

Biblioteca Ciencias Sociales

# El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible

Germán Granda Revilla y César Camisón (Directores)

  
Forética

  
Ediciones  
Cinca



Colección Biblioteca Ciencias Sociales  
Ediciones Cinca  
N.º 6

El modelo de empresa  
del siglo XXI:  
Hacia una estrategia competitiva  
y sostenible



## Colección Biblioteca Ciencias Sociales

Primera edición: enero 2008

© **De los autores**

© De esta edición:

**Forética**

Plaza Canalejas, 6, 4º izda.

28014 Madrid

Tel.: 91 245 90 13. Fas: 91 245 90 26

Correo: foretica@foretica.es

<http://www.foretica.es>

**Ediciones Cinca, S. A.**

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en las obras editadas por Ediciones Cinca, S. A., incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que Ediciones Cinca, S. A., se identifique con los mismos.

Diseño cubierta: **Juan Vidaurre**

Producción editorial,  
y coordinación técnica e impresión:

**Grupo editorial Cinca, S. A.**

Avda. Doctor Federico Rubio y Galí, 88

28040 Madrid

Tel.: 91 553 22 72. Fax: 91 554 37 90

[grupoeditorial@edicionescinca.com](mailto:grupoeditorial@edicionescinca.com)

Depósito legal: M.

ISBN: 978-84-96889-13-2

# El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible

---

Directores del Curso:  
Germán Granda  
Director General de Forética

César Camisón  
Catedrático de Organización de Empresas  
Universitat Jaume I

Secretaria del Curso:  
Laura Maure  
Directora de Comunicación  
de Forética

Juan José Barrera  
María Luisa Benlloch  
César Camisón  
Juan Cardona  
Matt Christensen  
Tomás Conde  
Álvaro Cuervo  
Yolanda Erburu  
José Luis Fernández

Juan Pedro Galiano  
Carlos G. Garaventa  
Carmen Gil  
Gemma Giner  
Germán Granda  
Jorge Lanza  
Jani López  
Neus Martínez  
Carlos M. Moreno

María Jesús Muñoz  
Jan Noterdaeme  
Belén Perales  
Cristóbal Paus  
Julia Requejo  
Isabel Roser  
Jaime Silos  
Roberto Suárez  
Alba Vicente

  
Forética

  
Ediciones  
Cinca

Este libro se basa en las aportaciones de los participantes  
en el Curso de Verano de Forética 2007,  
celebrado del 16 al 20 de julio de 2007 en Benicassim  
en colaboración con la Universidad Jaume I de Castellón.

# ÍNDICE

	<i>Págs.</i>
INTRODUCCIÓN .....	11
 <b>Parte I. Introducción a la RSE</b>	
<i>Los desafíos de la empresa del siglo XXI y las respuestas de las teorías de la gestión,</i> César Camisón Zornoza, Catedrático de Organización de Empresas. Universitat Jaume I .....	17
<i>Ética empresarial y liderazgos responsables,</i> Carlos M. Moreno, Profesor Titular de la Universidad Ramón Llull.	33
<i>Los fines de la empresa moderna y el papel de los directivos ante los grupos de interés,</i> Alvaro Cuervo García, Catedrático de Economía de la Empresa Universidad Complutense de Madrid .....	47
 <b>Parte II. Análisis de la situación en España</b>	
<i>La evolución de la RSE en España,</i> Jaime Silos, Director de Desarrollo Corporativo de Forética; Germán Granda, Director General de Forética .....	69
<i>La Administración Pública y la RSE,</i> Juan José Barrera, Director General de Economía Social, del Trabajo Autónomo y del FSE. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales .....	73
<i>Gestión ética y socialmente responsable en el diálogo doctial,</i> Julia Requejo Jiménez, Directora del Observatorio RSE-UGT .....	79
<i>RSE, la perspectiva de la CEOE,</i> Roberto Suárez, Departamento de Relaciones Laborales de CEOE ....	85
 <b>Parte III. Integración de la RSE en la gestión</b>	
<i>La dimensión ética del gobierno corporativo,</i> José Luis Fernández Fernández, Cátedra Javier Benjumea (Focus-Abengo) de Ética Económica y Empresarial. Universidad Pontificia Comillas. Madrid .....	91



	<i>Págs.</i>
<i>Por qué y cómo planificar la estrategia de RSC en ADIF,</i> Juan Pedro Galiano, Jefe de Gabinete de Responsabilidad Social y Marca de ADIF .....	111
<i>Objetivos de un informe de sostenibilidad,</i> Tomás Conde Salazar, Director de Gestión e Información de Soste- nibilidad del Departamento de Responsabilidad y Reputación Cor- porativas de BBV.....	119
<i>Innovación y responsabilidad social corporativa en IBM,</i> Belén Perales Martín, Corporate Citizenship & Corporate Affairs Manager IBM España .....	125
<i>Tiempo para la acción en Ferrovial,</i> Juan Cardona, Jefe de Responsabilidad y Reputación Corporativa. Grupo Ferrovial .....	137
<i>Gestión ética y responsabilidad social de Novartis,</i> María Luisa Benlloch, Head Internal Communication & Visual Iden- tity. Novartis España .....	141
<i>Igualdad de oportunidades en Sanitas,</i> Yolanda Erburu, Directora de Comunicación y RSC. Sanitas .....	155
<i>La acción social en Carrefour,</i> Alba Vicente, Responsable de Relaciones Externas. Fundación Solidaridad Carrefour .....	163
<i>La RSE en Nestlé,</i> Neus Martínez, Directora de Relaciones Corporativas de Nestlé .....	167
<i>Planes de desarrollo local en torno a las centrales de generación. El mercado orgánico campesino,</i> Gemma Giner, Jefe Marketing y RSC. Unión Fenosa .....	173

#### **Parte IV. Inversión socialmente responsable**

<i>La responsabilidad social en la gestión financiera,</i> María Jesús Muñoz Torres, Dpto. Finanzas y Contabilidad Universitat Jaume I .....	185
<i>La inversión socialmente responsable,</i> Matt Christensen, Director Ejecutivo EUROSIF .....	195

**Parte V. Análisis de la situación en Europa y Latinoamérica**

<i>La RSE en Europa. Progreso y tendencias,</i> Jan Noterdaeme, Senior Director of EU & Stakeholder Relations de CSR Europe, Jani López, Coordinador de Membership Relations (NPO) CSR Europe .....	203
<i>El reto de la RSE en la globalización: su impacto en Argentina,</i> Carlos G. Garaventa, Director General de Forética Argentina .....	219
<i>La Internacionalización Latinoamericana de las Empresas Españolas y su RSE,</i> Isabel Roser Hernández, Responsable del Programa RSE. Fundación Carolina .....	229

**Parte VI. RSE en el ámbito local. Casos líderes en la Comunidad Valenciana**

<i>La responsabilidad social corporativa en Air Nostrum,</i> Cristóbal Paus Moscardó, Director Recursos Humanos. Air Nostrum .....	241
<i>Camp de Turia Concilia,</i> Carmen Gil Durá. Agente de Empleo y Desarrollo Local. Proyectos Europeos Amparo Ferrandis Bailén. Técnica de Igualdad de Oportunidades del Proyecto Camo de Turia Concilia .....	253
<i>La responsabilidad social corporativa en BP,</i> Jorge Lanza. Director General de BP Oil Castellón .....	259
<b>Conclusiones de los alumnos .....</b>	<b>263</b>



## INTRODUCCIÓN

La RSE es un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente integrar las preocupaciones sociales y medioambientales en sus actividades comerciales y en las relaciones con sus interlocutores. La principal función de una empresa consiste en crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad y generar de este modo beneficios para sus propietarios y accionistas, así como bienestar para la sociedad en general, en particular gracias a un proceso continuo de creación de empleo. Sin embargo, las nuevas presiones sociales y de mercado transforman progresivamente los valores y las perspectivas de la actividad empresarial.

Hoy en día, los empresarios están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado por el mercado, pero responsable. Así pues, las empresas son conscientes de que pueden contribuir al desarrollo sostenible orientando sus operaciones a fin de favorecer el crecimiento económico y aumentar su competitividad, al tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y fomentan la responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores.

Lo que distingue al concepto actual de responsabilidad social es el intento de gestionar dicha responsabilidad de manera estratégica y dotarse de los instrumentos adecuados para ello. Son muchas ya las organizaciones que han adoptado como “hoja de ruta” la norma SGE 21 de Forética con sus correspondientes áreas de actuación, el Pacto Mundial y las consideraciones e indicaciones manifestadas por GRI (Global Reporting Initiative) en relación con los informes de sostenibilidad. Estos tres ejes sobre los que pivota el concepto de Gestión Ética y Socialmente Responsable se ve ampliado con las actividades estratégicas de acción social internacional y local, todo ello junto a un plan estructurado de reputación y comunicación adaptado a todos los grupos de “stakeholders”, serán los elementos clave y sincrónicos sobre los que se podrán proyectar innovadores desarrollos estratégicos organizacionales.

Los sistemas de gestión son con toda seguridad las herramientas que más garantías permiten ofrecer por parte de la empresa con respecto a su compromiso con la sociedad. Al igual que los sistemas de calidad, medio ambiente o prevención, el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE 21 desarrollado por Forética persigue el objetivo de conseguir el compromiso máximo de rentabilización, partiendo de la propia cultura de la empresa.

Forética es una organización pionera en la difusión de los valores que conlleva la Gestión Ética y Socialmente Responsable de las organizaciones. En España desde hace más de siete años, participa en los procesos de reflexión y promoción de la gestión responsable.

Si por algo ha apostado Forética, además de por su Norma SGE 21, es por su firme compromiso de difundir y generar foros de intercambio de experiencias y buenas prácticas para que la nueva cultura de empresa que se está imponiendo y que pasa por adoptar políticas de gestión socialmente responsable llegue a todos los estratos de la sociedad. De este modo, iniciativas como sus ya consolidados ciclos de Encuentros Forética —jornadas abiertas de debate especializadas por sectores de la economía española—, la publicación de los Cuadernos Forética de investigación sobre RSE, elaborados por expertos en este ámbito, o la difusión nacional y a nivel europeo del Informe sobre la situación en España de la responsabilidad social, que durante el 2008 lanzará su cuarta edición, son algunos ejemplos de su voluntad de generación y difusión del conocimiento en torno a una materia donde aún queda mucho camino por recorrer.

Este libro nace de una de esas iniciativas, el Curso de Verano organizado por Forética que tuvo como título *“El modelo de empresa del siglo XXI: hacia una estrategia competitiva y sostenible”* y que se celebró, en colaboración con la Universidad Jaume I entre los días 16 y 20 de julio de 2007 en Benicassim.

A pesar de lo esperanzador del movimiento de la RSE y su forma de evolucionar en los últimos años, aún existen grandes desafíos:

Por un lado, liderar un movimiento de RSE que involucre a administraciones públicas, empresas, sindicatos, ONGs, consumidores y demás organizaciones sociales. Forética, a través de su trabajo en el foro de la comisión europea, el comité de expertos del gobierno español o la subcomisión del congreso de los diputados trabaja desde la visión empresarial pero abierta al diálogo con todos los grupos de interés.

Un segundo desafío es demostrar que existen herramientas y soluciones de empresas a los retos de la RSE que producen resultados positivos en las empresas al incluir elementos innovadores y diferenciales que incrementan la reputación de la organización en el mercado. Buena prueba de ello fue el MarketPlace o mercado de la RSE, organizado por Forética el pasado octubre, donde más de 300 directivos eligieron las 12 mejores soluciones de RSE del año entre 60 propuestas excelentes. Un evento que tendrá su seguimiento en 2008.

Por último, la RSE no debe ser un monopolio de las grandes sociedades cotizadas y las multinacionales. Al igual que en los procesos de calidad o medio ambiente, todas las organizaciones deben adecuarse a las tendencias del management que responden a unas necesidades y demandas nuevas del mer-

cado. Las organizaciones obsoletas quedarán relegadas, al igual que ocurrió en los movimientos anteriores.

En definitiva, como apuntan los expertos, el objetivo final de las organizaciones ha de ser el dejar una huella industrial sólida, tal y como sea razonablemente esperable, pero también, una contribución local y un legado de subsistencia sostenible tan grande como sea posible. Ese es el gran reto que tendremos que afrontar mediante una ecuación difícil de conciliar, pero que abre el camino del nuevo concepto de empresa del siglo XXI.

Desde Forética y especialmente desde el grupo de empresas y personas comprometidas con ella ofrecemos nuestro conocimiento y experiencia para trabajar en pro de un mundo responsable y sostenible.

FORÉTICA 2007



PARTE I:  
INTRODUCCIÓN A LA RSE





# LOS DESAFÍOS DE LA EMPRESA DEL SIGLO XXI Y LAS RESPUESTAS DE LAS TEORÍAS DE LA GESTIÓN

CÉSAR CAMISÓN ZORNOZA

Catedrático de Organización de Empresas  
Universitat Jaume I

## EL PROCESO DE CAMBIO Y LOS DESAFÍOS A LA EMPRESA

Desde múltiples frentes se ha abierto una carrera desenfadada por establecer nuevos desafíos a la dirección de empresas. Cuando habíamos aprendido a gestionar los activos intangibles y los recursos financieros, se le demandó aprender a gestionar las tecnologías, luego las personas, y en la última década los intangibles (que aún no sabemos muy bien qué son, salvo que no son tangibles y se trata de activos ricos en información o en conocimiento). En esta espiral de exigencias, ahora se ha dado un paso más y se exige a la empresa que se comprometa en el bienestar humano y en los problemas sociales y medioambientales que pesan sobre la humanidad. La consolidación de la ética empresarial y la responsabilidad social de la empresa (RSE) en el primer plano de actualidad en el mundo de los negocios es indudable. A pesar de la novedad del concepto, su pujanza es enorme. Ya es difícil encontrar una gran empresa, especialmente si cotiza en Bolsa, que no exhiba orgullosamente sus acciones en este campo, edite memorias de sostenibilidad o informes de desempeño social, y forme parte de alguno de los selectos foros y ONG activistas en pro de derechos civiles, humanos o medioambientales. La proliferación de publicaciones, eventos, congresos, cursos y debates es igualmente abrumadora.

Pero, ¿este vendaval de mensajes sobre RSE, ética en los negocios, ciudadanía organizativa y sostenibilidad responde a un cambio de fondo en el mundo de la empresa, o se trata de una más de las modas que asolan el campo de la dirección y lo hacen terreno fructífero para predicadores, evangelistas, gurús y cantamañanas?. Aclarar esta cuestión nos asemeja una tarea urgente, por cuanto el conocimiento por directivos, empresarios y demás agentes, de las fuerzas del cambio que definen retos para la dirección de la empresa, es un aspecto crucial para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones, a su vez pilar indisociable del progreso y el bienestar económico y social. La incertidumbre y la turbulencia que caracterizan los tiempos que vivimos obligan a la empresa a desarrollar la habilidad de nadar a favor de la corriente, anticipando los cambios que se avecinan. Por ello, una destreza crucial de cualquier responsable organizativo es identificar las fuerzas que guiarán el

cambio futuro. Una de dichas tendencias es el creciente activismo de múltiples frentes, que está presionando para desarrollar nuevos contratos sociales y con la Naturaleza, y asignando en consecuencia a la empresa unos roles y responsabilidades sociales, medioambientales y éticos mucho mayores de los que había jugado en el pasado. Este trabajo presenta una reflexión sobre este proceso de transformación y el reto que la empresa moderna tiene planteado en desarrollar estrategias que den respuesta a al problema de conciliación de desafíos y arbitraje de intereses que los grupos de interés crecientemente suscitan, sin merma de su competitividad internacional, apoyándose para ello en un Estudio Delphi.

Esta labor de prospectiva está justificada por el amplio vector de fuerzas de cambio que han conducido al crecimiento exponencial de la turbulencia del entorno, así como a la transformación de raíz en la forma de hacer negocios por las empresas localizadas en países desarrollados. La desorientación que tan profunda metamorfosis está causando se ha visto agudizada por el final del sueño de muchas utopías. Barto Roig (1992: 24-25), en un lúcido libro sobre *La empresa ante las realidades de fin de siglo*, habla de ese final de la arrogancia fatal plasmada en la creencia de que el hombre es capaz de configurar el mundo según sus deseos idealistas. Muchos nos hemos convencido de que el dogma de un camino ideal a través del Estado ha sido arrinconado por la historia. El propio Adam Smith advirtió ya al respecto hace más de dos siglos: «El hombre de Estado que intente dirigir la iniciativa privada, sobre el mejor modo de usar los recursos, asume una responsabilidad en la que no se puede confiar. Ni que fuera una persona superdotada, o un consejo de sabios. Esto sería tan insensato como dar esta responsabilidad a un loco». Y otro paladín del liberalismo Friedrich August von Hayek, Premio Nobel de Economía en 1974, entrevistado por la revista *Forbes* con la cuestión de si esto no sería ahora posible con los adelantos de la informática y la electrónica, que facilitan una gran información, contestaba rotundamente: «¡No! Nunca. El orden económico es demasiado complejo para encerrarlo dentro de un programa de ordenador».

El tiempo parece haberles dado la razón. Hoy en día, la empresa constituye el más importante motor de cambio y progreso en las sociedades capitalistas avanzadas, hasta el punto de que muchas de las funciones que el Estado había desempeñado tradicionalmente están empezando a ser asumidas por las compañías privadas. La orfandad de pautas utópicas de referencia, de nuevos proyectos de cambio político, económico y social, ha dejado a la empresa como la institución clave de la sociedad. La economía moderna es un sistema de organizaciones, que desempeñan los roles esenciales para la organización de la producción y la satisfacción de las necesidades económicas y sociales.

No es así sorprendente la atribución a la empresa de responsabilidad en remediar todos los males de nuestra sociedad, como si a través de ella pueden

enfrentarse y resolverse todos los desafíos y contradicciones que las sociedades capitalistas avanzadas encierran. Peter Drucker (1993: 106), apostillado por *Harvard Business Review* como el teórico de la gestión empresarial más importante de nuestro tiempo, se pregunta: «¿quién más hay que pueda cuidar de la sociedad, sus problemas y sus males?. Estas organizaciones colectivamente son la sociedad (...) El rendimiento económico no es la única responsabilidad de una empresa, como tampoco el rendimiento académico es la única responsabilidad de una escuela ni los resultados en atención sanitaria la única responsabilidad de un hospital. El poder debe equilibrarse siempre con la responsabilidad; de lo contrario es tiranía, pero además, sin responsabilidad el poder también degenera en falta de resultados, y las organizaciones tienen poder, aunque sólo sea poder social». Todos los movimientos en pro de la responsabilidad social organizativa, la ética en los negocios, la sostenibilidad empresarial y la ciudadanía organizativa han proseguido por este camino, constituyendo la empresa como el actor clave de la sociedad en este umbral del nuevo siglo.

Más paradójico es, al menos para aquellos que vivimos la agonía del franquismo y el albor democrático ya en tiempos de razón, lo pronto que se han sumado en España al fervor por la empresa voces con un origen ideológico ciertamente desapegado del capital. La empresa española tuvo que afrontar la gran crisis económica internacional de los años 70-80, en un clima de progresivo deterioro del concepto y de la visión de empresa y de empresario y de reivindicaciones sociales y salariales difíciles de capear con cuentas de resultados en declive, que no facilitaba precisamente el interés por estos tópicos ni hacía fácil el camino al académico interesado por cuestiones tan «burguesas» y «capitalistas». En algún otro escrito (Camisón, 2006: 91; 2005: 19; 2002: 187), he recordado que, a principios de los años 80, este deterioro del concepto y de la visión de la empresa y del empresario llegó a exhibir síntomas de virulenta alergia empresarial, al menos durante los primeros años de la transición política. «Afortunadamente, el último decenio del pasado siglo ha presenciado un enderezamiento de este complicado panorama, tanto en el ámbito del pensamiento como en el de la información». (Camisón, 2005: 19) En primer lugar, la cordura política y social empezó a aceptar la necesidad de la iniciativa privada, como pieza insoslayable para articular un sistema económico eficaz. La consolidación del proceso de cambio político y de posiciones moderadas de la mayoría social, aceptando las reglas del juego dentro de las normas de una economía social de mercado, convenció del papel fundamental de la iniciativa privada, y el complejo de los beneficios y la prevención frente al ánimo de emprender y de asumir riesgos empezó a ceder. Al tiempo, «los mismos retos que ensombrecían el horizonte de la empresa española en 1977, actuaron como acicate para la búsqueda empresarial de un nuevo modelo de organización. La necesidad económica y socio-política de demostrar que la empresa era pieza insoslayable para articular un sistema político y económico eficaz, acercó a las empresas españolas a la sociedad, imprimiendo así un

cambio de raíz al modelo económico del pasado y forzó a los empresarios a respuestas nuevas y distintas a las de los años dorados de crecimiento» (Camisón, 2002: 188; Camisón, 2006: 91).

## EL ESTUDIO DELPHI

Sin embargo, el problema general en el estudio de estos procesos de cambio es el consenso en la identificación de las fuerzas motoras de la transformación y en la estimación de su importancia. Frecuentemente, cada autor o conferenciante cuenta la historia según su particular percepción subjetiva, impregnada siempre de sus valores y prejuicios.

Una forma objetiva de aproximarse al problema de desvelar el proceso de cambio en los retos y factores de éxito para la empresa que el entorno nacional e internacional está delineando en el umbral de este cambio de siglo y que marcará su trayectoria durante su primer cuartil, es recurrir a un Estudio Delphi. Este método es una herramienta de prospectiva para trazar escenarios futuros probables, singularmente atractiva para modelar la evolución futura de aspectos externos a la organización, a partir de las opiniones, el conocimiento y la experiencia de un panel de expertos en la materia. El método permite reducir la larga lista de factores críticos que puede enunciarse, hasta reducirla a un número menor de variables que sea más manejable a efectos de la investigación de sus efectos.

Este trabajo se basa en los resultados del *Estudio Delphi sobre los Factores de Cambio para la Empresa Española en el Umbral del siglo XXI*. El estudio Delphi se desarrolló entre enero y junio de 2004. El panel de expertos estuvo constituido por 46 especialistas nacionales e internacionales con un amplio conocimiento de la evolución de la economía, la sociedad y la empresa, procedentes del ámbito académico, de puestos de dirección general y de publicaciones de difusión económica. Los expertos académicos eran todos profesores con una trayectoria científica superior a 20 años. Los expertos de la industria y otras instituciones tenían una cualificación superior en administración de empresas, economía o ingeniería, y una experiencia media en gestión de 13.9 años.

El Estudio Delphi ha facultado la identificación de un selecta lista de fuerzas motrices del proceso de cambio que están viviendo las economías capitalistas avanzadas, y cómo afectarán al mundo de los negocios, con especial referencia al caso de la empresa española. Aunque las fuerzas del cambio pueden clasificarse por diversos criterios, hemos optado por agruparlas en seis categorías, según se refieran a transformaciones del sistema económico (tendencias económicas), del sistema social (tendencias sociales), del medio natural (tendencias medioambientales), de la tecnología (tendencias tecnológicas), de los grupos de interés o agentes económico-sociales (tendencias en los «stakehol-

ders») y del mundo de los negocios y de la empresa (tendencias empresariales)<sup>1</sup>. En este trabajo vamos a incidir solamente en aquellas más directamente relacionadas con la cuestión de la ética empresarial y la RSE (Tabla 1).

TABLA 1. *Algunas fuerzas clave del cambio para el tema de la RSE*

<b>Descripción de los factores claves del entorno</b>
<p><b>TENDENCIAS DE LOS «STAKEHOLDERS»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la conciencia cívica: un nuevo contrato social.</li> <li>Activismo consumerista.</li> <li>Crecimiento del consumidor verde.</li> <li>Activismo de los empleados y redefinición del papel sindical.</li> <li>Expansión de los movimientos activistas por causas políticas.</li> <li>Activismo ecológico.</li> <li>Activismo corporativo.</li> </ul>
<p><b>TENDENCIAS EMPRESARIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa abierta y competitiva.</li> <li>La empresa cooperativa.</li> <li>La empresa eficiente</li> <li>La empresa flexible: flexibilidad y capacidad de adaptación a entornos turbulentos.</li> <li>La empresa creativa e innovadora</li> <li>La empresa humana</li> <li>La empresa intangible y de calidad.</li> <li>La empresa transparente.</li> <li>La empresa responsable y comprometida: responsabilidad social y ética en los negocios.</li> <li>La empresa sostenible y eco-eficiente.</li> <li>El buen gobierno corporativo.</li> <li>Desarrollo de la ciencia de la administración de organizaciones.</li> <li>Conciliación de retos y arbitraje de intereses.</li> </ul>

## **LOS RETOS DE LOS «STAKEHOLDERS»**

Un primer vector de cambio social es el desarrollo de una nueva conciencia cívica, que tiene su pilar en el establecimiento de una ética universal y que la Declaración de los Derechos Humanos compila. Una sociedad democrática ya vive penetrada de valores éticos, que se han ido incorporando a su sistema jurídico y a su sistema de protección social. Estas normas en unos casos complementan los valores éticos individuales, y en otros casos los suplen o reprimen. Pero la novedad hoy es considerar que estos valores éticos socialmente es-

<sup>1</sup> En Camisón (2007) se presentó esta batería de vectores del cambio, reducida a los de carácter económico, agrupándolos en un número menor de variables (12) que fuese más fácilmente manejable a efectos de la investigación de sus efectos.

tablecidos no son suficientes para trazar el espacio de un comportamiento ético, al existir un amplio campo de conductas no reguladas y legalmente lícitas que cabría calificar de deshonestas. Esta nueva expansión de la conciencia cívica no quiere delegar completamente la regulación de un nuevo contrato social al ámbito normativo, y prefiere dejar un margen de discrecionalidad a los individuos en la adopción de valores éticos, bajo la idea que reducir la ética al derecho y sistemas coactivos supone «endurecer la convivencia» (Marina) y hacer que prevalezca el miedo al castigo sobre la convicción moral.

La vida económica y social se está viendo igualmente transformada por el creciente protagonismo de los distintos grupos de interés («stakeholders») relacionados con la empresa, y la extensión de los movimientos activistas organizados en defensa de ciertas causas. La idea nuclear de la *Teoría de los Stakeholders* es que la empresa y sus directivos no son únicamente responsables ante los propietarios del capital o accionistas (*shareholders*) por sus resultados económicos, ni se deben mover exclusivamente por la satisfacción de las expectativas de los clientes, sino que su responsabilidad se debe extender al logro de los objetivos de todos aquellos grupos de interés, internos o externos, afectados por sus actividades. Entre estos grupos de interés se incluyen, además de los accionistas y los clientes, los empleados, los sindicatos, los directivos, los proveedores y subcontratistas, las administraciones públicas, los inversores e instituciones financieras, los medios de comunicación, ONG activas en el campo de protección de derechos de los consumidores, derechos humanos o del medio ambiente, y un largo etcétera.

Desde la teoría de los stakeholders<sup>2</sup>, la adaptación económica, social y medioambiental de la empresa se explica como una respuesta a nuevas expectativas muy diversas, que van desde las exigencias del mercado (activismo consumerista), singularmente las referidas a la demanda de productos verdes, a las presiones de los accionistas y los grupos que practican el activismo corporativo, el activismo laboral, y los nuevos requisitos que quieren establecer los grupos que practican el activismo político y el activismo ecológico para otorgar la legitimidad social de la organización para actuar.

Las instituciones supranacionales están promoviendo iniciativas basadas en este enfoque. Debe destacarse el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, anunciado en el Foro Económico de Davos en enero de 1999 y puesto en marcha oficialmente en julio de 2000. El objetivo de esta pacto voluntario es «contribuir a la adopción de valores y principios que den rostro humano al mercado mundial», fomentando la cooperación entre los actores sociales y la responsabilidad social de las empresas, que deben adoptar unos principios sobre medio ambiente, normas laborales y derechos humanos. Las empresas

---

<sup>2</sup> Para una discusión académica de la naturaleza y fundamentos de la teoría de los stakeholders, pueden verse los números monográficos de la *Academy of Management Review* (1995, vol. 20, n.º 1; 1999, vol. 24, n.º 2) y la *Academy of Management Journal* (1999, vol. 42, n.º 5).

signatarias se comprometen a contribuir al crecimiento mundial de forma responsable, teniendo en cuenta los intereses y las preocupaciones tanto de empleados como de inversores, clientes, grupos de defensa, asociaciones comerciales y comunidades.

## **ACTIVISMO CONSUMERISTA**

El papel pasivo que los consumidores tradicionalmente han jugado está empezando a cambiar de modo sustancial. Los compradores, de modo organizado o a título individual, están deseando cada vez más dejar oír su voz en asuntos varios de la empresa, por supuesto referidos a los productos pero también a la forma en que la dirección gobierna el negocio.

Uno de los movimientos más en auge es la observación por el consumidor del impacto social de la actividad de la empresa en el momento de tomar decisiones de compra. A los clásicos parámetros que han guiado estas decisiones, como el precio, la calidad del servicio o el plazo de entrega del producto, se unen ahora variables como el seguimiento de prácticas de comercio justo, de respeto de los derechos humanos o las acciones filantrópicas que la organización emprende. La consecuencia de este movimiento es el crecimiento de la demanda de productos con un contenido social o elaborados por empresas con responsabilidad social. Existen datos contundentes de la valorización creciente por el consumidor de este aspecto en sus decisiones de compra. Por ejemplo, el 33% de los fondos de inversión británicos ya incorporan el valor de la RSC como un gancho diferenciador para atraer inversores; o que el 86% de los consumidores estadounidenses afirmen que cambiarían de marca preferida si observase en otra una mayor inclinación hacia la responsabilidad social.

## **CRECIMIENTO DEL CONSUMIDOR VERDE**

La modificación de los criterios de la demanda en el mercado ante la transformación del perfil de compra del consumidor y la expansión de los segmentos verdes de mercado alimenta el crecimiento de la competencia de empresas que buscarán liderar los nuevos mercados ecoeficientes con productos y procesos medioambientalmente respetuosos.

La segunda mitad del siglo XX ha sido el imperio del consumismo. La entrada de los países occidentales en una etapa de fuerte y prolongado crecimiento económico condujo a un estilo de vida asentado en la cantidad y en la utilización intensiva de recursos. El escenario actual sigue sin ser idílico. El informe elaborado para el gobierno holandés por la consultora Environmental Resources ERM (1993) reconocía la persistencia de hábitos de consumo incompatibles con el desarrollo sostenible, como un elevado consumo energético



en el hogar, la preferencia por el transporte privado, el consumo de productos con embalaje y el alto consumo de carne y productos lácteos que requieren sistemas intensivos de explotación ganadera. El consumidor postmodernista de los años 90, además, se tipifica porque construye su propia escala de valores auto-seleccionados, sin encajar en prototipos bien definidos y sin que se ajusten obligatoriamente a principios de sostenibilidad. Por ejemplo, hay una eclosión del turismo personalizado, caracterizado por el deseo de viajar a todas las partes del planeta de manera autónoma; o de la compra de moda cada temporada, engrosando un vestuario digno de un rey de tiempos no muy lejanos.

Sin embargo, el «movimiento verde» en los consumidores es un vector de fuerza crecientemente poderosa, caracterizado por predicar los valores del ecologismo como opuestos al materialismo. La exigencia a las empresas de un aumento en sus esfuerzos por mejorar las prestaciones medioambientales de sus productos y procesos por parte de segmentos de mercado «verdes» impregna el comportamiento de un número creciente de consumidores a través de la función de demanda. Consecuentemente, la proporción de productos verdes sobre el total de nuevos productos ha ido creciendo, hasta alcanzar en Estados Unidos una cuota superior al 10 %. La tendencia no se restringe a los productos físicos. En los mercados de servicios, la demanda de productos verdes está igualmente eclosionando. Podemos referirnos al éxito que están teniendo en Estados Unidos las llamadas bodas verdes o «ecobodas», una idea surgida de la mano de la firma Organic Weddings en 2005. La agencia en cuestión presta un servicio de asesoramiento a los novios para dar a su boda un enfoque ecologista: reduciendo al mínimo el transporte en coche de los invitados, utilizando flores locales para decorar, reutilizando la vestimenta de los novios, confeccionando listas de bodas que destinan parte del dinero a organizaciones ecologistas, o buscando destinos cercanos para la luna de miel. El éxito de la propuesta ha provocado la aparición de numerosas empresas especializadas, que son fácilmente localizables en Internet.

El movimiento del consumidor verde plantea nuevas oportunidades y amenazas de marketing. John Elkington y Julia Hailes, fundadores de la conocida empresa de consultoría medioambiental SustainAbility, describieron acertadamente en su impactante obra *The Green Consumer Guide* publicada en 1990 el concepto de desarrollo sostenible aplicado a las compras cotidianas en un supermercado. En otro informe elaborado para la compañía Dow Europe (Elkington, Hailes & Lye, 1995), insisten en que el consumo sostenible se consolidará como valor dentro de los nuevos estilos de vida. Todas las agencias internacionales (desde la Agenda 21 hasta la Comisión Europea en su Quinto Programa de Acción Ambiental *Hacia la Sostenibilidad*, pasando por la Comisión de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible) han insistido en promover pautas de consumo sostenible, cambiando el patrón actual que contribuye significativamente al deterioro medioambiental.

La creciente fuerza del mensaje del desarrollo sostenible abanderará un cambio radical de los patrones y valores de consumo, forzando la sustitución de productos y procesos ineficientes ecológicamente, y abriendo simultáneamente nuevas oportunidades de negocio a las empresas capaces de satisfacer las necesidades de una producción «verde», es decir, productos y procesos más limpios para nichos de mercado ecológicos». (Camisón, Cruz & González, 2006: 439). La empresa española está empezando a mostrar sensibilidad por esta presión. Los *Informes de la Gestión Medioambiental en la Empresa Española*, obra de la Fundación Entorno, Empresa y Medio Ambiente (2003, 2001, 1998), concluyen que un 65.1% implantan políticas «verdes» para mejorar su imagen en el mercado, y que la implantación de sistemas de adaptación medioambiental es muy sensible a las motivaciones de mercado.

## **ACTIVISMO LABORAL Y REDEFINICIÓN DEL PAPEL SINDICAL**

Los empleados de las empresas están asumiendo igualmente un papel más activo y adoptando pautas activistas que sobrepasan los clásicos roles sindicales, tanto para la definición de su rumbo como para el establecimiento de las condiciones de trabajo.

El poder creciente de los empleados cualificados para guiar la estrategia de la empresa proviene de la intensificación de la lucha por el talento. Una encuesta realizada por McKinsey entre 9.000 ejecutivos de todo el mundo reveló que su principal reto era la búsqueda de talento. Este desafío es la consecuencia de la contracción de la cantera doméstica de personas cualificadas en los países desarrollados, a causa de la caída de la natalidad y la subsiguiente reducción de la población en edad de trabajar, que no permite ya satisfacer una demanda creciente. Las empresas se van a ver obligadas cada vez más a contratar talento en los países en desarrollo, cuya producción de personal cualificado es muy superior, tendencia que se ve facilitada por la globalización de las personas. A título de ejemplo, India faculty cada año 300.000 ingenieros, una cantidad que cuadruplica los que salen de las universidades norteamericanas y que triplica los de Europa occidental. La multiculturalidad ya ha llegado a las empresas multinacionales, incluyendo sus puestos de mayor nivel: el consejero delegado de la japonesa Sony es británico, la consejera delegada de Pepsi Cola es india y sólo uno de los cinco consejeros delegados de las mayores operadoras europeas de móviles es europeo (Borges & Beltrán, 2007). Otro síntoma concluyente de esta multiculturalidad y globalización es que Toyota y Nissan, empresas japonesas emblemáticas, hayan decidido que el inglés sea el idioma oficial de la casa.

Si bien la globalización económica puede alimentar esta tendencia, por otro lado puede crear problemas sociales importantes. Es el caso de la empresa que decide deslocalizar producción hacia regiones con menores costes compa-

rativos. Las tensiones laborales que estas acciones suscitan pondrán a prueba, no sólo el activismo sindical, sino el activismo de los empleados cualificados que decidan seguir a la empresa en sus políticas de internacionalización.

## ACTIVISMO POLÍTICO Y ECOLÓGICO

La empresa estará igualmente expuesta a la acción de múltiples grupos que practican el activismo político en defensa de derechos plurales, que incluyen desde el reconocimiento de la homosexualidad (visible en manifestaciones como la celebración europea del orgullo gay o Europride) a la garantía de la igualdad entre sexos (activismo feminista), así como al desarrollo de un mundo multi-polar, entre otros. Todos estos movimientos de activismo político persiguen objetivos que no son sólo de lucha por la justicia, sino de ambición por otro reparto de poder, y afectarán consiguientemente a las políticas de la empresa, por ejemplo, en relación a la contratación, remuneración y promoción de su personal. Junto a ellos, asociaciones sin ánimo de lucro como Forética trabajan en pos de difundir una cultura de empresa basada en comportamientos responsables, solidarios con el entorno y enfocados hacia el desarrollo sostenible.

Especial interés merece el comportamiento de los inversores. Se aprecia un crecimiento continuo del número de casos en que la variable medioambiental se valora por las entidades financieras. Las crecientes exigencias legales están ocasionando que las empresas deban manejar un nuevo condicionante de marcado carácter ecológico a la hora de solicitar financiación, pues las entidades financieras están empezando a incluir los riesgos medioambientales en su análisis de riesgos. A título de ejemplo, podemos citar la pionera iniciativa del Banco Santander Central Hispano puesta en marcha en 2004<sup>3</sup>. El proyecto *Metodología Vida* ha conducido al diseño de una herramienta para valorar de modo objetivo el riesgo medioambiental de cada cliente actual o potencial de la entidad. Su objetivo es que la inversión medioambientalmente responsable sea tenida en cuenta, tanto desde el punto de vista de contingencia de riesgos como de oportunidad de negocio.

## ACTIVISMO CORPORATIVO

El activismo corporativo, está ejerciendo igualmente una presión sin precedentes sobre la dirección de las compañías que cotizan en los mercados bursátiles en pro de causas social o medioambientalmente justas. Los consejos de administración y los directivos se están encontrando con una ola de activismo corporativo por parte de nuevos shareholders, principalmente fondos de

---

<sup>3</sup> *Expansión*, 19 de octubre de 2004, pp. 55.

pensiones, fondos de capital riesgo y «hedge funds», que no se limitan a delegar confianza en la dirección sino que quieren actuar como propietarios e, imitando tácticas de otros movimientos activistas (campañas publicitarias incluidas), están luchando para influir en las decisiones de los directivos, exigirles rentabilidad y responsabilidades si los resultados no son satisfactorios<sup>4</sup>.

La prensa económica y los medios de comunicación de masas han contribuido a forjar una mala imagen de algunos de estos activistas (es frecuente el apelativo de «tiburones»), pero nadie sensato puede cuestionar el ejercicio de su derecho de propiedad. Las voces críticas contra estos inversores, que frecuentemente se llenan la boca hablando de democracia directa y participativa, ignoran aquí que las juntas de accionistas son el equivalente mercantil de los parlamentos, a través de los cuales la democracia penetra en las grandes corporaciones garantizando a los accionistas organizados el derecho a opinar y votar sobre el mejor modo de conducir sus asuntos. Incluso cuando la compra de participaciones sociales es hostil y amenaza la supervivencia de la compañía, tiene un efecto benéfico como incentivo contra la complacencia.

Quizás, los activistas políticos deberían hacer uso del poder de mercado para defensa con más compromiso su causa, tomando participación en las compañías cuyas decisiones quieren influir y presionando desde dentro, con los resortes legales existentes, para que la asignación de recursos sea acorde a sus preferencias. Esta es la orientación de grupos inversores, que están acrecentando sus exigencias hacia los consejos de administración y equipos directivos en cuestión de riesgos financieros asociados al calentamiento global, la emisión de gases contaminantes y otros impactos medioambientales, que hacen temer no sólo por los costes de una regulación más rígida sino por otros costes como los derivados de futuros litigios o demandas colectivas (siguiendo el hilo de otras industrias como la petrolífera o la tabaquera). Un buen botón de muestra de este cambio de sensibilidad es el acuerdo que Kophlberg Kravis Roberts (KKR) y Texas Pacific, junto con bancos de inversión como Goldman Sachs y Lehman Brothers, han sellado en mayo de 2007 para la compra de TXU, bajo la asunción de un revolucionario rosario de medidas ecológicas. Los nuevos accionistas se comprometen a reforzar las políticas medioambientales, recortar el número de plantas eléctricas de carbón a construir e invertir 400 millones de dólares en la mejora de la eficiencia energética<sup>5</sup>. La creciente valoración de los riesgos asociados a los impactos medioambientales de los productos y actividades de las compañías van a ser determinantes en las operaciones corporativas como fusiones y adquisiciones (el ejemplo del sector energético estadounidense es palmario).

---

<sup>4</sup> La inevitable tendencia al crecimiento de estos movimientos de activismo accionarial, principalmente en Estados Unidos, ha sido retratada recientemente de forma cruda en *The Economist*, 2 de junio de 2007, pp. 59-60.

<sup>5</sup> *Expansión*, 18 de mayo de 2007, pp. 14.

Un informe de Merrill Lynch asegura que la presión de los inversores para que las compañías den respuesta a los problemas medioambientales va en aumento. Por ejemplo, Pictet Funds exige a un valor para que pueda formar parte de su universo de inversión que al menos el 20 % de sus ingresos provengan de actividades relacionadas con la explotación y el uso de energías limpias<sup>6</sup>. La reacción del mercado de capitales ante las acciones medioambientales de la empresa es otra prueba empírica de la sensibilidad del mundo financiero ante el comportamiento de la organización frente al entorno natural. Algunas organizaciones están yendo más allá como Ceres (la alianza de inversores y ecologistas norteamericana), que incluye miembros tan potentes como CalPERS, el enorme fondo de pensiones de funcionarios de California con tres billones de dólares de inversión, que está presentando ya demandas contra compañías petroleras y poniendo en su punto de mira a otras empresas de sectores consumidores intensivos de energía o emisores de gases de efecto invernadero, como el cemento, el aluminio y el acero, o los negocios agrícolas.

## **LOS RETOS EMPRESARIALES Y LA AGENDA DE LA EMPRESA DEL SIGLO XXI**

En conjunto, el proteico escenario que la empresa ha debido vivir durante las tres últimas décadas la ha enfrentado a un entorno cada vez más turbulento. Todas estas tendencias de cambio están auspiciando nuevos retos a la dirección de empresas, modificando de raíz la forma de competir de la empresa durante el siglo XXI (Hamel & Prahalad, 1994, Reich, 1991). Consecuentemente, el ejercicio de la dirección está demandando nuevas competencias adecuadas a los retos a enfrentar en los mercados y en la sociedad. Muchas de las modas, ideas y técnicas que la profesión ha incorporado en los últimos tiempos responden a este movimiento. La magnitud de los retos y del cambio en las preocupaciones empresariales, aunque asimétrica por industrias y naciones, revela que la vida económica está cambiando.

En especial, está cambiando la percepción pública del papel que la empresa debe jugar dentro del sistema. Las presiones de los distintos grupos de interés, pero especialmente de los activistas políticos y ecológicos, se han convertido en referencias obligadas de la agenda de la empresa del siglo XXI y han ayudado a los directivos a comprender que una transformación fundamental que tendrá efectos profundos y duraderos sobre los negocios está teniendo lugar, y que deberán aprender la mejor forma de lidiar con ella porque nada hace pensar que sean modas efímeras, sino mareas de fondo cuyos efectos (profundos y duraderos) apenas han empezado a intuirse pues sólo han asomado a la superficie. Un reciente estudio del *Center for Corporate Citizenship* del Boston College (Blowfield & Googins, 2006: 1), para trazar la

---

<sup>6</sup> *Expansión*, 8 de mayo de 2007, pp. 33.

agenda de la empresa en el siglo XXI, cifraba en el 71% los ejecutivos entrevistados que estaban de acuerdo con esta idea, y apuntaba tres mensajes que habían calado en este colectivo: (1) la percepción pública del papel de la empresa ha cambiado desde los años 70; (2) nuevas responsabilidades están siendo confiadas a las compañías; (3) el modelo de negocio actual está en curso de colisión a menos que las organizaciones reconozcan que los retos sociales están impactando, tanto positiva como negativamente, sobre el éxito a largo plazo de la empresa.

