de profundizar en estos tres factores esenciales, se destaca la reflexión de que, el camino a recorrer por cada compañía en relación al establecimiento de la RSC puede tener muchas aproximaciones, dependiendo por ejemplo de factores como las motivaciones internas, los orígenes y la forma de desplegarla. Una vez establecida, la RSC debe trasladarse a todos los niveles de la empresa en un proceso que, como se ha indicado, se desarrolla a largo plazo.

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”. Como se ha indicado anteriormente, es una de las piedras angulares del enfoque de Porter y Kramer. Éstos no son iguales para cada compañía, por consiguiente 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.

El tercer y último factor fundamental que define el recorrido de la RSC es *la selección de asuntos relevantes*. Éste 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. Tomando como referencia la definición de Adela Cortina (1997), “un saber que nos orienta para tomar decisiones justas y felices”, se quiere destacar la idea de la necesidad de alineación entre la ética de las empresas y la ética de las personas. Los profesionales deben aportar bienes internos intrínsecos a su labor desempeñada en anteposición a los bienes externos clásicos (dinero, prestigio y poder). Más aún, 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.

Por último, se destaca en el modelo el *posicionamiento* que la empresa toma frente al mismo. En este sentido, la RSC puede tener una apariencia cosmética, filantrópica, de participante activo o de liderazgo proactivo. Esta asociación dependerá si el objetivo perseguido es evitar riesgos, establecer nuevas relaciones con los grupos de interés, hacer frente a las presiones de los mismos, adaptarse a los marcos reguladores, o bien el establecer una clara visión a largo plazo. Éste último enfoque debe ser, como se ha indicado anteriormente, el punto de llegada de una auténtica RSC estratégica.

5. Exposición del Caso: Corporación multinacional japonesa del sector automoción.

5.1. Datos Generales.

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 Fue fundada en 1931 y contaba con casi 134 mil empleados a finales de 2007. El 28% de sus ventas se realiza en Japón y el 72% restante en el resto del mundo. En cuanto a las instalaciones, dispone de 76 fábricas de neumáticos, 20 de procesado de materias primas y 86 de otros productos diversificados. También se destaca la existencia de 5 centros técnicos y 11 circuitos de pruebas y desarrollo por todo el mundo.

5.2. Filosofía Corporativa.

Como punto de partida para el análisis del caso práctico respecto al marco teórico, se destacan las ideas esenciales que componen la filosofía corporativa de la compañía, ya que se considera que están directamente relacionadas con los fundamentos de la RSC estratégica vistos en los anteriores apartados.

El lema de la compañía “*Servir a la Sociedad con Calidad Superior*” aunque formulado en 1931 por su fundador, continúa siendo el centro de todas las actividades de la misma. La idea esencial sobre la que se sustenta toda la filosofía corporativa se puede concretar en las siguientes ideas:

La confianza de las personas se consigue ofreciendo productos y servicios que hacen la vida más segura, más divertida y más plena. Esta confianza hace a la compañía visible mediante su interacción con los clientes y con todos los miembros de la comunidad, y también la hace orgullosa de sus productos, de sus diferentes empresas y de cada trabajador.

La relación clave entre la confianza y el orgullo es la acción. Sólo a través de acciones concretas se puede ganar la confianza que se convierte en la base del orgullo en la compañía y en sus productos. Así se garantiza la motivación que permite a la compañía ser mejores y continuar ganando y reteniendo la confianza de la sociedad.

La búsqueda de la excelencia es la suma de las búsquedas de cada persona de cada departamento de cada compañía de la corporación. Así, mediante el respeto mutuo y apoyo entre las personas se consigue el máximo potencial de la misma.

El compromiso con la calidad es un compromiso mundial. Se comparten los valores de la comunidad, incluido el deseo universal de un medioambiente sostenible. Y se trabaja conscientemente por mejorar la calidad de la vida de las personas en cualquier parte del planeta.

5.3. Los siete principios claves de dirección.

Para articular todo esta filosofía, la compañía establece los denominados principios clave de dirección, que se enumeran de la siguiente forma:

- Enfoque continuo hacia el futuro y persecución continua hacia el crecimiento del valor de la compañía.
- Ser limpio, transparente y honesto en la dirección corporativa.
- Entender y respetar los valores éticos, las prácticas morales y las regulaciones legales de cada región y nación donde opera la compañía.
- Verse a sí mismo a través de los ojos de los clientes y aproximarse a ellos de una manera responsable, excediendo sus expectativas.
- Construir un ambiente positivo, fomentando empleados capaces y motivados que después reforzarán la compañía.
- Anticiparse al futuro por sí mismos, liderando la industria mediante la introducción de nuevas tecnologías.