El Estudio Delphi ha trazado las coordenadas hacia las que debería navegar la empresa del siglo XXI, que se han plasmado en una agenda de temas esenciales difícilmente prescindibles (si se quiere garantizar la supervivencia y el crecimiento de la compañía), entre los que cabe remarcar las siguientes notas a modo de decálogo:

1. Desarrollar la capacidad de adaptación de la empresa a todos estos nuevos y los que puedan suceder, a través de la implantación de sistemas y estructuras flexibles. Para ello, es esencial potenciar las competencias prospectivas de la dirección, que en el caso de la empresa española están especialmente desguarnecidas a causa de su deficiente percepción de muchos desafíos que tiene planteados, en especial de aquellos referidos a la responsabilidad social de la empresa y la ética en los negocios.
2. Crear modelos de negocio abiertos, competitivos, creativos e innovadores que exploren los límites de lo que una empresa gestionada por valores puede alcanzar, y transformando los problemas en oportunidades. Por ejemplo, enfocándose a segmentos de mercado en eclosión (demanda de productos verdes o socialmente responsables, productos que respondan a necesidades sociales, negocios que contribuyan al ahorro energético y a la ecoeficiencia, productos para los consumidores situados en la base de la pirámide que suelen ser colectivos desfavorecidos, etc.).
3. Trabajar con clientes, proveedores y competidores para el desarrollo de estrategias conjuntas y compartidas para beneficio mutuo, rehuyendo comportamientos oportunistas y rentas fáciles a corto plazo que suelen castigar la cuenta de resultados a largo plazo.
4. Explorar nuevas oportunidades para aumentar la eficiencia de la empresa, que no sean a costa del capital humano, sino aprovechando sus potencialidades e introduciendo innovaciones que mejoren la organización del trabajo, para lo que se precisa crear entornos de trabajo humanos y atractivos para el personal con talento.
5. Desarrollar el capital intelectual y la dotación de intangibles de la empresa (diseño, marca, reputación, calidad), maximizando la capta-

ción de la inteligencia y la experiencia de las personas, y distribuyéndola por la organización en aras a apalancar el aprendizaje y la innovación.

6. Buscar activamente nuevas estrategias que permitan maximizar la función de creación de riqueza, así como los medios para distribuirla con el máximo apoyo y consenso social, manteniendo el contrato fiduciario con la propiedad, el contrato social y el contrato con la naturaleza que le darán la máxima legitimidad.
7. Fomentar el comportamiento ético de todos los miembros de la organización (incluyendo la exclusión de cualquier conducta discriminatoria, represiva o lesiva de derechos humanos), así como la colaboración de la empresa asumiendo responsabilidades en materia social y medioambiental hasta donde sus competencias alcancen, pero sin que dicho compromiso interfiera seriamente en su capacidad para realizar su principal misión.
8. Construir estrategias para comprender, medir y comunicar el impacto que las acciones de comportamientos responsables, comprometidos y sostenibles tienen sobre la creación de valor de la empresa.
9. Construir una perspectiva de resultados a largo plazo para los inversores y los mercados de capitales, en el marco de un modelo de gobierno corporativo que asegure la participación de todos los accionistas.
10. Potenciar las competencias directivas y organizativas, introduciendo todas aquellas innovaciones y sistemas de gestión (como los estándares certificables, memorias de sostenibilidad o códigos éticos) que ayuden a la empresa en dar respuesta competente a todos los retos anteriores.

Más discutible es la petición que se hace desde ciertos foros de que la empresa se involucre en la política pública en formas que tengan lugar a diferentes niveles sobre un amplio rango de retos, y que representen los intereses de un amplio rango de «stakeholders» (Blowfield & Googins, 2006: 29). Muchos movimientos activistas presionan para que las empresas trabajen con ellas y otras ONG y para que colaboren en las políticas públicas, en la búsqueda de soluciones a retos éticos, sociales y medioambientales que caen fuera de las fronteras estrictas de los intereses de la empresa y sus accionistas. La dirección moderna deberá, como mínimo, abrir dentro de la organización un proceso de debate de amplia participación que ayude a definir qué posición va a tomar en esta materia, más allá del cumplimiento de la legislación y de forma discrecional.

Siendo importantes todas las conclusiones previas, hay una idea cuyo relieve destacar por encima del resto: el principal reto de la dirección en este

umbral del nuevo siglo es la conciliación de retos y el arbitraje de intereses entre los distintos «stakeholders» que han surgido al calor de la expansión del activismo y siempre en puja por unos recursos escasos. Por una parte, la dirección deberá estudiar con cuidado cómo conciliar los intereses potencialmente divergentes de todos los «stakeholders» relevantes para la empresa. Por otro lado, la dirección ha de reflexionar sobre la estrategia más adecuada para enfrentar los desafíos que la empresa moderna tiene planteados, y decidir las directrices e inversiones que permitan adaptarse globalmente de modo satisfactorio primando los retos de mayor urgencia e envergadura aún sacrificando las respuestas a otros cuando haya contradicciones en la línea a seguir.

## BIBLIOGRAFÍA

- BLOWFIELD, M.; GOOGINS, B. K. (2006): *Step up: A call for business leadership in society. CEOs examine role of business in the 21<sup>st</sup> century*. Boston College, Center for Corporate Citizenship, Chestnut Hill MA
- BORGES, N.; BELTRÁN, A. (2007): «Diez tendencias que mueven el mundo». *Expansión*, 14 de junio, pp. 14-15.
- CAMISÓN, C. (2002): «La empresa valenciana: características, estrategias y estructura». En Quesada, J. (dir., 2002): *Empresas y empresarios valencianos: De la dictadura al euro 1977-2002*. FEMEVAL, Valencia, pp. 184-219.
- CAMISÓN, C. (2005): «Competitividad de la empresa industrial española». *Libros de Economía y Empresa*, núm. 1, pp. 18-20.
- CAMISÓN, C. (2006), «Estrategia y competitividad de la empresa española: un balance del periodo 1984-2004». *Claves de la Economía Mundial*, núm. 6, pp. 88-99.
- CAMISÓN, C.; CRUZ, S.; GONZÁLEZ, T. (2006): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Prentice-Hall, Madrid.
- CAMISÓN, C. (2007): «*Quo vadis* la empresa industrial española?: Fortalezas y debilidades ante los factores clave de éxito». *Universia Business Review*, primer trimestre, núm. 13, pp. 42-61.
- DRUCKER, P. F. (1993): *La sociedad poscapitalista*. Ediciones Apóstrofe, Barcelona.
- ELKINGTON, J.; HAILES, J.; LYE, G. (1995): *Who needs it? Market implications of sustainable lifestyles*. SustainAbility, Londres.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Cambridge..
- REICH, R. (1991): *The work of nations*. Knopf, Nueva York.
- ROIG, B. (1992): *La empresa ante las realidades de fin de siglo*. EUNSA, Pamplona.





# ÉTICA EMPRESARIAL Y LIDERAZGOS RESPONSABLES

CARLOS MARÍA MORENO PÉREZ

Profesor Titular de la Universidad Ramón Llull

## 1. INTRODUCCIÓN

Una pregunta que ha suscitado nuestra curiosidad y acompañado en los años de estudio sobre el tema del liderazgo era si podía existir un nexo en común entre los distintos modelos de liderazgo. Estas ideas que, a continuación, presentaré tiene que ver con esta preocupación y, en parte, con la continuación de trabajos anteriores centrados en el *liderazgo ético*, en el *liderazgo humanista* y que tienen su continuación lógica, a nuestro entender, con la caracterización de líderes y liderazgos responsables siempre en el marco de una ética aplicada las organizaciones y empresas.

## 2. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR ÉTICA EMPRESARIAL?

Los años de estudio en esta materia junto con el contraste de investigaciones y conversaciones mantenidas con académicos, empresarios, consultores... nos ha llevado a considerar que la ética empresarial está en relación con los cinco siguientes puntos:

- En primer lugar es *ética... ética aplicada* a las organizaciones y empresas, pero ética. Y, ¿qué es ética? Siguiendo a Argandoña (1994)<sup>1</sup>: «...es la ciencia que enseña al hombre a conseguir sus bienes, ordenados de acuerdo con su contribución al *desarrollo* de la persona (su fin).»
- La ética empresarial es hacer las cosas, el trabajo, lo mejor posible —búsqueda de la *excelencia*— en un contexto o circunstancias determinadas.
- La ética busca el mejoramiento —perfeccionamiento— de las personas sean quienes sean estas... desde el conserje de la empresa hasta el primer ejecutivo.
- La ética empresarial tiene que ver con límites bienes y virtudes.
- La ética en la empresa tiene que ver con los sistemas, procesos y procedimientos de la propia empresa.

---

<sup>1</sup> ARGANDOÑA, A., *La ética en la empresa*, Madrid, Instituto de Estudios Económicos, 1994, p. 17.

### 3. ¿LIDERAZGO O LIDERAZGOS?

En la amplísima literatura sobre el liderazgo, es bastante frecuente referirse a este fenómeno en singular. Tiene su razón de ser porque así se puede acotar o concretar mejor la caracterización de un tipo determinado de liderazgo. El esfuerzo de años de investigación y estudio sobre el liderazgo ha ido mostrando distintas maneras de ejercer el liderazgo. No es extraño, pues, que si a un hombre o mujer de empresa, con experiencia de algunos años, se le preguntase sobre el liderazgo ejercido en su organización respondiera, por ejemplo, con alguno de estos calificativos «transformacional», «personalista», «carismático», «autoritario», «relacional»... y un largo etcétera.

Es importante subrayar, una vez más, que el liderazgo lo ejerce, básicamente, *una persona* y menciono intencionadamente «básicamente» porque no quisiera obviar el liderazgo de «equipos» o el liderazgo «compartido». Pero, habitualmente, es una persona la que ejerce el liderazgo sobre otras personas. Es una persona la que ejerce como líder de otras personas. Por otro lado, como ya se sabe bien, no hay liderazgo sin seguidores. La pregunta clave del liderazgo sigue siendo como la plantean autores como Roberts (2003)<sup>2</sup> o Maxwell (2003)<sup>3</sup>, qué es lo que hace que una persona sigan a otra persona o, de otra manera, como han planteado Goffe y Jones (2006)<sup>4</sup>, *Why should anyone be led by you?* También, quisiera puntualizar que si bien es cierto que el liderazgo en puestos de alta dirección es fundamental, tampoco podemos obviar los liderazgos que se ejercen en los distintos niveles de la organización. Algunos manifiestos; otros, ocultos.

Los liderazgos responsables, en el momento de ejercerse, habrán de tener en cuenta *tres* consideraciones fundamentales:

*Primera*, si todo liderazgo lo ejerce una persona, esa misma persona deberá calibrar bien el «peso» de su personalidad.

*Segunda*, si el liderazgo se ejerce de una persona hacia otras personas, los liderazgos responsables considerarán las distintas personas a liderar.

La *tercera* consideración es la organización y la propia empresa. Si se tienen en cuenta estas tres variables, quizás, sí se pueda hacer referencia, fundamentalmente, a una manera de ejercer el liderazgo. Pero, sin duda, la complejidad del momento actual deberá llevar a los líderes responsables a saber manejar *distintos* liderazgos según la realidad de la empresa y el contexto empresarial. Aceptemos como bueno que el líder, en su proceder básico, se incline por un determinado liderazgo. Pero éste, necesariamente, deberá ir

---

<sup>2</sup> ROBERTS, A. R., *Hitler y Churchill. Los secretos del liderazgo*, Madrid, Taurus, 2003.

<sup>3</sup> MAXWELL, J. C., *Ethics. 101. What every leader needs to know*, New York, 2003.

<sup>4</sup> GOFFE, R. y JONES, G. *Why Should Anyone Be Led by you? What it takes to Be an Authentic Leader*, Harvard Business School Press, 2006.

acompañado por otras maneras de ejercer el liderazgo que tengan en cuenta las variables mencionadas. Por tanto, los liderazgos responsables se ejercen desde la propia persona que lidera pero dirigido hacia las personas, la organización y la empresa.

La posible respuesta a la pregunta planteada al iniciar este primer apartado —¿liderazgo o liderazgos?—, nos aproxima a «liderazgos». El líder responsable *sabe* en qué liderazgo está *centrado* y, además, se maneja bien con una variedad de liderazgos en función de las circunstancias. En este sentido, es muy ilustrativo «el viaje al liderazgo» de Schaffer<sup>5</sup>: «Conforme ha ido cambiando la compañía yo también he ido transformando mi estilo de liderazgo. El estilo autocrático verticalista que tuve que adoptar al principio para darle la vuelta a la empresa ha dado paso a un estilo más de no intervención que se concentra en motivar a los demás a actuar, más que dirigirles directamente. Y, más recientemente, he pasado por otro cambio —he dejado el estilo participativo para adoptar un estilo de liderazgo reformador, en el cual la función del jefe ejecutivo es representar los intereses de la compañía a un nivel más extenso—. Este estilo de liderazgo requiere interactuar más con los clientes, con las autoridades elegidas y con otros ejecutivos del sector, para ayudarles a estimular nuevos cambios en la industria, e incluso en la sociedad. A lo largo de 30 años de mi carrera he llegado a comprender que el liderazgo es algo más que tener mano dura. Es definir las características del cambio teniendo en cuenta las necesidades y extravagancias de los individuos, de las organizaciones, del sector y del mundo en general. En otras palabras, liderar no es un estado, es un viaje. No existen líneas divisorias entre un estilo de liderazgo y otro —un líder autocrático en ocasiones puede ser participativo, igual que un reformador a veces tendrá que actuar como un autocrático. Pero al reflexionar en las diferentes funciones que he tenido que desempeñar en diferentes ocasiones, me doy cuenta de que he ido confeccionando la manera de tomar decisiones, de comunicarme con la gente y de gestionar mi tiempo de la forma más apropiada según fuera el momento».

Ejercer, sistemáticamente, un único liderazgo es reducir la complejidad de un fenómeno crucial para cualquier empresa. Si se acepta esta premisa y para mantener la coherencia de acción, se encuentra —al menos teóricamente— un *sustrato común* a los diferentes liderazgos. Ese nexo común a distintos liderazgos sería la *responsabilidad*. Si se ejerciera, por ejemplo, básicamente un liderazgo *transformacional* y, en otras ocasiones, en función de las personas y las necesidades de la empresa, un liderazgo *relacional*, el nexo de unión entre uno y otro —el sustrato común a ambos— sería el *liderazgo responsable*. De manera, aún, más precisa: cualquier liderazgo ha de ser un liderazgo responsable. Por tanto, y siguiendo con el mismo ejemplo, el liderazgo *transformacional* también

---

<sup>5</sup> SCHAEFFER, L. D., «El viaje hacia el liderazgo» en *Harvard Business Review. Liderazgo al más alto nivel*, Barcelona, Deusto, 2004, pp. 113-114.

ha de ser *liderazgo responsable* como, así mismo, lo tiene que ser el *liderazgo relacional*. Sólo el liderazgo —con el calificativo que se le quiera añadir— que mantenga, en su raíz<sup>6</sup> la responsabilidad es tal liderazgo.

¿En qué consistirían, entonces, los liderazgos responsables? En dar respuesta, desde la ética, a cuatro estimaciones:

- Primera: los líderes responsables deben responder ante sí mismos.
- Segunda: los líderes responden ante sus colaboradores más inmediatos.
- Tercera: los líderes responden (y se responsabilizan) ante la organización.
- Cuarta: los líderes responsables dan cumplida respuesta ante la sociedad.

#### 4. EL COMPONENTE «PERSONA»

En el ejercicio de los liderazgos la persona tiene un papel fundamental. La persona, en cuanto tal, es esencial para cualquier organización humana y la empresa aunque, en ocasiones, no se tenga presente también es una organización humana.

La cuestión de la «persona» atañe tanto al líder como a sus seguidores: *todos* son personas. Pero la persona como, por un parte, saben bien los líderes responsables y, por otra, los responsables de la dirección de personas en las empresas, es una realidad que nunca se abarca del todo. Ha sido el filósofo Julián Marías<sup>7</sup>, a nuestro entender, uno de los que mejor ha apuntado esta realidad. En la introducción a su libro *Persona* escribe: «Este libro intenta comprender la realidad más importante de este mundo, a la vez la más *misteriosa y elusiva*<sup>8</sup>, y clave de toda comprensión efectiva: la persona humana. Lo sorprendente es que, a pesar de ser así, esta cuestión ha sido tenazmente desatendida; la filosofía, a lo largo de su milenaria historia, ha pensado escasamente sobre ella. Algo más la teología, pero con una limitación esencial: ha indagado la realidad de las personas *divinas*, pero respecto de ellas falta la intuición, y por otra parte sus atributos difieren esencialmente de los que afectan a las personas *humanas*. La causa de esta extraña situación estriba, si no me equivoco, en la dificultad de encontrar el método adecuado para plantear el problema, y sobre todo las categorías que permitan formularlo sin desvirtuarlo. Ha sido menester un largo esfuerzo intelectual para alcanzar la perspectiva desde la cual se pueda descubrir el extrañísimo modo de realidad que es la persona».

<sup>6</sup> MELÉ, D. (Coord.), *Raíces éticas del liderazgo*, EUNSA.

<sup>7</sup> MARIAS, J., *Persona*, Madrid, Alianza Editorial, 1996, pp. 9-10.

<sup>8</sup> La cursiva es nuestra.

El hecho de que un líder ejerza, esencialmente, un determinado tipo de liderazgo tendrá que ver con su propia persona y personalidad. Aunque encontramos algunos autores como Farkas y Wetlaufer<sup>9</sup> que, en parte con razón, entienden que «el liderazgo es un estilo de gestión coherente y explícito, no un reflejo de un estilo personal». Nuestro convencimiento, sin embargo, es que el componente «persona» en el líder, influye en la manera de ejercer su liderazgo. Lo que desconocemos es *cuánto* influye. Hay líderes que de suyo parecen, por ejemplo, más «carismáticos» o más «serviciales» pero liderazgo es, como apuntan muy bien Quintanilla, Sánchez-Runde y Cardona<sup>10</sup>, un fenómeno de «una gran ambigüedad y complejidad. Básicamente, se nos escapa de entre los dedos».

Sin embargo, se podría afirmar que la primera característica de los liderazgos responsables es el *autoconocimiento*. La persona que lidera debe poseer un alto *conocimiento de sí mismo*, de sus fortalezas y debilidades. Conociendo sus propios límites estará en condiciones de liderar, con mayores garantías, a la empresa. Si el líder conoce bien sus limitaciones y tiene la suficiente humildad para «re»conocerlas tendrá, por ejemplo, mayores posibilidades de construir equipos de colaboradores que lleguen donde él no alcanza. Como escribe Giuliani<sup>11</sup>, «parte de la responsabilidad de un líder está en saber reconocer sus limitaciones». La responsabilidad requiere, continuamente, del líder el ejercicio de la humildad, el no perder de vista su propia realidad y la de la empresa.

Daisy Wademan<sup>12</sup> escribe cómo Kaufman explicaba que el *entorno familiar* del líder puede ayudar mucho a recordarle quién se es: «To keep a solid grounding and not get too swayed by the good treatment I got at work, I used one of the best resources available to me: I listened to my family. Now, your home life may not seem natural environment in which to sharpen your business skills, but in this particular instance, it is. Nothing brings you down to earth as quickly and effectively as spending time with your spouse and kids. In that regard, I was fortunate: My wife was always willing to remind me that while I may have been lord and master of all I surveyed at the office, at home I was just the guy who took out the garbage on Tuesdays and picked up the dry cleaning on Saturdays. It's difficult to get too impressed with yourself when you are taking out trash...». <sup>13</sup> Además de la humildad, de tocar con los

---

<sup>9</sup> FARKAS, C. M., y WETLAUFER, S., «Los sistemas de liderazgo de los consejeros delegados» en Harvard Deusto Business Review, *Liderazgo*, p. 124.

<sup>10</sup> QUINTANILLA, J., SÁNCHEZ-RUNDE, C., CARDONA, P., *Competencias de la Dirección de Personas. Un análisis desde la Alta Dirección*, Madrid, Pearson Educación-Fundipe, 2004, p. 17.

<sup>11</sup> GIULIANI, R. W., *Liderazgo*, Barcelona, Plaza & Janés, 2002, p. 266.

<sup>12</sup> WADEMAN, D., *Remember Who you are. Life Stories That Inspire the Heart and Mind*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2004, pp. 68-69.

<sup>13</sup> «Para matener un fundamento sólido y no dejarme influir demasiado por el buen trato que recibía en el trabajo, yo utilizaba uno de los recursos que me eran asequibles: escuchaba a mi familia. Puede parecer, sin embargo, que tu familia no sea el entorno más adecuado para afinar las

pies en el suelo, es necesaria la *sinceridad* con uno mismo, sin caer en el autoengaño por «engolamiento» de los éxitos que se logren.

Los liderazgos responsables se ejercen desde la exigencia estricta de sí mismo en relación al propio trabajo. Ser exigente consigo mismo, desde la más absoluta dedicación (y discreción), es la primera manera de despertar en los demás el respeto imprescindible para liderar desde la responsabilidad. El autoconocimiento personal es, pues, la primera característica para liderar dado que es la base para el autoliderazgo. Sigue siendo válida la afirmación de que «sólo quien se lidera a sí mismo es capaz de liderar a los demás». *Los liderazgos responsables empiezan con el liderazgo responsable de uno mismo.*

La segunda característica es la *educación permanente*. Todo líder ha de tener una base de preparación, seguramente, consolidada en los años de formación universitaria. A esta formación «académica», se le podría añadir el aprendizaje que ha ido adquiriendo con la experiencia de años de trabajo. De esta manera, los líderes responsables han mantenido a lo largo de su trayectoria profesional, una disposición abierta siempre a aprender. En la actualidad, esta disposición convertida en hábito de aprendizaje se mantiene, en primer lugar, normalmente por convicción del líder y, en segundo lugar, porque el entorno actual, así, lo exige.

Los líderes responsables saben que no lo saben todo y necesitan del conocimiento de los demás para crecer y hacer crecer a la empresa. Los líderes responsables aprenden, diariamente, con su trabajo y lo entienden como fuente inagotable de conocimiento. Sobre todo, «toman nota» tanto de aciertos y errores pero, especialmente, de los errores cometidos y ya con los resultados en la mano. Como dice Herrera<sup>14</sup>: «Un buen líder asume y afronta directamente los resultados, aprendiendo de aquello que salió bien y mucho más de lo que salió mal». Tienen la capacidad de sacar conclusiones de los errores cometidos y el carácter para mirar hacia adelante. Los líderes responsables asumen su parte de responsabilidad en las decisiones equivocadas y, además, se «ponen en pie», de nuevo, para seguir adelante. De hecho, convierten los errores de hoy, en oportunidades para el mañana. Pero, además, *mantienen una voluntad intacta de educación constante, siguen estudiando, mantienen vivas sus inquietudes para seguir creciendo personalmente y, así, poder aportar mayor valor*

---

habilidades empresariales pero, en este caso en particular, lo era. Nada te hace tocar más de pies en la tierra de manera tan rápida como eficaz como tu esposa y críos. De hecho, era fortunado: Mi esposa siempre estaba deseando recordarme que mientras yo podía ser un “master del universo” cuando estaba en la oficina, en casa sólo era el tipo encargado de bajar la basura los martes y recoger la ropa limpia de la tintorería los sábados» (A partir de ahora, todas las traducciones son nuestras).

<sup>14</sup> HERRERA, J. P., «Evaluación del potencial» en VIZCAÍNO, E., (coord.), *Expertos en Personas*, Madrid, Pearson Educación, 2004, p. 105.

a la propia empresa. Uno de los aspectos decisivos para seguir en la brecha es, pues, la educación permanente.

Sabemos que el término «formación» es el utilizado habitualmente cuando se abordan este tipo de cuestiones, pero creemos que tiene un componente «externo», sin duda valioso, pero en el que difícilmente encontramos los elementos «internos» propios de la persona que hacen que ésta elabore internamente y extraiga hacia fuera lo mejor de sí misma. Si se quiere, es un simple matiz pero nos parece importante. No es una cuestión baladí. La educación tiene un componente *interno* para la persona que en la formación, normalmente, no se produce dado su habitual carácter externo. Por eso, el líder responsable más que formarse se educa permanentemente y más que formar a los demás, educa a los demás. Sin embargo como, acertadamente afirma Álvarez de Món<sup>15</sup>, «si quieres educar, edúcate».

*Los liderazgos responsables se ejercen desde la educación perseverante de los líderes, dedicando parte de su tiempo y esfuerzo para seguir educándose y, posteriormente, estar en condiciones de educar a los demás.* Seguramente, no con grandes declaraciones si no a través del ejemplo del trabajo diario.

*Ejemplo, trabajo y «día a día» son los tres pilares sobre los cuales los líderes responsables asientan su liderazgo.* El ejemplo, como afirman Yukl y Lepsinger<sup>16</sup>, es una importante forma de influencia para los líderes: «Leading by example is an important form of influence for leaders. One of the most effective things a leader can do is to serve as a role model for kind of behaviour expected of employees. The examples set by leaders at any level can influence members of the organizations at lower levels, and examples set by top executives can cascade down through the organization».<sup>17</sup>

*Los liderazgos responsables se ejercen cada día, están incorporados al trabajo y a la persona que es líder.*

Como atinadamente afirman Heifetz y Laurie<sup>18</sup>, «el liderazgo tiene lugar todos los días». Un aspecto fundamental en el «día a día» de los liderazgos responsables es el comportamiento que demuestran respecto al conjunto de la empresa. De hecho, los que los líderes hacen —cómo se comportan— respecto

---

<sup>15</sup> ÁLVAREZ DE MÓN, S., «El líder en la empresa y la sociedad: cultura, valores y cambio» en VARIOS, *Paradigmas del Liderazgo*, Madrid, McGraw-Hill - IESE, 2001, p. 174.

<sup>16</sup> YUKL, G., y LEPSINGER, R., *Flexible Leadership. Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, p. 227.

<sup>17</sup> «Liderar a través del ejemplo es una manera importante de influir en otros. Una de las cosas más efectivas que un líder puede hacer es servir de modelo de una clase de comportamiento que se espera de los empleados. El ejemplo demostrado por los líderes a cualquier nivel de la organización puede influir a los miembros de la misma a niveles inferiores, y el ejemplo de los máximos ejecutivos pueden caer en «cascada» al resto de la organización».

<sup>18</sup> HEIFETZ, R. A., y LAURIE, D. L., «El trabajo del liderazgo» en Harvard Deusto Business Review, *Liderazgo*, p. 209.



al conjunto de la organización. Yukl y Lepsinger<sup>19</sup> señalan una serie de comportamientos a la hora de liderar que reforzarían las relaciones entre los líderes y sus colaboradores. Estos comportamientos básicos serían: apoyar, reconocer, desarrollar, consultar, empoderamiento y construcción de equipos.

## 5. LAS PERSONAS A LIDERAR

La tercera característica de los liderazgos responsables es que (se) dirigen hacia personas. El líder responsable sabe que todas las personas no son iguales y que, por tanto, requieren de distintos liderazgos. Esto exige a los líderes responsables, no sólo un conocimiento de sí mismos, sino un conocimiento de personas.

Waldroop y Butler<sup>20</sup>, han ido un poco más lejos: «En una economía impulsada por el conocimiento de la gente, los buenos directores tienen que pensar como psicólogos si quieren maximizar el potencial de su gente». Loehr y Schwartz<sup>21</sup>, ha expresado una idea similar pero desde otra perspectiva: «Las empresas ya no pueden permitirse tratar las capacidades cognitivas de sus empleados ignorando su bienestar físico, emocional y espiritual».

Los líderes responsables conocen las fortalezas y debilidades de sus colaboradores y los lidera desde ese conocimiento. Supone un esfuerzo porque han de estar atentos a la manera de trabajar de sus colaboradores. También, desde la habilidad y competencia suficiente para saber, en cada circunstancia y con la singularidad (y unicidad) que supone cada persona, *qué liderazgo puede ser el más adecuado* para ejercer con aquella persona y en unas circunstancias determinadas.

La riqueza de las personas es tal, que una misma persona en una circunstancia, por ejemplo, puede necesitar de un liderazgo más relacional y, en otra ocasión, de un liderazgo más decidido. Los liderazgos responsables se ejercen desde la *moderación*, desde el justo medio, con los criterios suficientes para responder con el tipo de liderazgo necesario en cada ocasión. La prudencia rige la conveniencia de un tipo liderazgo u otro. Por todo ello, *los líderes responsables no sólo deben prepararse para distintos liderazgos sino que deben tener conocimiento de la situación de las personas y del conjunto de la empresa*.

Cuando los liderazgos responsables se ejercen teniendo en cuenta las personas a liderar, se ha de ser consciente que se va estar, constantemente, en

---

<sup>19</sup> YUKL, G., y LEPSINGER, R., *Flexible Leadership. Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, pp. 155 -71.

<sup>20</sup> WALDROOP, J., y BUTLER, T., «Eliminar los malos hábitos», en Harvard Deusto Business Review, *Desarrollando Líderes*, Barcelona, Deusto, 2004, p. 48.

<sup>21</sup> LOEHR, J., y SCHWARTZ, T., «La creación de un atleta corporativo» en Harvard Deusto Business Review, *Desarrollando Líderes*, Barcelona, Deusto, 2004, p. 158.

el punto de mira de los demás. Y la mejor manera de estar en el punto de mira de los demás es siendo, extremadamente, cuidadoso con el trabajo.

Si el líder como tal está en el punto de mira de sus colaboradores, este hará bien de constituirse, en su manera de trabajar, en un referente para los demás. El ejemplo continuado —como se ha señalado anteriormente— forjado en horas de trabajo, acaba otorgando al líder la autoridad moral imprescindible para el ejercicio de su liderazgo. Los demás ven, en su trabajo, una pauta o un modelo a seguir.

En cuántas ocasiones, se ha podido escuchar en tono elogioso a los seguidores de auténticos líderes cómo estos «tiraban» mucho de ellos o lo que habrían aprendido trabajando «codo a codo» con ellos.

No es, por supuesto, tanto lo que se dice sino lo que, realmente, se hace, cómo se ejerce el liderazgo y que los demás lo perciban de manera inequívoca. De este modo, los liderazgos responsables son de acción serena, profunda, van calando sistemáticamente en la gente por las respuestas diarias que el líder da en su trabajo, en su manera de hacer y de proceder. No es una carrera a corto plazo ni está exenta de dificultades. En parte, es lo que Badaracco ha calificado como «quiet leadership»<sup>22</sup>: «Quiet leadership is a long race, hard race, run on obscure pathways, not a thrilling sprint before a cheering crowd».<sup>23</sup>

Cuando se ejerce un liderazgo responsable desde la autoridad moral y la confianza que otorgan los demás, es entonces cuando el líder puede convertirse en un referente para los demás.

## 6. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN DE PERSONAS

En estos tiempos de constantes cambios, poco a poco, van emergiendo distintos modelos de empresa. Si observamos, atentamente, el entorno empresarial nos daremos cuenta de cómo en el funcionamiento de las empresas subyacen distintas maneras de hacer empresa.

Uno de los modelos para este siglo XXI, será el de aquellas empresas que, efectivamente, entiendan a la empresa como una organización de personas y sitúen a las personas en el corazón, centro —*cuore, core*— de la misma. Aquellas máximas repetidas tanto —hasta la saciedad— y que se convirtieron en afirmaciones «políticamente correctas» como la de que las «personas son nuestro activo fundamental», «el capital humano de la empresa es decisivo

---

<sup>22</sup> BADARACCO, J. L., *Leading Quietly. An unorthodox Guide to Doing the Right Thing*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2002, p. 34.

<sup>23</sup> «El liderazgo tranquilo es una larga y dura carrera, que se corre a través de caminos oscuros, nada que ver con un excitante “sprint” ante una multitud enforverizada».

para nuestra empresa» o afirmaciones de calibre parecido, en las empresas que, efectivamente, funcionan como una organización de personas deja de ser una declaración de intenciones para hacerla, día a día, realidad. Sin embargo, en los últimos tiempos, van en aumento las declaraciones de empresarios, directivos y responsables sindicales que enfatizan las personas como elemento «diferencial» de la empresa.

En estas manifestaciones, en muchos casos todavía mera declaración de intenciones, se ha pasado de algo más genérico como «capital humano» o «principal activo» a «personas», quizás, más por necesidad que por convicción real donde la competencia por la captación o retención de talento tiene mucho que ver. Pero, también, encontramos realidades diferentes como la presentada por Casado<sup>24</sup> donde palabras como «las personas son el principal activo de la empresa. En sus conocimientos y en su compromiso reside el factor diferencial que permitirá alcanzar el éxito en este siglo apenas iniciado, y de su valor dependerá nuestro destino empresarial», están corroboradas con datos y hechos<sup>25</sup>. Y si prestamos atención a una de las compañías internacionales más estudiadas y admiradas como Southwest Airlines cuando se le preguntaba a Herb Kelleher «qué había hecho de Southwest una aerolínea rentable durante 30 años consecutivos, contestaba sin dudar: las personas»<sup>26</sup>. En el caso de esta compañía, las declaraciones venían corroboradas con buenos resultados durante más de tres décadas.

La apuesta es por una empresa entendida como *comunidad de personas* donde la relación que se establece con las personas se sostiene obviamente, en primer término, desde el escrupuloso respeto por la legalidad vigente.

En segundo término, se «va más allá» de la legalidad apostando por una empresa ética mediante unos valores específicos que cada empresa libremente decide y que están enfocados hacia las personas de la empresa y el conjunto de la organización.

En tercera instancia, se vinculan estos valores éticos a valores sociales. Así, poco a poco, se ponen de relieve algunas de las características de una empresa responsable que, sintetizando mucho, se podrían concretar en tres características:

- Primera característica: sitúa *de facto* a las personas en el centro de la organización.
- Segunda característica: decide unos valores éticos a través de la cultura empresarial que se concretan internamente y que tienen trascendencia

---

<sup>24</sup> CASADO, J. M., *El valor de la persona. Nueve principios para la gestión de Capital Humano*. Madrid, Pearson Educación, p. 337.

<sup>25</sup> Todo el libro de Casado es, por activa y por pasiva, una apuesta decidida por la persona.

<sup>26</sup> KRAMES, J. A., *Lo que saben los mejores CEOS. Siete excepcionales líderes y sus lecciones para transformar cualquier negocio*, Madrid, McGrawHill, p. 52.

en la vinculación de la empresa con todas las partes implicadas dentro y fuera de la misma.

- Tercera característica: se decide, desde la empresa voluntaria y libremente, los valores sociales para imbricarse con la sociedad.

En estas tres características, la determinación de la alta dirección es fundamental. Es desde los máximos responsables de las empresas donde se han de impulsar los valores éticos y sociales como respuestas a todas las personas implicadas con la empresa y como parte de su responsabilidad frente a la sociedad.

Si bien la misma actividad empresarial ya supone de por sí una función social a través, básicamente, de la creación de riqueza, ésta se ha de ver clarificada y reforzada en concreciones éticas y sociales. En este sentido, las múltiples iniciativas de todo tipo que en los últimos años se han propuesto como, por ejemplo, las empresas familiarmente responsables (Chinchilla, 2007)<sup>27</sup> serían concreciones que algunas empresas han puesto en marcha para (re)convertirse en organizaciones más humanas y, en consecuencia, también más sociales.

Los *liderazgos responsables* empujarían en la dirección de construir organizaciones donde las personas están en el centro desde la convicción que este modelo de empresa redundan positivamente en la organización y en el conjunto de la sociedad y porque así lo entienden los líderes más eficaces como Yukl y Lepsinger sostienen<sup>28</sup>: «Effective leaders understand that, in the final analysis, people are the organization's most valuable asset....».<sup>29</sup>

No pueden existir empresas responsables sin liderazgos responsables. Y, a su vez, los liderazgos responsables trabajan por empresas, cada vez, más responsables.

Quisiera, sin embargo, aportar ahora una matización muy sugerente señalada por Collins<sup>30</sup>: «The old adage «People are you most important asset» turns out to be wrong. The *right* people are».<sup>31</sup>

La pregunta a resolver y cuya respuesta es compleja es la siguiente: «¿Quiénes son las —“right”— personas correctas?» O, formulada de otra manera: «¿Todas las personas son nuestro principal activo?».

<sup>27</sup> CHINCHILLA, N., *Ser una empresa familiarmente responsable. ¿Lujo o necesidad?*, Madrid, Pearson/Prentice Hall.

<sup>28</sup> YUKL, G., y LEPSINGER, R., *Flexible Leadership. Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, p. 220.

<sup>29</sup> «Los líderes eficaces entienden que, en el análisis final, la gente de la organización es el más valioso activo...».

<sup>30</sup> COLLINS, J., *Good to Great*, New York, N.Y., HarperCollins Publishers, 2001, p. 13.

<sup>31</sup> «El viejo dicho “La gente es nuestro principal activo” es erróneo. La gente “correcta”, lo es».

Si se analizan las tareas que cualquier persona realiza dentro de la empresa y se le da «por abajo» idéntica importancia al trabajo de, por ejemplo, un recepcionista que al de un jefe de almacén, se dirá que cada persona en su tarea es fundamental. En el anverso, se podrá afirmar que nadie es imprescindible. Obviamente, en una empresa, por ejemplo, las responsabilidades de un telefonista o un director financiero son muy distintas. En definitiva, ¿qué personas en la organización son, realmente, el activo fundamental?

Los líderes responsables intentan dar respuesta a la complejidad de esta pregunta. No, no es tarea sencilla situar a las personas en el centro de la organización. Sin duda, «cuadrar» el balance financiero tiene su complejidad pero «cuadrar» una organización centrada en las personas, no le va a la zaga. Como afirma Marina<sup>32</sup> «las personas son más complicadas que los asientos contables».

Los liderazgos responsables hacen este esfuerzo por impulsar una organización humana centrada en las personas y, en su liderazgo, tienen en cuenta el «peso» de las personas en y para la empresa. *Los liderazgos responsables sitúan a las personas en el centro de la organización.*

Se puede entender que Drucker (2004) sostenga que los ejecutivos eficaces no tienen por qué ser líderes pero, así mismo, para el ejercicio de liderazgos responsables no se puede renunciar a la eficacia, por eso, las ocho prácticas que propone para el ejecutivo eficaz sean igualmente aplicables, a nuestro entender, para el ejercicio de liderazgos responsables ya que liderando responsablemente se ejercen, sin duda, funciones ejecutivas. En otras palabras, los liderazgos responsables son, también, eficaces. Afirma Drucker<sup>33</sup>: «An effective executive does *not* need to be a leader in the sense that the term is now most commonly used (...). What made them all effective is that they followed the same eight practices:

- They asked, «What needs to be done?»
- They asked, «What is right for the enterprise?»
- They developed action plans.
- They took responsibility for decisions.
- They took responsibility for communicating.
- They were focused on opportunities rather than problems.
- They ran productive meetings.
- They thought and said «we» rather than «I».

<sup>32</sup> MARINA, J. A., *La creación económica*, Bilbao, Deusto, 2003, p. 17.

<sup>33</sup> DRUCKER, P. F., «What makes an Effective Executive», *Harvard Business Review*, June 2004, p. 59.

The first two practices gave them the knowledge they needed. The next four helped them convert this knowledge into effective action. The last two ensured that the whole organization felt responsible and accountable». <sup>34</sup>

*Los liderazgos responsables son, también, liderazgos eficaces.* Liderar responsablemente tiene que ver con resultados.

La eficacia en los liderazgos significa que los líderes, como han señalado Yukl y Lepsinger <sup>35</sup>, ejercen su liderazgo en base a tres pilares: «focus in what is really important», «maintain self-awareness» y «preserve personal integrity». Donde estar «enfocado» en lo que es, realmente, importante significa proactividad en el comportamiento y que tanto decisiones como acciones estén guiadas por prioridades y objetivos claros.

El segundo pilar, el conocerse a uno mismo —el autoconocimiento que señalábamos en líneas precedentes— implicaría conocer las propias habilidades y el propio comportamiento.

El tercer pilar, preservar la integridad, es fundamental ya que «without integrity, a leader is unlikely to retain the trust, loyalty, and support of people whose cooperation is essential. Integrity means that a person is honest, ethical, and trustworthy». <sup>36</sup>

En una línea similar se encuentra Solomon <sup>37</sup> donde el tema principal de la ética es «recordar quiénes somos, lo que en verdad necesitamos y todo aquello con lo que nos identificamos. Lo que prevalece, lo que nos ayuda a ser cabales es la integridad» (...) y «la integridad supone apertura, afecto, flexibilidad y, no es de sorprender, una organización o corporación que tiene integridad está compuesta por individuos sin prejuicios, independientes, aunque cooperadores y afectuosos, nociones rígidos y farisaicos».

<sup>34</sup> «Un ejecutivo efectivo no necesita ser líder en el sentido en que es comúnmente aceptado... (...). Lo que los hace efectivos es que sigan las ocho siguientes prácticas:

- Ellos se preguntaban, «¿Qué necesita ser hecho?»
- Ellos se preguntaban, «¿Qué es lo que hay que hacer para la empresa?»
- Ellos desarrollaron planes de acción.
- Ellos tomaron responsabilidades a la hora de decidir.
- Ellos tomaron responsabilidades a la hora de comunicar.
- Ellos estaban enfocados en las oportunidades antes que los problemas.
- Ellos llevaban reuniones productivas.
- Ellos pensaban y decían “nosotros antes que yo”.

Las dos primeras prácticas les dieron el conocimiento que necesitaban. Las cuatro siguientes les ayudaron a convertir su conocimiento en acción efectiva. Los dos últimos aseguraron que la organización en su conjunto se sintiera responsable».

<sup>35</sup> YUKL, G., y LEPSINGER, R., *Flexible Leadership. Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, pp. 232 -235.

<sup>36</sup> YUKL, G., y LEPSINGER, R., *Flexible Leadership. Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, p. 234.

<sup>37</sup> SOLOMON, R. C., *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. El éxito basado en la integridad de las personas*, Oxford, México, 1999, p. xxiii; p. 42.

La eficacia de los liderazgos responsables deberá tener en cuenta la integridad personal de acción, la confianza y la transmisión de esta confianza a través de las acciones. En palabras de Karol Wojtyła<sup>38</sup>: «...la acción constituye el momento específico por medio del cual se revela la persona. La acción nos ofrece el mejor acceso para penetrar en la esencia intrínseca de la persona y nos permite conseguir el mayor grado posible de conocimiento de la persona. Experimentamos al hombre en cuanto persona, y estamos convencidos de ello porque realiza acciones».

*Los liderazgos responsables son liderazgos de acción de personas hacia una organización que es comunidad de personas: la empresa.*

## 7. SINTETIZANDO Y CONCLUYENDO

En el desarrollo de estas páginas, hemos apuntado qué caracteriza a los liderazgos responsables en referencia, esencialmente, al líder como persona y al ejercicio del liderazgo responsable dirigido hacia la organización de personas que es una empresa.

Sintetizando lo expuesto en páginas precedentes entendemos que:

1. Los liderazgos responsables empiezan con el liderazgo responsable del líder.
2. Los líderes responsables mantienen una voluntad intacta de educación constante, siguen estudiando, mantienen vivas sus inquietudes para seguir creciendo personalmente y, así, poder aportar mayor valor a la propia empresa.
3. Los liderazgos responsables se ejercen cada día, están incorporados al trabajo y a la persona que es líder.
4. Los líderes responsables no sólo deben prepararse para distintos liderazgos sino que deben tener conocimiento de la situación de las personas y del conjunto de la empresa.
5. No pueden existir empresas responsables sin liderazgos responsables. Y, a su vez, los liderazgos responsables trabajan por empresas, cada vez, más responsables.
6. Los liderazgos responsables sitúan a las personas en el centro de la organización.
7. Los liderazgos responsables son liderazgos eficaces.
8. Los liderazgos responsables son liderazgos de personas hacia una organización que es comunidad personas: la empresa.

---

<sup>38</sup> WOJTYŁA, K., *Persona y acción*, Madrid, B. A. C., 1980, p. 13.

# LOS FINES DE LA EMPRESA MODERNA Y EL PAPEL DE LOS DIRECTIVOS ANTE LOS GRUPOS DE INTERÉS

ÁLVARO CUERVO GARCÍA

Catedrático de Economía de la Empresa.  
Universidad Complutense de Madrid

## 1. INTRODUCCIÓN

Con esta conferencia, se pretende reflexionar sobre la Empresa del siglo XXI y los elementos que la caracterizan, tales como la relevancia de la innovación o la creatividad, así como el papel del conocimiento como recurso fundamental de la empresa, el redescubrir la figura del empresario —la función empresarial—. Asimismo, hay que considerar las nuevas formas de organización y de producción —con el aplanamiento de la jerarquía, la ruptura de la empresa, la creación de la empresa virtual o el continuo análisis de la cadena de valor, que cuestiona los límites de la empresa; sin olvidar el análisis dinámico de ventajas competitivas en un mundo cada vez más volátil y los problemas de gobierno de la empresa y la responsabilidad ética que debería caracterizar su actuación.

El bienestar de una sociedad requiere de la prosperidad y eficiencia de sus empresas y esto a su vez de la acumulación de más y mejor conocimiento sobre cómo dirigir las. La economía capitalista se puede ver como una soberbia máquina cuyo output es el crecimiento económico. Tiene como motor la innovación que deviene una necesidad para la supervivencia de las empresas en el sistema (Baumol, 2002, 6).

El futuro, pues, lo crean los empresarios por necesidad, dado que para sobrevivir la empresa necesita innovar. Por ello, sólo podemos enunciar algunas tendencias que permitan caracterizarlo. Primero, los mercados se globalizan y se reduce el número de mercados diferenciados y separados como consecuencia de la supresión de las barreras al comercio, la liberalización económica, los cambios en las tecnologías de la información y la caída de los costes de transporte. La competencia pasa de estar definida en términos de espacios nacionales, a ámbitos supranacionales. Las empresas actuales no necesitan convertirse en competidores internacionales, pero sí deben ser competitivas a nivel internacional.

En segundo lugar y paradójicamente, la globalización y el cambio tecnológico llevan a la consolidación sectorial, es decir, a la reducción del número de empresas operando en un sector. En muchos sectores la competencia ha



dejado de ser perfecta o casi perfecta —las acciones individuales tienen un pequeño efecto sobre el conjunto—, para convertirse en competencia oligopolística tanto pura —competidores de tamaño similar— como mixta —líder y seguidores.

En tercer lugar, los mercados de capitales no sólo se han hecho globales, también se han convertido en referencia y valoración de las decisiones empresariales. Este hecho se ha acentuado con una edad de oro del capital riesgo, tras la convergencia de los modelos de gobierno y control de las empresas, ya que están perdiendo sentido las viejas discusiones sobre el modelo anglosajón *versus* el renano o japonés, sin que podamos rechazar la existencia de diferentes culturas de empresa.

En cuarto lugar, las nuevas tecnologías de la información posibilitan un mayor nivel de coordinación y control de los negocios, compatible con el espíritu empresarial. Gracias a ellas aparecen nuevos diseños organizativos, que combinan las ventajas de la dimensión con el aprovechamiento del espíritu emprendedor. Surgen así los diseños de la arquitectura modular o la empresa virtual, que se traducen en organizaciones más flexibles y transitorias, con límites en continua discusión.

En quinto lugar, se está produciendo una expansión en lo que es comercializable (muchos productos intermedios, productos intelectuales). La tecnología evoluciona hacia la «commoditización» y finalmente, el centro de atención son los trabajadores, el capital intelectual, el conocimiento, las ideas; los recursos y capacidades que tienen múltiples aplicaciones en diferentes actividades, productos y zonas geográficas. En este punto, lo relevante son las capacidades empresariales y directivas, las personas estratégicas para el desarrollo de la empresa.

En suma, crece la importancia de activos intangibles, como la reputación, la lealtad de los clientes, las rutinas organizativas y el saber hacer tecnológico. El conocimiento se ha convertido en el activo más relevante de la empresa, especialmente los conocimientos no codificables, colectivos y difícilmente comercializables, aquéllos relativos al «*core business*» de la empresa.

La empresa del futuro se concibe como una pequeña organización innovadora, flexible, especializada e integrada en una red de colaboración con otras empresas, lo que tal vez cambie las reglas del juego competitivo, de manera que sean redes las que compitan entre sí, en lugar de empresas aisladas. Colaboración y competencia coexisten en el mismo mercado.

## 2. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA

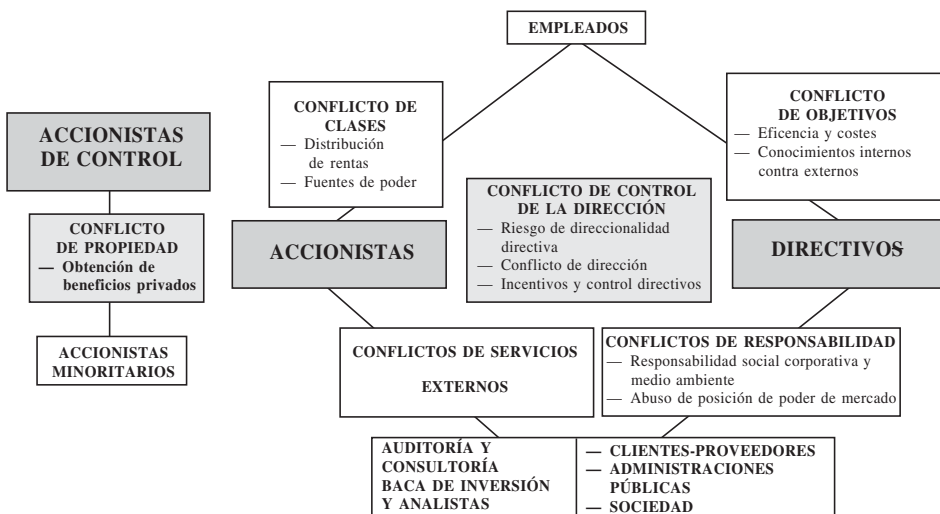
El viejo tema del gobierno de la empresa se ha puesto de actualidad por la crisis de *corporate america*, los escándalos de corrupción y contabilidad

creativa y «una infección de avaricia» (Alan Greenspan) que se refleja en las remuneraciones, los retiros dorados y la falta de ética y estética de algunos de nuestros hombres de empresa (Nofsinger, Kim, 2003).

El estudio del gobierno de la empresa se suele abordar desde dos planteamientos. El primero destaca la relación bilateral entre accionistas y directivos (enfoque *shareholders*), con el objetivo de maximizar el valor de la empresa para los accionistas. El segundo, multilateral, incluye todos los grupos de interés (enfoque *stakeholders*), que buscan la creación de riqueza para los diferentes partícipes, al considerar a la empresa como lugar de intercambio, de contratos entre agentes que buscan maximizar su función de utilidad.

La empresa puede ser vista como un conjunto de coaliciones entre accionistas, directivos, empleados y resto de grupos interesados. Así, podemos distinguir cuatro tipos de conflictos: conflictos sobre el control de los directivos (por parte de los accionistas); conflictos entre *insiders* y *outsiders* (directivos y empleados frente a accionistas); conflictos de propiedad entre accionistas de control y el accionariado diluido; conflictos de clases (empleados contra accionistas y directivos, al considerar a éstos simples administradores del capital) (Höpner, 2001:51), conflictos de servicio, véase por ejemplo el desplome de las «murallas chinas» en auditoría y análisis de inversiones (Coffe, 1990, 1496) y conflictos de responsabilidad social y medio ambiental (cuadro núm. 1).

CUADRO 1



El gobierno de la empresa trata, pues, de resolver los conflictos de interés más significativos, que son los que se producen entre: a) directivos y accionistas; b) accionistas de control y minoritarios; c) accionistas y directivos y empleados; d) actividades de auditoría y consultoría y banca de inversión y de

gestión de patrimonios; y e) entre los accionistas y directivos con el resto de grupos, la denominada responsabilidad social empresarial.

Ante los problemas de conflicto de intereses siempre surgen dos tipos de respuesta: a) acentuar la disciplina del mercado, es decir, centrar los esfuerzos en facilitar el funcionamiento de los mercados y no en sustituirlos, por ejemplo los blindajes de las sociedades y exigiendo mas y mejor información; y b) centrar la respuesta en la regulación, y hacer que funcione la justicia frente a conductas dolosas y desleales de los directivos y administradores, es decir, tratar de regular las conductas de los hombres de empresa, y al mismo tiempo sustituir la autorregulación y las «murallas chinas» por la separación legal de las actividades de auditoría y de consultoría; así como de banca de inversión y de análisis y gestión de patrimonios. En esta línea está la legislación sobre códigos de buen gobierno y las exigencias de responsabilidad social de la empresa.

### **3. CONFLICTO DE INTERESES. LOS *STAKEHOLDERS*, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y LA VALORACIÓN DEL MERCADO**

La responsabilidad social de la empresa (RSE) supone que las empresas incorporan voluntaria de criterios sociales y medioambientales en las actividades económicas y en las relaciones con sus grupos de interés (EC, 2004, 3). La RSE convierte la relación bilateral entre accionistas y directivos (enfoque *shareholders*) en otra multilateral en la que participan todos los grupos de interés: accionistas, directivos, empleados, clientes, proveedores, administraciones públicas, inversores y comunidad local (enfoque *stakeholders*). La cuestión es si la ampliación de los objetivos de la empresa para incluir el impacto ambiental y social de las actividades de la empresa puede afectar a la eficiencia económica y a la creación de valor para los accionistas (Nieto, 2005) (cuadro núm. 2).

La RSE trata de incorporar comportamientos empresariales comprometidos con la ética (business ethics), la acción social o la filantropía (corporate philanthropy), el medio ambiente (corporate sustainability), la transparencia y la rendición de cuentas (corporate accountability), reducción de las asimetrías de información en el mercado, de tal forma que se garantice el acceso a los datos que los inversores y consumidores requieran en cada momento.

La responsabilidad de la empresa tiene cuatro niveles: responsabilidad económica, que incluye las responsabilidades legales; responsabilidad social y ética (hacer lo que esta bien y es justo, evitar el daño), la medio ambiental unida a la ecoeficiencia y responsabilidad filantrópica (dedicar recursos a la comunidad, mejorar la calidad de vida).

CUADRO 2. *Responsabilidad social empresarial*



En una primera etapa se consideraba que la única responsabilidad de la empresa era la económica —maximizar su valor en el mercado— y la legal, el cumplimiento estricto de las normas. Milton Friedman (1970) lo indica con claridad: «Pocas tendencias podrían socavar tan profundamente los cimientos de nuestra sociedad como la asunción por parte de los representantes de las empresas de una responsabilidad social que no fuese la de hacer tanto dinero como fuese posible para los accionistas. Por lo tanto, los directivos son considerados como agentes fiduciarios encargados de gestionar unos recursos a favor de los propietarios y a la hora de actuar su conducta debe ser acorde con las reglas del juego, es decir, dentro de una competencia abierta y libre sin engaño ni estafa».

En una segunda etapa se plantea la cuestión de cómo integrar la responsabilidad social y mediambiental de la empresa, la filantropía y la ética en la creación de valor. La cuestión es si la dirección considera a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como variable que contribuye a la creación de valor, al mismo tiempo que satisface la función de utilidad de los diferentes stakeholders. En este momento se considera el impacto ambiental y social de las actividades de la empresa («profits with principles», «delivering value with values»). Se demanda que la empresa se gestione favoreciendo los intereses de los accionistas e integrando a los stakeholders («on focus on ethic with the share price in mind»). Se parte del supuesto de que satisfacer las expectativas

de los grupos de interés contribuye a reducir los riesgos de la empresa, aumenta la reputación empresarial (Black et al, 2000) y otros intangibles; y, además, puede ampliar las ventajas competitivas de la empresa, aumentar la satisfacción de los empleados y reorientar las preferencias de consumidores e inversores, lo que implica modificar pautas de la demanda en los mercados.

El planteamiento de nuevos objetivos diferentes a la creación de valor nos enfrenta a la dificultad de incluir objetivos múltiples en la toma de decisiones (Jensen, 2001), que, en el caso de la RSE, cuenta con las dificultades añadidas de contar con objetivos medibles para cada stakeholder y cómo incorporarlos, a diferencia del objetivo de los accionistas, preciso y que permite el control de la dirección (Tirole, 2001).

La empresa incorpora los criterios de responsabilidad social y medioambiental por tres tipos de razones que pueden condicionar el objetivo básico de maximizar el valor de la empresa: 1) el cumplimiento de las leyes y la presión de la sociedad (Nieto, 2005); 2) la presión de los mercados de productos e inputs, como forma de evitar riesgos para la empresa y como instrumento de cambio en las preferencias de los consumidores; 3) la RSE como parte de la estrategia competitiva empresarial, como creación de activos, de valor para los accionistas (cuadro núm. 3).

El marco legal y la presión de la sociedad se manifiesta por medio de leyes y la presión de las instituciones que se consideran como restricciones a cumplir para la obtención del objetivo maximización del valor.

La RSE es un medio para influir en los cambios en las preferencias de los consumidores. Las reacciones de los consumidores se manifiestan en unas decisiones de compra que conlleva la aceptación por parte de la empresa de unas exigencias de responsabilidad medioambiental. En este sentido debemos señalar que los consumidores empiezan a incorporar consideraciones sociales, medioambientales o de tipo ético en los procesos de selección de productos y marcas. Algunos trabajos han constatado una influencia positiva, aunque aún no son relevantes los resultados obtenidos (Bigné et al., 2005). Esta reordenación de las preferencias de los consumidores es un incentivo para la adopción de la responsabilidad social y medioambiental.

Dentro de esta consideración del impacto sobre la demanda debemos analizar cómo la externalización de partes y componentes de la producción —*outsourcing*, *offshoring*, deslocalización— amplía las exigencias de la RSE, dado que el consumidor y usuario no sólo exige calidad a los productos sino que también desea conocer su proceso de elaboración obliga a la empresa a responsabilizarse de la RSE de las empresas que trabajan para ella, situación que se acentúa en el caso de *offshoring*. Por ello, se trata de exigir a los suministradores no el cumplimiento de la ley de sus países sino de principios de gestión más ambiciosos que impiden que dañe la imagen de la empresa ante sus clientes.

En el análisis de la incidencia de la RSE sobre los objetivos de la empresa es preciso considerar también la forma en la que la gestión del medio ambiente garantiza la sostenibilidad de los negocios y mejora la imagen de la empresa. El entorno no preocupa exclusivamente a un único *stakeholder*, los consumidores, sino que pueden existir otros grupos de interés en la empresa con idéntica preocupación; preocupación que tiene varios niveles, que van desde la responsabilidad misma —cumplimiento de las leyes— a la consideración de la ecoeficiencia como parte de la estrategia o al planteamiento proactivo de la gestión medio ambiental.

La empresa puede desarrollar un sistema de gestión medioambiental acorde con los estándares (International Organization for Standardization) ISO y el Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) o puede ir más allá e introducir las variables medioambientales en su estrategia. En este sentido, el desarrollo de auditorías medio ambientales a nivel de empresa, productos y servicios, la evaluación de la actuación medioambiental y la comunicación de resultados de las mismas cumplen varias funciones, como son limitar los riesgos medio-ambientales de la empresa y ampliar el valor de la imagen y marca de empresa. Además, si la consideración del ciclo de consumo del producto para integrar la recuperación y la limitación del impacto ambiental posterior al uso del producto (recuperar, reciclar desechos) puede proporcionar nuevas vías de diferenciación, al igual que ocurre con los productos ecológicos.

Igualmente, se considera que las prácticas de RSC mejoran el clima laboral, reducen el absentismo y los costes derivados de conflictos potenciales. Las empresas con altos niveles de RSE aparecen como más atractivas para los eventuales empleados y por ello, tienen una capacidad superior para atraer y conservar los recursos humanos más competentes. El capital social, las relaciones duraderas de confianza y las redes sociales afectan a la conflictividad laboral. El capital social proporciona incentivos a cooperar, con la confianza en que seremos bien tratados por los demás. La confianza está relacionada con niveles de crecimiento y eficiencia institucional (Zak, 2001). En entornos caracterizados por contratos incompletos la confianza entre trabajadores y empleados reduce costes de transacción e incrementa la productividad (Kramer y Tyler, 1996).

La RSE es pues una variable a tener en cuenta en el entorno competitivo de la empresa: rivalidad, condiciones de los factores (capital humano, infraestructuras, sistema de ciencia y tecnología), condiciones de la demanda (clientes exigentes, segmentos especializados, etc) y proveedores (suministradores eficientes), dado que la RSE constituye un instrumento idóneo para crear y acumular activos intangibles como la reputación, la marca y capital humano (cuadro núm. 3).

CUADRO 3. *Responsabilidad social empresarial. Una forma de crear valor.*

<p>MODIFICA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Considerar el impacto ambiental y social de las actividades de la empresa «Profits with principles»; «Delivering value with values»; «invertir en ética»</li> </ul> <p>LA ADOPCIÓN DE CRITERIOS DE RSC CONSECUCENCIA DE:</p> <p>A) <i>Factores Externos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Presión reguladora de las administraciones públicas</li> <li>— La Sociedad</li> <li>— Los mercados. Reordenación de las preferencias de los consumidores e inversores.</li> </ul> <p>Se modifican pautas de demanda</p> <p>B) <i>Factores Internos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Reducción de Riesgos <ul style="list-style-type: none"> <li>— Reduce coste financiación</li> <li>— Índices de sostenibilidad. Indicador calidad de gestión</li> </ul> </li> <li>— Creación de intangibles</li> <li>— Clima laboral</li> <li>— Reputación – confianza</li> <li>— Imagen de empresa</li> </ul> <p>EVIDENCIA EMPIRICA DE LA RELACIÓN RSC Y RENTABILIDAD FINANCIERA (Margolis, J.D.; Walsh, P. (2003) mencionan 127 investigación, 109 trabajos tratan la RSC como variable independiente - 54 relacionan positiva, 7 negativa; 22 trabajos tratan la RSC como variable independiente - relación positiva.</p>
---

Las empresas pueden utilizar la RSE para alterar el contexto competitivo y mantener o ampliar su ventaja competitiva, a través de formación, I+D con cambios en los procesos y productos y en los modelos de negocio; así como potenciar una demanda con elevados niveles de sofisticación y exigencias de productos de calidad. La RSE con entornos transparentes, competitivos, evitando prácticas no éticas (corrupción, soborno, etc) puede mejorar las relaciones con competidores, proveedores, clientes y comunidad local; todo ello contribuye a mejorar el contexto competitivo de la empresa (Porter y Kramer, 2002).

En muchos casos el impacto social y ambiental está monetizado por el mercado. En otros son susceptibles de monetización y en muchos casos la monetización es difícil. No obstante, lo relevante es su impacto sobre el riesgo potencial y los mercados; por ello es necesario dar a conocer a los grupos de interés el impacto económico, social y medioambiental de las actividades de la empresa. Para ello se suelen utilizar índices aceptados internacionalmente como el Global Reporting Initiative (GRI) o como el Dow-Jones Sustainability Index (mostrando su relación con el Dow Jones General Index).

Como ha quedado expuesto, la RSE es un activo o recurso de la empresa; por ello es de esperar que afecte a su rentabilidad financiera directa o indirectamente al disminuir el potencial de riesgos (Orlitzky, 2003). Otros plantea-

mientos encuentran que la relación es la inversa, es decir, es la rentabilidad financiera la que influye en la RSE (Preston y O'Bunnon, 1998), en cuanto que son precisamente las empresas con excedentes las que en mayor medida invierten en RSE, incluso en la forma de beneficios extraordinarios al considerar la RSE como una vía para buscar el apoyo de los stakeholders y lograr el apoyo de los grupos para mantener a la dirección (entrenchment mechanism) (Pagano y Volpin, 2005).

Las empresas se enfrentan a crecientes exigencias de mayor compromiso social impulsadas por la presión de los medios de comunicación y colectivos organizados (consumidores, sindicatos, grupos ecologistas, defensores de los derechos civiles) que han sensibilizado y concienciado a la opinión pública sobre los riesgos para el medio ambiente y la sociedad de la acción de la empresa. Estas tendencias se han visto potenciadas por shocks y crisis diversas tales como deslocalizaciones de plantas productivas, escándalos financieros, comportamientos directivos poco éticos cuando no ilegales, catástrofes ecológicas, crisis alimentarias y bursátiles, entre otras. Frente a una parte de la opinión que demanda una regulación y una vigilancia estricta de las empresas, las iniciativas de las autoridades públicas, sobre todo en el plano internacional, han discurrido más por la vía de favorecer la autorregulación, fomentando la adopción voluntaria de estándares y criterios externos de comportamiento responsable. En el ámbito empresarial también se han puesto en marcha diversas iniciativas. Las escuelas de negocios más prestigiosas imparten cursos sobre ética y muchas empresas han creado cargos y departamentos específicos para gestionar sus políticas de responsabilidad social. La orientación al consumidor y el «activismo» de los inversores financieros contribuyen también a impulsar este movimiento<sup>1</sup>.

### **3.1. La crítica económica de la responsabilidad social**

El comentario que sigue sobre las propuestas de responsabilidad social hace hincapié, primero, en la conveniencia de no subestimar la función económica del beneficio y los efectos de las interferencias en esta función; y, segundo, en afirmar que la maximización del beneficio no es necesariamente incompatible con un comportamiento ético o socialmente responsable. Antes al contrario, los comportamientos irresponsables o poco éticos impiden la rentabilidad y viabilidad de la empresa a largo plazo y minan la eficiencia y confianza del sistema económico en su conjunto.

---

<sup>1</sup> Así, los inversores institucionales (sociedades de inversión, fondos de pensiones, compañías de seguros) examinan la gestión de las empresas incluyendo criterios éticos y sociales en sus valoraciones. La exigencia es máxima en el caso de los llamados fondos éticos. Estos fondos no invierten en empresas que vulneran los derechos de los consumidores, que hacen negocios con productos poco saludables (alcohol, tabacos) o en países que no respetan los derechos humanos.



a) *Antropomorfización de la empresa y función económica del beneficio.* La noción de responsabilidad social cobra sentido dentro de una concepción antropomórfica de la empresa. Encontramos una visión de este tipo en el campo del derecho, que atribuye personalidad jurídica propia a determinadas formas empresariales creando una ficción legal que facilita el tráfico jurídico y mercantil. Pero la empresa, como el mercado, es un ente abstracto, un equilibrio dinámico de relaciones contractuales. Al igual que éste, no tiene conciencia, voluntad o intereses propios. Así concebida, como un nexo de contratos entre propietarios de factores con intereses distintos e incluso conflictivos, no cabe atribuirle a la empresa responsabilidades u objetivos más allá del cumplimiento de contratos y leyes. La atribución de responsabilidad social se redirige entonces hacia el empresario, en la empresa individual, o hacia los administradores en la sociedad anónima; pero, ¿cabe atribuir a éstos otras responsabilidades distintas de la maximización del beneficio?

En una economía de mercado, el beneficio es un elemento clave en la organización de la actividad económica. Un beneficio anormalmente elevado informa de una situación de exceso de demanda, de restricción de recursos o de limitaciones en la oferta. Es también un motivador automático: atrae recursos hacia ese mercado e incentiva la introducción de innovaciones que permitan superar tal desequilibrio. Adicionalmente, si la empresa funciona como un sistema de producción en equipo, la atribución del beneficio al empresario incentiva su función de control para conseguir que se maximice el resultado de esa producción en equipo.

La competencia es el mecanismo que liga el éxito económico de la empresa a su utilidad social: los recursos escasos de la sociedad son asignados a los fines más valiosos y se produce con eficiencia la mayor diversidad, cantidad y calidad de bienes y servicios. La competencia asegura que, primero, aunque se busque maximizar el beneficio, se obtiene un beneficio normal (una retribución del capital acorde con su coste de oportunidad), y segundo, que todos los costes de oportunidad se tienen en cuenta. Competencia y beneficio son mecanismos básicos del sistema de mercado. Interferir o impedir su función supone anular o desvirtuar la condición del beneficio como señal informativa e incentivo, al tiempo que, a nivel individual, se pone en peligro la supervivencia de la empresa.

b) *Amenaza a la supervivencia de la empresa.* El beneficio es el factor regulador de la selección competitiva. La empresa es un sistema abierto, en continuo intercambio con su entorno. El beneficio mide el valor creado en ese intercambio. Si la empresa no genera beneficios suficientes para sostenerse a sí misma, devolver los fondos recibidos y financiar las inversiones que requieren las nuevas oportunidades no sobrevivirá a la competencia. La asunción de responsabilidades sociales amenaza la supervivencia de la empresa, ya que en

un entorno competitivo sólo es posible sobrevivir produciendo con eficiencia aquellos bienes que demandan los consumidores y remunerando a los factores empleados en la producción según su coste de oportunidad (JENSEN y MECKLING, 1978). La empresa socialmente responsable está en desventaja frente a los competidores que no asumen responsabilidades similares. Éstos tienen menores costes y pueden competir con precios más bajos, expulsando del mercado a las empresas que vean comprometida su rentabilidad al asumir obligaciones distintas a la de maximizar su valor.

Si todas las empresas asumieran su cuota de responsabilidad social, el efecto sobre la supervivencia de una empresa dada sería menor. Tendríamos entonces una situación equivalente a un impuesto. Con una particularidad, en este caso le corresponde a la propia empresa decidir el fin social a que aplicará dicho impuesto. No existe ningún argumento que permita sostener que los directivos o los propietarios de la empresa tienen algún tipo de ventaja comparativa o información privilegiada para elegir entre fines sociales alternativos que mejore la solución de los sistemas de elección colectiva al uso. Antes al contrario, podría afirmarse con toda razón que se estarían arrogando una decisión que no les corresponde.

Por otra parte, esta «imposición» de responsabilidad social supondría transferir o redistribuir riqueza dentro del nexo contractual: de los propietarios (en forma de un menor rendimiento del capital), pero también de otros *stakeholders* (menor retribución a los trabajadores; mayores precios a clientes) a favor, pongamos por ejemplo, de la comunidad local. Esta transferencia de riqueza no es gratis o neutral (JENSEN, 2001), hay un coste que recae sobre el valor creado en el intercambio y que motivará una reasignación de recursos: si se reduce la rentabilidad del capital, en el futuro se invertirá menos, con lo cual habrá menor creación de riqueza y menor recaudación de impuestos.

Este planteamiento no niega la utilidad social de la filantropía, considera más bien que se trata de una cuestión que recae dentro del ámbito de decisión y responsabilidad de cada individuo. Si la filantropía corporativa no tiene ventajas fiscales, es más eficiente que la empresa se concentre en maximizar su valor, y que los accionistas, empleados o clientes sean libres de hacer sus donaciones cómo y a quién quieran.

c) *El mercado provee incentivos para comportarse de forma ética.* Si todos los agentes económicos se comportaran conforme a los más altos estándares de exigencia ética, se reducirían los costes de diseñar contratos, administrarlos y hacer que se cumplieran. Aumentaría el valor creado por las transacciones y el número de transacciones realizadas. El problema organizativo o contractual surge precisamente cuando el nivel esperado de comportamiento oportunista en los individuos no es cero. En tal caso, el mercado puede generar incentivos y arreglos que limiten los comportamientos no éticos.

Las multas e indemnizaciones por incumplimientos legales o contractuales son sólo una parte del coste que asumen las empresas por comportamientos que se alejan de los estándares éticos aceptados. El mercado impone también sus sanciones en forma de pérdida de clientes y de credibilidad, lo que significa menores oportunidades de hacer negocio en el futuro. Igualmente, el comportamiento ético del empresario, su honestidad e integridad en las relaciones con otros *stakeholders*, influye indirectamente sobre su riqueza a través del mayor valor de su reputación.

En los contratos, las partes tienen incentivos para diseñar arreglos que reduzcan los costes contractuales derivados de los comportamientos no éticos. Por ejemplo, si el empresario toma las medidas oportunas para reducir o controlar los riesgos laborales y los daños para la salud, podrá reducir sus costes salariales y atraer y retener al mejor capital humano. En caso contrario, verá aumentar sus primas de seguro, algunos trabajadores demandarán mayores salarios para compensar el mayor riesgo asumido y, otros no aceptarán ese empleo. Igualmente, las firmas auditoras no deberían prestar servicios de consultoría a las empresas auditadas. Esto les daría más credibilidad e independencia y podrían cobrar mayores precios por sus servicios.

La eficacia del mercado para limitar los conflictos de intereses entre las partes que derivan en comportamientos no éticos depende de las condiciones en que se realiza el intercambio, sobre todo de información. El problema de asimetría de información sobre la calidad del producto en los llamados bienes de experiencia es un ejemplo paradigmático. Si los clientes pueden valorar la calidad de los bienes que adquieren, no hay ninguna razón para que el precio de dar una mayor calidad supere a los costes de proporcionarla. No obstante, en algunos casos el conocimiento que poseen los consumidores sobre la calidad de los productos se forma lentamente. En otros, la experiencia de consumo es difícil de interpretar o es poco útil por el carácter esporádico de la transacción.

Si la calidad del producto no es fácil de establecer antes de su consumo, el consumidor podría ser engañado. Visto de otro modo, si la empresa ofrece a sus clientes, no sólo una calidad superior, sino también la certeza de una calidad superior, puede vender el producto a un precio más elevado que compense el coste de proporcionar y señalar dicha calidad. Para señalar una alta calidad es preciso asumir un compromiso que se muestre caro si la empresa no ofrece la calidad que promete. Las garantías y los gastos en publicidad cumplen este papel. Las garantías ahorran gastos al comprador si el producto tiene un funcionamiento defectuoso, pero también avalan que dichas averías o defectos no se van a producir, ya que ofrecer garantías cuesta menos y, por tanto, es más probable que se ofrezcan cuanto mayor sea la calidad del producto. Igualmente, la publicidad informa sobre los productos y trata de persuadir para que se compren; pero también garantiza su calidad, como si fuera una fianza. La inversión en publicidad pierde su valor (es irrecuperable) si se

defrauda a los consumidores. Sólo se rentabilizará si la relación comercial se repite en el tiempo, para lo cual es condición necesaria que el producto responda a las expectativas de calidad creadas.

Los ejemplos anteriores ilustran situaciones en las que el mercado provee soluciones y arreglos que incentivan comportamientos éticos: el empleador ofrecerá mayor seguridad a sus empleados (y a cambio reducirá costes laborales y retendrá a sus empleados más productivos), la empresa auditora ofrecerá mayor credibilidad a sus clientes (y a cambio cobrará un precio superior) y, finalmente, en el caso de los bienes de experiencia, sus productores no engañarán a los clientes y ofrecerán una elevada calidad (y también percibirán un precio superior). En estos casos, la búsqueda del máximo beneficio no es incompatible con lo que estos *stakeholders* desean: seguridad laboral, credibilidad y calidad. Pero hay situaciones en las que el sistema de precios no funciona tan bien.

d) *Los fallos del mercado*. Hay dos casos en los que la maximización del beneficio no supone una asignación eficiente de recursos: monopolio y externalidades. En monopolio, el precio pagado es superior al coste de oportunidad o coste marginal de producción. Por otra parte, si hay externalidades, las acciones de la empresa imponen beneficios o costes a otras partes que no están recogidos en el precio. En consecuencia, se produce una cantidad inferior o superior a la socialmente óptima. El deterioro medioambiental es el mejor ejemplo de una externalidad cuyo coste recae no sólo sobre los directamente afectados sino también sobre las generaciones futuras.

Aquí, la crítica económica arriba a una difícil encrucijada: regulación *versus* autorregulación. Por un lado hay quienes desconfían de las virtudes naturales del mercado: «La pretensión de hacer descansar el futuro en la buena voluntad de las empresas conduciría a un verdadero desastre social» (BAUMOL, 1994). Se plantea entonces la conveniencia de desarrollar una regulación apropiada para limitar los problemas de asignación derivados de los fallos del mercado. Alternativamente, cabe argumentar que, aunque teóricamente pudiera concebirse dicha regulación, no puede confiarse en que la regulación realmente aplicada sea la adecuada (STIGLER, 1971). La regulación realmente existente es fruto de un equilibrio complejo y dinámico en el mercado político, determinado tanto por el interés general como la capacidad de presión de minorías con preferencias muy definidas, los grupos de interés o *lobbys* afectados (ARRUÑADA, 1990). En este contexto, se entiende que las empresas actúen proactivamente de forma socialmente responsable, autorregulándose en suma, en previsión o en prevención de fallos regulatorios

e) *Un apunte final*. Además de velar por la defensa de la competencia, de corregir las externalidades indeseadas y de fomentar las externalidades positivas, al estado se le ha confiado un papel principal como productor y

gestor de programas y acciones sociales (sanidad, educación, seguridad social, atención a las discapacidades).

La realidad muestra que un número significativo de empresas (generalmente multinacionales o empresas de gran tamaño) financia programas y actividades educativas, deportivas, científicas, culturales o sociales y desarrolla amplios programas de acción social con sus empleados. Otras declaran asumir determinados compromisos laborales o éticos (no experimentar con animales, respetar y proteger los derechos humanos, no seguir prácticas comerciales abusivas). Cabe plantearse pues un análisis positivo que permita explicar esta realidad.

El argumento tradicional supone que estos casos reflejan una concepción interesada de la responsabilidad social, esto es, situaciones en las que ser socialmente responsable es un buen negocio. Sería el caso por ejemplo de las empresas que siguen una política de producción ecológica (sin pesticidas y con fertilizantes orgánicos) como base de una estrategia de diferenciación que busca satisfacer o crear una nueva demanda. La viabilidad de esta estrategia depende del tamaño del mercado y/o de la existencia de una demanda dispuesta a pagar un precio superior por bienes que consideran diferentes en razón de su calidad (agricultura verde versus transgénicos) o de su producción socialmente responsable, esto es, acorde con un desarrollo sostenible (respetando los derechos humanos, protegiendo el medio ambiente, en condiciones de comercio justo).

En otros casos, la relación responsabilidad social y creación de valor no es tan inmediata, ni tampoco se parece tanto a un juego de suma positiva en el que todos ganan. Habrá que acudir entonces a otro tipo de hipótesis explicativas.

Finalmente, la evidencia empírica sobre las relación entre RSE y rentabilidad financiera, sin embargo, no es concluyente. En algunos casos se obtiene una relación positiva (Margolis, Walsh, 2003)<sup>2</sup> (Orlitky, 2003), aunque en otros es negativa (Wright y Ferrer, 1997) o no existe. Otros trabajos (Preston y O'Bannon, 1998) plantean que se puede aceptar una relación no de casualidad entre las decisiones de responsabilidad social y financieras sino de interdependencia.

En el mercado financiero se considera que la RSE influye positivamente sobre el valor de la empresa a largo plazo al reducir riesgos medioambientales y sociales (CSR Europe, Deloitte y Euronext, 2003). Figurar en los índices de sostenibilidad (FTSE-4-Good o Dow Jones Sustainability Index) empieza a ser

---

<sup>2</sup> Margalois y Walsh (2003) recogen 127 investigaciones sobre la relación entre RSE y rentabilidad financiera, 109 trabajos tratan de RSE como variable independiente y encuentra en 54 relacionan positiva, 7 negativa, 28 relación no significativa y 20 mezcla de relaciones, 22 trabajos tratan la responsabilidad social y medioambiental como variable dependiente, en 16 encuentran una relación positiva.

considerado por el mercado. Recientemente se ha organizado el «green house gasmarket —the Chicago Climate Exchange—, El European Climate Exchange». Estos mercados implican nuevas responsabilidades, riesgos y oportunidades de comercialización para empresas y traders al desarrollar un mercado multinacional y multisector a favor de la reducción y comercialización de las emisiones «green house gas» (CO<sub>2</sub> Market).

El cuestionamiento de la relación entre ambas medidas (Margolis y Walsh, 2003, 297) nos obliga a seguir buscando una explicación para ello. En este trabajo se ha destacado la relevancia de los activos intangibles que se crean con la integración de la RSE en las estrategias de la empresa. En efecto, la RSE se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva que afecta a las decisiones en los mercados de factores —incluidos los financieros— y productos, a la par que es un instrumento para reducir los potenciales riesgos. Por ello los máximos ejecutivos consideran la RSE entre sus objetivos.

#### 4. CONCLUSIONES

El gobierno de la empresa se ha centrado en el estudio de la relación bilateral entre accionistas y directivos y sus consecuencias sobre la maximización del valor en el mercado. Ahora, el debate se ha trasladado al planteamiento multilateral que integra los grupos de interés (stakeholders) de la empresa; tanto los que la configuran (accionistas, directivos y empleados) como los que tienen relaciones directas con ella (clientes, proveedores, competidores) o están afectados por las externalidades que genera (administraciones públicas, instituciones, la sociedad).

En el análisis de los conflictos entre grupos se ha estudiado, en primer lugar, la discrecionalidad de los directivos que se debe limitar a través de los sistemas de supervisión y el control de los mercados para conseguir integrar sus objetivos en la maximización del valor para los accionistas. En segundo lugar, la participación de los trabajadores en el gobierno de la empresa —la cogestión— tuvo su justificación en la defensa de las cuasi-rentas de especialización de los trabajadores y en la cooperación; ahora, el modelo converge hacia el que está orientado al mercado de valores por la presión de la propiedad, los directivos y los mercados. Por ello no se enfatiza la maximización de la riqueza de los accionistas. En tercer lugar la presencia de accionistas de referencia no se desvincula de la maximización de valor por la búsqueda de beneficios privados sino que actúan corrigiendo conductas oportunistas de la dirección y apoyando las decisiones estratégicas con resultados a medio y largo plazo. Ello exige un correcto funcionamiento de los mercados y un eficiente marco legal.

Finalmente, la responsabilidad social y mediambiental de la empresa, al incorporar comportamientos empresariales comprometidos con la ética y los

objetivos del resto de los stakeholders, podría afectar a la creación de valor en una primera aproximación. De hecho, es complicado introducir múltiples objetivos en la toma de decisiones, sobre todo cuando se han de medir cualitativamente en muchos casos. Pues bien, un análisis más detallado destaca que la incorporación de criterios de responsabilidad social y medioambiental, consecuencia del cumplimiento de las leyes, la presión de la sociedad, la presión de los mercados de productos e inputs y de capitales al ser considerados en la estrategia competitiva, se ha convertido en una variable más para maximizar el valor de la empresa al crear oportunidades y reducir riesgos.

La responsabilidad social y medioambiental se presenta como una forma de incentivar cambios en las preferencias de los consumidores, introducir nuevas variables de diferenciación y, finalmente, mejorar el clima laboral y la confianza, legitimidad y apoyo en la empresa. En síntesis buena gestión de la RSE ofrece oportunidades a la maximización de valor de la empresa y parece que los mercados financieros empiezan a tenerla en cuenta.

Para el buen gobierno de la empresa se han considerado tres exigencias: más mercado, más transparencia e información, pocas normas y claras y menos «murallas de papel». Las reformas deben tener por objetivo facilitar el funcionamiento de los mercados, no tratar de sustituirlos. Olvidamos que a las empresas las juzga el mercado a partir de sus resultados, no del porcentaje de independientes en su consejo, la estructura y forma de funcionamiento del mismo o el supuesto cumplimiento de un código bienintencionado, pero, en muchos casos, con efectos retardatarios sobre el desarrollo empresarial.

Finalmente, debemos recordar que los valores tienen un efecto disciplinante, superior al de las normas. El capitalismo no debe ser coaccionado con regulaciones, sino recuperado a base de viejos valores, como son la confianza y la honestidad. Después de los abusos de los 90, los ejecutivos deben comprender que integridad y transparencia son elementos clave de su trabajo. La integridad exige concordancia entre lo que se hace y los valores que dice defender. La transparencia no sólo es obligada frente a los inversores, sino ante todos los agentes que se relacionan con la empresa: trabajadores, clientes, proveedores y su comunidad, haciendo visible la acción de la empresa. La confianza en los hombres de empresa depende de que interioricen tales conductas, no de la avalancha de normas que se superpongan sobre ellas. La ética de los negocios es un valor en alza.

Las empresas asumen responsabilidades sociales por razones diversas: evitar una regulación costosa o poco flexible, aprovechar beneficios fiscales, por pura prodigalidad directiva o por motivos puramente estéticos. Pero también puede ser rentable producir bienes y servicios con atributos socialmente responsables, dependiendo de que exista demanda suficiente y/o dispuesta a pagar el coste de esta diferenciación de la oferta, del precio de estos pro-

ductos en relación al precio de bienes sustitutivos y de las ventajas de la empresa en términos de economías de escala, alcance y capacidades de innovación. La responsabilidad social puede ser igualmente rentable para los productores de bienes de experiencia, como estrategia de señalización y garantía de la calidad del producto más eficiente que otras alternativas (garantías, publicidad).

Los comportamientos no éticos en los negocios reducen el valor de la empresa al minar su reputación. La pérdida de reputación afecta a todas las relaciones contractuales de la empresa: reduce y encarece los costes de transacción de todas las oportunidades de intercambio, ya sea con clientes, inversores o empleados.

Por último, las nuevas condiciones del entorno suponen una amenaza para aquellas empresas que no sean capaces de conjugar las exigencias de competitividad que de ellas se derivan con la respuesta a las demandas de mayor responsabilidad social, mediante la inclusión de programas y objetivos sociales en la formulación de sus estrategias. La empresa, y en particular la gran empresa multinacional, se ha convertido en una institución *quasi-pública*, que gana legitimidad en la medida en que da respuesta a las demandas de la sociedad —*responsiveness*— y rinde cuentas —*accountancy*.

Finalmente, se ha reencontrado el valor económico de la confianza y la ética. En una sociedad donde hay valores y normas sociales elevados y las personas se comprometen a respetarlas, existe confianza y se engaña poco, el oportunismo no es un serio problema. Es decir, las normas y los estándares éticos, observables para todo el mundo, reducen los problemas principal-agente y aumentan la eficiencia en la empresa. Una vez más, se ha vuelto relevante para la creación de riqueza empresarial el funcionamiento de las instituciones, las normas y los valores de la sociedad, recuperar el significado de las palabras confianza, integridad e información. Necesitamos restaurar la confianza de los inversores en las instituciones del mercado de capitales, en las auditorías, en la banca de inversiones. Debo recordar que el problema nos afecta no por nuestro hacer sino por el hacer en países que creíamos modélicos.

Como nos recuerda Arie de Geus en su trabajo *The living company*, sobrevivir exige sensibilidad, cohesión e identidad y tolerancia con el entorno. En un informe sobre la dirección en el siglo XXI, *The Economist* (9 de marzo del 2002) sugiere que la dirección debe volver a las tres antiguas virtudes, muchas veces olvidadas: ser honesto, ser frugal y estar preparado. Hace poco recordaba la reflexión de un gran profesor, Valentín de Andrés: «Trabajar con disciplina para vivir con libertad». Cuánto de verdad hay en ella, y cuán olvidada la tenemos muchos de nosotros.



**BIBLIOGRAFÍA**

- AECA (2004): «Marco conceptual de la responsabilidad social corporative». RSC. Documento 1. Madrid.
- ARRUÑADA, B. (1990): *Economía de la Empresa: Un enfoque contractual*. Ariel. Barcelona.
- BAUMOL, W.J. (1994): *Mercados perfectos y virtud natural*. Celeste Ediciones. Madrid.
- BAUMOL, W.J. (2002): «The Free-Market Innovation Machina». Princeton University Press. New Jersey.
- BIGNÉ, E, ET AL (2005): «Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis crosscultural». *Universia Business Review*, Primer trimestre, pp. 14-27
- BLACK, E.L.; CARNES, T.A., RICHARDSON, V.J. (2000): «The market valuation of corporate reputation». *Corporate Reputation Review*, 3, 31-42.
- BROWN, B. (1997): Stock market valuation of reputation for corporate social performance. *Corporate Reputation Review*, 1, pp 26-80
- CARROLL, A.B. (1979): A tree-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4: 497-505.
- CUERVO, A. (2002): «Corporate Governance Mechanisms: A plea for less code of Good Governance and more market control», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 10, núm. 2.
- CUERVO, A. (2003): «Eficiencia y responsabilidad social de la empresa». En *Liber amaricorum. Economía, empresa y trabajo: Homenaje a Manuel Alonso Olea*. Thomson Civitas. Madrid, pp. 101-123.
- CUERVO, A. (2006): «Responsabilidad social y estrategia empresarial». *Revista APD*, 212, septiembre, pp. 30-34.
- FERNÁNDEZ GAGO, R. (2005): *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Thomson-Paraninfo. Madrid
- FRIEDMAN, M. (1970): «The social responsibility of business in to increase its profits». *New York Times Magazine*, pp. 32-33
- HITT, M.A. (1998): «Twenty-first Century Organizations: Business Firms, Business Schools and the Academy». *Academy of Management Review* 23 (2), pp. 218-224.
- JENSEN, M.C. Y MECKLING, W.H. (1978): «Can the corporation survive». *Financial Analysis Journal*. 34, pp. 31-37.
- JENSEN, M.C. (2000): Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12: 235-264
- JENSEN, M.C. (2001): «Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function». *Journal of Applied Corporate Finance*, 11 (3), pp. 8-21.