- Maximizar los puntos fuertes compartiendo de una manera libre la información, promoviendo la cooperación entre divisiones y compañías del grupo.

5.4. Compromisos con los grupos de interés.

Como se indica en el modelo conceptual teórico, éste es uno de los tres factores fundamentales que conforman el proceso de establecimiento de la RSC estratégica desde el punto de partida hasta el de llegada. En el caso práctico, se formulan de la siguiente forma:

Compromisos con la Comunidad: proporcionar beneficios añadidos a la comunidad mediante el apoyo a actividades culturales e interés público. Ser proactivo en el trabajo para proteger el medioambiente global.

Clientes: contribuir con avances continuos al fundamento principal de la seguridad y a otros elementos básicos de la calidad de vida. Trasladar la pasión a los clientes a través de nuevas clases de valores excitantes e innovadores que estimulen su imaginación.

Accionistas: maximizar el valor de las acciones mediante el crecimiento continuo en ventas y beneficios a largo plazo. Proporcionar la contabilidad a los accionistas y repartir beneficios de forma razonable y estable mediante el pago de dividendos.

Socios Colaboradores: Concentrarse en el avance de intereses mutuos a través de una estrecha comunicación en las relaciones con los socios. Identificar problemas e inquietudes comunes y trabajar conjuntamente en las mejoras para solucionarlos.

Empleados: Fomentar la individualidad de los empleados y garantizar un entorno seguro y estimulante del puesto de trabajo. Ofrecer honestamente oportunidades a todos los empleados y evaluar su rendimiento sobre la base del esfuerzo así como los resultados.

5.5. Las dos líneas básicas de actuación de RSC de la Compañía.

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. Se definen a continuación las misiones y proyectos relacionados.

5.5.1. 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.

Las áreas de progreso consideran los productos y servicios, las operaciones relacionadas y las actividades asociadas con la comunidad en general. Las dos estrategias centrales de crecimiento se basan en la comunicación honesta y transparente sobre el medioambiente *compartido*, y el sistema de gestión TEAMS: “*Total Environmental Advanced Management System*”

En cuanto a los programas asociados, y teniendo en cuenta el hecho de que los asuntos relacionados con el medioambiente necesitan ser tratados dentro de sus diferentes ámbitos –

local, regional y global, éstos se entrecruzan en una compleja matriz organizativa que asegura una aproximación completa a los problemas y que afectan a cinco dominios diferentes: “*eco-Management*”, “*eco-Production*”, “*eco-Products*”, “*eco-Projects*” y “*eco-Communication*”. En este sentido, la compañía proporciona de forma sistemática y voluntaria datos globales (no parciales), en relación a los tres factores de riesgo inherentes a sus actividades como son las emisiones de CO₂, los materiales de desecho y el consumo de agua.

Otro punto muy distintivo de la RSC estratégica medioambiental de la compañía consiste en las líneas de actuación de desarrollo de futuros productos y que contemplan la reducción del peso estructural de los neumáticos, la menor resistencia a la rodadura y el diseño estructural que minimice el desgaste irregular de los mismos, todas ellas con implicaciones evidentes medioambientales.

Una primera valoración básica de lo anteriormente expuesto, conduce a la idea de que, en la medida que todas estas actividades se formulan respecto a objetivos concretos, medibles, globales y consideran procesos de mejora continua a largo plazo inherentes al centro del negocio de la compañía, esta área medioambiental puede considerarse realmente alineada con los fundamentos de una auténtica RSC estratégica.

5.5.2. 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 personas y los neumáticos.

La idea fundamental de esta nueva aproximación se basa en el hecho de que el único contacto entre un coche y la carretera, a través de un neumático, es poco más que el tamaño de una postal y por tanto, solamente si los conductores tienen plena confianza en ellos pueden hacer que sus coches aceleren, giren o frenen como esperan. El entorno siempre cambiante en la conducción y los vehículos supone un reto constante para la compañía y sus productos, que se traduce en el compromiso entusiasta respecto a la seguridad y confort, inspirando y estableciendo nuevos estándares de avance tecnológico. Pero esta tarea no la puede llevar a cabo con éxito por sí sola. La cooperación de los conductores a la hora de realizar inspecciones sistemáticas de la profundidad de dibujo y la presión de inflado son igual de importantes.