- MARGOLIS, J. & WALSH, J.P. (2003): «Misery loves companies: rethinking social initiatives by business». *Administrative Science Quarterly*, 48, pp. 268-305
- MARRIS, B. (1964): *The Economic Theory of Managerial Capitalism*. Free Press. Illinois
- MARTIN, K.J. Y MCCONNELL, J.J. (1991): «Corporate performance, corporate takeovers and management turnover», *Journal of Finance*, 26, 2, pp. 671-687.
- MCWILLIAMS, A. & SIEGAL, D. (2000): Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?. *Strategic Management Journal* 21: 603-609.
- MCWILLIAMS, A. & SIEGAL, D. (2001): «Corporate social responsibility: A theory of firm perspective». *Academy of Management Review*, 26, pp. 117-127.
- NOFSINGER, J.; KIM, K. (2003): «Infections greed». *Restoring Confidence in America's Companies*. Prentice Hall, New Jersey.
- NIETO ANTOLÍN, M. (2005): «¿Por qué adoptan criterios de R.S.C. las empresas españolas?». *Economistas*, enero 2005.
- NIETO ANTOLÍN, M & FERNÁNDEZ GAGO, R. (2004): «La responsabilidad social corporativa, la última innovación en management». *Universia Business Review*. Primer trimestre, pp. 28-40.
- ORLIZKY, M.; SCHMIDT, F.L. & REYNES, S.L. (2003): Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*. 24: 403-441
- PERDIGUERO, T.G. (2003): *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Anagrama. Barcelona.
- PORTER, M.E. & KRAMER, M.R. (2002): «The competitive advantage of corporate Philanthropy». *Harvard Business Review*. 80, pp. 56-58. Edic. Español: «La filantropía empresarial como ventaja competitiva», *Harvard Deusto Review*, nº 112, pp. 7-20, enero-febrero 2003.
- PRESTON, L. & O'BANNON, D. (1998): The corporate social-financial performance relationship. A typology and analysis. *Business and Society*, 36: 419-429
- STIGLER, G. (1971): «The theory of economic regulation». *Bell Journal of Economics*, 2, pp. 3-21.
- TIROLE, J. (2001): Corporate governance. *Econometrica*, 69: 1-35.
- WILLIANSO, O.E. (1964): *The Economic of Discretionary Behaviour: Managerial Objectives in a Theory of Firm*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ



PARTE II:  
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EN ESPAÑA



# LA EVOLUCIÓN DE LA RSE EN ESPAÑA

JAIME SILOS

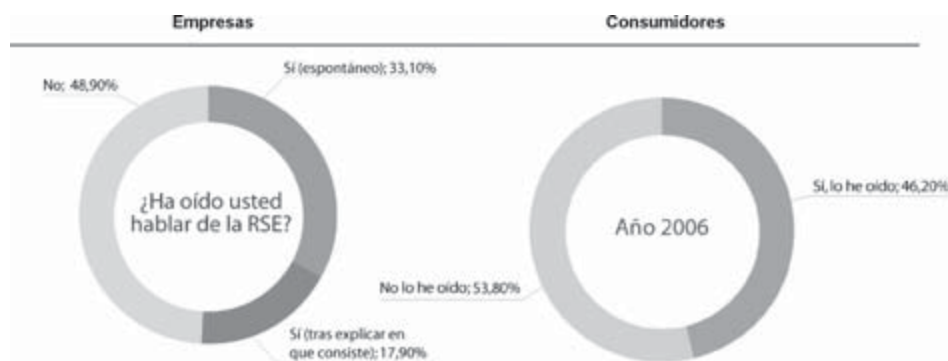
Director de Desarrollo Corporativo de Forética

GERMÁN GRANDA

Director General de Forética

La responsabilidad social de la empresa en España es ya una realidad. En los siete años de historia de Forética hemos visto nacer y consolidarse un movimiento que comienza a dar sus frutos. Tras salvar diversos obstáculos —conceptuales, presupuestarios, organizativos, etc.—, somos capaces de dibujar por primera vez una fotografía que, con una razonable nitidez, nos da la posición de diversos grupos de empresas y ciudadanos frente a las prácticas responsables.

El grado de conocimiento de la RSE ha crecido de manera significativa, tanto en el mundo empresarial —con especial avidez— como a nivel ciudadano. No obstante, de una manera desigual. A medida que tenemos en cuenta factores como el tamaño en la empresa, o el nivel socio-cultural, en el ciudadano, los niveles de penetración comienzan a dibujar diferencias entre distintos colectivos.

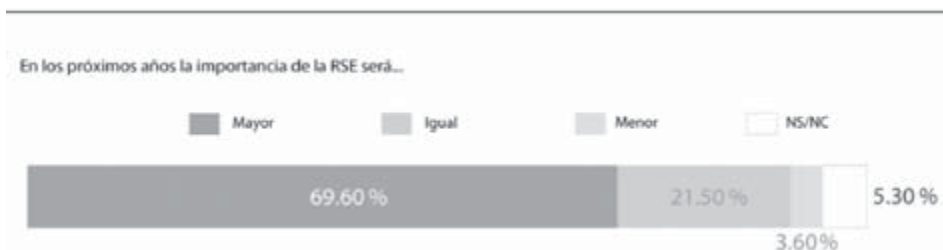


Datos del Informe Forética 2006.

Desde el punto de vista de la empresa, hemos sido testigos de una intensa actividad a nivel de comunicación y de relaciones públicas. Esto ha generado un cierto recelo por parte de los colectivos más críticos con el mundo empresarial. No obstante, este fuerte uso (o abuso) en la comunicación responde a un comportamiento típico en el desarrollo de cualquier corriente de gestión.

Las empresas quieren liderar los cambios en su entorno. Los expertos en marketing podrían denominar a este fenómeno *generación de demanda primaria*, es decir, las empresas aúnan esfuerzos para consolidar- no ya un producto o servicio- sino una pauta de comportamiento responsable. Esto trae como consecuencia que la responsabilidad social de la empresa sea, ante todo, empresarial, por cuanto que es la propia empresa la que ha ido por delante en esta nueva corriente social.

### Perspectivas empresariales para la RSE



El «Informe Forética 2006, Responsabilidad Social de las Empresas, situación en España<sup>1</sup>», pone precisamente de manifiesto que en los últimos dos años la RSE ha experimentado avances francamente positivos, especialmente del lado de la empresa. Así, las empresas que mayoritariamente se aventuraron en el desarrollo de la RSE con el objetivo de la mejora de su reputación, han percibido en la práctica que la RSE constituye una fuente de mejoras que trascienden del propio marketing verde. Esto nos lleva a concluir que el modelo basado en reputación ha sido superado por un modelo más sólido, el de gestión. Como refuerzo a esta afirmación, las empresas han mostrado una convicción rotunda en dos aspectos. En primer lugar, que la RSE no es una moda. En segundo lugar, que la importancia de la RSE no solo no va a permanecer constante, sino que va a crecer significativamente en los próximos años.

Desde el lado del consumidor, hemos visto también un fuerte impulso, no solo en el grado de conocimiento del concepto, sino también en las actitudes ciudadanas. Así, un 33% de los ciudadanos conoce hoy en día el significado y las implicaciones de la RSE, más allá de haberlo oído alguna vez. No obstante, hemos detectado unas fuertes barreras socio-culturales al acceso e incorporación de la RSE en el ciudadano. La maduración del concepto alcanza sus máximos en niveles socio-culturales superiores, y mínimos en los colectivos menos favorecidos.

<sup>1</sup> Para hacerse con un ejemplar contacte con [foretica@foretica.es](mailto:foretica@foretica.es)

### Ventajas competitivas de la RSE



Esta fuerte dispersión es consecuencia, a nuestro modo de ver, de una falta manifiesta de interés por parte de los medios de comunicación de carácter generalista por la RSE. Hasta la fecha, la información relativa a la RSE solo fluye por canales especializados: prensa económica, boletines especializados. Solo aquellos ciudadanos con acceso a tales medios han tenido oportunidad de conocer el concepto.

### La RSE un fenómeno ilustrado



Otro punto importante, es la baja sensibilización de los colectivos más jóvenes con respecto a la sostenibilidad y la ética empresarial. Si bien es



verdad, que este colectivo agrupa también al público más sensible a estos aspectos, de manera general y contra todo pronóstico, el informe revela un fuerte desinterés, que deviene en conformismo en la población más joven.

Desde este punto de vista, el diagnóstico de la situación general es dispar. Por un lado las empresas, que han empezado a *comprar* la idea de la RSE y que manifiestan la voluntad de seguir trabajando en el terreno. Por otro lado, una población ciudadana que de manera general es conformista. No debemos olvidar que el éxito de la RSE depende no solo de la oferta (empresas) sino del papel apremiante de la demanda (ciudadanos). Los riesgos de saturación del ciudadano serán altos siempre y cuando el debate no cale en la agenda ciudadana. El rol de los medios de comunicación es clave en este punto. Pero también lo es el de los poderes públicos. Estos han venido centrando el debate en el papel de la empresa, tratando de establecer incentivos o controles, o ponderando la posibilidad de regularlas o no en materia de RSE. Sin embargo, más urgente parece a la vista de los datos, una mayor sensibilización ciudadana. Esto, en definitiva, no es más que apostar por la educación, con especial atención a los jóvenes. Al igual que en otros ámbitos sociales, solo una juventud concienciada puede garantizar el desarrollo de la RSE a largo plazo, es decir, una RSE sostenible.

# LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA RSE

JUAN JOSÉ BARRERA

Director General de Economía Social,  
del Trabajo Autónomo y del FSE  
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Quiero agradecer la oportunidad que se me brinda de participar en esta mesa sobre el diálogo social y la responsabilidad social de las empresas, RSE, organizado dentro del marco del curso sobre la RSE organizado por FORETICA.

Considero que ésta es una buena ocasión para hablar de un tema que cada vez más está presente en nuestra sociedad como es la RSE.

Voy a aprovechar este acto para exponer la posición del Gobierno en esta materia, y cuales son las actuaciones que está llevando a cabo. En concreto, la de definir una política de fomento de la RSE, que resulte del dialogo que se está produciendo con diversas organizaciones representativas de la sociedad civil, y de forma muy importante del que se está realizando con empresarios y trabajadores, y que se inscribe en la mesa del diálogo social.

El Gobierno, tomando como referencia el camino emprendido por la Unión Europea, se ha propuesto elaborar una política de fomento de la RSE partiendo del compromiso que como país venimos asumiendo en materia de «desarrollo sostenible». Materia esta recogida en distintas resoluciones aprobadas en organismos internacionales como Naciones Unidas, OCDE, OIT y UE.

En relación a esta última, la UE, quiero hacer mención a la significación que tienen las políticas dirigidas a impulsar un modelo de crecimiento económico que tenga en cuenta aspectos sociales y medioambientales.

En la Cumbre de Lisboa de 2000, en la que se aprueba la Estrategia de Crecimiento y Empleo, el Consejo Europeo en una de sus conclusiones hace un llamamiento especial *«al sentido de responsabilidad de las empresas con respecto a las prácticas idóneas en relación a la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible»*.

Con posterioridad la Unión Europea en resoluciones y comunicaciones ha ido desarrollando este posicionamiento.

El Libro Verde define la RSE 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»*.

Y como acto más reciente la Comisión aprueba una nueva Comunicación en el 2006 sobre RSE, en la que apuesta, en su título, por «Hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas»

De esta Comunicación quiero destacar tres ideas fundamentales que tienen que ver en gran medida con la acción que el Gobierno desea aplicar en materia de RSE. Dichas ideas son:

- La RSE es la contribución de las empresas al desarrollo sostenible.
- La RSE puede contribuir a conseguir mercados laborales más integrados y con mayores niveles de inclusión social.
- Es esencial el diálogo entre todas las partes interesadas, fundamentalmente el diálogo social. En este sentido, los representantes de las empresas y los sindicatos tienen un papel relevante que desempeñar en la RSE.

En esta dirección, es en la que el Gobierno ha entendido que se debía trabajar elaborando una política de fomento de la RSE que se base en:

- Propiciar la transparencia en las prácticas empresariales (accionistas, clientes, consumidores, proveedores y trabajadores).
- Estimular la responsabilidad social en todas las empresas y, por lo tanto, también en las Pymes.
- Intercambiar información y difundir las buenas prácticas de ética social y medioambiental. Para ello será necesario acordar sistemas eficaces de evaluación.
- Actuar con los consumidores para que éstos demanden la aplicación de estas prácticas.
- Incidir en los aspectos de las relaciones laborales, en particular los relativos a la igualdad de género, conciliación de la vida personal, familiar y laboral, reducción de la precariedad en el empleo, apoyo a la empleabilidad mediante el estímulo a la formación profesional continua de los trabajadores, mayor esfuerzo en la prevención de los riesgos laborales y apoyo a la inserción laboral de personas con discapacidad y excluidos sociales.
- Incorporar los principios de la RSE en las Administraciones Públicas.

Ahora bien, para demandar que las empresas realicen prácticas socialmente responsables, la propia Administración tiene que dar ejemplo con su actuación. Por esta razón, el Gobierno ha venido adoptando diversas medidas de responsabilidad social, tales como:

- La aprobación del Código del buen gobierno de los miembros del Gobierno y de los Altos Cargos de la Administración General del Estado.

- Ley que regula los conflictos de intereses de los miembros del Gobierno y de los Altos Cargos de la Administración General del Estado, estableciendo nuevos requisitos de incompatibilidades.
- Plan Concilia cuyo objetivo es promover la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los empleados públicos, y que podrá ser referente para el sector privado.
- Ley Orgánica de Igualdad entre Mujeres y Hombres, que favorecerá una mayor presencia de las mujeres en los distintos órganos de dirección de las empresas y de la política.
- Proyecto de Ley de Contratos del Sector Público, en el que se introducen criterios de naturaleza social y medioambiental en las condiciones de ejecución del contrato.
- Código Unificado de recomendaciones de buen gobierno para las empresas cotizadas, CNMV.
- Creación de un grupo de trabajo interministerial para desarrollar actuaciones que favorezcan la implantación de la Estrategia de Desarrollo Sostenible en España.
- Subvenciones para la realización de estudios y jornadas por parte de organizaciones sin ánimo de lucro que promocionan prácticas de RSE.
- Normativa sobre inversión del Fondo de Reserva de la Seguridad Social que incluye elementos sociales y medioambientales.

Pero estas actuaciones, aún siendo importantes, es necesario que se complementen con otras que nazcan del diálogo entre las distintas partes interesadas en la RSE. Entendiendo que es necesario contar con la implicación de las empresas, los sindicatos, los accionistas, los consumidores y otros actores de la sociedad civil que vienen trabajando en mejorar las condiciones sociales y medioambientales.

En esta dirección, hemos querido escuchar la opinión que el Parlamento tiene sobre esta materia, y que se ha definido en el Congreso de los Diputados con la aprobación de un informe sobre RSE que incluye un amplio conjunto de recomendaciones para empresas, sociedad civil y Administración, y en el Senado acordando recientemente instar al Gobierno para que constituya un Consejo de RSE con el objeto de proponer medidas a aplicar por el propio Gobierno.

Buscando la mayor participación posible, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, constituyó en marzo de 2005 un Foro de Expertos en RSE, formado por 47 miembros, que representan, entre otros, a grupos empresariales que realizan prácticas de responsabilidad social, organizaciones de ciudadanos que se agrupan para defender el medioambiente, los derechos humanos y a los consumidores, mundo académico y a siete ministerios.

Dicho Foro, a pesar de su configuración tan heterogénea, recientemente ha finalizado sus trabajos en el mes de julio pasado, con el resultado de cuatro documentos que son la síntesis de seis reuniones, dando respuesta satisfactoria a temas conflictivos y aproximando posturas que en principio estaban confrontadas, caso de la definición de RSE, llegando a un amplio acuerdo en considerar que *«la Responsabilidad Social de las Empresas es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones»*.

La última reunión del Foro analizó cuales deberían ser las políticas públicas de desarrollo y fomento de la RSE en España, y sobre un documento presentado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en representación de los otros ministerios, se ha llegado a un importante nivel de acuerdo, y tan sólo en algunas medidas concretas se han mantenido discrepancias por algunos miembros debido al grado de exigencia de su ejecución.

Debo resaltar, que en el Foro de RSE se ha llegado a un consenso total en la necesidad de crear un Consejo Estatal de la RSE, en el que participen representantes de las organizaciones empresariales, los sindicatos, otras organizaciones representativas de las distintas sensibilidades existentes en la sociedad y las Administraciones Públicas, con el objetivo de constituirse como un órgano asesor y consultivo del Gobierno.

En el ámbito del diálogo social, se han celebrado diversas reuniones, que se han basado en lo recogido el 3 de febrero de 2005 en la reunión de la Comisión de Seguimiento del Diálogo Social.

En dicha reunión las diversas partes consideraron que la economía española debía orientarse hacia un «modelo de crecimiento estable y sostenible», y que «existen cuestiones referidas a la responsabilidad social, económica y medioambiental que deben ser consideradas dentro del marco de la Declaración para el Diálogo Social 2004»

Se concluía con la decisión de incluir este tema en el Diálogo Social con objeto de hacer una serie de recomendaciones al Gobierno sobre:

- Propuestas de distinta naturaleza y alcance con el fin de estimular y difundir prácticas de Responsabilidad Social de las Empresas dentro de un adecuado marco promocional.
- El impulso de estas políticas en los ámbitos de las Administraciones Públicas. Asimismo, definir el papel y compromiso que en este contexto pueden asumir las organizaciones empresariales y sindicales en colaboración con las Administraciones Públicas.

- Estudio y, en su caso, definición de las bases que permitan fórmulas de colaboración con otros grupos de interés en este ámbito, así como los cauces de participación institucional.

En las reuniones que se han venido celebrando se está avanzando en llegar a puntos de acuerdo dirigidos a definir que se entiende por RSE y que principios la conforman. Queda por concretar cuales deben ser las actuaciones específicas que fomenten la responsabilidad social empresarial y, en particular, la de las Administraciones Públicas.

En este aspecto, cada parte ha formulado su propuesta, y el Gobierno ha presentado la misma que hizo al Foro, que incorpora medidas que van encaminadas a:

- Informar y sensibilizar a los actores de la RSE, con especial incidencia en propiciar un consumo razonable, por medio de informar a los consumidores sobre el consumo cívico o responsable.
- Participación, conocimiento, implicación y corresponsabilidad, que entre sus acciones recoge:
  - Promover las capacidades y competencias de los interlocutores sociales para el desarrollo de la RSE.
  - Fomento de la RSE y del desarrollo sostenible, actuando en el ámbito de lo público en casos como los aprovisionamientos públicos; códigos de conducta para los empleados públicos; criterios de inversión socialmente responsable en la gestión por la Administración de los fondos de pensiones y de reserva de la Seguridad Social e incluir la RSE como criterio informativo en la ejecución de ayudas públicas concedidas a los sectores empresariales.
  - Estimular para que las empresas informen sobre prácticas de RSE.
- Apoyar a las PYMES para que lleven a cabo prácticas de RSE.
- Fomentar el diálogo y la cooperación, destacando la creación del Consejo Estatal de RSE en el que estén todas las partes interesadas: empresas, trabajadores, organizaciones sociales y Administraciones Públicas.

Quiero concluir, manifestando que es voluntad del Gobierno fomentar la Responsabilidad Social de las Empresas en la línea de lo que se viene realizando en varios países y acogiéndonos a las propuestas hechas en distintos foros internacionales y, en particular, en la Unión Europea.

Para la elaboración de dicha política de fomento de la RSE se desea contar con la opinión y participación de todos, y de forma destacada de empresarios y trabajadores, mediante sus organizaciones representativas. En este sentido, esperamos que, a las conclusiones obtenidas en el Parlamento y en el Foro de RSE, en breve se unan las propuestas que resulten del diálogo social.



## GESTIÓN ÉTICA Y SOCIALMENTE RESPONSABLE EN EL DIÁLOGO SOCIAL

JULIA REQUEJO JIMÉNEZ

Directora del Observatorio RSE-UGT

En la DECLARACION PARA EL DIÁLOGO SOCIAL 2004 «Competitividad, empleo estable y cohesión social», suscrita por el Gobierno, CEOE, CEPYME, CCOO Y UGT, se abordaron una serie de ámbitos: Mercado de trabajo; Inmigración; Seguridad Social; Desarrollo del SMI; Prevención de Riesgos Laborales y Políticas activas de empleo, entre otras.

Una Comisión de Seguimiento y evaluación debía establecer, entre otros cometidos, las prioridades en el proceso de diálogo, el calendario y el método de trabajo. Esta Comisión, en Marzo de 2005 consideró que la orientación de la economía española hacia un modelo de crecimiento estable y sostenido, hacía oportuno incorporar la materia de RSE en el conjunto de las que se debían tratar. Así fue por lo que se constituyó un grupo de trabajo específico, que ha comenzado el proceso de elaboración de propuestas en marzo del presente año, a fin de concluir en un Acuerdo cuyo objetivo es impulsar y difundir las prácticas de RSE en España.

Para ello, se han tenido en cuenta las distintas aportaciones que se han presentado, tanto en el ámbito internacional como español, y hemos considerado las primeras referencias que se produjeron en la Cumbre de Lisboa, el Libro Verde de julio de 2001, la Comunicación de la Comisión al año siguiente, las conclusiones del Foro multilateral europeo (a pesar de los desacuerdos surgidos en su ámbito), las del Grupo de Alto nivel de representantes de los Gobiernos y del Parlamento, y la Resolución del Parlamento Europeo, entre otros.

En España, en estos años se han producido también intensos debates en distintos ámbitos. Sólo voy a referirme a los que, a mi entender, nos han influido de forma importante: los trabajos del Grupo de Expertos (promovido por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), las recomendaciones plasmadas en un Libro Blanco de la Subcomisión del Congreso y la moción aprobada en el Senado el pasado mes de mayo y, fundamentalmente, los Acuerdos Interconfederales para la Negociación Colectiva, suscritos por CEOE, CEPYME, CCOO y UGT.

El Grupo ha ido abordando, de forma consensuada y a grandes líneas:

- *La definición*, para lo que se ha tomado como base la establecida por la Comisión Europea «La empresa integra de forma voluntaria las dimen-



siones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los grupos de interés» y ampliándola, de forma que ha quedado como sigue:»Una contribución y una oportunidad para el desarrollo sostenible, el crecimiento económico y la cohesión social. Es un conjunto de compromisos de diverso orden económico, social y medioambiental adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas y que constituye un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez, al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible». En este apartado, consideramos de especial relevancia las ideas de que *significa un compromiso* y que afecta no sólo a las grandes empresas, sino también a *organizaciones e instituciones públicas y privadas*.

- *Los principios* que han sido acordados se refieren a la voluntariedad, el valor añadido, la integración y la eficiencia, la adaptabilidad y la flexibilidad, la credibilidad, la globalidad, la dimensión y naturaleza social y medio ambiental y la necesaria *implicación y participación de los trabajadores y sus representantes*.
- *Los objetivos son:* mejorar la competitividad empresarial, la creación de empleo, la cohesión social y el respeto al medio ambiente. Para ello, las propuestas se concretan en: Mejora del conocimiento de la RSE (claridad y credibilidad de las prácticas de responsabilidad social), vinculación de la RSE a factores de competitividad, creación de empleo, cohesión social y prácticas respetuosas con el medio ambiente, análisis y difusión de buenas prácticas, consumo responsable, promoción de los objetivos y filosofía del desarrollo sostenible en la gestión de la actividad económica, promoción de las capacidades y competencias de los interlocutores sociales, modernización y adaptación de las Relaciones Laborales, fomento de la RSE y el desarrollo sostenible, estímulos a las empresas para el Informe de RSE y fomento de la RSE en las PYMEs teniendo en cuenta sus peculiaridades.
- *Las políticas públicas:* Las Organizaciones Sindicales, CCOO y UGT, hemos presentado conjuntamente las siguientes propuestas:
  - Establecer criterios y estándares mínimos de referencia.
  - Favorecer la existencia de un marco y de unos instrumentos para el desarrollo de las prácticas de RSE.
  - Garantizar unas «reglas de juego» claras y transparentes.
  - Modernizar y adaptar las relaciones laborales a la nueva realidad de la empresa, que incluyan: las mejores prácticas en materia de igualdad, la integración, la salud y seguridad reduciendo la siniestralidad laboral y mejorando las condiciones de trabajo, la formación, el

- empleo de calidad y la conciliación de la vida personal y profesional.
- Estudiar y considerar las singularidades de las PYMEs.
  - Reforzar la transparencia.
  - Preocuparse por el impacto en los derechos humanos en terceros países.
  - Regular la elaboración de Memorias e Informes, señalando indicadores.
  - Impulsar la inversión socialmente responsable.
- *Constituir un Consejo Estatal de RSE* que actúe como asesor y consultor del Gobierno con una representación cuatripartita y paritaria: Administraciones, Organizaciones Patronales, Organizaciones Sindicales y Organizaciones de la sociedad civil.

## **LA RSE EN EUROPA: POSICIÓN DE LA CONFEDERACIÓN EUROPEA DE SINDICATOS (CES)**

El punto de referencia, en esta materia, ha sido la Resolución de junio de 2004. El Comité Ejecutivo señalaba en dicha Resolución que el contexto actual de mundialización exige un comportamiento cada vez más responsable de las empresas europeas, en coherencia con el contenido de la estrategia de Lisboa. Insiste sobre todo, en que la RSE debe ser complementaria y de ninguna manera sustitutoria de la legislación referente a los derechos sociales y medioambientales y a las normas fijadas por la negociación colectiva, lo que implica que cualquier empresa que no respete los convenios, la legislación o el diálogo social no podrá ser definida como socialmente responsable, subrayando la necesaria promoción de la negociación colectiva donde no exista o sea débil. Por otra parte, no debe representar actos adicionales a las actividades de la empresa, sino que debe estar en su misma naturaleza, en su gobernanza.

Señala las condiciones que una empresa debe cumplir para ser socialmente responsable: el respeto de las relaciones industriales, la promoción de estructuras sólidas de participación a través de la información y consulta, particularmente en el marco de los Comités de Empresa Europeos, el desarrollo de competencias profesionales y de formación a lo largo de toda la vida de los trabajadores, el respeto de las normas en materia de salud y seguridad en el trabajo y la adopción de políticas de prevención, la promoción de igualdad entre varones y mujeres, etc.

Por último, asume la voluntariedad, pero encuadrada en unas líneas de orientación fijadas a nivel europeo. Sin ese marco, la decisión voluntaria no es aceptable y, en este sentido, hace referencia a las Recomendaciones de la

Organización Internacional del Trabajo (año 1977 y enmendada en 2000) y las Directrices de la OCDE (años 1976, revisiones en 1998 y 2000).

Partiendo de estas premisas, ha presentado a la Comisión Europea un Documento en el que se significaban los siguientes criterios:

- Fijar estándares y criterios a desarrollar en el informe anual presentado por las empresas sobre la actividad desarrollada en términos de impactos (económicos, sociales y medioambientales), que deberá ser sometido al Comité de Empresa Europeo afectado.
- Dichos estándares deben afectar a la transparencia y calidad de toda la cadena de producción y comprende el diseño de productos, la subcontratación, los suministros y las deslocalizaciones.
- La adopción de una política coherente de promoción de la RSE, con criterios de acceso para la utilización de fondos comunitarios y ayudar así a una selección positiva, y que se refieran en particular a los fondos estructurales, los créditos a la exportación y las ofertas del mercado público.
- La promoción de un Centro de Recursos, con el objetivo de apoyar políticas de información, formación e intercambio de conocimientos y prácticas positivas.
- Que los códigos de conducta y/o labels sean elaborados en el marco de procedimientos y controles claramente establecidos y enmarcados por la Comisión con instrumentos y/o agencias de certificación sobre la base de aportaciones y opiniones de sindicatos y ONG's.

Por último, el reciente Congreso celebrado en mayo de 2007, dedica en sus Conclusiones un apartado específico para la RSE en el que manifiesta – en síntesis- lo siguiente:

- Ratifica su interés en apoyar todas las iniciativas que sirvan para estimular y promover la responsabilidad social efectiva en las actividades empresariales europeas.
- Subraya la importancia de un marco europeo de referencia basado en criterios concretos destinados a conferir transparencia, responsabilidad y participación de los trabajadores, sin los que la RSE no puede funcionar (las dimensiones externa e interna de las prácticas socialmente responsables deben tener el mismo peso).
- Recuerda que el debate actual en el Foro Multilateral está dominado por las posiciones empresariales y, por ello, la CES situará sus actuaciones en recuperar el significado original de la RSE y deberá también resituar las relaciones con las instituciones y otros grupos de interés para conseguir una posición más equilibrada.

- Las empresas con filiales, proveedores o subcontratistas fuera de la Unión Europea deberán incluir expresamente los criterios de RSE en toda la cadena de producción, garantizando en ella la participación sindical y con una actuación coordinada de las estructuras sindicales.

## **INVESTIGACIONES REALIZADAS POR LA UNIÓN GENERAL DE TRABAJADORES**

La UGT ha venido desde hace años preocupándose por la situación de la RSE en nuestro país. Para ello, se han realizado con carácter anual investigaciones sobre las empresas del IBEX 35.

De los estudios realizados en 2005 y 2006 (el correspondiente a 2007 está elaborándose en la actualidad), en colaboración con la Universidad de Valencia sobre políticas, prácticas y resultados en el ámbito de la gestión de la RSE en las empresas del IBEX 35, se desprenden, en síntesis, las siguientes conclusiones:

- Se ha producido un incremento en el número de informes, lo que indica un desarrollo del RSE en nuestro país. Demuestra, también, una sensibilidad de la comunidad empresarial sobre la necesidad de transparencia y de mejorar la información proporcionada a la opinión pública (en el Global Reporting Initiative (GRI) figuran 31 empresas españolas, frente a las 8 de Reino Unido, 7 de Italia o 6 de Alemania).
- Mientras que las informaciones de carácter financiero tienen una tradición de muchos años, las medioambientales apenas superan los treinta años, las de RSE se han incorporado recientemente y, por tanto, los procedimientos de trabajo, los sistemas de control y la verificación de resultados están todavía poco desarrollados.
- En nuestras investigaciones, el sistema de indicadores está dividido en dos bloques. En el primero de ellos, se analizan tres ámbitos del enfoque de responsabilidad: a) Esfuerzos desarrollados en materia de transparencia en la gestión de la información, b) Nivel de responsabilidad y de compromiso de los máximos órganos de decisión de las empresas con los objetivos de sostenibilidad y c) Esfuerzos realizados para avanzar en la adaptación de los sistemas organizativos y de gestión a los nuevos requerimientos de la responsabilidad y el desarrollo sostenible.

En la segunda parte se analizan los resultados en siete ámbitos con veinte tipos de indicadores: 1) Creación de empleos de calidad y contribución a la mejora de la eficacia de las políticas públicas de inclusión, cohesión y desarrollo social. 2) Investigación e innovaciones que aborden los problemas de la sociedad. 3) Inversión y Políticas para el desarrollo de las capacidades, el aprendizaje permanente y la empleabilidad de los trabajadores. 4) Calidad del siste-

ma de salud y seguridad, condiciones de trabajo y participación. 5) Igualdad y participación económica. 6) Responsabilidades sobre el medio ambiente y 7) Responsabilidades internacionales de las empresas europeas (tanto en Europa – donde se han deslocalizado muchas empresas-, como en Latinoamérica).

- Algunos resultados concretos han sido: Mayor número de contratos indefinidos que en otras empresas del mercado laboral español, se han dedicado mayores recursos económicos y humanos a la formación (aunque no especifican distribución y, es evidente, que es en esta área donde se producen las mayores discriminaciones por sexo, edad, cualificación profesional, etnia, etc.), preocupación por las políticas de prevención de riesgos laborales (más allá de lo que marca la legislación), comunicación descendente, pero la ascendente únicamente por los sistemas tradicionales y, en general, escasa participación sindical.

Por último, quería señalar que a principios de este año UGT presentó el Observatorio de Responsabilidad Social de las Empresas (al que pueden acceder a través de [www.ugt.es](http://www.ugt.es) o bien [www.observatorio-rse.org.es](http://www.observatorio-rse.org.es) ) con el que se pretenden cumplir varios objetivos:

- Contribuir al debate público, ya que es un foro abierto en el que se están planteando diversas opiniones desde distintos sectores sociales.
- Difundir los informes sociales a la sociedad en general
- Proponer un sistema de indicadores que permita evaluar el progreso de las empresas en RSE.
- Poner a disposición de los estudiosos del tema una metodología y unos datos, así como la evolución de estos a lo largo de los años.

Creemos que se van cumpliendo estos objetivos y, como «muestra» valgan los siguientes datos: desde el 9 de enero de este año hasta el 4 de julio se han contabilizado más de 8000 entradas. La mayoría son españolas, aunque casi el 12% corresponde a otros países, sobre todo México, Chile, Argentina, Colombia, Perú, etc. Los navegadores más habituales son Internet Explorer 7.x (51,2%) e Internet Explorer 6.x (46,3%) y sistema operativo Windows XP (92,7%).

En definitiva, desde la Unión General de Trabajadores, creemos que conocer cada vez con mayor profundidad la situación de la RSE en España y los elementos que la configuran, nos va a permitir una mayor participación de los trabajadores en la empresa, lo que ha de redundar en un mejor clima laboral, unas mejores condiciones de trabajo y una mejor gestión empresarial, conjunto de elementos éstos que, sin duda, también incrementarán la productividad de las empresas.

# RSE, LA PERSPECTIVA DE LA CEOE\*

ROBERTO SUÁREZ

Experto en RSE de CEOE

El esquema de intervención que voy a presentar va vinculado a la experiencia de lo que es una organización empresarial, de la organización empresarial cúpula, la CEOE, en relación con la cuestión o las iniciativas en torno a la responsabilidad social empresarial, que tienen un vínculo directo con la gestión ética.

Para ello no quiero adentrarme excesivamente en cuestiones que es seguro que ustedes conocen de sobra, pero sí hacer una reflexión somera en torno a lo que es el concepto y las causas por las cuales han surgido iniciativas de este tipo y sobre todo la intensidad con la que han surgido en estos últimos cinco o seis años. Más que nada porque puede ayudar a comprender cual ha sido nuestra propia postura, nuestros propios equilibrios o la manera que tenemos nosotros de ver esta cuestión.

A partir de ahí, haré una pequeña referencia a lo que estamos haciendo dentro de la CEOE, en concreto los principios que venimos defendiendo relativos a la RSE, así como al último documento que hemos aprobado, que es un documento de guidelines o de orientación, que creo que tiene su incidencia, para terminar hablando del tema fundamental esta mesa, que la responsabilidad social en el diálogo social.

Nosotros como organización empresarial hemos asistido a un escenario caracterizado por la profusión, sobre todo en los últimos cinco años, de iniciativas de todo tipo vinculadas a la responsabilidad social: en el ámbito nacional, europeo (nosotros estamos especialmente involucrados en la Alianza Europea de la Responsabilidad Social, al igual que FORÉTICA); en el ámbito internacional, también iniciativas que todos conocemos, como el Pacto Mundial, u otras iniciativas de Naciones Unidas, de la Organización Internacional del Trabajo o de la OCDE; actualmente se está trabajando (nosotros participamos) en el seno de la ISO en una guía de responsabilidad social.

Evidentemente, y quiero serles sincero, nosotros como organización empresarial hemos creado una comisión de RSE, que en realidad lleva funcionando desde hace cinco años pero que como tal, como comisión, se ha constituido hace dos años. Tenemos modestamente el privilegio de contar dentro de esa Comisión con organizaciones y empresas con sensibilidades muy distintas: empresas que ha desarrollado intensamente iniciativas de RSE, y empresas que son más

---

\* Transcrito literalmente de la ponencia.

reticentes, por qué no decirlo, a adentrarse en este ámbito. Lo mismo con las organizaciones empresariales: organizaciones empresariales muy ambiciosas en el ámbito de la RSE que están siendo pioneras en el desarrollo de iniciativas de RSE y otras que observan con más cautelas este tipo de debates.

Por supuesto estamos involucrados las iniciativas del Ministerio de Trabajo y fundamentalmente en estos momentos, aparte de AENOR, en temas de diálogo social.

Pero más allá de esta diversidad de sensibilidad, la primera reacción que tuvimos desde el ámbito de las organizaciones empresariales fue una reafirmación en torno a lo que es la función primera de la empresa: había muchas organizaciones y muchas empresas que acertadamente entendían y que entienden que debemos insistir en resaltar la principal función de la empresa que no es sino crear empleo y riqueza cumpliendo con la normativa vigente;

Al mismo tiempo, en relación con esta cuestión, muchas organizaciones y empresas aducían y aducen que la responsabilidad social es importante, la idea de que la empresa contribuya adicionalmente para mejorar el impacto en el entorno en el que opera es algo que debe ser valorado en toda su dimensión, pero entienden que también es preciso insistir en la otra responsabilidad que existe por parte de otras organizaciones, ONGs, organizaciones sindicales, administraciones... Parece que existe una tendencia a centrar en las empresas esta responsabilidad olvidando la responsabilidad de otros actores. Aparte de esta cuestión, había quien decía y nosotros también hasta cierto punto creemos que no les falta razón, que en determinados ámbitos se intenta trasladar la responsabilidad que debería recaer sobre las administraciones, sobre todo en países en vías de desarrollo, al ámbito de la empresa. Muchas veces la carencia de un entorno institucional adecuado intenta suplirse con actividades empresariales de la empresa, que ésta puede mejorar pero que no está capacitada para suplir en su totalidad.

Por otra parte, también hay quien entiende que el carácter voluntario en estas iniciativas muchas veces se cuestiona y que debería en cualquier caso insistir en esta naturaleza de las prácticas de RSE.

Con independencia de estas ideas, en CEOE hemos realizado un esfuerzo por delimitar conceptos y sobre todo intentar dar claridad al debate. Empezamos a explicar internamente qué es lo que no era la RSE, sobre todo pensando en organizaciones y empresas que ante la profusión de iniciativas y debates, quizá no lo tenían muy claro. Y hablamos de lo que seguramente sepan ya todos ustedes, que la RSE no es sólo acción social aunque hay empresas que realizan actividades de filantropía o que van más allá de su núcleo central de negocios que indican ya un compromiso. Que no es tampoco una mera herramienta de marketing. Que no pueden equipararse el debate de la RSE al debate sobre el cumplimiento de las obligaciones legales existentes.

Y tampoco está necesariamente o exclusivamente vinculado al debate sobre la gobernanza de las empresas, que aparece vinculado a un grupo de interés, los accionistas e inversores, a diferencia de la RSE, que es un concepto más amplio que abarca más grupos.

También hicimos un ejercicio de reflexión por determinar qué es lo novedoso porque muchas empresas realizaban actividades ya hace años que pueden considerarse que van más allá de lo que la norma les exige. Logramos delimitar dos diferencias básicas cualitativas podrían hacernos hablar de una tendencia nueva: la primera es que la RSE se concibe como un mecanismo de gestión empresarial, una manera de gestionar la empresa añadiendo una serie de valores a los que tengo en mi empresa; valores que no son ni deben ser incompatibles con el objetivo de mejora y refuerzo de la posición competitiva de la empresa sino que precisamente deben ser compatibles e ir vinculados a ese fin. Y la segunda, como elemento relativamente novedoso, es el hecho de que la gestión de la RSE se intenta realizar involucrando lo que se llaman grupos de interés, lo cual no siempre es fácil ni posible.

Y a partir de ahí, creo que es conveniente determinar intentamos identificar cuáles son las políticas de estímulo de la RSE y conocer sus causas de desarrollo. En éste último punto, las causas de desarrollo de la RSE, siempre tenemos un binomio: por un lado, la posible existencia de una sensibilidad social mayor hacia determinadas cuestiones y por otro, la aparición de nuevas iniciativas empresariales que incorporan valores distintos de aquellos que tradicionalmente se incorporaban. Es decir, ¿la causa que explica que muchas empresas se involucren en temas de RSE se debe al hecho de que las empresas *motu proprio* desarrollan esas iniciativas o es porque existe una determinada sensibilidad social que así lo ha predeterminado?

Yo creo que este binomio no es incompatible ni mucho menos. Sí es cierto que la realidad en estos momentos hasta cierto punto se ve de una manera más negativa, quizás porque se nos presenta de una manera mucho más negativa, lo que hace que la sociedad sea mucho más sensible que lo que era hace algunos años a determinadas cuestiones como las medioambientales, como el respeto a derechos básicos en determinadas zonas o determinados tipos de cuestiones éticas, etc. De ahí que exista una tendencia creciente de mayor sensibilidad en el ámbito de los consumidores hacia determinadas situaciones, sobre todo yo creo que ha sido determinante la sensibilidad existente en determinados ámbitos de inversión financiera.

Y las empresas por su parte, bien sea porque ya tenían implantada una ética del negocio o por criterios de eficiencia o con el fin de mejorar su reputación, o porque quieren anticiparse a lo que consideran que será una exigencia en un futuro próximo y, en determinadas ocasiones porque desean distinguirse de otros competidores, emprenden estas iniciativas.



En este último punto es donde yo me centraría: el éxito de las políticas de promoción de la RSE estará vinculado directamente a la capacidad que tengamos de vincular esas iniciativas a la competitividad de la empresa. Lo demás puede ayudar, puede reforzar, pero será siempre una estrategia a corto o medio plazo. Si queremos que las empresas realmente apuesten por este tipo de prácticas más a largo plazo creo que es importante saber identificar el valor añadido que pueden aportar a la mejora de la competitividad del tejido empresarial.

De hecho, en España las empresas que se han ido adentrando en el ámbito RSE son aquellas que de alguna manera están más vinculadas a esta idea. Aquellas que tienen mayor presencia en el exterior, en mercados bursátiles, multinacionales que se van adentrando en España con esa misma estrategia — fundamentalmente las grandes empresas más que la pequeña empresa— y determinados sectores especialmente sensibles. Pero todas ellas muy vinculadas a cuestiones como la mejora de la posición de la empresa en el mercado en el medio o largo plazo.

A partir de aquí y haciendo este ejercicio de reflexión interna dentro de una organización que intenta defender el interés de todas las empresas, hemos ido delimitando algunas pautas en torno a la RSE.

Por una parte, nunca dejaremos de insistir en la idea de voluntariedad. Creo que es un principio comúnmente aceptado que pocas personas cuestionan. Sin embargo, sí es cierto que existen algunas organizaciones o tendencias vienen a afirmar que sí, que la RSE es voluntaria, pero que si una empresa decide adentrarse en la RSE, tiene que realizar las actuaciones determinadas que esas mismas organizaciones señalan. Y, de hecho, presentan un determinado modelo de responsabilidad social empresarial como el modelo válido a seguir para gestionar eficientemente la RSE en la empresa. Y de ahí que nosotros insistamos en dos ideas: el sentido de la voluntariedad en el sentido más amplio y la segunda, en el principio de diversidad. No es lo mismo una empresa grande que una pequeña, no es lo mismo un sector que otro, no es lo mismo una empresa que opera en España que una que opera en el exterior o que una que opera en países en vías de desarrollo. Por lo tanto, es contradictorio presentar un modelo de gestión de la RSE como el único válido.

Por otro lado, insistimos también a menudo en el hecho de que estas prácticas tienen que ser gestionadas de manera eficiente y aportando valor, es decir, no se pueden gestionar las iniciativas de RSE como una unidad aparte del negocio que nada tiene que ver con las líneas de negocio habituales. Y esta eficiencia en la gestión tiene que demostrar de alguna manera el vínculo que tienen esas iniciativas con sus beneficios a medio o largo plazo.

Resaltada esta idea, también intentamos transmitir un mensaje de seriedad en la gestión de la RSE. Para ello el valor más importante es la transparencia,

la credibilidad. Transparencia que se puede lograr de muchas maneras pero que en cualquier caso no deja de ser un valor esencial en iniciativas de RSE. Y en la medida de lo posible si una empresa prioriza un determinado grupo de interés, puede resultar muy útil intentar involucrar al grupo en la definición de su estrategia de RSE, de manera que su gestión sea mucho más eficiente, aunque ello también requiere una responsabilidad compartida y un compromiso mutuo.

Hicimos también en la CEOE un ejercicio de reflexión sobre cuáles pueden ser los elementos de desarrollo de la RSE. En cualquier caso, lo que sí estamos apostando es en sistemas de gestión que tengan un enfoque progresivo, es decir, que partiendo de una prioridad empresarial en la cual se decide actuar en un determinado ámbito —mejora de la satisfacción de los empleados, mejora de la atención al cliente, mejora de la percepción por parte de la sociedad— se establezcan objetivos realistas. Objetivos que no tienen por qué ser ambiciosos pero sí eficientes en relación con un fin.

De ahí que trabajamos en un documento orientativo vinculado a distintos grupos de interés para empresas y organizaciones que se quieren adentrar en prácticas de RSE. Uno de los primeros problemas fue el cumplimiento de la legalidad vigente. Es verdad que la RSE va más allá de la normativa vigente, es voluntaria, pero sí es cierto también que muchas empresas se ven abrumadas por una normativa que en muchos ámbitos, como el de la prevención de riesgos o ambiental, es más que exhaustiva. ¿Cuál puede ser el valor añadido que dichas empresas pueden aportar más allá de lo que puede ser el cumplimiento de la normativa vigente? Es todo un desafío porque es muy difícil para determinado tipo de empresas que no tienen recursos, exigirles de alguna manera que realicen algún tipo de actividad que vaya más allá de esa normativa.

Quizás pueda entenderse que hay muchas maneras de cumplir las normas: se puede cumplir una norma porque en los valores de la empresa, en su cultura, se han incorporado principios que inspiran las normas o se pueden cumplir la norma porque es una exigencia. En la medida en que se incorporan esos valores y se busca la excelencia en el cumplimiento en esa norma de alguna manera se está también actuando en el ámbito de la responsabilidad social.

La misma reflexión hicimos en relación con la pequeña y mediana empresa: muchos de los instrumentos que actualmente existen en el mercado —por ejemplo en material de reporte, en iniciativas de visibilidad—, no son o no están en este momento al alcance de la pyme. Y es importante que nosotros como organizaciones empresariales podamos realizar una labor de adaptación u orientación de estas cuestiones e iniciativas al tejido empresarial más pequeño.

En definitiva, a nuestro juicio, esta actividad de promoción de la RSE debería tener los siguientes elementos: por una parte, creemos que todavía es

importante promover la claridad en los conceptos; en segundo lugar, creemos que es importantísimo que se estimule un sistema de gestión, pero eficiente, basado en objetivos progresivos y además realistas. En tercer lugar, creemos que también el público o la sociedad en general debe estar orientada en torno a principios de RS (no sólo empresarial) y fundamentalmente creemos importante realizar un esfuerzo orientativos para empresas de menor tamaño. Y quizás el punto más importante es determinar o valorar, elaborar elementos que sirvan para convencer o para establecer pautas que vinculen RSE a la posición competitiva de la empresa.

A partir de ahí las organizaciones empresariales creo que tenemos un rol importantísimo que jugar y ese rol es el que estamos intentando jugar en el diálogo social.

En relación con el diálogo social, nosotros destacamos dos elementos: en primer lugar damos especial importancia al diálogo social en el ámbito de la RSE porque parezca o no, el colectivo de empleados y sus representantes tienen una visión más sensible a la viabilidad a medio o largo plazo de la empresa, lo que no ocurre a la visión que en ocasiones se observa desde una perspectiva externa. En segundo lugar, porque tenemos toda una tradición de diálogo social o todo un engranaje que explica cómo en un periodo de dos meses hemos avanzado en puntos muy sustanciales de la RSE sobre los que creemos que podemos contribuir.

Termino diciendo únicamente que existen también líneas rojas. Nosotros nos hemos molestado siempre en subrayarlas en todos los debates: las líneas rojas serían aquellas en las cuales establezcamos aquellas iniciativas que lo que hagan en lugar de fomentar o estimular sea el excluir del mercado aquellas empresas, sobre todo generalmente las pequeñas, que pueden o tienen mucho que aportar pero que a lo mejor este momento no tienen los recursos suficientes para poder abordarlas. Superar esas líneas rojas, por ejemplo, vinculando la RSE con la contratación pública, con las ayudas en el comercio exterior, o a través del establecimiento de costosos e irrealistas sistemas de certificaciones, supone enfocar la RSE desde una perspectiva de fiscalización o exigencia que, distorsionaría el mercado, redundaría en mayores costes innecesarios y produciría un efecto desincentivador para empresas que deseen adentrarse por primera vez o más intensamente en este ámbito.

PARTE III:  
INTEGRACIÓN DE LA RSE EN LA GESTIÓN



# LA DIMENSIÓN ÉTICA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

Cátedra Javier Benjumea (Focus-Abengoa)  
de Ética Económica y Empresarial  
Universidad Pontificia Comillas (Madrid)

## 1. LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y SU FUNCIÓN DE GOBIERNO

Aunque es difícil precisar cuándo nacieron las sociedades mercantiles, se podría decir, sin embargo, que el gran desarrollo de la sociedad por acciones no tuvo lugar sino hasta finales del siglo XIX. Y ello, debido a la confluencia de tres importantes factores: la necesidad de grandes sumas de capital para abordar proyectos inversores de gran cuantía; el deseo de los accionistas de limitar su responsabilidad; y la necesidad de delegación de poderes en un consejo de administración encargado de dirigir y gestionar el negocio de manera profesional.

Como es sabido, en los años treinta del pasado siglo, Berle y Means (1932) abordan en un libro pionero y clásico la nueva realidad de la disociación entre el control y la propiedad de las empresas; y desde entonces hasta nuestros días los debates al respecto no han hecho más que sucederse. La actual preocupación por el gobierno corporativo, no es sino un ejemplo elocuente de la dificultad que tal problemática conlleva. Pues, en definitiva, ¿cuál es la función específica que cabe atribuir a los consejos de administración?

La respuesta a dicha cuestión ha dado como resultante la existencia de tres visiones distintas (si bien es cierto que, complementarias) de las funciones del Consejo de Administración: la *Teoría Institucional* (Powell, W. y Di Maggio, P.J., 1991); la *Teoría de la Dependencia de Recursos* (Pfeffer, J. y Salancik, G.R., 1978); y la *Teoría de la Agencia* (Shleifer, A. y Vishny, R., 1995), verdadero arco toral del paradigma de empresa al uso en la ciencia normal y la actividad mercantil de las sociedades cotizadas. En todo caso, de la conjunción de los tres enfoques enunciados más arriba, se podría decir que las funciones del Consejo de Administración serían, en definitiva, adquirir legitimación social —*Teoría institucional*—; obtener los apoyos, los recursos y la información necesarios para sobrevivir —*Teoría de la dependencia de recursos*—; y sobre todo controlar a los directivos —*Teoría de la agencia*.

Pues, poniendo el foco en este último aspecto, la relación entre los accionistas y los directivos, según se dice, vendría a ser equivalente a la que se estableciera entre el dueño —el accionista, el principal— y su agente —dele-

gado, contratado— para realizar cierto tipo de actividades en nombre del primero —en este caso: la administración de la empresa. Ahora bien, la divergencia de intereses y la asimetría de información entre unos y otros dan lugar a los *problemas de agencia*; y de este modo surge la necesidad de velar para que los directivos cumplan con su misión que, en principio es fácil de formular —*maximizar el valor de la empresa*—; pero que en la práctica es bastante cara y muy difícil de cumplir. Los costes resultantes de la puesta en práctica de los controles por parte de los accionistas a los directivos se conocen con el nombre de *costes de agencia*. Precisamente, el objetivo más básico del gobierno de empresas sería el de minimizar esta clase de costes para, así, evitar que la separación entre propiedad y control, típica de las grandes corporaciones, dé lugar a formas de organización ineficientes.

Es en este contexto donde cobra fuerza y sentido el actual y generalizado movimiento en *pro* del buen gobierno corporativo. A desgranar un tanto su tenor en nuestro contexto español van dedicadas las páginas que vienen a continuación. Empezaremos haciendo referencia a los agentes implicados en el gobierno corporativo. Daremos cuenta del *iter* que ha ido conociendo en España la preocupación por estos asuntos en, aproximadamente, los últimos quince años (Fernández Fernández, 1999). Cerraremos nuestras consideraciones, abriendo el compás y apuntando hacia elementos que tienen que ver más directamente con la dimensión ética del ejercicio del poder de dirección y de gobierno, no sólo en las grandes corporaciones y sociedades cotizadas en la bolsa de valores, sino también en las pequeñas, medianas y microempresas e incluso en cualquier otro tipo de organización.

## 2. CONSEJOS, CONSEJEROS Y GOBIERNO CORPORATIVO EN ESPAÑA

Aunque no dejan de tener su cierta influencia, su cuota de responsabilidad y su poder de cara al gobierno corporativo los *accionistas*, los *trabajadores*, las *administraciones públicas* e incluso las *instituciones de crédito*; son sobre todo los ejecutivos de la compañía y los miembros del consejo de administración quienes tienen el papel protagonista a este respecto.

La así llamada *alta dirección*, o directivos expertos en determinadas áreas funcionales, son los encargados de dirigir las operaciones cotidianas y, por consiguiente, ocupan una posición de gran importancia en el marco organizativo. La imagen que tienen de sí mismos muchos de ellos es la de alguien que tiene que (1) garantizar la viabilidad económica de la empresa; (2) asegurar la supervivencia a plazo largo de la misma; y (3) mantener en equilibrio las demandas contrapuestas de los distintos grupos de interés. El lema que parecen haber internalizado quienes piensan en estos términos, es que lo que es bueno para la empresa a plazo largo, es también bueno para los accionistas.

Por otro lado están los miembros del *consejo de administración*, que ejercen su autoridad desde la cumbre de la compañía y son los encargados de definir cuáles van a ser las grandes líneas estratégicas. Son responsables máximos del posicionamiento de la empresa en el entorno y de la definición de importantes políticas. Por ello, el desempeño de su cargo conlleva una innegable dosis de responsabilidad, tanto económica y legal, cuanto, sobre todo —ésta será nuestra tesis fuerte en este trabajo— ética.

Pues bien, como hemos ya sugerido, uno de los temas estrella de los últimos años ha sido el problema del gobierno corporativo, tanto en la literatura especializada, cuanto en la praxis reguladora y autorreguladora que, a este respecto, se observa en todo el mundo. La razón parece simple: es de suponer que, con la liberalización de los mercados de capitales y la globalización de la economía, el dinero tiende a invertirse en aquellas compañías que ofrezcan garantías de una gestión seria, responsable, eficaz, sostenible, en suma. Para ello, es de principal importancia asegurar la existencia de un buen gobierno corporativo.

Por ello, habida cuenta del papel central que las empresas desempeñan en nuestras sociedades, el problema del gobierno corporativo habrá de ocupar también las agendas de la *administración*, cuya misión principal es velar por el *bien común*, articulando las medidas más adecuadas para favorecer el desarrollo económico y el progreso social de los pueblos.

En este sentido, las autoridades tienen un papel importante que desempeñar, al menos en un triple frente: por una parte, removiendo estorbos legales y desmontando estructuras jurídicas obsoletas; por otra, articulando nuevos instrumentos institucionales más ágiles y flexibles, acordes a los nuevos tiempos y las nuevas circunstancias; finalmente, estimulando a las propias empresas para que implementen mecanismos adecuados de gobierno corporativo, que les permitan enfrentarse con éxito al nuevo escenario competitivo.

España no podía quedar al margen de la preocupación por estos asuntos; y ello, al menos, por seis razones: primero, porque formamos parte de la Unión Europea, donde estos asuntos vienen preocupando desde hace tiempo<sup>1</sup>; segundo, porque nuestras empresas compiten en un marco económico interrelacionado, moderno, internacionalizado y global; tercero, porque es perceptible el declive de Estado empresario, al profundizarse el proceso privatizador; cuarto, porque hay un estado de opinión que revela una real insatisfacción social

---

<sup>1</sup> Por hacer referencia a algunas de las recientes propuestas de la Comisión Europea, mencionemos la Recomendación de 15 de febrero de 2005 (2005/162/EC) sobre consejeros externos y comisiones del consejo; la Recomendación de 14 de diciembre de 2004 (2004/913/EC) sobre retribuciones de consejeros de sociedades cotizadas; la Propuesta de Directiva sobre ejercicio de los derechos de voto por accionistas de sociedades cotizadas (COM (2005) 685 final), aprobada por la Comisión Europea el 5 de enero de 2006.



respecto a las prácticas de gobierno de las sociedades cotizadas; quinto, porque se quiere poner coto a ciertas prácticas corruptas que se habían generalizado más de lo deseable en los últimos tiempos; y sexto, porque en los últimos años se ha producido un evidente progreso y modernización de muchas de nuestras estructuras económicas, sociales y políticas.

En definitiva, que, en línea con los aires que soplan internacionalmente a este respecto, era lógico que también entre nosotros se abordaran estas cuestiones de forma bastante similar a como ha ocurrido en los países de nuestro entorno. Hay que señalar cuatro hitos de interés al respecto: los *Informes del Círculo de Empresarios*, el informe de la *Comisión Olivencia*, el informe de la *Comisión Aldama* y el llamado *informe Conthe*, que dio como resultado el *Código unificado de buen gobierno*, aprobado por el grupo especial de trabajo sobre el gobierno de las sociedades cotizadas, el día 19 de mayo de 2006.

Veamos un poco más despacio estos documentos.

Antes de la elaboración, entre nosotros, de los informes Olivencia, Aldama y Conthe el tema de la reforma de los Consejos de Administración ya había sido objeto de debate y estudio, en el seno del *Círculo de Empresarios*. En octubre de 1995 se publicó un documento titulado *Reflexiones sobre la reforma de los Consejos de Administración* y, en noviembre del año siguiente, otro aún más concreto: *Una propuesta de normas para un mejor funcionamiento de los Consejos de Administración*.

Los motivos que se aducían para proponer la reforma eran serios: insatisfacción de los accionistas por la actuación de los directivos, responsables de la gestión de empresas con problemas; la presencia más activa de accionistas institucionales; las situaciones extremas de empresas relevantes, en las que se había puesto en cuestión el papel del consejo de administración y los procesos judiciales en que se habían visto involucrados consejeros de las mismas; la inquietud de los accionistas minoritarios y los derechos del capital flotante; las cuestiones en torno al papel y la responsabilidad de los auditores; la conveniencia de contar con puntos de vista adicionales a los de la dirección para tomar ciertas decisiones estratégicas; las controversias públicas en torno a los niveles y formas de retribución de los consejeros, y ante el efecto inhibitorio que tienen las remuneraciones elevadas sobre la participación activa de los consejeros; el hecho de la obsolescencia de muchas normativas en vigor, incapaces a todas luces de dar soluciones satisfactorias a los nuevos problemas planteados; y, finalmente, el rechazo de la opinión pública a determinadas prácticas asociadas con algunos de los aspectos mencionados.

Tras el diagnóstico, el remedio parecía claro: reformar y reforzar el papel de los consejos de administración para así elevar la calidad y la competitividad de la empresa española a través de una gestión más eficiente y capaz de transmitir confianza a los inversores.

## La Comisión Olivencia

Con la llegada al poder en el año 1996 del gobierno del Partido Popular y al hilo de las reformas estructurales que aquél empezó a llevar a cabo, la administración se decidió a dar cabida a estas inquietudes y sugerencias del sector privado, para abordar en profundidad el problema del funcionamiento de los consejos de administración en el ámbito empresarial. A tal fin el consejo de ministros, acordó, en su reunión de 28 de febrero de 1997, la creación de una *Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades*. Nació así la Comisión Olivencia con un doble encargo: redactar un informe sobre la problemática de los consejos de administración de las sociedades que cotizan en bolsa *Informe sobre el Consejo de Administración*; y, en segundo lugar, elaborar un *Código de Buen Gobierno* de asunción voluntaria por parte de dichas empresas.

La finalidad de ambos documentos era la de dar respuesta a una creciente demanda de mayores cotas de eficacia, agilidad, responsabilidad y transparencia en la gestión, en aras a una más elevada credibilidad y una mejor defensa de los intereses de los accionistas; en suma —y, por decirlo con sus propias palabras—, se trataba de «hacer que los consejos sean auténticos dinamizadores de la vida de la empresa».

Tras un amplio estudio y un exhaustivo trabajo de campo, ante la *Comisión Olivencia* aparece un *retrato robot* de la empresa cotizada en España, de los consejos de administración y de las prácticas habituales, con bastantes más sombras que luces y que cabría resumir en los siguientes términos:

1. Hay un excesivo presidencialismo. El consejo es incapaz de controlar a aquellos de sus miembros que disponen del poder ejecutivo.
2. El consejo se ha dotado de medidas de blindaje que aseguran su permanencia, haciendo casi imposible su control exterior por parte del mercado mediante la posibilidad de una OPA hostil.
3. En la práctica, el presidente dispone de libertad absoluta para nombrar y separar a los consejeros.
4. No hay procedimientos establecidos para evaluar la gestión del presidente ni para su sustitución.
5. Los consejeros, excesivamente numerosos, perciben remuneraciones desproporcionadas en relación a su dedicación. Tienen actitudes pasivas y rutinarias.
6. Apenas hay consejeros independientes.

7. El consejo se perpetúa a través de una reelección poco reflexiva y más bien fruto de la inercia. La cooptación es el medio habitual de nombramiento.
8. Por lo que respectaba a la estructura accionarial de las empresas españolas cotizadas se venía a decir lo siguiente: 1) que los *accionistas significativos* (los que tienen más del 5% del capital de la empresa) tienen un gran peso en la empresa (frente a la poca relevancia del *capital flotante*). 2) Por otro lado, el capital no vinculado a accionistas institucionales es muy bajo, tanto en términos absolutos como en comparación con otros países de nuestro entorno.

Partiendo de este estado de cosas, la *Comisión Olivencia* elaboró en más de treinta densas páginas el *Informe sobre el Consejo de Administración* al que siguen las recomendaciones del *Código de Buen Gobierno*<sup>2</sup>.

Las *ideas-fuerza* que se articulan a lo largo de ambos documentos se generan a partir de un axioma que implica toda una visión filosófica de la empresa y que podríamos formular con la tesis siguiente: *La gestión de las sociedades cotizadas tiene como finalidad y última razón de ser la creación de valor para el accionista mediante la maximización del valor de la empresa*<sup>3</sup>.

En tal contexto, la misión específica del consejo no puede ser otra que la de *supervisar la gestión de los ejecutivos* a través de una serie de funciones indelegables. Serían éstas las siguientes:

- 1) Aprobación de la estrategia global de la compañía.
- 2) Nombramiento, retribución y, en su caso, destitución de la alta dirección.
- 3) Control de la gestión y evaluación de los directivos.
- 4) Identificación de los principales riesgos de la sociedad e implantación de los adecuados sistemas de información y control interno.
- 5) Determinación de las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública.

---

<sup>2</sup> Consúltese en [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)

<sup>3</sup> Este modo de entender la realidad de la empresa está en trance de ser superada en aras de un más complejo paradigma, de un modelo hoy emergente, más amplio y abierto, que, sin tener que desconocer la relevancia de lo que el modelo tradicional enfatiza —la maximización del valor de la empresa—, ni, por supuesto, desatenderlo en modo alguno, lo que busca es articularlo y enmarcarlo en el más amplio contexto de los objetivos a largo plazo, compatibles con procesos de crecimiento sostenible y una decidida apuesta por la RSE y el interés por un colectivo más amplio que el representado —insistimos: legítima, pero no exclusivamente— por los accionistas y los dueños de la empresa.

De lo que se dice da cuenta el título del curso de verano en el que tiene lugar esta conferencia: «El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible».

Si comparásemos lo anterior con buena parte de lo que podríamos encontrar en otros documentos internacionales de similar factura<sup>4</sup>, habríamos de concluir que existe una innegable sintonía entre unas afirmaciones y otros. Y que la Comisión aplicó a la concreta realidad española ideas comúnmente aceptadas en la teoría y contrastadas en algunas de las mejores prácticas a escala mundial.

Todo ello debe, sin duda, ser puesto en el haber de la *Comisión Olivencia*. Y, en todo caso, ha venido a servir de condición de posibilidad para que, unos años más tarde, hubiera de volverse a tomar en peso el asunto del gobierno corporativo desde el prisma que supuso la constitución de una nueva comisión de estudio: la *Comisión Aldama*, de la que pasamos a ocuparnos a renglón seguido.

## El Informe de la Comisión Aldama

La comisión presidida por Enrique Aldama<sup>5</sup> tenía como encargo avanzar más allá de lo que en su día había supuesto el *Código Olivencia*, mediante la propuesta de modificaciones en la legislación para la mejora de la transparencia de las sociedades cotizadas. Dichas propuestas se concretaron en una reforma aprobada en julio de 2003 a través de la Ley Financiera<sup>6</sup>.

Como resultado de los trabajos de la comisión, en enero de 2003 se había publicado el *Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas*<sup>7</sup>. En él, tras unas breves consideraciones generales, se llevaba a efecto una interesante reflexión sobre los criterios de transparencia y seguridad de los mercados, para llegar posteriormente a proponer una serie de recomendaciones relativas tanto a la relación de las sociedades cotizadas con las empresas de servicios profesionales como al mejor gobierno de aquellas sociedades.

Tratando de hacerse una adecuada composición de lugar, se constata como diagnóstico inicial la conveniencia de atajar el paso a la —evidente tras el rosario de escándalos financieros— desconfianza en el sistema (Fernández Fernández, 2004) —y, al extremo, la pérdida de legitimidad del mismo— que

---

<sup>4</sup> Puede consultarse con provecho en IOSCO —International Organization of Securities Commissions— el *Comparative Study of Corporate Governance Codes relevant to the European Union and its Member States*, 112 páginas. Véase: [www.iosco.org](http://www.iosco.org)

<sup>5</sup> *Comisión especial para la transparencia y seguridad de los mercados financieros y sociedades cotizadas*. Véase el documento en [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)

<sup>6</sup> Ley 26/2003, de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas (BOE del 18 de julio de 2003).

<sup>7</sup> Véase en [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)

podiera derivarse de aquellas malas prácticas corporativas y de la oscuridad o falta de información adecuada y precisa.

No dudan en afirmar que sin una aplicación pronta y efectiva de la ley sería muy difícil mantener en la opinión pública la necesaria credibilidad en el sistema —pese a los inevitables fallos e imperfecciones del mismo. Sin embargo, afirmase a renglón seguido que, sin aplicar el mayor grado posible de autorregulación de los mercados, los países avanzados abandonarían la senda del liberalismo como modo de organización económica.

En otro orden de cosas, y haciendo balance de lo que había supuesto el impacto del Código Olivencia en la empresa española a lo largo de los últimos cuatro años, constataba la Comisión Aldama cómo el protagonismo de los accionistas era todavía mínimo, complicado y titubeante. Aún había un control muy débil sobre los gestores por parte de los consejos y de las juntas; los accionistas apenas eran conscientes de la existencia del Código Olivencia; la información que las sociedades ofrecían a los mercados y a sus accionistas era muy insuficiente. Por ello, en el imaginario colectivo, tanto de expertos como de accionistas, estaba firmemente enraizada la cínica idea de que los conflictos de intereses y el uso de información privilegiada era moneda común en el proceder de consejeros y directivos. Dudan también —a veces, no sin razón— de la independencia de los consejeros independientes.

Siendo ello así, la transparencia, la difusión de una información lo más amplia y fiable posible venían a convertirse en piezas indispensables de mejora y progreso. La información constituye la pieza fundamental a la hora de que el sistema forme adecuadamente los precios. Por ello, la regulación de los mercados y de sus agentes debe asegurar la correcta y necesaria transmisión de información, para que, quienes en ellos participan puedan formarse juicios razonables y fundados, a partir de los cuales tomar sus decisiones inversoras.

Más allá de los datos cuantitativos que —en el día y en nuestro contexto— constituyen, por así decir, el género literario típico de la información que las empresas suministran al mercado, según el Informe, aún habría que avanzar mucho y decididamente en los aspectos cualitativos —y de manera muy especial, en lo atinente al gobierno corporativo. En tal sentido, el contenido de la información que las sociedades cotizadas habrían de hacer público sobre su estructura de gobierno, debería clarificar la estructura de propiedad de la sociedad; la estructura de la administración; las operaciones vinculadas y las operaciones intragrupo; los sistemas de control del riesgo; y el funcionamiento de la Junta General.

A tal efecto, recomienda la Comisión como medios de información sobre el gobierno corporativo elaborar un informe anual al respecto donde se dé cuenta y razón de los aspectos anteriormente enumerados; y hacer uso de las nuevas tecnologías —para dar cuenta, a través de la página *web*— de todo lo

que haya de ser estimado relevante y significativo y que, en aras a la transparencia informativa, debiera de ser conocido por el mercado.

Hacia la mitad del Informe se hace una especie de alto y se explicitan las claves de lo que se da en llamar *el marco ético del gobierno corporativo*.

Se constata que ni las leyes más exigentes ni los códigos éticos mejor elaborados son herramientas suficientes para garantizar el buen gobierno corporativo, al margen de la competencia profesional y de un comportamiento ético por parte de gestores y administradores, anclado en sólidos valores — cumplimiento de la ley; respeto a la dignidad de la persona, búsqueda de la justicia—, capaces de motivarlos para actuar en la búsqueda del bien de la empresa a largo plazo, incluso por encima de sus propios intereses individuales inmediatos.

Y, por lo que a la concepción de la empresa atañe, el Informe deja nítido lo siguiente: la primera obligación de una empresa es cumplir su misión en el marco de la legalidad. Ahora bien, más allá de lo legal hay un trecho importante de avance y progreso que podría merecer la pena recorrer. A tal efecto, reconoce el Informe la existencia de otras responsabilidades sociales y está al tanto de cómo la ONU, la Unión Europea y otros organismos internacionales animan a las empresas para que avancen por esa línea. Por consiguiente, se viene a decir, en las responsabilidades de una empresa cabe distinguir dos niveles: el primero hace referencia a la continuidad de la empresa a largo plazo; el segundo, más amplio y contingente, implica actuar positivamente — así se interpreta en el Informe— en favor de todos los agentes involucrados directa o indirectamente con la empresa.

El primero supone la generación de beneficios suficientes, mediante una buena posición competitiva en los mercados, cumpliendo las leyes y evitando actuaciones injustas, incluso más allá de lo que la ley regula. El gobierno corporativo y la dirección ejecutiva habrán de atender en sus tomas de decisiones a los legítimos intereses de las partes involucradas, para, si se tercia, aplicar como principio rector a la hora de dirimir entre intereses en conflicto, el del bien de la empresa en su conjunto y su continuidad a largo plazo. En paralelo, ello exigiría reparar —si procediere— y, en cualquier caso, minimizar los efectos colaterales negativos ocasionados por la actividad de la propia empresa —reestructuraciones, contaminación, etc.

A juicio de la Comisión Aldama, dado que, por una parte, el segundo nivel de responsabilidades tendría un carácter variable en el tiempo; y, supuesto que, por otra, sería más dependiente de las realidades sociales y culturales de cada tiempo y lugar, se concluye que dicho segundo nivel —que, indiscutiblemente apunta hacia la RSE— debe ser claramente de naturaleza voluntaria.

Las novedades de la Comisión Aldama, muchas de ellas recogidas en la nueva Ley de Transparencia, van en el sentido de proponer acciones concretas

y prácticas eficaces para mejor salvaguardar el interés de los accionistas. Entre ellas merecen mención las siguientes:

- 1) Publicación de un informe anual de gobierno corporativo, en el que la compañía deberá explicar el grado de cumplimiento del nuevo código.
- 2) Elaboración de reglamentos específicos de funcionamiento del consejo de administración y de la junta general de accionistas.
- 3) Publicidad de los pactos entre accionistas.
- 4) Poner a disposición de los accionistas una página *web*, en la que se incluya información sobre la compañía.
- 5) Regulación de los deberes de lealtad y diligencia de los consejeros, así como de su régimen de responsabilidad.
- 6) Mecanismos para agilizar el funcionamiento de la junta.
- 7) Implantación de un sistema de voto electrónico y postal.
- 8) Medidas para garantizar la independencia de auditores, analistas y agencias de calificación.
- 9) Constitución de comisiones del consejo de administración (Comisión Ejecutiva o Delegada, Comisión de Auditoría y Control, Comisión de Nombramientos y Retribuciones, Comisión de Estrategia e Inversiones).
- 10) Información de las remuneraciones percibidas por el consejo de administración y los miembros de la alta dirección de la compañía.

Como se ve, también en este aspecto se van notando cada vez más evidentes deseos de avanzar hacia prácticas más en línea con la transparencia, el buen hacer y la responsabilidad. Hay, sin duda, mucho camino por delante, pero es necesario dejar constancia de lo que, a nuestro entender puede estar llamado a convertirse en uno de los temas más fructíferos y sensibles en el inmediato futuro de la empresa española.

### **El Informe Conthe o Código Unificado de Buen Gobierno**

En julio de 2005, el gobierno acuerda crear, bajo el liderazgo de Manuel Conthe —a la sazón, presidente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)—, un grupo especial de trabajo para asesorar a dicho organismo en la armonización y actualización de las recomendaciones de los informes Olivencia y Aldama sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas, así como para formular las recomendaciones complementarias que el grupo tuviera por convenientes.

Como resultado de sus trabajos, consultas, debates, controversias públicas y reelaboraciones documentales, finalmente, el 19 de mayo de 2006, el citado grupo especial de trabajo aprueba y propone un *Código Unificado de Buen Gobierno*, así como una serie de recomendaciones complementarias dirigidas al Gobierno, a la propia CNMV y a las instituciones financieras españolas<sup>8</sup>.

El alcance de las propuestas y los trabajos queda nítidamente declarado desde el principio: el grupo se ha circunscrito a hacer recomendaciones sobre el buen gobierno de las sociedades cotizadas en bolsa; se ciñe a cuestiones de gobierno interno, dejando fuera de su consideración otros aspectos de RSE o de gestión de los grupos de interés; las recomendaciones tienen un carácter voluntario y se sitúan más allá de los requerimientos exigidos imperativamente por el ordenamiento jurídico vigente; para actualizar las propuestas y unificar los criterios de los informes Olivencia y Aldama se han tenido también presentes las recomendaciones y propuestas emanadas en tal sentido de organismos internacionales tales como la OCDE, el Comité de Supervisores Bancarios de Basilea y la Comisión Europea.

Por lo demás, en línea con lo que se contempla en el artículo 116 de la Ley del Mercado de Valores, el principio básico desde el que entender el texto y el enfoque del *Código Unificado* es el de *voluntariedad*, con sujeción al principio de *cumplir o explicar*.

Las sociedades cotizadas españolas vienen por dicha ley obligadas a consignar en su Informe Anual de Gobierno Corporativo “el grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones». El *Código Unificado* formula recomendaciones que las sociedades cotizadas deben considerar para cumplir con aquella obligación legal. Quedaría, en todo caso, salvaguardada la autonomía de cada empresa para decidir atenerse o no a la recomendaciones que se le ofrecen desde el *Código Unificado* a la hora de dar cuenta de su *modus operandi*. Sin perjuicio de que, caso de no seguir las recomendaciones en cuestión, hayan de revelar los motivos que justifican tal proceder, para que el mercado —accionistas, inversores, etc.- pueda evaluarlos y tomar decisiones con conocimiento de causa suficiente.

No es momento ni interesa entrar en detalle en la larga lista de recomendaciones que el documento plantea y propone y que se refieren a los siguientes aspectos: Limitaciones estatutarias; cotizaciones de sociedades integradas en grupos; competencias de la junta; información previa sobre propuestas de acuerdo; valoración separada de asuntos; fragmentación del voto; interés social del consejo de administración; competencias del consejo; tamaño del consejo; estructura funcional; proporción entre consejeros dominicales e inde-

---

<sup>8</sup> Véase el documento en [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)



pendientes<sup>9</sup> y número suficiente de estos últimos; explicación del carácter de los consejeros; diversidad de género de los mismos; presidente del consejo; secretario; desarrollo de las sesiones; evaluación periódica; información a los consejeros; dedicación eficaz al cargo de consejero; selección, nombramiento y reelección de los miembros del consejo; información pública sobre consejeros; rotación de consejeros independientes; cese y dimisión; criterios orientadores para las retribuciones y mecanismos para asegurar la transparencia individualizada de las mismas; aspectos relativos a la comisión delegada; aspectos referidos a las comisiones de supervisión y control; designación del comité de auditoría; aspectos relativos a la comisión de retribuciones.

Muchos de tales asuntos son tecnicismos —controvertidos y extremadamente sutiles— en los que, a los efectos de este trabajo, no es preciso detenerse. Baste subrayar con todo énfasis que de lo que se trata de garantizar, en todo caso, son los *valores éticos* de la *independencia* y la *transparencia* que permitan al consejo cumplir con su misión, con su función específica.

A mi entender e interpretando el tenor del *Código Unificado*, aquella función propia del consejo podría quedar formulada, en los siguientes términos: *desempeñar las funciones estratégicas con unidad de propósito e independencia de criterio, dispensando el mismo trato a todos los accionistas y guiándose por el verdadero interés de la compañía; es decir: hacer máximo el valor económico de la empresa, de manera sostenible; velando para que en las relaciones con sus stakeholders o grupos de interés la empresa respete las leyes y los reglamentos; cumpla de buena fe con sus obligaciones y contratos; respete los usos y buenas prácticas de los sectores y ámbitos donde opere; y observe aquellos principios adicionales de responsabilidad social que voluntariamente hubiere aceptado.*

### 3. LA DIMENSIÓN ÉTICA DE LA GESTIÓN Y DEL GOBIERNO CORPORATIVO

En estos dominios de la dimensión ética del gobierno corporativo —y a tono con lo que venimos diciendo— conviene tomar noticia de cómo, si bien

<sup>9</sup> Uno de los aspectos que se suelen señalar como relevantes del informe de la Comisión Olivencia fue el de distinguir sutilmente entre los diversos tipos de consejeros, pues, *frente al dualismo observable en los planteamientos anglosajones entre consejeros ejecutivos y consejeros independientes*, en el caso español se proponía una distinción tal vez más ajustada a nuestro contexto. Se distingue entre *consejeros internos* —ejecutivos— y *consejeros externos*, introduciendo entre éstos una subsiguiente diferenciación, entre *consejeros externos independientes* —profesionales de prestigio que representarían los intereses del *capital flotante*— y *consejeros externos dominicales* —que representarían los intereses de los *accionistas significativos*.

El Informe Conthe ofrece como definiciones anexas al Código Unificado, lo que haya de entenderse por los siguientes conceptos: Participaciones significativas, consejeros ejecutivos, consejeros dominicales y consejeros independientes.

la legislación y las normas jurídicas son elementos imprescindibles a la hora de articular el marco mínimo desde el cual velar por el buen funcionamiento de los mercados<sup>10</sup>, dichas providencias legales no son suficientes e incluso pudiera darse el caso, a las veces, de que una regulación inadecuada diere lugar a ineficiencias e incluso a efectos perversos. Por ello, no conviene fiar exclusivamente en el Derecho y la legalidad —que, por lo demás, regula y penaliza siempre muy a toro pasado; y que en un contexto como el actual de globalización no cuenta con autoridad supervisora alguna con capacidad punitiva— todo lo que haya de ser propuesto en materia de buen gobierno.

Decíamos más arriba, cuando glosábamos las ideas centrales del informe de la *Comisión Aldama*, que ni las leyes más exigentes ni incluso los códigos éticos mejor elaborados debían ser consideradas herramientas suficientes para garantizar el buen gobierno corporativo, sin suponer, además —y, sobre todo— la competencia profesional y un comportamiento decididamente ético de parte de gestores y administradores. Dicho proceder, por lo demás, debería estar sustentado en sólidos valores y claros principios morales, entre los que habría de destacarse, sobre todo, el empeño por buscar el bien de la empresa a largo plazo, incluso por encima de los propios intereses individuales inmediatos.

Naturalmente, puesto que esta exigencia resulta, a todas luces, supererogatoria, requiere una talla humana de alto nivel e implica una capacidad de juicio objetiva, ecuánime, generosa; y una voluntad firme por conducirse de a cuerdo a elevados niveles de moralidad...

En definitiva, lo que estoy queriendo decir es que el buen gobierno corporativo tiene como condición de posibilidad de su ejercicio un verdadero *tunning at the top*; o, si se quiere leer por pasiva: que entre las principales exigencias del gobierno corporativo está la que apunta hacia su *dimensión moral*; y que la buena praxis para una gestión que aspire a la excelencia exige de parte de quienes ocupan los puestos de gobierno y liderazgo en las organizaciones una exquisita sensibilidad y una decidida atención hacia estos aspectos de orden ético (Guillén, 2006).

Todo ello, por lo demás, implica cuando menos dos cosas, de parte de consejeros, directores y ejecutivos. Por un lado, requiere una especial sensibilización e interés por explicitar y comprender, de manera dialogada y reflexiva, los aspectos intangibles que apuntan y enlazan con la misión y los valores que dan sentido y razón profunda de ser a la empresa (Kaptein, 1998). Por otro lado, también es preciso que quienes gobiernan y dirigen, trabajen constante-

---

<sup>10</sup> Ver, por ejemplo, la Ley 26/2003 de 17 de julio de transparencia de las sociedades cotizadas; el Título VII de la Ley del Mercado de Valores, en su versión actual, sobre normas de conducta; el Real Decreto 629/1993, sobre normas de actuación en el mercado de valores y registros obligatorios; la Circular 1/2004, de 17 de marzo, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, sobre el informe anual de gobierno corporativo.

mente para asegurar la salud ética de la empresa, mediante el seguimiento, la institucionalización y el refuerzo de los aspectos éticos de la gestión (Driscoll and Hoffman, 1998). En tal sentido, será necesario diagnosticar y evaluar los aspectos estructurales, los incentivos y los procesos organizativos, en cuanto que cada uno de estos elementos pueden servir de estímulo a la buena praxis o —más frecuentemente— pueden convertirse en ocasión para saltarse los principios éticos y atentar contra los valores sobre los que, por otro lado, se asienta la sostenibilidad de los negocios y las empresas<sup>11</sup>.

En resumidas cuentas: Un gobierno corporativo bueno, sólo será posible desde un liderazgo eficaz, en el marco de unas buenas estructuras organizativas, donde se trate de aclimatar una gestión atenta a la dimensión ética y respetuosa con los valores (Fernández Fernández, 1996).

En este sentido cabría decir que no están de más ciertos dispositivos que muchas empresas han implantado explícitamente y que forman ya parte integrante de su estilo, buscando generar un entorno ético que refuerce su cultura empresarial. Tales son las *Declaraciones de la Misión*, los *Credos Corporativos* o más aplicadamente, los *Códigos Éticos*.

Un liderazgo ético debe traducirse en aspectos tales como la incorporación de parámetros morales a la hora de seleccionar personal y de evaluar el desempeño de las tareas; favorecer la participación en la toma de decisiones, de acuerdo a las capacidades y circunstancias de cada miembro de la organización; prestar exquisita atención a la calidad ética de quienes se encuentren en puestos de *especial riesgo*; y sobre todo, recompensar o sancionar, cuando sea el caso, las conductas que se atengan o se aparten de los procederes éticamente correctos (Guillén, 2006).

Los credos corporativos tratan de afirmar los *valores* por los que apuesta una determinada empresa, los grandes ejes axiológicos que iluminan su concepción del negocio, el modo como quiere ser reconocida en el mercado y la forma como pretende responder a su identidad como institución (*servicio, calidad, respeto a las personas, búsqueda de la excelencia*, etc.).

Con los programas de ética una empresa puede ponerse en camino de conseguir que su gente sea sensible a la dimensión ética de los problemas que aparezcan en la dinámica de la vida comercial y de las relaciones en la organización. Compartir valores y esquemas mentales, identificar problemas éticos potenciales y actuar en consecuencia, no es algo que se deba dejar por sistema al leal saber y entender de cada quien. Resulta, por ello, útil *formar*, no sólo al personal, sino también a la alta dirección y a los miembros del consejo de administración en este tipo de habilidades. Las metodologías pueden ser varias

---

<sup>11</sup> La revista *Business Ethics Quarterly* dedicó un monográfico al tema de la dimensión ética del gobierno corporativo el año 2001 (vol. 11, Issue 1). Allí remitimos al lector interesado en profundizar en estos asuntos (*Business Ethics Quarterly* (2001), vol. 11, nº 1).

y en cada circunstancia se debería analizar cuál resultaría más conveniente. Conferencias, seminarios internos, videos, análisis de casos, conducidos por directivos o por expertos externos pueden contribuir a este despertar la sensibilidad ética del personal que, en definitiva, habrá de redundar, a plazo medio, en la mejora del clima de la organización y así contribuir a elevar la calidad moral de la sociedad en su conjunto.

Por su parte, los códigos éticos pueden servir como instrumentos válidos para orientar la acción en muy variados contextos problemáticos (Driscoll and Hoffman, 2000). No procede, por supuesto, considerarlos como *la piedra filosofal* que vaya a arreglar todos los problemas éticos potencialmente presentes en la dinámica de una empresa; sin embargo, no cabe duda de que pueden ser muy prácticos, si están bien elaborados; si contienen reglas éticas claras y bien fundadas; si son coherentes con la misión, la estrategia, los objetivos y las políticas de la empresa; si son ampliamente compartidos por los miembros de la organización; y, sobre todo, si son algo más que papel y letra impresa y se ven reforzados con el ejemplo desde los altos directivos y el consejo de administración.

#### **4. IMPLICACIONES ÉTICAS DEL PROCESO DIRECTIVO Y PRINCIPIOS PARA LA ACCIÓN**

En la última parte de este trabajo, quisiera centrar el análisis en el proceso directivo, en línea con lo que hemos hecho en otras ocasiones —Fernández, 1996; Camacho, Fernández y Miralles, 2006—, para poder proponer, al hilo de lo que de ahí resulte, algunos principios, criterios y requerimientos éticos de la acción de gobierno.

Las ciencias de la dirección señalan insistentemente que el proceso directivo requiere una serie de destrezas y exige del profesional ciertas habilidades, algunas de las cuales ofrecen aspectos más técnicos y otros menos *racionalizables*, que más tendrían que ver con el *arte* o con las capacidades innatas de liderazgo. Con todo, el proceso directivo, viene conformado por tres grandes funciones, interconectadas entre sí (*planificación, organización y control*), sobre las que se anclan una serie de tareas continuas, menos racionalizables, tales como: la formulación del propósito, el análisis de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, el liderazgo, la capacidad de negociación, la innovación, la creatividad, la responsabilidad ética, etcétera. Se trata, por lo demás, de un proceso dinámico y abierto.

El aspecto más relevante desde el punto de vista ético en la *planificación* está en la definición y articulación de los objetivos. Por lo que hace referencia al tema de la *organización*, el punto central hacia el que hay que dirigir las consideraciones éticas es el del ejercicio del poder. Y como en la función de

*control* el directivo tiene que enjuiciar los actos y el resultado del trabajo de los demás, el punto más problemático desde la vertiente ética es el del enjuiciamiento y la objetividad.

Tratando de hacer algún tipo de propuestas para la acción, y siempre en línea con lo que va dicho a lo largo de este escrito, pienso que cabría proponer algunos principios que podrían ser tenidos por criterios de moralidad en toda la acción directiva. Serían los siguientes:

- 1) Legalidad.
- 2) Profesionalidad.
- 3) Evitar conflicto de intereses.
- 4) Búsqueda del bien común;.
- 5) Respeto a la dignidad de las personas.

Una gestión que aspire a ser considerada como ética, debe partir del firme suelo de la legalidad vigente y cumplir con ella de manera estricta, no sólo a la letra, sino en espíritu.

Aunque resulta complicado definir precisamente qué sea una profesión y más difícil aún acotar en términos generales los requerimientos éticos de los profesionales (Hortal, 2001); con todo, no cabe duda de que quienes los ejecutivos y consejeros *profesionales* debieran estar sujetos a responder ante la opinión pública y los distintos grupos de interés de la empresa con unos elevados niveles de competencia técnica que les hubieran de llevar a poner todo su saber y diligencia en sus acciones. En un escalón mínimo, pero muy importante, se situaría la conocida formulación, en negativo, del primer principio deontológico clásico: no hacer el mal —*primum non nocere*. Ahora bien, más allá de estos mínimos se abriría todo un amplio camino de avance hacia la perfección, la mejora y la excelencia personal y empresarial.

Desde otro punto de vista, quienes desempeñan un papel más o menos importante en el mundo de los negocios y los que, por razón de su cargo, están en situación de ver aparecer ante sí un potencial conflicto de intereses, deberían tratar de evitar en lo posible dichas situaciones y no dejar que sus tomas de decisión se vean mediatizadas por motivos estrictamente personales, siempre que de ahí derive un perjuicio real o potencial para la propia organización o para los intereses de sus clientes. Sus decisiones debieran ser presididas por los principios de imparcialidad y objetividad.

Por su parte, el empeño por el bien común, vendría a ser la quintaesencia moral de la acción directiva, toda vez que exige atención no sólo al corto, sino también al medio y el largo plazo; interés no sólo por los beneficios económicos, sino también por los sociales y medioambientales; preocupación por la sostenibilidad de la empresa en el mercado, por la buena reputación y las

relaciones fluidas y preactivas con los agentes implicados y los grupos de interés. Todo ello, a no dudar, exige una amplitud de miras y una capacidad de empatía que habría de exigir que quienes dirigen y ejercen el gobierno de las empresas una talla humana de calidad superior.

Finalmente, parafraseando a Kant, sería también —y, sobre todo— tarea de la dirección, el de velar por la creación y el mantenimiento de un clima organizativo que favoreciera el tratamiento de las personas en el marco de las relaciones y las estructuras organizativas, siempre como fines y no exclusivamente como medios. Por lo demás, respetar a las personas y su integridad, en el fondo, significa hacer el esfuerzo de considerar qué cosas han de ser vistas como *medios* y cuáles como *fines*. La *dignidad de la persona* vendría a ser el punto de referencia respecto al cual medir la corrección moral de cualquier acción; no es una exigencia ética más, sino la condición de posibilidad de toda ética.