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.

Estas iniciativas desarrolladas en todo el mundo, se agrupan en tres proyectos globales denominados “*Think Before You Drive*”, “*Make Roads Safe*” y “*Make Cars Green*”. Bajo sus ámbitos de influencia, un número muy importante de actividades se realizan de forma sistemática. Se describe a continuación las ideas esenciales del primero de los tres programas,

dejando la exposición específica de las acciones llevadas a cabo relacionadas y los otros dos programas, para el siguiente nivel de investigación.

“Think Before You Drive”: es una iniciativa global que comenzó en el año 2005 con el objetivo de promover mensajes simples de de seguridad vial a los conductores. La compañía es un socio activo de esta acción junto con la Fundación FIA, perteneciente a la Federación Internacional del Automóvil. Las actividades a nivel nacional o local relacionadas se han desarrollado en muchos casos por todo el mundo a través de los clubes de automoción – RACE y RACC en el caso de España.

Los mensajes de seguridad vial que se quieren reforzar tienen una doble función: destacar acciones que realizarlas requieren sólo unos segundos pero pueden salvar nuestras vidas, e identificar los principales factores de riesgo que pueden inducir a accidentes serios o fatales.

Siguiendo los consejos de un experto en seguridad vial –un crash dummy, que usualmente experimenta los efectos de los impactos por accidente, se pretende concienciar a las comunidades sobre los siguientes puntos: Usa siempre silla para niños. Ponte siempre el cinturón de seguridad. Ajusta correctamente los reposacabezas. Comprueba regularmente el estado de tus neumáticos.

En lo que concierne a los neumáticos los mensajes y recomendaciones que se quieren transmitir son:

- Se deben inspeccionar los neumáticos una vez al mes como mínimo. La correcta presión de inflado viene indicada normalmente dentro del vehículo.
- Se debe prestar atención a cualquier daño que puedan presentar los neumáticos. Si existen, deben ser examinados por un experto.
- Todos los neumáticos tienen indicadores de desgaste. Aparecen en los surcos principales cuando están desgastados. Por debajo de 1.6 mm. de profundidad deben ser reemplazados.

Se representa a continuación un ejemplo representativo de cómo se ejecuta la campaña a nivel europeo, consistente en la realización de chequeos gratuitos de neumáticos a 31,178 conductores de 14 países europeos durante 2008. Realizados de forma sistemática desde 2005 por la compañía, el último estudio muestra que:

- Uno de cada ocho conductores lleva la presión de sus neumáticos muy baja y/o un desgaste excesivo del dibujo, comprometiendo gravemente la seguridad suya y de los demás.
- Como consecuencia, se desperdician en estos 14 países 29.6 millones de neumáticos y 3.900 millones de litros de combustible, con un coste de 7.800 millones de euros, además de emitir 9.2 millones más de toneladas de CO₂ a la atmósfera.
- Por tanto, según la compañía, conducir con los neumáticos con niveles de presión adecuados y profundidad de dibujo correcta, no sólo aumenta considerablemente la seguridad del vehículo y sus ocupantes, sino que, además, supone un importante beneficio medioambiental y un sustancial ahorro económico en neumáticos y combustible.

La compañía cree que estas iniciativas ayudan a crear una conciencia de la importancia del cuidado de los neumáticos y planea continuar con los test gratuitos de seguridad durante los próximos años. De forma estratégica a largo plazo, 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.

6. 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.

Referencias

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial Enterprise*. MIT Press.

Cortina, A. (1997). *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*. Alianza Editorial.

Kerzner, H. (2001). *Project Management Maturity Model*. John Wiley & Sons, Inc.

Moreno, A.; Uriarte, L.M.; Topa, G. (2010). *La responsabilidad social empresarial*. Ediciones Pirámide.

Porter, M.; Kramer, M. (2006). *Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, Vol. 84, pp. 78-92.

Rodríguez Fernández, J.M. (2007). *Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría*. Ekonomiaz. Vol. 65, pp. 12-49.