## 5. CONCLUSIÓN

Partiendo de lo que significa el ejercicio del poder, las tareas de gobierno en el marco organizativo, en sus diversas acepciones, y del modo como se trata de articular un tal ejercicio por referencia parámetros de sostenibilidad, rigor, equidad y excelencia, podríamos recalcar en algunas tesis conclusivas de tipo ético-prescriptivo.

De manera sintética e indicativa, podrían quedar sugeridas por referencia a la siguiente formulación: de lo que se trata es de tener identificada la gran utopía ética de gestionar con vistas no sólo a la sostenibilidad de la empresa, sino al mejoramiento de las condiciones económicas, sociales, medioambientales... y todo ello para un amplio abanico de agentes y grupos de interés, en aras del bien común.

¿Sueño o posibilidad?, ¿lujo graciable o exigencia imprescindible?... Lo que está en juego es el reto de ser más y mejor empresa a la altura de los tiempos que el naciente, globalizado y complejo siglo XXI exige de todos los agentes, empresa incluidas y directores y consejeros, ampliamente concernidos, tanto como profesionales, cuanto, sobre todo, como personas y seres humanos.

## REFERENCIAS

- BERLE, A. A. y MEANS, G. C. (1932): *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan, New York.
- BUSINESS ETHICS QUARTERLY (2001), vol. 11, núm. 1, monográfico sobre Ética y gobierno corporativo.

- CAMACHO, I.; FERNANDEZ, J. L. y MIRALLES, J. (2006): *Ética de la Empresa*, Desclée de Brower, Bilbao.
- DRISCOLL, D.-M. and HOFFMAN, M., (1998): "Ethics and corporate governance: Leadership from the top», *ASCI Journal of Management* (1&2), 23-32.
- DRISCOLL, D.-M. and HOFFMAN, M., (2000): *Ethics Matters. How to Implement Values-Driven Management*, Center for Business Ethics, Bentley College, Waltham, Massachusetts.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. J. (1996): *Ética para empresarios y directivos*, Esic, Madrid.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. J. (1999): "Ethics and the Board of Directors in Spain. The Olivencia Code of Good Governance», *Journal of Business Ethics*, 22: 233-247
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. J. (2004): *Finanzas y Ética*, Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- GUILLÉN, M. (2006): *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, Pearson-Prentice Hall, Madrid.
- HORTAL, A. (2001): *Ética General de las Profesiones*, Desclée de Brower, Bilbao.
- KAPTEIN, M. (1998): *Ethics Management. Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands.
- POWELL, W. y DI MAGGIO, P. J. (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. R., (1978): *The External Control for Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- SHLEIFER, A. y VISHNY, R. (1995): *A Survey of Corporate Governance*, Harvard Institute of Economic Research. Discussion Paper 1741.

# POR QUÉ Y CÓMO PLANIFICAR LA ESTRATEGIA DE RSC EN ADIF \*

JUAN PEDRO GALIANO

Jefe de Gabinete de Responsabilidad Social y Marca ADIF

El objeto de mi intervención es exponer de forma resumida el camino que hemos seguido en Adif para abordar la incorporación de la Responsabilidad Social al modelo de empresa, esto es, a la estrategia empresarial y a los procesos de gestión. Un camino en el que resulta clave la planificación de la RSC; intentaré explicar cómo hemos llevado a cabo este ejercicio de planificación estratégica. Con ello pretendo simplemente aportar a este foro nuestra experiencia y las reflexiones que se derivan de la misma.

Pero antes del cómo habría que explicar por qué hay que planificar, por qué es necesario un plan de RSC. Se puede cuestionar, se puede dudar de qué falta puede hacer emprender un proyecto de este tipo. De hecho, no todo el mundo ha entendido que sea necesario hacer un plan de responsabilidad social, y han comenzado a lanzar proyectos de este tipo y hablar de este nuevo concepto.

## ¿POR QUÉ PLANIFICAR LA RSC?

Desde mi punto de vista las razones que justifican la necesidad de un Plan de RSC (llámesele plan estratégico, plan director, etc.) son las siguientes:

1. La aplicación de la RSC en la empresa no se puede improvisar y no puede (no debe) ser concebida como un ejercicio táctico. Requiere un enfoque estratégico y debe integrarse en los sistemas de gestión de la empresa: en la gestión de los recursos (humanos y materiales), del proceso de producción, del sistema de comercialización y comunicación, etc. Para dar el calado necesario a la RSC hay que planificar, de esta forma se atenúa el riesgo de quedarnos en la superficie a la hora de aplicar la RSC a la organización.

2. Planificando *aumentamos la coherencia* de nuestras actuaciones y las *sinergias* entre las mismas: al definir un marco estratégico común para toda la empresa conseguiremos el alineamiento de los proyectos en torno a las prioridades y los objetivos estratégicos que se hayan identificado. Por ejemplo, ¿cómo vamos a entender la acción social?, ¿dónde vamos a dirigir nuestros esfuerzos en este ámbito?, ¿En apoyar proyectos de desarrollo en países pobres

---

\* Transcrito literalmente de la ponencia.



o en mejorar el servicio que damos a las personas con discapacidad?. En cuanto a las sinergias, nosotros hemos comprobado que al hacer el Plan, se han detectado líneas de trabajo similares en departamentos distintos, y a partir de ese momento el trabajo se ha coordinado y se han optimizado los resultados (por ejemplo: en lo que se refiere a la relación con proveedores, ya que existen diferentes centros de compras, o en materia de transparencia, unificando y dando coherencia a los informes relacionados con la sostenibilidad.

3. Un plan, si se diseña con criterios de «materialidad» (es decir, teniendo en cuenta las peculiaridades de nuestra actividad, del sector y las expectativas de nuestros G.I.), nos *ayudará a poner el foco en lo realmente relevante* para nuestra empresa. La improvisación puede alejarnos de lo importante para nuestros grupos de interés, restando valor a nuestras actuaciones.

4. Para adoptar una *visión de medio-largo plazo, imprescindible dada la naturaleza de la RSC*: la RSC es, entre otras cosas, la forma en la que las empresas pueden contribuir al desarrollo sostenible; y este concepto pone el acento en actuar hoy pensando en el futuro.

5. Para *incrementar el rigor en la gestión* de la RSC: planificar es analizar, marcar objetivos, medir resultados, mejorar, en definitiva, ser más rigurosos. La RSC no es cuestión de «buena voluntad», aunque desde luego requiere voluntad de transformar el modelo de empresa para hacerla más humana y más comprometida con los problemas sociales y medioambientales, sin abandonar en absoluto (antes al contrario) los objetivos económicos.

6. Pasar de una *visión reactiva e imitativa a otra proactiva e innovadora*. Planificar posibilita anticiparse, aprovechar oportunidades, prevenir riesgos, ser innovador y no limitarse a seguir los pasos de otros.

7. Y por último, hacer un Plan de RSC ayuda a que la organización vaya incorporando, de facto (más allá de las declaraciones formales), *la RSC como valor y criterio de actuación, a la cultura corporativa*. Un plan de RSC es una palanca interna, facilita que el valor de la responsabilidad, y todo lo que ello supone, vaya calando en la cultura de la organización.

En definitiva, un Plan es ante todo *una herramienta* que ayuda en el lento proceso de transformación interna hacia una cultura y un sistema de gestión de RSC en la empresa. Una herramienta que nos permitirá definir un *marco estratégico compartido* que potencie nuestra responsabilidad ante la sociedad y refuerce nuestra contribución al desarrollo sostenible.

Formalizar y explicitar todo esto es importante: lo que no está escrito y no se sistematiza no existe, lo que no se mide (aunque sean aspectos intangibles de nuestra actividad y activos) difícilmente se puede gestionar. Por ello es fundamental formular y explicitar los compromisos en RSC, marcar objetivos, definir programas y proyectos para la consecución de dichos objetivos, y establecer indicadores para evaluar los resultados.

## PREMISAS DE LA PLANIFICACIÓN: PUNTOS CRÍTICOS PARA EL ÉXITO

Lo primero, y tal vez lo más importante, es que el Plan se conciba como un *Plan de todos y para todos*. «De todos» significa que debe estar hecho con la participación activa de todas las áreas clave: es decir, no hecho por un departamento sino elaborado entre todos (de lo cual se deriva, como veremos, una forma de trabajo en equipo para hacer el Plan). Sólo de esta forma contará con la legitimidad y credibilidad necesarias. La RSC no es algo del área de RSC, es algo de todos. «Para todos» quiere decir que la RSC debe implantarse en todas las áreas críticas, debe llegar, aunque sea de forma paulatina, al «core business» de la organización. Es decir, a las compras, la producción, el diseño de productos y servicios, la comercialización, la comunicación, etc. La RSC debe aplicarse de forma transversal en el negocio.

El segundo punto crítico, aunque suene a tópico, es *que el Plan esté apoyado por la Alta Dirección*, es decir, el Comité de Dirección y, más concretamente, el primer ejecutivo (Presidente, Consejero Delegado, etc.). Siempre se dice esto, pero nuestra experiencia lo confirma sin ningún género de dudas. Y es así porque la RSC todavía se percibe con desconfianza y, generalmente, desde el desconocimiento. Muchos directivos y empleados pueden empezar a trabajar con estos criterios porque es una decisión estratégica de la Alta Dirección, aunque muchos pronto se convierten en firmes defensores de este tipo de políticas.

Por último, también es básico que el Plan *no sea un elemento adosado* a la estrategia empresarial y a los sistemas de gestión, *sino que se integre* de forma real es dichos procesos. (lo que depende, evidentemente, de los dos primeros puntos: participación, aplicación transversal y liderazgo de la Alta Dirección).

Todos estos aspectos se pueden resumir en uno: *el Plan debe orientarse a todas las áreas estratégicas de la empresa, implicando a las piezas clave de la cadena de valor del negocio*. En el caso de Adif, como veremos más adelante, algunas de estas piezas son: Compra y contratación /relación con proveedores; Producción / Construcción de infraestructura; Gestión de Recursos (activos en desuso, capital humano, estaciones, ..); Relación/Comunicación con «accionistas» (en nuestro caso, los ciudadanos y algunas administraciones públicas), empleados, clientes y otros grupos de interés.

## EL CASO DE ADIF

Veamos ahora las características fundamentales del caso en el que centraré el resto de mi exposición. Adif es una empresa pública, y ello implica, desde nuestro punto de vista, mayor responsabilidad ante los ciudadanos: que

son, podría decirse, nuestros principales accionistas. Nuestra actividad es la Construcción y gestión de la infraestructura ferroviaria de titularidad pública (vías convencionales y de alta velocidad, grandes estaciones de ff.cc); también, como una función de gran importancia, la gestión del tráfico ferroviario

En cuanto a las situación de la empresa en cuestiones de RSC, la situación de partida era que pesar de contar con bastantes iniciativas relacionadas con un enfoque de responsabilidad social empresarial, *carecía de una visión estratégica de la RSC y de un modelo para su gestión y evaluación*. El reto consistía por lo tanto en *incorporar la RSC como uno de los ejes clave en el modelo de gestión de Adif*, diseñando un marco estratégico global, integrador y adaptado a nuestra realidad empresarial (a nuestra actividad y a nuestra naturaleza de empresa pública), además de incorporar los sistemas necesarios para garantizar una gestión rigurosa y eficiente de dicha estrategia.

Contando con esta situación, el objetivo que nos planteábamos en el año 2005 era incorporar la RSC a los valores de la cultura corporativa (incorporación formal y de facto), e incorporar también los principios de RSC a la estrategia empresarial de Adif, a su Plan Estratégico y a sus sistemas de gestión.

Los pasos que se dieron fueron básicamente tres:

1. Incorporación de la RSC en el Plan Estratégico de la Empresa (PEA)
2. Aprobar, en el seno del Comité de Dirección, un conjunto de medidas básicas para impulsar la incorporación estratégica de la RSC a Adif.
3. Elaborar e implantar un Plan Director de RSC.

El Plan Estratégico de Adif (PEA) recoge la necesidad de compartir internamente el valor de la Responsabilidad ante la sociedad, lo que significa contribuir al desarrollo sostenible, respetar a los empleados y contribuir al interés general desde la ética y la transparencia.

Este es el punto de partida desde el que se abordó el desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social. Para que esta «declaración de principios» se convierta en una realidad cotidiana hay mucho trabajo que desarrollar, pero el primer paso es asumirla formalmente como un principio básico que debe orientar nuestro comportamiento profesional.

Esta formalización supone un punto de apoyo fundamental para la difícil tarea de implantar la RSC de una manera profunda en las áreas de gestión clave, para desplegarla mediante un sistema de gestión en el que todos se impliquen.

Además de recoger la RSC como un valor fundamental, el PEA incorpora el desarrollo e implantación de un PLAN DIRECTOR DE RSC como uno de los 20 principales proyectos de la empresa para los próximos años. (estamos hablando de marzo del 2006, que es cuando se termina de elaborar el PEA)

El que aparezca de esta forma en el PEA refuerza el respaldo que se necesita para afrontar el proceso de planificación e implantación de la RSC en una empresa donde se estaba diseñando el proyecto empresarial de futuro.

Todo esto lo que acabo de mencionar, es decir la elaboración del Plan Estratégico de Adif (que se inició en octubre de 2005 y se presentó públicamente en marzo de 2006), se gestaba en paralelo a la aprobación, por parte del Comité de Dirección de Adif, de un «paquete» de acciones básicas para impulsar la RS en la empresa.

Concretamente, en octubre de 2005 el COM DIRECC, a propuesta de la Dirección de Comunicación, aprueba cuatro iniciativas para impulsar la incorporación de la RSC a la Estrategia y Gestión de Adif: creación de un Grupo de Trabajo de RSC (integrado por todas las áreas de gestión); recopilación de acciones y proyectos que la empresa ya lleva a cabo dentro del ámbito de la RSC. (para solicitarlo se elaboró una herramienta informática y se explicitaron los criterios para la inclusión de información: tipo de proyectos: ¿qué es RSC?, campos de información.); elaboración e implantación de un PLAN DIRECTOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (en el que nos centraremos a continuación); y elaboración de un Código Ético y de Conducta Profesional (que estamos desarrollando en este momento).

## PLAN DE RSC

Paso ya a la parte principal de la exposición. Voy a tratar de resumir como hemos enfocado y abordado en Adif el proceso de elaboración de un Plan de Responsabilidad Social.

Este Plan, que está concebido como PLAN DIRECTOR DE RSC, lo hemos llamado «PLAN EMPRESA CIUDADANA». Creemos que esta forma de llamarlo ayuda a transmitir la finalidad última del Plan: reforzar la contribución de Adif al bienestar de los ciudadanos a los que servimos. Y «reforzar» quiere decir ir más allá de las funciones que nos asigna nuestro estatuto de empresa y de nuestras obligaciones legales, teniendo claro que nuestra primera responsabilidad es cumplir con dichas obligaciones.

Hemos llevado a cabo un proceso basado en la metodología propuesta por la *norma AA1000* para la identificación de las *áreas principales de responsabilidad social* a las que Adif debe responder, *considerando todas sus actividades y servicios y teniendo en cuenta las expectativas de sus principales grupos de interés.*

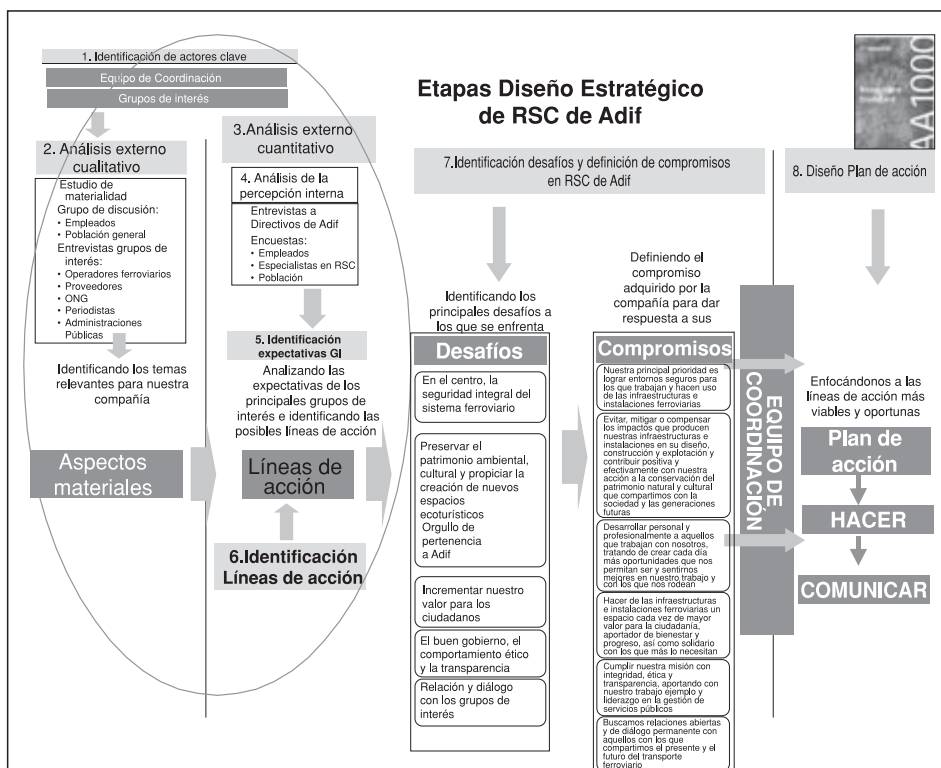
Esta diapositiva (figura 1), que he querido mostrar para tener una visión global del proceso (aunque no puede leerse el detalle del contenido), refleja las *etapas del diseño del Plan.*

El óvalo de color rojo abarca los procesos relacionados con el análisis y diagnóstico, es decir, los pasos que dimos antes de definir y estructurar la estrategia propiamente dicha.

Vamos a verlo paso a paso.

*Primer paso:* lo primero fue constituir el *Equipo de Coordinación del PEC 2008*, seleccionando de las áreas funcionales claves de la compañía un total de 24 representantes.

En una primera sesión de trabajo se les presentó el proyecto y el grupo realizó una primera selección de aspectos de responsabilidad social más relevantes para Adif, así como una primera identificación de los principales *grupos de interés* de la compañía; de esta forma se elaboró un primer mapa de grupos de interés. Para nosotros un «grupo de interés» es «todo colectivo social que se ve o se puede ver afectado por la actividad de la empresa, ahora o en el futuro, y/o que afecta o puede afectar a la actividad de la empresa y, por lo tanto, a sus resultados. Los grupos de interés de la empresa, para ser considerados como tales, deben contar con legitimidad social. Estos grupos de interés se categorizan y priorizan, en función de la capacidad de influencia que tienen sobre Adif.



*Grupos tipo 1:* Comparten el valor de la compañía ya que mantienen relaciones contractuales con ésta. Son generadores de valor directo y a corto plazo sobre la misma.

*Grupos tipo 2:* Comparten el entorno contextual y tienen influencia sobre aquellos con los que la compañía comparte el valor por estar ligados a la compañía por relaciones contractuales. Son generadores de opinión, prescripción, confianza, valor indirecto y a largo plazo para la compañía.

Después de la categorización y priorización se han tenido en cuenta un total de 9 grupos de interés en los posteriores análisis y estudios dirigidos a determinar las expectativas de éstos sobre el comportamiento de Adif. Aunque los grupos seleccionados no incluyen todos los grupos con los que se relaciona Adif, se consideran suficientes desde el punto de vista del diseño de una estrategia global. Veamos ahora los análisis y estudios realizados dentro de este primer bloque.

*Segundo paso:* análisis externo cualitativo. Este análisis incluye: estudio de materialidad, realizado sobre la base de varios análisis: benchmark sobre las empresas del sector, observatorio de prensa y de prescriptores de internet, y análisis de la opinión pública. De esta forma se identificaron los temas de RSC materiales para Adif. Se analizaron también la madurez y el riesgo que éstos pueden representar para la compañía.

Los aspectos materiales de RSC identificados sirven de guía en la elaboración de los guiones para las entrevistas y grupos de discusión dirigidos a los diferentes grupos de interés identificados en el paso previo.

A través estas entrevistas y grupos se identifican, y priorizan los temas más relevantes en materia de RSC de Adif; estos aspectos sirven de base para enfocar el análisis cuantitativo posterior y al análisis de percepción interna.

*Tercer paso:* análisis externo cuantitativo. Se realizaron *encuestas* dirigidas a población, empleados y especialistas de RSC.

*Cuarto paso:* análisis de la percepción interna. El estudio de percepción interna se lleva a cabo a través de 19 entrevistas con Directivos de Adif (todos los directivos de primer nivel y los de segundo nivel de áreas clave)..

*Quinto paso:* identificación expectativas grupos de interés. Como resultado de los estudios anteriormente mencionados se identificaron las expectativas de los diferentes grupos de interés. Se elaboró un *matriz de expectativas y grupos*, identificando las preocupaciones compartidas por distintos colectivos y cómo se agrupaban en torno a grandes áreas de gestión y actuación de la empresa.

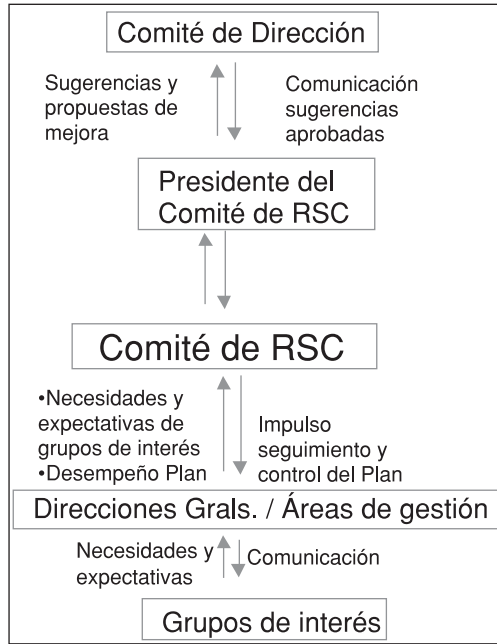
*Sexto paso:* identificación líneas de acción. Se identificaron, preliminarmente, un total de 79 líneas de acción posibles para cumplir y dar respuesta

a las expectativas de los principales grupos de interés y para mejorar el desempeño de la compañía con respecto a su responsabilidad ante la sociedad y su contribución al desarrollo sostenible.

*Septimo paso:* identificación desafíos y definición de compromisos de RSC.

Agrupando estas líneas de acción se identificaron seis temas estratégicos: los desafíos de RSC de Adif, base sobre la que se diseña la Plataforma Estratégica de Adif en materia de RSC.

Para cada uno de estos desafíos Adif enuncia y adquiere un compromiso.



*Octavo paso:* diseño/despliegue del plan de acción. Por último, para abordar estos compromisos el equipo de coordinación del Plan, y cada área de forma específica en su ámbito de competencia, estableció objetivos estratégicos y definió las líneas de acción que considera más viables y oportunas. Elaborando una matriz en la que se estructuraban compromisos, objetivos y acciones, que eran cruzados con las diferentes áreas de gestión, identificando responsables, costes y calendario de ejecución.

Como resultado de todo este proceso, El Plan Director de RSC de Adif (PEC 08) contiene 6 compromisos, 20 objetivos estratégicos y 36 proyectos de actuación.

Por último, el PEC 08 también definió un sistema de gestión de la RSC en la empresa, un sistema que consta de dos piezas básicas, un órgano específico para impulsar, coordinar proyectos y evaluar el propio plan: el Comité de RSC (figura 2); y, en segundo lugar, la formulación e implantación de un Cuadro de Mando de RSC con indicadores que permitan medir la evolución de los objetivos marcados en las principales líneas de actuación en esta materia.

De esta forma, se establecen responsabilidades y herramientas que permiten que el Plan se mantenga vivo y resulte realmente útil para la organización. Un Plan que en este momento está en marcha y ha supuesto un impulso real hacia una cultura de gestión donde la RSC está cada vez más presente en todos los procesos clave del negocio. Todo ello a pesar de que para nosotros está muy claro que se trata de un camino donde aún hay mucho por hacer.

# OBJETIVOS DE UN INFORME DE SOSTENIBILIDAD \*

TOMÁS CONDE SALAZAR

Director de Gestión e Información de Sostenibilidad  
del Departamento de Responsabilidad y  
Reputación Corporativas de BBVA

## OBJETIVOS DE UN INFORME DE SOSTENIBILIDAD

Yo quisiera hacer una presentación lo más informal posible. Vengo aquí a hablar del Informe de Responsabilidad Corporativa de BBVA, de nuestro informe de sostenibilidad, como prefiero denominarlo, siguiendo los estándares internacionales.

El informe que habéis recibido a la entrada es un resumen ejecutivo, que tiene 40 páginas. El original —que yo recomiendo que os descarguéis— tiene 152 páginas. Aunque son demasiadas todavía, son sustancialmente menos que las versiones anteriores e intentaremos que los próximos tengan aún menos páginas.

Pese a que nuestro informe es el mejor de España, según los expertos, somos conscientes de que todavía es muy mejorable. Desde mi punto de vista, los mejores informes se encuentran en Reino Unido, Holanda, Estados Unidos y Australia, básicamente.

Antes de comenzar con mi intervención, me gustaría advertiros que no voy a entrar a definiciones y conceptos, lo que es o deja de ser la RSC. Lo que sí considero importantes es que el concepto de responsabilidad corporativa o de sostenibilidad va más allá de cualquier definición y es, además, un modelo de gestión de riesgos y por lo tanto, de oportunidades.

Bajo mi perspectiva, el resto de las definiciones, Libro Verde incluido, son demasiado teóricas y a veces, incluso, erróneas. La RSC es una herramienta de gestión empresarial que incluye como variables nuevas, los aspectos sociales y ambientales que tradicionalmente no se contemplaban. Además, debemos recordar, que aquí hablamos de negocio y si hay negocio, el tema, interesa. Es lógico.

He estructurado mi presentación en tres partes: la política de RC, Informe y objetivos del mismo.

Hacer un informe es un proceso muy complejo que no siempre es adecuadamente valorado. Os voy a poner un ejemplo: en mi unidad somos cinco

---

\* Transcrito literalmente de la ponencia.



personas y pasamos seis de los doce meses del año trabajando para elaborar el informe de sostenibilidad. Y os puedo asegurar que, aunque parezca mucha dedicación es poca por la importancia que ello conlleva.

El informe de sostenibilidad no es un publirreportaje, como en algún momento se pudo llegar a pensar, sino que es una rendición de cuentas clara de todos los aspectos relevantes para nuestros grupos de interés. Además, también es clave para las calificaciones en los índices de sostenibilidad. Y no debemos olvidar que para una entidad financiera como nosotros, eso es prioritario porque al final es la compra de tu acción o no lo que se decide en una cartera de inversión, es el ser elegible o no en un índice de sostenibilidad. Y el documento principal o primordial para analizar las políticas de responsabilidad social corporativa por parte de los analistas es a través, sobre todo, del informe de sostenibilidad.

¿Cómo valoramos si la responsabilidad social corporativa es un valor esencial en nuestros negocios? Para nosotros la Responsabilidad Social debe estar presente en la visión-misión de la compañía. Debe formar parte de los principios de la cultura corporativa como palanca de negocio; debe existir un compromiso claro de la alta dirección. Nosotros, solemos decir que «la responsabilidad corporativa está en el ADN del Grupo BBVA»

La Responsabilidad Corporativa exige un esfuerzo y una dedicación muy importantes y tiene carácter transversal porque afecta a todas las áreas y líneas de negocio del Grupo. También quiero añadir que la Responsabilidad Corporativa requiere vocación. No conozco a nadie que esté en las áreas de responsabilidad social y que no crea en ella, porque si no, sería imposible transmitirlo y para nosotros, esta transmisión es clave, los informes de sostenibilidad, como ya he comentado anteriormente, son fundamentales.

BBVA pertenece a los dos índices de sostenibilidad más importantes del mundo: el DJSI y el Footse4Good. Uno de ellos lo analiza SAM y el otro, lo hace el agente EIRIS. Y os puedo asegurar que de la misma forma que todo el concepto de responsabilidad y todas las investigaciones, todas las áreas básicas, esto es un aprendizaje sobre la marcha.

Hoy en día ya no bastan las variables básicas en el mundo de la banca, los ratios de eficiencia, el PER, el P/BV, EPS, esos ratios tradicionales para la valoración del negocio tradicional financiero. En la actualidad, existen variables como el empuje y la consideración de variables extrafinancieras, variables cualitativas, que son realmente importantes. Os puedo asegurar que los aspectos ESG —que son los aspectos de tipo medioambiental, social, y de gobierno corporativo— son crecientes e importantísimos. Es lógico pues buscan conocer cómo se gestionan estos riesgos y por ende, estas oportunidades.

Con la Responsabilidad Corporativa nos encontramos ante el nacimiento de otras variables que ocupan una parte muy importante en el análisis de las

compañías. Los analistas de gobierno corporativo lo son también de los temas sociales y medioambientales. Esto es un hecho nuevo, pero que va adquiriendo mucha fuerza. Son parte del «core business» y empiezan a ser considerados considerarse por los analistas tradicionales en los road shows.

Todo ello pone de manifiesto que el informe de sostenibilidad es un fiel reflejo de la importancia central que ha adquirido la Responsabilidad Corporativa en la estrategia y en la gestión de la compañía.

Pasemos a otro punto: la legalidad. La legalidad es un mínimo; por descontado. Para empezar, dejadme contar una anécdota: Las certificaciones en gestión medioambiental —las ISO 14001 o los EMAS— son sistemas de gestión muy interesantes y muy modulables, unas guías realmente útiles. Además, cuando han sido bien verificadas y bien trabajadas, son auténticas herramientas de gestión. La cuestión es que el objeto es único por el que se empezaron aplicar los 14.001 en nuestros centros es porque detectamos que era realmente difícil cumplir con las numerosas leyes, normativas, autonómicas, nacionales, de las CC.AA, e incluso municipales. Un auténtico laberinto normativo cuya identificación era ya compleja. Hicimos un diagnóstico previo y efectivamente comprobamos que algunos cumplimientos podrían racionalizarse y evitar así un riesgo de incumplimiento cuya multa sería irrelevante pero no el riesgo reputacional derivado. Se implantó por lo tanto una política muy estricta y después de eso se ha convertido en una auténtica herramienta de gestión y está dando sus frutos pertinentes desde la perspectiva de la ecoeficiencia. Y estamos encantados. El trabajo que el equipo de Inmuebles y Servicios está haciendo es ya una mejor práctica en España. Es fascinante.

Por otro lado, la Responsabilidad Corporativa también se trata de un ejercicio de transparencia. El proceso de comunicación integral es transparencia. No sólo desde el punto de vista de en la información, sino que se requiere la apertura de empresas a las demandas y a las opiniones de los grupos de interés. Como os podéis imaginar, están todos los grupos de interés: vosotros los estudiantes, los medios de comunicación, los empleados, los clientes, las administraciones públicas, el entorno..., en fin, todos son grupos de interés, es decir, toda aquella persona o institución que tiene derecho legítimo sobre tu información.

Escuchamos la opinión de los grupos de interés, dialogamos. Establecemos procesos de comunicación multicanal, es decir, a través de canales de carácter general, canales específicos con los grupos de interés directos y canales específicos de responsabilidad social. Por ejemplo, uno de ellos, son los sistemas de seguimiento de valoración de la reputación.

Utilizamos las nuevas tecnologías y tenemos un portal de responsabilidad y reputación corporativas dentro de la intranet y también en la extranet. Ade-

más, nuestro objetivo es que el próximo informe se vuelque más en derivar información hacia la web, que sea más interactiva, y que tengamos menos papel.

Queremos avanzar en los estándares de reporting más avanzados que se centran en contar lo que realmente es relevante, aquello que interesa a tus grupos de interés, ya sea por su pertenencia o por aspectos o issues como pudiera ser el caso de satisfacción de empleados, de clientes o de proveedores. Por tanto lo importante son los temas que interesan, cómo se tratan, cuáles son los objetivos y cómo se atienden las promesas y los compromisos asumidos.

Nuestro Grupo ofrece información de Responsabilidad Corporativa incluso en los informes trimestrales de resultados. Esto es algo totalmente novedoso y, desde luego, muy significativo.

**Objetivos del informe:** El informe es un instrumento de información y comunicación, amplía la información y el conocimiento de la empresa, atiende a la demandas de información de los grupos de interés, contribuye, en general, a abrir vías de diálogo y de comunicación con ellos. Es además garantía de credibilidad y compromiso con la responsabilidad social, permite evaluar las actuaciones del cumplimiento de los compromisos corporativos, es como una especie de plan estratégico plasmado en un papel. Es un cuadro de mando integral donde se usan indicadores de gestión claves. Los famosos KPI, Key Performance Indicators..

Pero, lo más importante de estas funciones es el papel de la memoria como herramienta de mejora en la gestión, puesto que facilita un conocimiento mayor y más sistemático de la organización. La información contenida en la memoria de sostenibilidad está bien hecha, hay muchos aspectos, conceptos que históricamente no se contemplaban y ahora se contemplan y son herramientas interesantes que generan valor, además de conocimiento, de información de poder, de reputación, y esto es absolutamente clave .

El informe ayuda a detectar riesgos, debilidades, campos de mejora y potencialidades. La verdad es que una vez que avanzamos en el inventariado de qué es lo que se hacía y lo que se había hecho pudimos detectar las carencias que teníamos. Estas carencias, más las presiones por parte del entorno y de los analistas de sostenibilidad –que como ya he dicho son siempre positivas porque nos ayudan a hacer mejor nuestro trabajo- son estímulos realmente importante en nuestro día a día.

Es obvio que la opinión de estos grupos que maneja tantos intereses es básica para nosotros. Por este motivo, el diálogo es fundamental para nuestro trabajo. A partir de ahí vienen las reclamaciones, las peticiones de aclaraciones adicionales. Es decir, esto es una especie de escalera de peldaños, y nos

ayuda progresivamente a mejorar. Un círculo de mejora continua como los sistemas de gestión de las ISOs.

Por otro lado, la RSE implica: comportamientos responsables frente a las necesidades y expectativas de los grupos de interés para que éstos y la opinión pública puedan comprobar la calidad y veracidad de las actuaciones de la organización. El informe es un elemento esencial para la credibilidad de la empresa y la confianza de los grupos de interés directos y de la sociedad.

Cuando hablamos de generación de valor hay modelos econométricos de medición del valor. De hecho en la memoria, tenemos un apartado específico dedicado a la generación de valor que se clasifica en generación de valor directo e indirecto inducido —esto nos permite cuantificar en términos de PIB la aportación—. Aunque en las grandes corporaciones hay ineficiencias, pero cada vez se tiende a que haya menos porque de lo que se trata es de aportar valor, generar negocio o ayudar a generarlo.

En otro orden de cosas, quizás os preguntéis cómo es la participación de los grupos de interés. Pues, bien, es conveniente que el informe explique detalladamente los sistemas de comunicación, consulta, diálogo. Es decir, en última instancia un informe tiene que resolver las dudas, los planteamientos, las exigencias que cualquier lector del mismo pueda tener. Para ello, desde un primer momento se han tenido que establecer canales, buzones, y demás mecanismos de consulta. Al final, los consumidores somos consultores, que al fin y al cabo, es el mejor consultor posible. Un consumidor que se queja es un regalo porque es una inestimable ayuda a mejorar la gestión de la empresa.

Vayamos con el tema de comparabilidad y estandarización, que es algo muy importantes, ya que de lo que se trata es de que todos trabajemos con unos estándares similares. El GRI, es un estándar válido en materia de reporting. Es una iniciativa interesante que permite una estandarización pese a ser excesivo en muchos aspectos todavía. Me imagino que se acabará llegando a un consenso más o menos aplicable, pero es válido porque permite comparaciones con la competencia. Al margen del concepto, la RSE tiene que ser una herramienta de negocio, de gestión de riesgos y de oportunidades.

Para posibilitar la comparabilidad, los estándares internacionales persiguen que los informes utilicen metodologías semejantes, que aporten datos cuantitativos, comparables. Hay un principio que dice que lo que no se mide no se gestiona. Y a veces es muy difícil medir ciertas cosas. Así, nosotros hemos establecido un sistema de medición de las toneladas de CO2 que emitimos, que eventualmente nos sirve para saber dónde estamos y ver cómo evolucionamos, lo que nos permitirá tomar decisiones. Las cifras son importantísimas y por eso, por ejemplo, el Dow Jones tiene tanto éxito en España frente al Footsie4Good que es una metodología mucho mejor, pero es que DowJones, que utiliza SAM, da cifras concretas y comparables.

Para acabar también quiero mencionar los suplementos sectoriales. Si se quieren consultar los indicadores del G3, algunos son peregrinos para una entidad financiera, los indicadores de medio ambiente por ejemplo son excesivos. Sin embargo, en los suplementos financieros, hechos por financieros, ahí ya hablas de otras cosas: hablas de activos de gestión, de inversión socialmente responsable, de conceptos de negocio puro y duro. Desafortunadamente es hasta el 2008 un borrador.

No quiero dejar de mencionar a nuestro órgano de coordinación dentro de todos estos temas, que es el comité de responsabilidad y reputación corporativa. En él se encuentran representadas, a través de sus directivos, todas las áreas negocio: riesgos, innovación, servicios jurídicos, además de los gabinetes del presidente, y del consejero delegado. Esto, supongo, que os da una visión global de cómo la responsabilidad corporativa está imbricada en el negocio, lo importante que es para nosotros y por qué decimos que la RSE está en el ADN del Grupo.

# INNOVACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN IBM

BELÉN PERALES MARTÍN

Corporate Citizenship & Corporate Affairs Manager.  
IBM Spain

En la actualidad escuchamos con frecuencia términos como responsabilidad social corporativa, responsabilidad empresarial, ciudadanía corporativa. Por ello, me parece fundamental antes de comenzar, tener claro qué entendemos por «Responsabilidad Social Corporativa». En segundo lugar intentaré analizar en qué momento de la cultura de la RSC nos encontramos, para pasar a continuación a concretar, qué entendemos por innovación. Finalmente compartiré con vosotros la experiencia de IBM, compañía a la que represento, en este campo de la innovación en el ámbito de la Ciudadanía Corporativa.

## 1. ¿QUÉ ES LA CIUDADANÍA CORPORATIVA?

Si tratamos de definir el concepto de ciudadanía corporativa, podríamos decir que es la forma en que una empresa dirige sus procesos de negocio para que estos produzcan un impacto positivo en la sociedad. De algún modo trata de establecer una conexión entre las actividades propias de una empresa y los intereses de la comunidad en que se enmarca.

Es evidente que la Responsabilidad Corporativa o la ciudadanía corporativa se está convirtiendo en una lente a través de la cual una compañía es evaluada por todos los grupos de interés vinculados a su actividad: consumidores, empleados, clientes, accionistas, colaboradores, etc.

## 2. LOS MODELOS DE NEGOCIO Y DE SOCIEDAD HAN EVOLUCIONADO

La globalización ha traído consigo un cambio importante en la forma de organizar y gestionar una empresa desde el punto de vista de negocio y desde la perspectiva social

En modelos de empresas de comercio internacional y multinacionales, la distancia era un condicionante principal. La elección de dónde establecer un negocio venía dada por la proximidad geográfica. La empresa partía de una estructura local y si quería operar en otros mercados se veía obligada a repetir una infraestructura similar en el país correspondiente.

Con la aparición de Internet y la velocidad y facilidad de uso de las Telecomunicaciones y el nivel de madurez de los mercados se produce un

cambio importante. En este mundo globalmente conectado ya no tiene sentido replicar las mismas funciones en todas partes. Y las empresas tienen el reto de transformarse en Empresas Globales Integradas. En un modelo de compañía global integrada, todas las empresas, grandes, medianas o pequeñas, puede acceder más fácilmente a mercados globales, recursos globales, colaboradores globales. La cuestión de la competencia se ve totalmente alterada y surge la necesidad de crear una estrategia que concilie el modelo de empresa y el modelo social del momento.

La filantropía evoluciona y comienza a ser estratégica pasando de las donaciones aisladas a las soluciones aunque no están ligadas todavía con el propio negocio.

A continuación veremos qué papel juegan las políticas de Responsabilidad Social Corporativa en este cambio.

### **3. EVOLUCIÓN DE LA RSC**

Según nos movemos hacia este modelo de empresa global integrada, la confianza entre gobiernos, empresas, empleados, clientes, accionistas, entre todos los elementos de la sociedad, tiene cada vez más importancia. Y esta necesidad de confianza no es sólo una cuestión de moralidad o de ciudadanía corporativa. Es necesaria para que la empresa funcione. Las relaciones con todos los grupos de interés en una empresa global integrada son fundamentales y esas relaciones sólo pueden estar basadas en la confianza. Ser responsables socialmente comienza a ser para las empresas una cuestión estratégica de la que dependerá en gran medida su éxito o su fracaso.

La empresa hoy no se define sólo como una unidad productiva con el único objetivo de dar valor a los accionistas. La dimensión integral de la empresa actual contempla 5 vertientes: la financiera o tradicional; la corporativa, que contempla las prácticas de buen gobierno y transparencia; la humana, que contempla todas aquellas dinámicas y principios alrededor de los derechos de los trabajadores que aseguren un marco de igualdad, diversidad, flexibilidad y satisfacción laboral; la medioambiental y la social.

### **4. MOTIVACIONES Y ACTITUDES ANTES LA RSC**

La RSC busca alinear las operaciones de negocio, los valores sociales y los intereses de los grupos de interés con los impactos ambientales, sociales y económicos. Los consumidores están dispuestos a pagar más por productos que tengan un valor social en su producción. La falta de responsabilidad social en la empresa provoca una mala imagen de cara a la imagen pública. Los

empleados están más motivados si su empresa es socialmente responsable. Una producción ética y respetuosa con el medio ambiente reduce costes a largo plazo. La «base de la pirámide social» asegura mercados a largo plazo

La motivación de las empresas para poner en marcha políticas de RSC también son variadas: pueden considerarla como una plataforma de crecimiento para su negocio, una forma de ahorrar costes, un medio para motivar a sus empleados, para mejorar su reputación o aumentar la relación con los inversores. Filantropía, autorregulación, estándares éticos, cumplimiento de la ley. La actitud ante la RSC puede ser defensiva o proactiva.

La tendencia actual es llegar a una filosofía empresarial integradora de la RSC, partiendo de la filantropía general y pasando por el marketing con causa y la responsabilidad corporativa ligada a los puntos estratégicos en el negocio.

## 5. INNOVACIÓN

- La innovación no solo es crear una actividad o cosa totalmente nueva, sino también mejorar lo ya existente en aras de mejorar la eficiencia.
- La innovación es producto de dos factores indispensables: estudio e ingenio
- Las llaves de la innovación son la creatividad, la efectividad y el dinamismo.
- La colaboración es fundamental en la innovación.
- «La innovación surge al aplicar las invenciones. Es la fusión de nuevos desarrollos y nuevos enfoques para resolver problemas» (Sam Palmisano, Council on Competitiveness, October 2003)

Resumiendo, antes de continuar, podemos decir, que la globalización conlleva un cambio en la RSC y que ésta ha dejado de ser una forma de defenderse, de cumplir la ley o de comprometerse individualmente con los valores para convertirse en una necesidad de negocio que forma parte de la estrategia de la empresa. Todo cambio requiere nuevos enfoques para adaptarse a la nueva situación, siendo por tanto fundamental ser creativo e innovar.

## 6. TRADICIÓN EN IBM

IBM desde sus orígenes se ha esforzado por ser responsable socialmente siendo la innovación y el compromiso con la comunidad puntos destacados en su agenda.



Estas son palabras del primer presidente de IBM, Thomas J. Watson Sr. «*Our work is one of service. We must render service beyond thought of personal gain*». (*Nuestro trabajo es servir. Debemos servir mirando más allá de nuestro propio beneficio*)

Hace casi un siglo, en 1914, IBM contrató al primer empleado con discapacidad, 85 años antes de que el gobierno de Estados Unidos promulgara la Ley de Discapacidades. En 1935, casi 30 años antes de que el gobierno de los Estados Unidos promulgara la Ley de igualdad de salarios, IBM declaró que los hombres y las mujeres harían el mismo trabajo con igual salario. Hace más de medio siglo, en Estados Unidos, Thomas Watson, explicó públicamente la política de IBM de no discriminación en contratación, y la puso en práctica con la creación de una fábrica en Kentucky que dio empleo a casi 2.000 trabajadores.

Para ilustrar lo que significa la responsabilidad social corporativa para IBM, he tomado esta frase del actual presidente de la Corporación, Sam J. Palmisano, porque creo que resume perfectamente cómo la entendemos y tratamos de llevarla a la práctica, integrada en nuestra cultura corporativa, formando parte de la naturaleza de nuestro negocio: «*At IBM corporate citizenship is in our DNA. It is the embodiment of the very beliefs and values of the company.*» («*En IBM la ciudadanía corporativa está en nuestro ADN. Es la encarnación de las creencias y los valores de la empresa*»)

## 7. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN IBM

El compromiso de IBM con la sociedad en la que opera y con sus empleados se ve reflejado en las siguientes políticas que forman parte de su estrategia como compañía:



Explico a continuación brevemente algunas de las áreas expuestas anteriormente

### 7.1. Buen Gobierno

En 1993 se crea en IBM el Comité de Gobierno Corporativo (10 años antes de que fuera regulado), responsable de revisar y articular todas las prác-

ticas de Buen Gobierno y definir la posición de IBM en asuntos relevantes de la ciudadanía corporativa. Un año después se publican las Guías de Gobierno Corporativo y en 2006 se crea la figura del Chief Trust & Compliance Officer

En 2004 se crea la Global Leadership Network, red que trata de animar a las empresas a ser socialmente responsables a través de una política basada en la excelencia. Establece un marco de referencia en Ciudadanía corporativa a través de la identificación y seguimiento de buenas prácticas y la medición del progreso de cada empresa participante con una matriz de puntuación que sirve para evaluación.

## **7.2. Medio Ambiente**

IBM es pionera en dirigir sus esfuerzos y su desarrollo tecnológico a la reducción de los impactos medioambientales tanto de sus operaciones como de sus productos. Ello implica la existencia de programas específicos de protección medioambiental aplicados tanto a los procesos de fabricación, como al diseño de los componentes de hardware y a la gestión general de la empresa.

La política corporativa de IBM contiene principios de respeto al medio ambiente desde los años 60, antes de que otras empresas comenzasen a interesarse por este tema, e incluye elementos tales como garantizar un lugar de trabajo sano y seguro para los empleados, prevenir la contaminación, conservar la energía y los recursos naturales y desarrollar productos respetuosos con el entorno ambiental. IBM ha sido la primera empresa del sector de las tecnologías de la información en crear un Centro de Investigación de Ahorro Energético y en obtener un certificado ISO 14001 a nivel mundial. Este certificado garantiza el cumplimiento de los principios medioambientales en todas sus fábricas y centros de desarrollo y en sus productos.

En 1990, inmediatamente después de recibir la Medalla de Oro del WEC, IBM puso en marcha varias acciones estratégicas para fortalecer sus sistemas de gestión medioambiental. Estas acciones incluían iniciativas como establecer responsables medioambientales en todas las zonas geográficas y divisiones de la Compañía y poner en marcha un sistema de auditorías medioambientales a nivel mundial, ejecutado por un grupo de asesores independientes.

Uno de los elementos más significativos de la política medioambiental de IBM es el haber demostrado que una buena gestión medioambiental es también un buen negocio. El seguimiento de la información de ingresos y gastos indica que los ahorros producidos al llevar a cabo esta política superan a los gastos en una proporción aproximada de 2 a 1.

### 7.3. Bienestar Laboral

IBM mantiene una larga tradición en materia de prevención de riesgos laborales y en su integración en todos los ámbitos de la empresa, como así lo deja patente el disponer desde hace años de una política de empresa referida específicamente a la Seguridad y Salud de los empleados.

La flexibilidad y la capacidad de ofrecer un adecuado equilibrio entre vida profesional y personal es hoy una pieza central en la construcción del entorno de trabajo de IBM. Es la oportunidad para desarrollar nuevas maneras de abordar el trabajo, que permiten tanto un aumento de la productividad profesional como un mejor equilibrio entre trabajo y vida privada.

Los principales programas dirigidos a incrementar la flexibilidad y facilitar el equilibrio entre vida privada y profesional son:

*Plan Mobility:* Los empleados cuentan con ordenadores portátiles y teléfonos móviles, de forma que pueden realizar sus tareas en el lugar y tiempo que mejor les convenga (en casa, aprovechando tiempos muertos en desplazamientos, en dependencias de clientes, etc...). Así se mejora la productividad y se incrementa la satisfacción de los empleados, que pueden gestionar sus tiempos de manera más eficaz y equilibrar su vida laboral y personal.

*Año Sabático:* es un programa por el cual un empleado puede solicitar un año sin trabajar en IBM para atender iniciativas personales. Este periodo podrá ser ampliado hasta un máximo de 18 meses.

*Skills for growth:* es una iniciativa cuyo objetivo es facilitar la integración de los empleados de IBM en los Business Partners (socios comerciales, distribuidores, etc.) a fin de aportarles habilidades que les permitan abordar nuevas iniciativas y proyectos, conocer los procesos y organización de IBM, favorecer su integración con IBM y, en definitiva, mejorar el crecimiento del negocio de IBM a través de estos canales. Adicionalmente, también para los empleados de IBM este programa es una nueva oportunidad de desarrollo profesional.

*Reducción de jornada:* Aparte de las causas legales que dan derecho a reducción de jornada, los empleados pueden acogerse a una jornada reducida en bases temporales o permanentes de entre 20 y 30 horas semanales.

Otras iniciativas que conforman un entorno que facilita la conciliación de la vida personal y la profesional son: Planes de formación y desarrollo de carrera, ayudas a gastos de enseñanza, Subvenciones y descuentos para la compra de equipos informáticos, planes de ventas de acciones para empleados, plan de pensiones, servicio médico, etc.

Existen también programas para empleados orientados a fomentar la innovación, la formación y la colaboración, con el objetivo de construir y desarrollar habilidades, talento, productos y servicios innovadores y mantener el lide-

razgo como empleador global de referencia. Algunos ejemplos de estos programas son:

*Innovation Jam*: Más de 50,000 personas de 70 empresas en 75 países, estuvieron conectadas durante 72 horas y generaron 37,000 ideas, de las que se seleccionaron las 10 mejores en las que IBM invertirá \$100 millones.

*El Global Innovation Outlook* está orientado a identificar negocios emergentes, tendencias tecnológicas y sociales que ayudarán a identificar oportunidades para IBM y sus clientes.

*Learning @ IBM*: 600 millones de dólares de inversión en 2006. 10,000 ideas desarrolladas por empleados de IBM a través del programa ThinkPlace.

#### **7.4. Diversidad e igualdad de oportunidades**

En IBM tenemos un compromiso con el talento, y entendemos que éste no distingue de sexo, discapacidad, raza o religión. Nuestro objetivo es encontrar y potenciar ese talento erradicando no solo barreras físicas sino también las psicológicas para cualquiera de los colectivos que puedan tener cierto riesgo de exclusión laboral.

Diversidad en la Compañía significa incluir a todos y cada uno sin excluir a nadie. Incluyendo todas las características humanas que hacen que cada uno sea único como individuo.

El compromiso de la Compañía de no discriminación es la base para garantizar la igualdad de oportunidades. La integración de personas con discapacidad es un elemento más de la apuesta de IBM por cumplir este objetivo.

IBM trabaja en 5 grandes áreas para asegurar la igualdad de oportunidades a todos sus empleados:

*Género*. Tradicionalmente en las empresas tecnológicas el papel de la mujer no ha sido muy significativo. En IBM trabajamos para atraer, retener y desarrollar el talento técnico femenino, a través de los programas «Spanish Women Leadership Council» y «Women in Technology» para que esta compañía sea un lugar atractivo para este colectivo en el que no exista ningún tipo de discriminación por motivo de sexo.

Prueba de este compromiso es la Certificación Óptima que acredita a IBM como una empresa que fomenta la igualdad de mujeres y hombres dentro del entorno de la empresa.

*Personas con discapacidad*. El compromiso de la Compañía con las personas con discapacidad se refuerza gracias a los programas que pone en marcha para mejorar el día a día de este colectivo. Nuestro objetivo consiste en

integrar en nuestra plantilla, personas con diversidad funcional, adecuadamente preparadas, aprovechando al máximo el potencial que este colectivo puede traer al puesto de trabajo. En IBM ponemos todos los medios necesarios para hacer de nuestras oficinas un lugar cómodo y accesible para trabajar.

*Orientación Sexual.* El objetivo es conseguir la igualdad de oportunidades en la carrera profesional de los empleados del colectivo de Gays, Lesbianas, Bisexuales y Transexuales.

*Multiculturalidad.* En IBM intentamos ser el reflejo de la sociedad actual en la que la inmigración es una realidad cotidiana y tiene un papel cada vez más importante en todos los ámbitos. Nuestro objetivo en este área es facilitar la integración de inmigrantes tanto laboral como socialmente.

*Integración vida laboral y familiar.* La flexibilidad y la capacidad de ofrecer un adecuado equilibrio entre vida profesional y personal es hoy una pieza central en el diseño del entorno de trabajo de IBM. La empresa ofrece nuevas vías de abordar el trabajo, que permiten tanto un aumento de la productividad profesional como un mejor equilibrio entre trabajo y vida privada. En este contexto es importante resaltar que la presencia no es lo mismo que el rendimiento. La valoración de un empleado depende de su rendimiento y del valor que aporte al negocio, no de las horas de presencia en la oficina. Nuestra cultura de empresa se basa en la confianza en la persona, no en el control.

Estos son algunos ejemplos de inclusión e igualdad de oportunidades a lo largo de la historia de IBM:

- 1914. Primera persona con discapacidad.
- 1943. Primera mujer con cargo de Vicepresidencia
- 1946. Primer hombre de color contratado (18 años antes de la publicación Derechos Civiles 1964)
- 1953. Política escrita de igualdad entre géneros
- 1984. Primera compañía en el ranking de Fortune 500 que añade orientación sexual a su política

## **7.5. Responsabilidad de los proveedores en la cadena de suministro**

En IBM, siempre hemos establecido estándares muy exigentes en la forma en que llevamos a cabo nuestras relaciones de negocio - desde las áreas de responsabilidad corporativa y social hasta las buenas prácticas de ética de negocios, incluso el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables. Por lo tanto, esperamos el mismo compromiso por parte de nuestros proveedores.

Esta es la razón por la cual, en 2004 se establecieron los Principios de Conducta de los Proveedores de IBM una serie de normas comunes para supervisar el funcionamiento de los suministradores en varias áreas de RSC incluyendo prácticas laborales, salud y seguridad, ética y protección del medioambiente. Estos principios establecen los estándares requeridos para llevar a cabo relaciones de negocio con IBM.

Nuestra meta es trabajar con nuestros proveedores para asegurar el cumplimiento total de estos principios, a la vez que ellos los aplican a sus propios proveedores que trabajan en la entrega de mercancías y servicios para IBM. Consideraremos estos principios en nuestra selección de proveedores y supervisaremos activamente la conformidad de los mismos mediante auditorías periódicas y elaboración de planes de mejora.

## **7.6. Relaciones con los gobiernos**

IBM cuenta con un área globalmente integrada a nivel corporativo que facilita las relaciones con el gobierno y la gestión de políticas públicas, a través de la colaboración con los gobiernos de cada país en aspectos económicos, públicos y sociales, para ayudarles en la resolución de problemas y en el diseño de estrategias para el futuro.

Se trata de un área globalmente integrada a nivel corporativo que facilita las relaciones con el gobierno y la gestión de políticas públicas tratando entre otros los siguientes temas: propiedad intelectual y estándares abiertos, políticas de innovación, políticas de empleo y recursos humanos, políticas de comercialización, optimización de empresas, regulación de las exportaciones.

## **7.7. Relación con Universidades**

IBM participa en la formación de la sociedad del siglo XXI desde la innovación y desde la globalidad a través de los siguientes programas:

- Investigación en colaboración con universidades con el objetivo de fomentar la investigación en las mejores universidades del mundo.
- Premios universitarios que posibiliten la investigación y el desarrollo en áreas estratégicas para los estudiantes.
- Colaboración con centros de estudios avanzados, que faciliten el intercambio de ideas entre IBM y las universidades.

## 7.8. Acción social, compromiso con la comunidad

Siendo proveedor de soluciones tecnológicas, la acción social de IBM se concentra en poner a disposición de las comunidades en las que opera, aquellos recursos tecnológicos que pueden ayudar a resolver los problemas sociales por los que se ven afectadas.

Integrar la tecnología en la educación, ayudar a la difusión de la cultura y de la ciencia, facilitar el acceso a Internet de colectivos con discapacidad, contribuir a la investigación científica con soluciones innovadoras, son los grandes retos de IBM.

Estos son, a grandes rasgos, algunos de los proyectos más significativos:

### — **KidSmart: El ordenador en la Escuela Infantil**

El programa KidSmart para educación infantil tiene como objetivo la incorporación de las TIC en el aula y está presente en la actualidad en centros de educación infantil y en aulas hospitalarias de toda España. Se trata de un centro de aprendizaje especialmente diseñado para niños de edades comprendidas entre 3 y 6 años. IBM facilita orientación educativa a padres y profesores a través de la página Web [www.KidSmartearlylearning.org](http://www.KidSmartearlylearning.org) disponible en varios idiomas.

### — **MentorPlace: Tutoría a través de Internet**

El Programa MentorPlace de tutorías a través de Internet es un programa de voluntariado a través del cual los empleados de IBM proporcionan apoyo escolar y consejos profesionales a más de 8.000 estudiantes de todo el mundo por medio de la herramienta [www.mentorplace.org](http://www.mentorplace.org).

### — **TryScience: la ciencia es divertida**

TryScience es un programa desarrollado por IBM, New York Hall of Science y centros científicos de todo el mundo, cuyo objetivo es estimular el interés por la ciencia y la tecnología.

La Web [www.tryscience.org](http://www.tryscience.org), disponible en 8 idiomas, ofrece un fascinante mundo de experimentos interactivos y aventuras científicas. Cámaras Web situadas en los Museos de Ciencias participantes, ofrecen en tiempo real experimentos científicos de todo el mundo.

Kioscos interactivos situados en los museos participantes completan este proyecto ofreciendo a los visitantes vivir aventuras fantásticas poniendo a prueba su conocimiento de la ciencia.

— **World Community Grid: tu ordenador al servicio de la investigación científica**

¿Qué pasaría si se aprovechara la potencia de los 650 millones de PC's que hay en el mundo para ayudar a resolver las cuestiones que más preocupan a la humanidad?

World Community Grid es un proyecto de carácter mundial, puesto en marcha por IBM, que emplea la capacidad no utilizada de los ordenadores personales para crear una red global que permita abordar con gran potencia de cálculo la investigación de enfermedades, desastres naturales y problemas medioambientales que preocupan a la humanidad.

World Community Grid se basa en la tecnología de redes Grid o Informática Distribuida que consiste en la conexión a través de Internet de miles de ordenadores personales para crear un «sistema virtual» de gran capacidad que de solución a la enorme demanda de almacenamiento y proceso de datos que genera la investigación en la actualidad.

Cualquier usuario de ordenador con conexión a Internet puede participar de forma voluntaria descargando un software gratuito y registrándose en el sitio web [www.worldcommunitygrid.org](http://www.worldcommunitygrid.org)

— **Eternal Egypt: 5000 años de civilización egipcia al alcance de todos**

Una colaboración entre el gobierno egipcio e IBM ha dado lugar a «Eternal Egypt», una web que proporciona acceso mundial a 5.000 años de historia egipcia. El proyecto combina los lugares, obras de arte, personajes e historias más relevantes de la Historia egipcia y todo ello dentro de una experiencia multimedia interactiva.

El proyecto Eternal Egypt incluye tres componentes individuales centrados en las colecciones de los museos más importantes de todo Egipto, lugares históricos de todo el país y un museo virtual disponible para cualquier persona en el mundo con acceso a Internet. [www.eternegypt.org](http://www.eternegypt.org)

Kioscos interactivos donados por IBM a los principales museos que albergan colecciones de arte egipcio, ofrecen recreaciones virtuales del Templo de Luxor, de la Tumba de Tutankamon y de la Esfinge de la Meseta de Giza, permitiendo viajar a Egipto sin moverse del sitio.

— **Proyecto Genographic: En busca de nuestro pasado colectivo**

IBM y National Geographic Society trabajan conjuntamente para reunir una de las colecciones de ADN más grandes del mundo y dibujar un mapa que represente cómo estaba habitada la tierra en sus orígenes y cómo fue el proceso de población de nuestro planeta a lo largo de la Historia. El proyecto pretende revelar detalles sobre la historia migratoria de la humanidad y con-



tribuir al conocimiento sobre las similitudes y diferencias que marcan la especie humana por medio del análisis de laboratorio e informático del ADN de miles de personas.

— **On Demand Community: Plataforma de Voluntariado**

La plataforma ON DEMAND COMMUNITY tiene como objetivo principal promover el voluntariado entre los empleados de la compañía. A través de esta herramienta de colaboración, IBM aúna su experiencia en tecnología y en responsabilidad social para ofrecer a sus empleados un amplio conjunto de herramientas, recursos, información y soporte, destinado a aumentar el valor de las actividades de voluntariado que realicen, ofreciendo tanto tecnología como donaciones en efectivo a las organizaciones en las que el empleado desempeña su trabajo de voluntario.

— **Atapuerca: Solución tecnológica de ayuda a los excavadores**

Desde el año 2002 IBM colabora con la Fundación Atapuerca en el desarrollo de un sistema informático de tecnología inalámbrica que ha permitido a los excavadores mejorar y acelerar el proceso de recogida y elaboración de datos en los yacimientos arqueológicos de la Sierra de Atapuerca.

Gracias a la solución de IBM, los investigadores pueden introducir en el mismo momento del hallazgo, los datos de cada objeto en una base de datos, reduciendo al mínimo el riesgo de pérdida de información. Desde entonces cada año se ha ido ampliando el proyecto siendo en la actualidad conocido internacionalmente.

Para más información sobre cada uno de los programas se puede consultar la página Web de IBM [http://www.ibm.com/ibm/responsibility/pdfs/IBM\\_CorpResp\\_2006.pdf](http://www.ibm.com/ibm/responsibility/pdfs/IBM_CorpResp_2006.pdf) en la que se encuentra publicado el informe «Collaboration that Matters. IBM 2006 Corporate Responsibility Report»

e-mail: [belenperales@es.ibm.com](mailto:belenperales@es.ibm.com)

# TIEMPO PARA LA ACCIÓN EN FERROVIAL

JUAN CARDONA

Jefe de Responsabilidad y Reputación Corporativa  
Grupo Ferrovial

Revisadas las conclusiones del último informe presentado por McKinsey sobre la evolución de la Responsabilidad Coporativa («Shaping the future»), participo hoy en este foro satisfecho al comprobar que este estudio corrobora lo que en Ferrovial ya habíamos detectado y estamos afrontando. En concreto, la exigencia de las personas para que sus empresas se impliquen en la solución de los grandes problemas del Planeta.

Les pongo en antecedentes. Ferrovial es una empresa global con más de 100.000 empleados presente en 47 países y con una enorme diversidad cultural y de negocios. Somos una compañía responsable como demuestra nuestro liderazgo en el sector de obra civil en el *Dow Jones Sustainability Index*. Seguimos desde hace años los principios del Global Compact, es más, fuimos pioneros al ser la primera empresa que los implantó en España de la mano de nuestro Presidente de Honor, Rafael del Pino Moreno. Nuestros empleados tienen unas buenas condiciones salariales y laborales, así como políticas de recursos humanos que les garantizan conciliar su vida familiar y profesional. Además, los *stakeholders* nos reconocen como líderes éticos y por nuestras buenas prácticas en gobierno corporativo.

Entonces, ¿cuál es el peligro?

Que nuestra gente no se sienta afortunada de trabajar en una compañía tan admirada como es Ferrovial. Nos preocupa peder el orgullo de pertenencia. Para complicar aún más la situación, Manuel Escudero, Responsable de Redes Locales de Global Compact en Nueva York, nos planteó hace unos meses a los principales directivos la siguiente cuestión:

*«Yo quisiera plantearle el reto de que sea una empresa pionera desde el punto de vista de un ciudadano corporativo global que en todas sus operaciones y en todos sus países tiene los mismos estándares de responsabilidad social.... No sólo esperamos mucho de la empresa, sino que esperamos que a través de lo que es la red del pacto mundial otras empresas globales puedan aprender del ejemplo de Ferrovial».*

Un buen amigo me contó que el ser humano se pregunta dos veces en la vida ¿quién es y a donde va? La primera es en la adolescencia y la segunda en la madurez. Mi compañía y yo hemos superado la barrera de los cincuenta.

¿Quién es Ferrovial? Era una cuestión a compartir con todos. Preguntamos a nuestros empleados y a nuestros principales stakeholders. La respuesta fue simple. «Somos una empresa eficiente y rentable, y corremos el riesgo de perder el alma que teníamos hace décadas cuando éramos una compañía adolescente, llena de ilusión y retos compartidos. La prosperidad no se puede comer nuestras emociones».

¿Cuál es la fórmula para ser un buen ciudadano global y estar orgulloso de pertenecer a una empresa como la nuestra?

Saben, tengo que reconocerlo, nos encanta pensar bajo presión. Sólo así surgen las ideas sencillas. Ideas que pueden cambiar la realidad. Nosotros encontramos tres:

1. De la responsabilidad al compromiso.
2. Menos hablar y más actuar.
3. De donantes a ejecutores.

Ferrovial es líder mundial en la gestión privada de infraestructuras. Nuestras capacidades son enormes. Hemos construido millones de metros cuadrados de edificaciones y cientos de hoteles y hospitales. Hacemos muchas y diversas tareas. Gestionamos miles de kilómetros de autopistas y operamos el handling de 180 aeropuertos. En algunas ciudades damos de comer a cientos de miles de escolares diariamente, y por nuestros aeropuertos viajan 165 millones de personas cada año.

Como veremos después el agua es el principio de todo. Somos expertos en obras hidráulicas y en su tratamiento. Desalamos agua para atender las necesidades de 70 millones de personas. Hemos construido 145 presas, y más de 4.000 kilómetros de canales, que podrían unir Madrid y Moscú.

No teman. Esta enumeración de credenciales no es publicidad, sino simples datos para explicarles que estas capacidades son precisamente el impulso para *dar un gran salto*. .... De la RESPONSABILIDAD de hacer bien nuestros negocios, de manera ética y sostenible, a un mayor COMPROMISO con nuestros stakeholders y las comunidades donde trabajamos. Como ciudadano global, queremos asumir también un compromiso con el planeta para dar una respuesta a los grandes retos de la humanidad: la erradicación de la pobreza, el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la incomunicación cultural.

Menos hablar y más actuar es la segunda idea sencilla. Consiste en reconocer que la creación de valor en la RSC no se consigue con la imagen, sino a través de la acción. Por eso renunciamos explícitamente a publicitar nuestras acciones sociales. Innovemos en la comunicación: ... NUESTROS ACTOS

DEBEN HABLAR POR NOSOTROS. Nuestra gente y nuestros stakeholders deben sentirse orgullosos por lo que hacemos y no por lo que decimos.

De donantes a ejecutores ¿Por qué hasta ahora las empresas sólo hemos dado dinero? Somos entidades basadas en la gestión eficiente de los recursos. ¿Por qué dejamos en manos de terceros lo que sabemos hacer bien? Mi empresa construye edificios, trata el agua, mantiene hospitales, gestiona colegios... ¿qué tipo de compromiso adquirimos si no nos implicamos en la dirección y ejecución de acciones de RSC? Cambiemos la idea de que sólo los Gobiernos y las ONGs tienen la posibilidad de formar parte activa en las transformaciones globales. Seamos actores de verdad y trabajemos conjuntamente con el resto de instituciones. Debemos liderar un cambio global aprovechando nuestras capacidades y el conocimiento de nuestros profesionales.

Pasemos a la acción y pongamos en práctica estas tres sencillas ideas. En las imágenes que se están proyectando pueden observar a nuestros «ACTORES». Es gente de Ferrovial: ingenieros de agua y construcción, expertos en handling y RSC... e incluso hay una abogada. Un equipo de profesionales comprometidos que estuvieron en un lugar perdido de África recopilando toda la información necesaria para acometer un proyecto integral de cooperación basado en los Objetivos del Milenio. Esta vez hemos elegido trabajar codo con codo con AMREF, una ONG local que lleva 50 años operando en la zona en proyectos de salud e higiene.

Hace unos días atravesamos el ecuador del plazo para el cumplimiento de los Objetivos del Milenio. Y ¿cuál es el balance?... 850 millones de personas pasan hambre y este año morirán 6 millones de niños por causas evitables.

A la luz de los resultados, podríamos pensar que los Objetivos del Milenio son metas inalcanzables. Nosotros creemos que no. Aunque las imágenes que están viendo son duras, no las hemos pedido a una televisión, ESTA VEZ las hemos rodado nosotros mismos para tener claro cual es nuestro compromiso. ESTA VEZ lo hemos visto con nuestros propios ojos y ESTA VEZ sabemos como contribuir de verdad a paliar esta situación.

Estamos construyendo un Centro Operativo y de Formación en Tanzania, en la región del Lago Victoria desde donde vamos a desarrollar proyectos relacionados con los Objetivos del Milenio al menos durante los próximos 10 años.

Ya hemos comenzando a trabajar en proyectos para llevar agua potable a 100.000 personas en la región del Serengeti.

Estos proyectos tendrán un impacto muy fuerte en la salud, sobre todo de los niños, ya que el agua contaminada es una de las principales vías de transmisión de enfermedades; favorece la discriminación de la mujer, que ahora debe abandonar sus estudios para recoger el agua necesaria cada día; dificulta

la solución a los problemas del hambre, ya que la falta de agua arruina las cosechas y mata al ganado.

Nuestro compromiso en esta parte del planeta es muy concreto y tangible. Se resume en las tres palabras en swahili: «MAYI NIU HAI», que significa «el agua es la vida». El agua es el «punto de partida», sin agua no hay vida, no hay higiene. Imaginen lo que es vivir teniendo el agua a más de 2 horas de su casa.

Después viene la salud, la higiene, la educación... Por eso queremos que nuestro Centro Operativo sea multidisciplinar y que funcione como catalizador de un polo de desarrollo. Queremos enseñar a pescar y no sólo dar el pescado... Y así, trabajando de forma sostenible, cumpliremos nuestro compromiso de promover el desarrollo integral, la prosperidad de la región, siguiendo el eje de los Objetivos del Milenio.

Las personas son el motor de las empresas. Las nuestras fueron sinceras y nos recordaron que el alma es aquello que da espíritu, aliento y fuerza a nuestros actos. Sin alma es difícil saber a donde ir.

Ellos querían una empresa comprometida con el planeta y ahora la tienen. Al igual que Naciones Unidas con sus cascos azules, nosotros estamos poniendo en marcha nuestros «VOLUNTARIOS AMARILLOS». Desde esta organización nuestros empleados y aquellos stakeholders que lo deseen, podrán participar activamente en este compromiso global.

Llega el momento de terminar mi intervención. Me hubiese gustado exponerles los otros 9 grandes proyectos globales que queremos desarrollar pero el tiempo no da para más.

Sólo he pretendido compartir con ustedes aprendizaje, no experiencia ni conocimiento. Harán falta todavía muchos años para que podamos exponer casos de éxito siguiendo este modelo.

Una persona no puede cambiar el mundo, pero tú puedes cambiar el mundo para una persona. No esperemos más, es el tiempo para la acción.

# GESTIÓN ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN NOVARTIS

MARÍA LUISA BENLLOCH

Head Internal Communication & Visual Identity.  
Novartis España

Novartis aspira a alcanzar una conducta cívica global responsable basada en nuestros colaboradores y en nuestros valores empresariales, que son la base del éxito comercial, de nuestros altos estándares de calidad y de nuestra conducta comercial.

Novartis quiere ser reconocido como un Grupo Socialmente Responsable. Aspira a altos estándares en Civismo Empresarial, con el propósito de actuar de forma sostenible económica, social y medioambientalmente, integrando la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad como parte de la estrategia del Grupo.

En 2006, las contribuciones a programas de acceso a tratamientos alcanzaron un valor de *755 millones de dólares y llegaron a 33,6 millones de pacientes* en todo el mundo. Estas cifras representan el *2% de las ventas de la compañía*, muy por encima de la aportación de algunos países. Estas iniciativas van desde la donación de fármacos y los programas de investigación para combatir enfermedades desatendidas como la malaria, la tuberculosis y la lepra en países en vías de desarrollo a programas de asistencia a los pacientes que permiten que los pacientes con cáncer reciban los tratamientos más innovadores y eficaces.

## **CIVISMO EMPRESARIAL**

### **Visión General**

El objetivo de Novartis, es descubrir, desarrollar y comercializar con éxito productos innovadores destinados a curar y prevenir enfermedades, a aliviar el sufrimiento y a mejorar la calidad de vida. Así como proporcionar a nuestros accionistas una rentabilidad acorde con un resultado sobresaliente y recompensar adecuadamente a quienes invierten sus ideas y recursos en nuestra empresa.

Desde 1999, el manejo de la compañía de forma ética y socialmente responsable forma parte de sus principales valores. A principios de 1999 Novartis decidió fijarse unos rigurosos y estrictos niveles éticos para desarrollar sus actividades.

Con esta finalidad, en el ámbito interno, el Grupo ha instaurado un conjunto de medidas y directrices que implican a las principales Áreas del Civismo Empresarial, cuya política está basada en las obligaciones suscritas con la firma del Pacto Global de las Naciones Unidas, el Código de Conducta y sus Directrices que desarrollan las condiciones laborales justas.

## **GESTIÓN ÉTICA: ACCIONES Y DECISIONES LLEVADAS A CABO EN NOVARTIS**

Hitos importantes en Calidad, Gestión Ética y Civismo Empresarial alcanzados por Novartis a nivel Internacional:

1999. Aprobación del Código de Conducta.

2000. Adhesión al Pacto Mundial («*The Global Compact*»).

2001. Aprobación de la Política de Civismo Empresarial («*Novartis Corporate Citizenship Policy*»).

### **Código de Conducta**

Tiene por objeto establecer mecanismos y modos de actuación adecuados para colaboradores, clientes y proveedores, autoridades y público en general, así como establecer condiciones laborales atractivas y proteger los activos e intereses del Grupo para procurar un comportamiento ético como principio básico.

Como compañía orientada al Cuidado de la Salud, el comportamiento ético es un principio fundamental para Novartis.

### **Pacto Mundial (The Global Compact)**

Novartis se adhirió al Pacto Mundial (*The Global Compact*) promovido por Naciones Unidas en 1999, para acercar el mundo empresarial a la sociedad. Su objetivo es la búsqueda del compromiso de las empresas en la promoción de:

- Condiciones de trabajo equitativas
- Respeto a los Derechos Humanos
- Protección del Medio Ambiente
- Lucha contra la corrupción

En noviembre de 2003 Novartis anunció nuevas directrices para cumplir sus compromisos públicos con el Pacto Mundial de Naciones Unidas. Estas directrices definen principios relacionados con:

- Igualdad de oportunidades y trato no discriminatorio
- Derechos de seguridad personal y para los empleados
- Respeto a las comunidades locales y poblaciones indígenas
- Protección e la propiedad intelectual y transferencia tecnológica

### **Política de Civismo Empresarial**

Novartis ha establecido su Política de Civismo Empresarial para promover y proteger los Derechos Humanos inherentes a cada persona, como son la protección de la intimidad, la libertad de expresión y de asociación y la no discriminación.

### **Oficina de Práctica Comercial**

En 2005, creamos la Oficina de Práctica Comercial (*Business Practices Office*) para facilitar que nuestros empleados pudieran informar de casos reales o sospechosos de mala conducta. La oficina investiga estos casos y permite que la dirección tome las medidas oportunas. Una red global de líneas telefónicas de apoyo se puso en marcha en 70 países para ayudar a los empleados a mantener prácticas éticas.

### **Formación para el cumplimiento de las normas éticas**

Tanto las líneas gerenciales como los empleados de todo el mundo tienen la responsabilidad de mantener una conducta ética, y una parte importante de la formación de Novartis se dedica a nuestro programa de cumplimiento ético. En 2006, empleados de todo el mundo realizaron más de 218.000 cursos obligatorios de formación sobre diversos temas de cumplimiento de normas éticas a través de Internet. A las personas sin acceso a correo electrónico se les ofreció formación presencial. En 2006, se lanzaron cuatro cursos nuevos a través de Internet a escala mundial en 14 idiomas, en los que se abordaban los derechos humanos, el cumplimiento de normas de comunicación electrónica, ventas y *marketing* así como la protección de datos. Ciento ochenta responsables del cumplimiento ético (Compliance Officers) trabajan a tiempo parcial en todo el Grupo.



## **Protección del medio ambiente**

Fabricar productos farmacéuticos implica el uso de materias primas, energía y agua. Tenemos una clara responsabilidad de garantizar que protegemos el medio ambiente operando con los estándares más elevados. Adoptamos un método basado en los riesgos y nos centramos en reducir el uso de los recursos naturales, disminuir el consumo de energía y las emisiones, y evitar que los ingredientes activos pasen al medio ambiente.

## **Actuación proactiva en la eficiencia de la energía**

Minimizar el consumo de energía es una de nuestras prioridades. Novartis adoptó voluntariamente el compromiso de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en todo el mundo, de acuerdo con el protocolo de Kyoto, es decir, reducción del 5% el 2012, respecto a los valores de 1990.

El objetivo en un principio de eficiencia energética del 6% en tres años, que se estableció en 2003 para 2006, se superó notablemente este año. Se estableció un nuevo objetivo de eficiencia energética con la mejora de otro 10% en 2010.

## **Política de vehículos ecológicos**

También estamos comprometidos en mejorar la eficiencia de los carburantes y en reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en la flota de vehículos de nuestra empresa en 2010 hasta un 10% por debajo de las cifras de 2005. Tecnologías como los coches híbridos y los de motor diesel con la incorporación de filtros de partículas o el uso de biocarburantes ofrecen opciones más respetuosas con el medio ambiente. Los coches híbridos consumen en promedio un 35% menos de carburante que los coches convencionales similares. La eficiencia de los carburantes de los modernos coches con motor diesel también es mejor que la de la gasolina estándar.

Nuestro objetivo en 2010 es renovar la flota de vehículos en EE.UU e incorporar hasta un 40% de coches híbridos, en Europa hasta un 100% de coches con motor diesel con filtros de partículas obligatorios, y en el resto del mundo se usará una combinación mixta.

## **Premios de Excelencia en Energía**

Actualmente en su tercer año, el Premio a la Excelencia en Energía de Novartis continúa reconociendo y premiando a los empleados que impulsan la

eficiencia energética y toman iniciativas para aplicar tecnologías energéticas renovables o alternativas. En 2006, se incluyeron en el planteamiento del premio 32 proyectos que posibilitaban un ahorro neto de más de 50 millones de dólares durante los próximos cinco años. Los proyectos procedían de todas las divisiones de 13 países de los cinco continentes y abarcaban proyectos organizativos, soluciones técnicas para aumentar la eficiencia, medidas de comportamiento e iniciativas de energía renovable.

## **Eficiencia en el uso del agua**

Como parte de su estrategia global para la eficiencia de los recursos, Novartis también ha fijado un objetivo de reducción del consumo de agua con una mejora de la eficiencia del 6% (en el agua de contacto utilizada en los procesos y para la limpieza, con exclusión del agua sin contacto utilizada en la refrigeración) hasta 2008 en relación con las cifras basales de 2005.

## **NOVARTIS EN ESPAÑA: PRIMERA MULTINACIONAL DEL SECTOR EN CONSEGUIR LA CERTIFICACIÓN SEGÚN LA NORMA DE EMPRESA SGE21 DE FORÉTICA**

En consonancia con las directrices del Grupo sobre Política de Civismo Empresarial, en 2002 Novartis Farmacéutica consiguió la Certificación según la Norma de Empresa SGE21 de Forética en Gestión Ética en 2002, siendo la primera compañía multinacional en España en obtenerla.

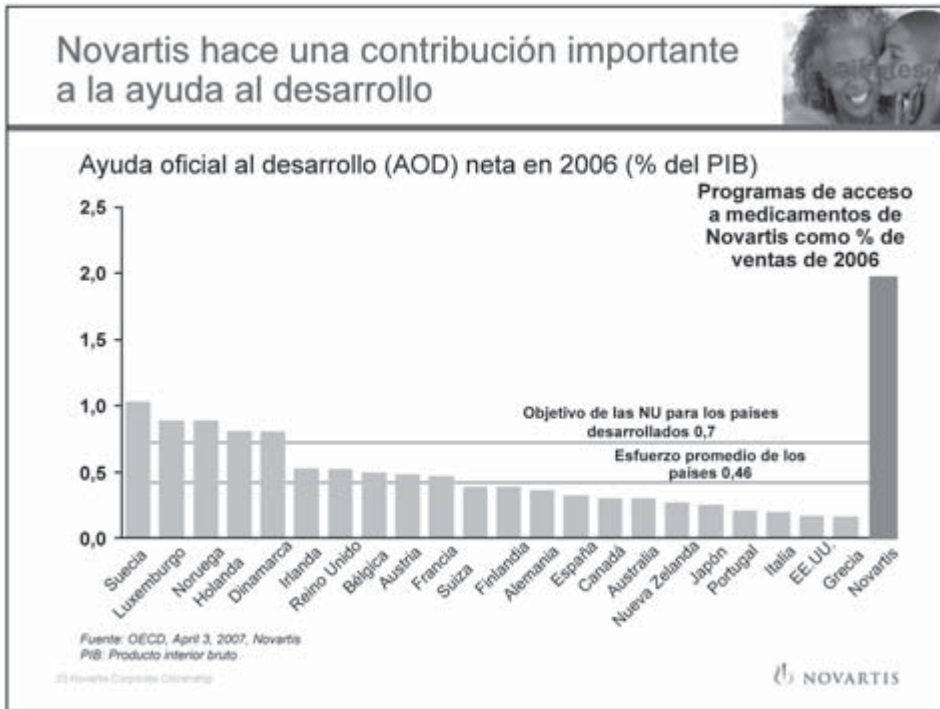
En septiembre de 2005 Novartis Farmacéutica renovó dicha Certificación. Para ello, superó satisfactoriamente la auditoría de renovación de su sistema de gestión ética, llevada a cabo por la Certificadora TÜV Internacional Grupo TÜV Rheinland.

Esta Certificación está orientada a introducir valores éticos auditables en la gestión de empresa.

## **COMPROMISO CON LOS PACIENTES / PROGRAMAS DE ACCESO A MEDICAMENTOS**

En Novartis tratamos de brindar ayuda individualizada ahí donde se requiere con más urgencia, ofreciendo productos, fondos y otras medidas de apoyo.

En 2006, las contribuciones a programas de acceso a tratamientos alcanzaron un valor de *755 millones de dólares* y llegaron a *33,6 millones de pacientes* en todo el mundo. Estas cifras representan el *2% de las ventas de la*



*compañía*. Estas iniciativas van desde la donación de fármacos y los programas de investigación para combatir enfermedades desatendidas como la malaria, la tuberculosis y la lepra en países en vías de desarrollo a programas de asistencia a los pacientes que permiten que los pacientes con cáncer reciban los tratamientos más innovadores y eficaces.

## Lucha contra la Malaria

Desarrollado y fabricado por Novartis, *Coartem*<sup>®</sup> (arteméter y lumefantrina), un gran progreso en el tratamiento de la malaria multirresistente, es un medicamento altamente eficaz y bien tolerado en el tratamiento de la malaria que alcanza un grado de curación del 95%, incluso en áreas de resistencia múltiple. Está indicado para el tratamiento de la malaria aguda y no complicada por *P. falciparum*, la forma más grave de la enfermedad. *Coartem*<sup>®</sup> es la única terapia combinada a base de artemisinina (TCA) a dosis fijas precalificada por la OMS. *Coartem*<sup>®</sup> (arteméter y lumefantrina) es el único ACT precalificado (según sus siglas en inglés *artemisinin-based combination therapy - politerapia a base de artemisina*), asociación en dosis fijas de artemeter, un derivado de artemisinina y lumefantrina.

Novartis anunció, el pasado año, una reducción inmediata de más de un tercio del precio promedio de su antimalárico Coartem® para el mercado público, hasta un promedio de 1 dólar por tratamiento, en un esfuerzo por acelerar aún más el acceso a esta importante terapia para la malaria en regiones con bajos ingresos, particularmente en África.

En 2006, Novartis entregó 62 millones de tratamientos de Coartem a precio de coste, que contribuyeron a salvar unas 200.000 vidas. «La imperiosa necesidad de un antimalárico barato y muy eficaz, especialmente en países con bajos ingresos, nos ha llevado a la decisión de proporcionar Coartem® a un precio inferior a su coste. Estoy muy satisfecho de que la OMS y otros organismos como UNICEF puedan ahora ser aún más eficaces para hacer retroceder la malaria», añadió el Dr. Vasella.

En la actualidad, Novartis tiene capacidad para proporcionar 100 millones de tratamientos si se reciben las solicitudes puntualmente. Si en 2005 fueron 14 los países que recibieron Coartem, en 2006 esta cifra subió hasta 31 países.

## **Lucha contra la Lepra**

Desde el año 2000, Novartis ofrece tratamiento gratuito a escala mundial a pacientes con lepra a través de una alianza público-privada con la OMS. La cara de la lepra ha cambiado gracias a programas educacionales orientados a incrementar la toma de conciencia de esta enfermedad y a mejorar el acceso a un tratamiento eficaz basado en la terapia múltiple (*MDT*) que ha curado ya a más de 4 millones de pacientes desde el año 2000.

En noviembre de 2005, Novartis anunció que ampliaría durante 5 años más – hasta el 2010 - su compromiso de suministrar la terapia múltiple (*MDT*) a la OMS para el tratamiento de la lepra en pacientes de todo el mundo.

Alcance: todo el mundo

Número de pacientes tratados (2006): 226.000

(En 2005 el número de pacientes fue de 407.000: drástica reducción de los casos de lepra gracias al progreso realizado en la India)

## **Lucha contra la Tuberculosis**

En virtud de un acuerdo de cinco años que Novartis firmó en 2003 con la OMS, Novartis suministra sus comprimidos de asociación a dosis fijas en blister, un tratamiento de referencia contra la tuberculosis, para el tratamiento de medio millón de pacientes afectados de tuberculosis de los países más pobres del mundo.

Alcance: Tanzania, Sri Lanka

Número de pacientes tratados (2006): 134.000

### **Programa GIPAP: el programa internacional de ayuda a los pacientes de Glivec que no pueden costearse el tratamiento**

Para el tratamiento de vanguardia contra el cáncer *Glivec®/Gleevec® (imatinib mesilato)*, Novartis ha diseñado uno de los más amplios programas de asistencia al paciente jamás implementado a escala mundial. Desde 2001, el Programa Internacional de Asistencia al Paciente *Glivec®/Gleevec® (imatinib mesilato)* (GIPAP) se ha expandido a más de 80 países y el fármaco se ha suministrado gratuitamente a 22.000 pacientes con Leucemia Mieloide Crónica (CML) y Tumor del Estroma Gastrointestinal (GIST). En 2006, el acceso gratuito al tratamiento para el cáncer ascendió a 417 millones de dólares.

## **COMPROMISO CON LA I+D EN EL TERCER MUNDO**

### **Instituto Novartis de Enfermedades Tropicales (NITD)**

El Instituto Novartis de Enfermedades Tropicales, más conocido como NITD, *Novartis Institute for Tropical Diseases*, se estableció en Singapur en 2003. El NITD trabaja con investigadores locales e internacionales (así como con los centros de investigación de Novartis) para desarrollar medicamentos con los que combatir afecciones de rápida diseminación como el dengue, la malaria y la tuberculosis. Los medicamentos descubiertos por el instituto se pondrán a disposición de los pacientes pobres en los países más necesitados a precio de coste.

## **COMPROMISO DE SOSTENIBILIDAD Y ACCIÓN SOCIAL**

### **Fundación Novartis para el Desarrollo Sostenible (NFSD)**

Durante más de 25 años, la Fundación Novartis para el Desarrollo Sostenible (NFSD) ha contribuido notablemente a mejorar el acceso a la asistencia sanitaria de las personas más necesitadas de los países en desarrollo. Entre sus proyectos destaca el de mejorar el acceso al tratamiento eficaz contra la malaria, la introducción del tratamiento contra la tuberculosis centrado en el paciente, o el apoyo psicológico a los huérfanos del SIDA.

En 2005, como reconocimiento al papel innovador desempeñado por Novartis en el progreso del Pacto Mundial, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, designó como Asesor Especial para el Pacto

Mundial al Dr. Klaus M. Leisinger, Presidente y Consejero Delegado (CEO) de la Fundación Novartis. La Fundación fue también galardonada con un Estatus Consultivo Especial en el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (*Special Consultative Status for the Economic and Social Council of the United States*) (ECOSOC).

## **DÍA DE LA SOLIDARIDAD: LA INICIATIVA SOCIAL INTERNA CON MÁS REPERCUSIÓN EN EL GRUPO**

Esta jornada se celebra en todos los países donde el Grupo Novartis está presente para conmemorar su nacimiento, fruto de la fusión de Ciba y Sandoz en el año 1996. Este año han participado un total de 10.000 voluntarios en 50 países colaborando en diferentes causas benéficas durante toda la jornada.

El objetivo de este día es que los colaboradores de Novartis que voluntariamente lo deseen, tomen parte en alguna de las actividades solidarias que se organizan en colaboración con Instituciones y ONG que trabajan en los ámbitos social y medioambiental.

### **1 EURO SOLIDARIO PARA UNA CARAVANA SOLIDARIA**

La Caravana Solidaria es una iniciativa impulsada por la asociación 'Barcelona Acción Solidaria' (BAS) y su finalidad es dar soporte a pequeñas ONG's de Cataluña que trabajan en Marruecos, Mauritania, Senegal, Gambia y Guinea Bissau. Cada ONG, 31 en 2006, reúne material durante todo el año para destinarlo a diversos proyectos en África Occidental. Es la Caravana Solidaria la que se responsabiliza de recoger y transportar dicho material hasta el sitio de destino, a coste 0 y sin intermediarios, garantizando de forma documentada que el material llega en perfectas condiciones y sin ninguna pérdida. En su edición de 2006, la Caravana transportó 90 toneladas de material sanitario, médico, escolar, higiénico, agrícola y cultural así como 5 vehículos destinado todo ello a 69 proyectos.

*1 euro solidario de Novartis*



La colaboración de Novartis con la Caravana data del año 2005, cuando ambas entidades firmaron un acuerdo por el cual Novartis se comprometía a apoyar la Caravana.

Este apoyo de Novartis con la Caravana ha sido posible gracias a la participación de muchos de los empleados del Grupo en España —382 en

2005, 547 en 2006 y 642 en 2007—. La iniciativa consolidada «1 euro solidario» permitió en la edición de 2005 que la Caravana pudiera contar con un camión más para transportar material, financiado íntegramente gracias a la solidaridad de Novartis y sus empleados. En la edición de 2006 la Compañía y sus empleados pudieron contribuir a la Caravana con 20.000 euros.

«1 euro solidario» es una iniciativa interna mediante la cual todos aquellos empleados del Grupo Novartis en España que así lo deseen, pueden donar 1 euro de cada una de sus nóminas, igualando la Compañía la cantidad recaudada. El primer compromiso adquirido por Novartis con esta iniciativa se ha destinado a la Caravana Solidaria al África Occidental que desde hace 7 años pone en marcha Barcelona Acció Solidària.

Uno de los atractivos de la iniciativa es la posibilidad de que los propios empleados de la Compañía puedan conocer en persona la realidad de esta parte del Continente Africano. Por ello, en los dos años de colaboración, Novartis ha sorteado 4 plazas entre todos los empleados solidarios, para acompañar a la Caravana.

## **APADRINAMIENTO DE NIÑOS EN LA INDIA A TRAVÉS DE LA FUNDACIÓN VICENTE FERRER**

Sandoz Retail Generics es la primera empresa del sector farmacéutico en España que destina un fondo social al apadrinamiento de niños hasta su mayoría de edad, a través de la Fundación Vicente Ferrer.

El objetivo que SANDOZ persigue con esta colaboración es manifestar la solidaridad con los más desfavorecidos de la sociedad, mediante la aportación de recursos tanto económicos como humanos en el marco de una iniciativa de responsabilidad social.

En el año 2001, bajo esta iniciativa se pudieron apadrinar 38 niños y en el año 2002 la aportación benefició a 50 niños más y así sucesivamente año tras año, hasta alcanzar los 200 niños en 2006. SANDOZ mantendrá su compromiso con la Fundación durante 10 años.

## **OTROS ACUERDOS Y ACCIONES CON ONG E INSTITUCIONES**

### **Foro de Reputación Corporativa**

En 2006, la compañía pasó a formar parte del Foro de Reputación Corporativa, un lugar de encuentro, análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de gestión de la reputación corporativa, fundado en septiembre de 2002. El fRC está constituido por compañías cuya vocación es

trabajar estrecha y eficazmente, aprendiendo unos de otros y desarrollando proyectos conjuntos como elemento generador de valor para las empresas que lo integren.

Uno de las iniciativas que lleva a cabo el fRC es el proyecto «2015: *Un mundo mejor para Joana*». Se trata de una campaña de comunicación que gira en torno a un símbolo, Joana, una niña de nueve años que representa a millones de niños. A través de Joana se irán conociendo los avances de los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio en su afán de constituir unos valores universales para mejorar la calidad de vida de las personas: erradicar la pobreza extrema, lograr la enseñanza primaria universal, promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, combatir el VIH/Sida, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

### **Premio de Periodismo y Responsabilidad Social Empresarial**

En 2007 se ha convocado el III Premio de periodismo y Responsabilidad Social Empresarial.

Con este Premio, Novartis y Forética desean contribuir a fomentar un concepto rico y bien fundamentado de la Responsabilidad Social Empresarial a la vez que potenciar la trascendencia otorgada por los medios a este aspecto de la realidad económica y social.

Al mismo tiempo, ambas organizaciones pretenden promover el debate público en torno a este ámbito, por medio del reconocimiento a los profesionales que, a juicio del Jurado, hayan destacado en la difusión de trabajos sobre RSE a través de cualquier medio de comunicación impreso, audiovisual o electrónico.

Podrán concurrir al Premio, todos los trabajos publicados o emitidos en el periodo comprendido entre septiembre de 2006 y septiembre de 2007, en diarios o revistas en España y cuya temática esté relacionada con la RSE. También podrán optar aquellos trabajos emitidos en radio o televisión dentro del período de tiempo establecido.

El Premio tendrá una dotación económica de 3.000 euros para el mejor trabajo y dos accésit de 1.500 euros cada uno.

La fecha límite de entrega de candidaturas finalizará el 30 de septiembre de 2007.



## **Campaña «Un juguete, una ilusión»**

Mediante esta iniciativa, los colaboradores de Novartis llevan ya 5 años repartiendo ilusión por Navidad, entre los niños de entre 3 y 16 años de diferentes ONG de Barcelona.

## **Proyecto Trébol: saber vivir, saber compartir, saber trabajar**

El Proyecto Trébol, que tiene por finalidad conciliar la vida familiar y laboral de los colaboradores de Novartis, fue seleccionado como mejor solución de Europa en la categoría «Igualdad de oportunidades y diversidad» en el CSR Marketplace celebrado en Bruselas en abril de 2006.

Se trata de un innovador proyecto desarrollado en Novartis España con el objeto de optimizar la conciliación entre la vida laboral y la familiar.

Preocupada por la percepción de sus empleados sobre la compañía en la que trabajan, Novartis España organiza anualmente una encuesta anual de opinión denominada ‘El Pulso’ en la que, de forma anónima, los trabajadores ponen de manifiesto su nivel de satisfacción anual.

El Proyecto Trébol está simbolizado con un «Trébol», cuyas tres hojas tienen el significado de la búsqueda del equilibrio entre «Saber trabajar, saber vivir y saber compartir».

Las tres dimensiones del trébol se convierten en la práctica en cuatro grandes áreas de actuación y, a la vez cada una de ellas tiene un plan de acción concreto que facilita el objetivo del proyecto. Las cuatro áreas de actuación Trébol son las siguientes:

- Aumentar la eficacia y eliminar la burocracia: optimizar el tiempo y eliminar tareas de bajo valor añadido.
- Mentalidad positiva y equilibrada: capacitar a todos los colaboradores, fomentando el cambio de hábitos de trabajo poco favorecedores del equilibrio trabajo-vida.
- Mejora del entorno laboral: facilitar un entorno con amplias posibilidades de flexibilidad.
- Recursos y servicios de apoyo: facilitar recursos y servicios de apoyo que permitan la conciliación entre la vida laboral y personal.

Con esta iniciativa, recogida dentro del Proyecto Trébol y premiada en el Marketplace, Novartis pretende mejorar algunas de las medidas de flexibilidad laboral y de conciliación recogidas en la legislación laboral vigente, posicionando a la compañía como una empresa flexible y familiarmente responsable.

Entre las soluciones propuestas destacan:

- Ampliación voluntaria del tiempo de permiso por maternidad y paternidad.
- Incremento de la flexibilidad en lo referido a licencias, excedencias y vacaciones adicionales.
- Incremento de la reducción de jornada por lactancia
- Reconocimiento de las parejas de hecho.
- Plantea además un concepto innovador como es el teletrabajo, la posibilidad de trabajar desde el propio domicilio del colaborador, facilitando la conciliación entre la vida profesional y personal.

Las medidas implementadas refuerzan el compromiso de Novartis Farmacéutica como una empresa socialmente responsable, un concepto que no es nuevo y que viene impulsado desde hace años a través de distintas iniciativas.

Estos principios y actuaciones, hacen que el Grupo Novartis en España sea una Organización con vocación de ciudadano responsable, a la vez que generador de bienestar, mediante las actividades que le son propias dentro de su ámbito de actuación, el CUIDADO DE LA SALUD.



# IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN SANITAS

YOLANDA ERBURU

Directora de Comunicación y RSC  
Sanitas

## **LAS EMPRESAS ANTE LA SOCIEDAD: LIDERAZGO RESPONSABLE**

La Responsabilidad Social Corporativa es un concepto incipiente, pero empieza a cobrar fuerza en nuestra sociedad. Según el Informe Forética 2006 sobre la Responsabilidad Social en el mundo empresarial español, un 50% de las compañías conoce el concepto de la responsabilidad social de la empresa.

El auge de la RSE tiene aún mayor recorrido. El estudio revela que un 69% de las compañías cree que la importancia de la Responsabilidad Social de la Empresa será mayor en los próximos años, frente a un 21,5% que considera que permanecerá estable. Sólo un 3,6% de las empresas encuestadas estima que su importancia será menor.

Otro dato a destacar del citado informe es que un 55% de las empresas españolas creen en la RSE, pero sólo un 14,8% han emprendido ya proyectos de Responsabilidad Social Empresarial. La razón a este bajo porcentaje quizá radique en que la RSE implica un nuevo modo de gestión empresarial, que debe dar cuenta a las partes interesadas a través de políticas, procedimientos, sistemas e indicadores de medida.

Los ciudadanos españoles creen que la sociedad, los empleados, los clientes y el medio ambiente deben estar a la cabeza de la estrategia de RSE de las compañías españolas, que a través de ella pueden mejorar no sólo su reputación sino también su eficiencia operativa.

## **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN SANITAS**

El comportamiento responsable del Grupo Sanitas se explica desde su doble condición de pieza del tejido empresarial español y elemento clave del sistema sanitario del país. En Sanitas creemos que la empresa, como organización productiva, tiene una responsabilidad hacia sus empleados y la sociedad en la que trabaja.

La voluntad del Grupo Sanitas de velar por la salud y el bienestar de las personas exige de nosotros una atención extraordinaria para comprender sus necesidades (incluso anticiparnos a ellas) y satisfacerlas de forma adecuada a través de las diferentes compañías que forman el Grupo: Sanitas Seguros, Sanitas Residencial, Sanitas Hospitales y Sanitas Servicios de Salud.

Así, en el área de seguros, suministramos atención médica de calidad a 1,7 millones de socios, por medio de 25.000 profesionales y 480 hospitales y clínicas. En el área de provisión hospitalaria contamos con una red de 36 centros médicos propios y preferentes para nuestros socios, mientras que, a través de Sanitas Residencial, experta en la atención a los mayores, ofrecemos 43 residencias y cerca de 5.423 plazas, tanto privadas como concertadas con diferentes Comunidades Autónomas.

En el Grupo Sanitas somos conscientes de que los niveles de competencia empresarial no se miden solamente con la cuenta de resultados. Para nosotros ser eficientes como compañía significa también ser responsables, en primer término, con el sistema de salud del que formamos parte como proveedores cualificados.

Además, asumimos la responsabilidad que nos corresponde con nuestros empleados, que a día de hoy suman ya 4.500, nuestros clientes y con el resto de nuestros grupos de interés. No en vano, Sanitas es un grupo empresarial basado en valores como el cuidado a las personas, la confianza, la humanidad y la cercanía.

La responsabilidad social en Sanitas puede resumirse en 5 líneas de actuación básicas:

1. Accesibilidad
2. Conciliación y flexibilidad laboral
3. Respeto al medio ambiente
4. Educación en salud
5. Formación e investigación médica

## **CONCILIACIÓN Y FLEXIBILIDAD LABORAL**

En la línea de Conciliación y Flexibilidad Laboral, Sanitas es pionera en implantar medidas que faciliten la conciliación de la vida privada y profesional.

Desde hace más de diez años, nuestro grupo ha asumido la incorporación de la filosofía de flexibilidad a la cultura de la empresa como una práctica cotidiana, como un elemento esencial en nuestra estrategia y en nuestra estructura organizativa. Con ello, hemos conseguido demostrar que la flexibilidad es un instrumento rentable para las organizaciones. Un hecho que nos ha llevado a ser una de las empresas colaboradoras del Programa Óptima del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

En España, con una de las tasas de productividad más bajas de Europa, tenemos mucho camino por andar si queremos que nuestras empresas compitan en un entorno cada día más global. En Sanitas sabemos que la clave del éxito

en la gestión del personal consiste en recordar que una plantilla no es un todo, sino una suma de individualidades. Tratamos de conocer a cada empleado por su nombre y apellido.

Si queremos establecer un vínculo sólido con los empleados debemos tener en cuenta todas las diversidades: edad, sexo, nacionalidad, experiencia profesional y, sobre todo, perfil personal. Así como reconocer las distintas necesidades que éstas implican: formación, crecimiento profesional, individualización del salario, retribución de beneficios, flexibilidad de la jornada laboral, etc.

Los nuevos métodos de gestión de recursos humanos van encaminados a identificar y proteger el talento. Las compañías deben detectar y cuidar el talento de sus empleados, evaluar y poner en marcha planes y programas para impulsar su carrera profesional, aumentar su visibilidad y mejorar su experiencia y su compensación.

Según los últimos estudios realizados, las principales motivaciones entre los empleados son el desarrollo profesional dentro de la empresa y el equilibrio entre la vida personal y la profesional. Si queremos que los empleados compartan sus valores personales con los valores de la empresa, que se sientan parte de ella, debemos conocer sus preferencias personales y tratar de adaptarnos a su situación personal. Sólo de este modo se puede detectar y aprovechar el talento.

Para nuestra empresa, llevar ese principio al campo de la gestión de personal pasa por establecer un compromiso entre la organización, que debe concretar las políticas que permitan una gestión equitativa y efectiva, y el empleado, que debe definir su aportación y comprometerse con la compañía.

En Sanitas este compromiso adquirido con el empleado supone diseñar para cada colectivo profesional planes de desarrollo específicos y cursos de formación que dejen espacio para los intereses y las necesidades personales.

Los planes de desarrollo se diseñan anualmente entre Recursos Humanos y los responsables de cada departamento. Para acceder a ellos, influye el nivel profesional y el área en la que se trabaja. Así, más del 50% de la plantilla de Sanitas participa en el programa de gestión del desempeño, que consiste en detectar los puntos fuertes de cada empleado y las áreas que debe reforzar.

Entendemos la calidad de vida personal y profesional como un elemento diferenciador. Para ello, trabajamos para mejorar la conciliación entre la vida personal y la vida profesional y fomentar el equilibrio personal como un valor rentable para la organización. El compromiso de Sanitas con la conciliación y la flexibilidad es tan firme que es una de las compañías que apoya desde sus orígenes el Premio Empresa Flexible.

## LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, PARTE DE NUESTRA CULTURA

El talento hoy es un recurso escaso e imprescindible. Por ello, la igualdad de oportunidades no ha de convertirse en una lucha de género, sino que ha de centrarse en la valoración del verdadero talento y la aportación de resultados por encima de los prejuicios.

En Sanitas, la mujer ocupa un papel muy relevante:

- El 62,5 % de la plantilla son mujeres
- Las mujeres representan el 22% del Consejo de Administración
- El 18% de los puestos de dirección general y direcciones ejecutivas están ocupado por mujeres.

## ¿CÓMO APUESTA SANITAS POR LA CONCILIACIÓN?

### • Potenciando la cultura de la empresa

- Creemos en las personas eficaces y profesionales realizadas en todas sus facetas.
- Valoramos a nuestros empleados en función de su aportación y resultados.
- Buscamos la responsabilidad individual.
- No confundimos disponibilidad con profesionalidad.

### • Estableciendo políticas de conciliación

Apoyamos la conciliación entre vida privada y profesional a través de diferentes medidas, entre las que destaca la “excedencia estival”, una excedencia de un mes en periodo estival para padres con hijos menores de 14 años.

### • Implicando al empleado en el éxito de estas medidas

La actitud de cada empleado es crítica para llevar cualquier política de conciliación a buen puerto, por eso valoramos positivamente que nuestros empleados se involucren y demuestren:

- Espíritu positivo: buscando alternativas y soluciones, que valoren las medidas, sean creativos y aporten cosas nuevas.
- Autodisciplina y control. Buscamos la responsabilidad individual.
- Respeto por los demás y su vida personal.
- Interés por la vida sana.

## ¿CÓMO LO VIVIMOS EN LA COMPAÑÍA?

### A través del modelo de gestión de RRHH

Este espíritu impregna todas las áreas de Sanitas con igualdad de oportunidades y libre acceso a cualquier puesto:

- Selección de personal.
- Política retributiva.
- Planes de carrera.
- Promoción interna.
- Formación y desarrollo.

### Ampliando opciones con medidas concretas

- Jornada de 33 horas semanales en las áreas del grupo donde sea posible
- 29+1 días laborales de vacaciones anuales.
- Los viernes por la tarde no se trabaja.
- Horario intensivo en verano.
- La opción de elegir el momento de tomar el permiso de matrimonio, en un periodo de 6 meses desde su celebración.
- Ayuda de comida a las personas que hacen horario partido.
- Seguro de salud gratuito para empleados, cónyuges e hijos, y condiciones ventajosas en el seguro de salud para familiares.
- Seguro de vida, con capital asegurado de una anualidad de salario y dos anualidades en accidente.
- Plan de Pensiones para todos los empleados.
- En caso de Incapacidad Temporal Sanitas garantiza la percepción del 100% de la retribución fija, complementando la prestación de la Seguridad Social hasta el total de la retribución fija en el periodo de duración de la IT.
- Descuentos a empleados en *productos* de la empresa.



## **Respetando y apoyando la maternidad**

En la compañía respetamos y apoyamos la maternidad y no la vemos como un obstáculo ni a la hora de contratar ni a la hora de promocionar. En Sanitas, se cubren las bajas por maternidad en un 100% y existen permisos especiales por asuntos familiares, permisos de maternidad, paternidad y lactancia, excedencia y jornadas reducidas y flexibilidad horaria para padres y madres.

Además, la compañía ofrece a las trabajadoras que acaban de tener un hijo la posibilidad de unir el periodo de lactancia con la baja maternal (convirtiéndolo en días) y a los empleados con hijos menores de 14 años, disponer de ocho días de asuntos propios.

## **Cuidando la salud**

Como grupo dedicado a la salud que somos, fomentamos entre nuestros empleados los hábitos saludables y la prevención de trastornos físicos y psicológicos impulsando su participación en diferentes eventos deportivos (Raider's Trophy, Juegos Olímpicos para Empresas, etc.).

En la sede central de la compañía, que cuenta con un gimnasio (abierto 12 horas al día), comedor y sala de descanso, no se fuma desde el año 2000 y se potencia el bienestar de las personas que trabajan allí a través del diseño, las plantas, la luz y los materiales utilizados.

## **Adoptando un Código de conducta profesional**

A principios de 2006, el Grupo Sanitas adoptó un nuevo Código de conducta profesional, que recopila las pautas de comportamiento ético del equipo profesional del grupo Sanitas y regula las relaciones con clientes, profesionales sanitarios, sociedad, proveedores, y los propios empleados. Los principios éticos que desarrolla el Código de Conducta Profesional de Sanitas son: Transparencia, Legalidad, Profesionalidad, Confidencialidad, Equidad.

Todas estas medidas han contribuido a que el índice de absentismo de la compañía sea del 3%, frente al 5% de nuestras competidoras, y con la mitad de rotación de personal. En Sanitas hemos comprobado que es más rentable trabajar con gente que pueda equilibrar sus necesidades personales con su puesto. Las medidas de conciliación, el equilibrio entre trabajo y familia, son rentables y ayudan a retener a los profesionales. Lejos de pensar que las reducciones de jornada, la flexibilidad en los permisos o el teletrabajo cuestan dinero y competitividad, en Sanitas sólo vemos ventajas.

En Sanitas apostamos por una gestión flexible del tiempo en la que un conjunto de medidas sirva de referencia, y luego se estudien en función de cada caso, las posibilidades de la empresa y la eficacia del trabajador.

Gracias a este conjunto de medidas, Sanitas obtuvo, en mayo de 2006, el *Certificado de Empresa Familiarmente Responsable* (CEFR), desarrollado por la Fundación + Familia, lo que la convirtió en una de las 12 primeras empresas en lograrlo. La certificación EFR distingue a aquellas compañías que desarrollan medidas que favorezcan la estabilidad laboral, la flexibilidad temporal y espacial, la igualdad de oportunidades, el apoyo a la integración y la conciliación de la vida laboral y familiar.

Además, a principios de este año, Sanitas se adhirió a la *Red de Empresas por la Conciliación*, una iniciativa promovida por la Concejalía de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía del Ayuntamiento de Madrid, que pretende impulsar las buenas prácticas empresariales que permitan equilibrar la vida laboral y familiar, con el objetivo de que las compañías de la Red sirvan como modelo a seguir para el resto de las entidades madrileñas que quieran incorporar programas de conciliación.

## RETOS DE CARA AL FUTURO

En lo próximos años el reto de Sanitas en materia de RSE pasa por seguir avanzando en políticas responsables, fomentando el voluntariado corporativo y la integración laboral de personas desfavorecidas, dependientes o discapacitadas, a través de una política activa de colaboración con distintas asociaciones y entidades que prestan ayuda a estos colectivos.

Para impulsar una política eficaz en este sentido es imprescindible el apoyo del primer nivel ejecutivo, elemento vital para el desarrollo de la RSC. Desde el momento en que la Responsabilidad Social Corporativa tiene pretensiones estratégicas, debe contar con un peso específico dentro de la organización; el compromiso de la cúpula directiva de la empresa supondrá la dotación de recursos a los responsables del área de RSC, imprescindibles a la hora de poner en marcha cualquier programa transversal dentro de la compañía.

En Sanitas estamos convencidos de que la Responsabilidad Social de las empresas contribuye a la mejora integral de la calidad de gestión de la empresa y a que desempeñe un papel más positivo con todos sus grupos de interés y con la sociedad. En esa medida, la generalización de las prácticas de RSE puede tener una doble utilidad social: potenciar las aportaciones positivas de las compañías a la sociedad y, sobre todo, consolidar un tejido empresarial más consistente, eficiente y competitivo.



# LA ACCIÓN SOCIAL EN CARREFOUR

ALBA VICENTE

Responsable de Relaciones Externas.

Fundación Solidaridad Carrefour

Carrefour en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa desarrolla diversos programas de índole social, a través de la utilización de nuestros recursos, con el fin de mejorar la situación de colectivos desfavorecidos, especialmente la infancia. En marzo de 2001, se crea la Fundación Solidaridad Carrefour, que concentra y gestiona la acción social que desarrolla la compañía con un plan de acción integrado en su estructura empresarial. Sus objetivos principales son promover la mejora del entorno social en aras de una mayor equidad, incrementar la calidad de vida de las personas y fomentar cambios de actitud y de valores que favorezcan tales fines.

Para ello, cuenta con los siguientes recursos:

- El potencial humano que lo componen sus empleados. En ellos se sustentan parte de los programas de acción social realizando actividades en equipo e impulsando proyectos sociales en el ámbito local.
- Una red de 155 hipermercados que visitan un millón de clientes diarios.
- Capacidad de almacenaje y distribución que permite activar un dispositivo de emergencia en caso de catástrofe.
- Capacidad para generar empleo: nuestra estructura empresarial permite desarrollar programas que fomenten la integración laboral y social de personas con discapacidad y colectivos en riesgo de exclusión social.

Son cuatro los ejes de trabajo que componen el modelo de acción social de Carrefour:

## PROGRAMAS EN COLABORACIÓN CON LOS EMPLEADOS

Un programa que cuenta con una gran implicación de los empleados es «Juntos Creamos Ilusiones». Los trabajadores de cada hipermercado eligen una ONG local que trabaje con la infancia desfavorecida y durante un año estará presente en la línea de cajas recaudando fondos a través de la venta de un producto solidario. Cada centro destina la recaudación obtenida a la financiación del proyecto presentado por la ONG. Cada año participan una media de 12.000 empleados en la elección de las ONG. Desde su inicio, este programa ha permitido financiar distintos proyectos. En ediciones anteriores y a nivel nacional, se recaudaron 118.000 € para Down España que se destinaron a un

programa educativo dirigido a menores con síndrome de Down, 120.000 € para la AECC destinados a la financiación de una unidad móvil para la prevención del cáncer de mama, en la edición anterior se recaudaron 505.000 € destinados a la financiación de 93 proyectos de ONG vinculados a la infancia, y en esta edición se han recaudado 612.000 € que financiarán proyectos locales de 95 ONG.

Asimismo, todos los años se convoca un Programa de Ayudas Nacional dirigida a ONG que trabajen para mejorar las condiciones de vida de niños y jóvenes, concediéndose ayudas por importe de 180.000 € cada año. En la edición de 2006 participaron más de 12.267 empleados en la elección de las seis ONG ganadoras.

A través del programa de Voluntariado Corporativo, empleados de la compañía viajan como voluntarios a países en vías de desarrollo durante su periodo de vacaciones para colaborar en proyectos sociales con el objetivo de mejorar técnicas y métodos de trabajo y, de esta manera, contribuir al desarrollo económico y social de estas comunidades.

## **INTEGRACIÓN LABORAL**

Uno de los principales activos de Carrefour es la capacidad para generar empleo. Por ello, la integración de personas con discapacidad y colectivos en riesgo de exclusión social es un eje fundamental del modelo de acción social de la Fundación. Para promover la integración laboral se han firmado acuerdos de colaboración con diferentes organizaciones: Fundación Adecco, Fundación Randstad, Fundación Once, Cocemfe, Fundación Integra y Fundación Diagrama, entre otros. A finales del ejercicio 2006, formaban parte de la plantilla de Carrefour 548 personas con discapacidad.

## **PROGRAMAS APOYADOS EN LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL**

A través de los hipermercados, que actúan como canalizadores de las demandas sociales, se llevan a cabo múltiples acciones. Se realizan campañas de recogida de alimentos en colaboración con la Federación Española de Bancos de Alimentos. Mediante un proyecto editorial, ligado al IV Centenario del Quijote, recaudamos 90.000 € que se donaron a la Fundación Reina Sofía para apoyar su Proyecto Alzheimer. Se han distribuido 259.000 libros de lectura infantil a diferentes ONG para favorecer el fomento de la lectura. Durante dos años se ha puesto en marcha la campaña «Camisetas Solidarias», que consiste en donar 1 € por cada camiseta vendida, se recaudaron 116.000 € destinados a la financiación de programas de Atención Temprana y Estimulación Precoz dirigidos a más de 5.000 niños con síndrome de Down.

Se realizan en los hipermercados campañas de prevención de la diabetes, del cáncer de mama, del cáncer de piel, y en colaboración con la Fundación Española del Corazón, a través de la Campaña «Aprende a Salvar una Vida», se ha formado a la población en maniobras básicas de resucitación cardiopulmonar con el objetivo de evitar el mayor número posible de muertes súbitas. Durante siete años, se ha llevado a cabo la campaña de Prevención del Fracaso Escolar puesto que hay numerosos estudios que determinan que un alto porcentaje del fracaso escolar está provocado por problemas de visión no identificados, gracias a ello, se ha revisado la vista a cerca de 30.000 niños y se han regalado más de 11.300 gafas a aquellos niños que las necesitaban.

Iniciamos la colaboración con Cruz Roja en el año 2001, a través de la firma de un convenio de colaboración para la financiación de dieciocho equipos ERIEs de Apoyo Psicosocial, y para la creación de un dispositivo para distribuir productos en situación de emergencia por valor de 90.000 euros anuales. Esta colaboración consiste en la implantación logística y el mantenimiento de un sistema de intervención rápida para la distribución de productos básicos a las poblaciones afectadas por situaciones de emergencia, dentro del ámbito geográfico nacional, cuando sea requerida por Cruz Roja. Se ha utilizado este dispositivo en emergencias como el 11M, inundaciones en Tenerife y Málaga, catástrofe del Prestige, colapsos circulatorios por nevadas, llegada masiva de inmigrantes en la costa de Canarias y Andalucía, entre otras.

## **PROGRAMAS DE APOYO A PROYECTOS DE ONG**

En colaboración con la Fundación Codespa e Intermón Oxfam se han financiado programas de Educación en Valores dirigidos a jóvenes escolares, junto con la Fundación CNSE se ha editado el primer diccionario infantil, titulado «Mis Primeros Signos», «El Quijote» en Lengua de Signos Española y el libro infantil «Pepe Cuentacuentos y otros cuentos» destinados a la infancia – tanto sorda como oyente. Asimismo, Fundación Solidaridad Carrefour colabora con la Asociación para el Estudio de la Lesión Medular en la campaña «Te puede pasar» para la prevención de accidentes dirigida a escolares. Por segundo año consecutivo, con motivo del Día Mundial del Medio Ambiente, en colaboración con el CERMI, se celebra una jornada lúdica en un entorno natural de convivencia con escolares y jóvenes con discapacidad con el fin de contribuir a su normalización e inclusión. En la pasada edición, contó con la participación de cerca de 2.000 niños y jóvenes con discapacidad, 401 empleados de la compañía como voluntarios y se celebró en 77 ciudades de España.



# LA RSC EN NESTLÉ \*

NEUS MARTÍNEZ ROLDÁN

Directora de Relaciones y Comunicación Corporativas  
Nestlé

Para Nestlé, una compañía que lleva más de 140 años en el mercado, la RSC no constituye una moda. Lo que quizá se perciba como algo mucho más actual es que se ha llegado a poner nombre a una forma de hacer negocio que, desde mi punto de vista, antes las empresas no eran capaces de explicar.

Una de las razones que justifican la presencia de Nestlé en el mercado a lo largo de 140 años es su visión, una visión a largo plazo, una visión que impulsa a la compañía a no comprometer sus recursos a corto plazo y que le lleva a entender que hacer negocios es bueno en tanto la forma en que se realicen sea beneficiosa para el entorno en el que se desarrollan.

Mi opinión siempre ha sido que para entender lo que representa la RSC para Nestlé y lo que representa en países en vías de desarrollo, donde probablemente las multinacionales son hoy en día más cuestionadas, basta con mirar la España de hace 100 años, cuando Nestlé se estableció, así como las actuaciones de Nestlé en nuestro país a lo largo de estos 100 años. Su forma de actuar la ha llevado siempre a ir muy por delante de cualquier legislación, por delante de hábitos sociales, e ir ayudando y contribuyendo, a través del propio negocio, al desarrollo económico y social del país.

Dicho esto, voy a intentar explicar lo que es Nestlé hoy partiendo de sus orígenes, hace ya 140 años, cuando Henry Nestlé creó un producto pensado para solucionar un problema de mortalidad de esa época: la harina lacteada. Hoy en día, Nestlé baraja una cifra de negocios que se sitúa en los 62.000 millones de euros a nivel mundial y, en España, cuenta con 14 centros de producción. Muchas personas se sorprenden todavía de que una multinacional tenga en España esta presencia industrial, pero la verdad es que se trata de una presencia muy sólida: una plantilla de más de 6.000 personas y una cifra de negocios de más de 1.850 millones de euros. La razón que explica la presencia de tantas fábricas en nuestro territorio es nuestra competitividad. Exportamos el 40% de nuestra producción a otras Nestlés del mundo porque somos capaces de ser más productivos que en otros mercados. Y nuestro volumen de negocio nos define como el noveno mercado a nivel mundial.

No se trata de exponer los proyectos de Nestlé en el tercer mundo, ni tampoco su acción social. Podemos considerar que uno de los grandes avances

---

\* Transcrito literalmente de la ponencia.



de la RSC ha sido a nivel conceptual, pues en los últimos años se ha pasado de entender la RSC como acción social, a veces incluso confundida con el mundo del mecenazgo, a entenderla como algo relativo a la gestión de una empresa, como agente activo y responsable de aquello que lleva a cabo en su actividad. Creo que se trata de un gran avance conceptual para que las empresas sean capaces de definir cuál es su estrategia de RSC, por qué llevan a cabo ciertas acciones o políticas y en cambio obvian otras, por qué se dedican a la filantropía en un mundo del arte o a la acción social en el tercer mundo y no a otras actividades. La comprensión de estas razones es lo realmente importante.

Empezaré explicando que nuestros principios corporativos son de índole ética y que no son puro y simple marketing. Cuando una empresa cuenta con 250.000 empleados en todo el mundo debe fijarse un marco que describa cómo debe comportarse una persona en el mundo de la empresa, en este caso Nestlé, un marco que defina qué es aceptable y qué no lo es. Una persona que incumpla este código de conducta no puede formar parte de la empresa porque, finalmente, la empresa es las personas que trabajan en ella. La RSC tendrá más o menos valor en función de cómo nos comportemos como personas, en cada uno de nuestros ámbitos laborales.

En Nestlé, contamos con unos principios que nos explican cómo tiene que ser un líder y nuestra suscripción a las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo. Además, estos códigos de conducta incluyen un código muy importante, el Código de la Comercialización de las leches infantiles, del que somos absolutos defensores y propagadores.

Apoyamos los 10 principios del Pacto Mundial, figuramos en los ratings de los principales índices de sostenibilidad y se nos percibe como una empresa con principios éticos, especialmente en España. Esto es especialmente interesante, ya que la percepción de una empresa puede ser muy diferente en cada uno de los países en los que opera debido a muchos condicionantes, aunque se base en los mismos principios éticos.

Para Nestlé, RSC no es lo mismo que Acción social. Para Nestlé, la RSC es la forma en que se hacen las cosas, es decir, la forma de gestionar negocios de modo que se genere valor para el accionista. Pero a la vez, ese accionista sabe que el valor de esa acción puede caer en picado si, un día, nuestro comportamiento no es responsable. Es decir, pese a considerar al accionista como uno de los stakeholders principales, sabemos que tenemos que generar valor para la sociedad; en caso contrario, el negocio no es viable.

Tras estas consideraciones, cabe decir que hacer negocio es algo absolutamente lícito porque, por un lado, contribuimos a dar valor para ese accionista y, a la vez, es una forma fantástica de desarrollar sociedades que necesitan de las inversiones realizadas por estas empresas para poder seguir su proceso de desarrollo.

Esta visión de la gestión está tan integrada en Nestlé que incluso no la percibimos cuando la realizamos. Uno de los retos con los que se enfrentan empresas tan grandes como la nuestra es tener una visión de conjunto que a menudo no se tiene. La razón es que nuestro tamaño es tal que no siempre se dispone de la información global y completa de todas las actividades que se llevan a cabo, en las diferentes áreas funcionales y de negocio, para tener esa foto que luego permita comunicarlo todo al exterior.

En el caso de Nestlé, tradicionalmente nos hemos preocupado más en hacer las cosas bien que en comunicarlas. Sin embargo, hoy los grupos de interés se preocupan cada día más por saber qué está haciendo Nestlé en España y en los países en vías de desarrollo. Eso nos obliga a mejorar la comunicación, pero no resulta fácil porque es necesario recopilar toda esa información, así como conocer los indicadores que permitan medir las mejoras conseguidas. Una cosa es emprender proyectos a medio o largo plazo y otra cosa muy distinta es llevar a cabo una gestión responsable y, a la vez, medible.

A continuación mostraré brevemente el modelo en el cual nos basamos para afirmar que gestionar el negocio correctamente también permite crear valor para la sociedad en la que se opera.

En el ámbito de la agricultura y suministros, por ejemplo, y en relación a nuestras prácticas con los proveedores, mantenemos con ellos relaciones a largo plazo y sin presiones. Cualquier proveedor de Nestlé puede certificar que se siente cómodo y encantado de trabajar con la compañía.

En mercados como el del café y del cacao hay una estrecha relación con la Bolsa y, por lo tanto, los precios no dependen del volumen de compra de Nestlé sino de un mercado donde juegan muchos agentes. En estos mercados debe analizarse con cuidado la forma de actuar de Nestlé para mejorar la calidad de vida de los agricultores en los países en vías de desarrollo. No debe olvidarse que el objetivo final es obtener cacao y café de calidad. Al final de todo este entramado se mezclan temas de prácticas de compras con los de agricultura sostenible.

En el ámbito de la producción y de las actividades habituales de la compañía se priorizan los temas de seguridad alimentaria, laboral y medioambiental. En el caso de la alimentación es fundamental la calidad. En los temas de recursos humanos es vital crear para los empleados puestos de trabajo de calidad y con posibilidades de progresión. Es clave también mejorar las políticas con clientes y distribuidores y, finalmente, que todo ello redunde en el ámbito del consumidor. Clientes y consumidores desean estar cada vez mejor informados y obtener un etiquetado que les explique qué están consumiendo y cuáles son los valores nutricionales del producto, así como que les ofrezcamos nuevos productos que les proporcionen ventajas nutricionales. También desean que la compañía se involucre en problemáticas que afectan al consumidor, como por ejemplo la obesidad.

A nivel de proveedores, un ejemplo claro de RSC es el de la leche. Se trata de un ejemplo de México, pero en España ha existido toda la vida a través de los denominados “radios lecheros”, que ofrecen ayudas a los granjeros con ganado vacuno. En el caso de España lo que hicimos fue aportarles nuestra experiencia para que las vacas dieran más leche, brindarles las mejores prácticas y ver cómo podíamos ayudarles a mantener la rentabilidad de sus explotaciones. Este tipo de prácticas son buenas para los granjeros y para Nestlé, porque el objetivo final es tener garantizado un buen suministro de leche.

Lo mismo ocurre en el caso del café. Por ejemplo, existe un acuerdo entre Nespresso y Rainforest Alliance por el cual se transfiere tecnología. En las comunidades de donde procede este café se trabaja para el desarrollo social, para erradicar el trabajo infantil, para que dispongan de escuela y, en definitiva, para que dichas sociedades puedan desarrollarse bajo la premisa de unas buenas condiciones de empleo y de precio. Estas actuaciones pueden llevarse a cabo en pequeñas comunidades, pero no es posible primar el café de forma general porque se iría en contra del mercado libre, lo que agravaría el problema. Si bien ahora ha subido espectacularmente el precio del café, esto en el fondo es positivo para nosotros, porque el coste del café es proporcionalmente bajo en comparación con la tecnología aplicada a la elaboración del café soluble Nescafé. Así pues, pensar en primar sistemáticamente el mercado de café a nivel mundial es muy delicado, porque únicamente promoveríamos todavía más el cultivo del café, y se generaría muchísima más producción de café de la que puede absorber el mercado.

A continuación, otro ejemplo de cómo una empresa puede actuar correctamente y contribuir al desarrollo sostenible: en los últimos 10 años, al tiempo que se ha doblado la producción en Nestlé se ha podido reducir un 29% el consumo de agua, lo cual requiere una gran inversión desde la compañía y preocupación por parte de las personas que creen en ello. Además, se ha disminuido en un 37% la emisión de aguas residuales y se ha utilizado una menor cantidad de material de envasado, lo cual supone un beneficio para Nestlé y para el medio ambiente.

Hasta ahora se ha explicado un modelo y unas ideas muy generales que son las que aplica Nestlé en todo el mundo, al tiempo que se han ilustrado con algunos ejemplos que se podrían considerar como clásicos de las operaciones de Nestlé en países en vías de desarrollo o en cualquier parte del mundo. Sin embargo, si uno se centra en un país desarrollado, como España, los ejes de preocupación de Nestlé son básicamente tres: uno, ser un referente en el área de la nutrición, salud y bienestar; otro, los recursos humanos y, por último, el medio ambiente.

Para sintetizarlo de una forma más concreta: la nutrición, la salud y el bienestar se traducen en un compromiso con los consumidores. La compañía piensa que lo que los consumidores pueden esperar de Nestlé, a diferencia de

otras empresas, es una experiencia y un *know how* profundo en nutrición, empezando por el área de nutrición infantil, en el que se trabaja desde los orígenes de la compañía. Además, con la reciente adquisición de Novartis se dispondrá de un liderazgo en el área de *Health Care Nutrition* (Nutrición para el cuidado de la salud) que permitirá hablar de nutrición con total autoridad y que, además, se podrá aplicar en otras áreas de la empresa, como en el caso del chocolate y en productos de alimentación diaria.

Este compromiso además se puede sintetizar en los temas de calidad e investigación en Nestlé, en una información transparente a través del etiquetado, en una publicidad responsable, especialmente en la dirigida a niños, y en intentar contribuir en la medida de lo posible a la educación nutricional de los mismos a través de las escuelas.

En el área de recursos humanos, Nestlé es una de las empresas con más reconocimiento en cuanto al trato a sus empleados. La seguridad de los trabajadores está al mismo nivel que la calidad de los productos. La seguridad es algo irrenunciable. Se podría afirmar que una particularidad importante es que nuestra política de promoción interna se basa en la formación continuada de los colaboradores, algo realmente imprescindible para la compañía. Mi tiempo de permanencia en la empresa, 19 años, seguramente se acerca al promedio. Sin embargo, hay personas con cerca de 40 años en la empresa y el promedio de personal que abandona Nestlé no alcanza ni tan siquiera el 1%. Esto significa que los empleados se sienten a gusto, que sienten que tienen muchas oportunidades profesionales y que además disfrutan de una formación permanente.

Otro eje por el cual la compañía está particularmente interesada, en especial en los últimos años, es el de contribuir a una mejor conciliación de la vida personal y la vida profesional, porque son aspectos que las nuevas generaciones valoran mucho más, así como el hecho de que se pueda mantener este equilibrio.

Finalmente, y seguramente por el hecho de ser una empresa suiza, siempre se ha tenido muy en cuenta el medio ambiente. Por ejemplo, Nestlé instaló la primera depuradora en España en el año 1966, aunque las primeras regulaciones de tratamiento de aguas no llegaron hasta los años 80. Este ejemplo demuestra que Nestlé siempre se ha avanzado a la legislación en temas medioambientales y siempre ha pensado que el hecho de hacerlo correctamente garantizaba mantener el negocio en un futuro. Ello, finalmente, permite conservar la confianza de sus accionistas.



# PLANES DE DESARROLLO LOCAL EN TORNO A LAS CENTRALES DE GENERACIÓN. EL MERCADO ORGÁNICO CAMPESINO \*

GEMMA GINER PARDO

Jefe de Marketing y RSC  
Unión Fenosa

El caso que la organización nos ha sugerido presentar se lleva a cabo en Colombia y forma parte de los Planes de Desarrollo Local en los entornos cercanos a las instalaciones de generación que UNION FENOSA tiene dispuestos allá donde opera. Por ello, y con el fin de que el caso se comprenda en un contexto global, considero preciso explicar en primer lugar el modelo de RSE en el que se sustenta para pasar después a detallar la experiencia concreta.

El modelo por el que se rige la política de RSE de UNION FENOSA aparece esquematizado en la figura 1. En este sistema, que se articula mediante un engranaje de ruedas dentadas, sin duda lo más relevante es el contenido de la primera de ellas.

La filosofía de pensamiento bajo la que sustenta el modelo de RSE de UNION FENOSA parte de la siguiente consideración: hace años era el proyecto económico de la organización empresarial el que garantizaba la credibilidad financiera. Sin embargo, en la actualidad se han producido una evolución socioeconómica que precisa dar nuevas respuestas desde las empresas.

Los motivos son por todos conocidos: globalización, nuevas tecnologías, cierto «temor» de la ciudadanía ante el poder de las grandes corporaciones y, cómo no, algunos escándalos empresariales, que han puesto en el ojo de mira a las empresas. Ante esta situación, y para tener éxito en los mercados, la respuesta de las compañías no puede sustentarse únicamente en la credibilidad de naturaleza. Se exige algo más que dar buenos resultados económicos.

Si intentamos definir qué es aquello que ahora necesitan seguramente estaremos de acuerdo es que se trata de obtener legitimidad social; es decir, que, considerando que las empresas son importantes agentes de transformación social, actúen no solamente tomando en consideración aspectos económicos, sino también sociales y medioambientales.

Este enfoque aporta una amplitud de miras sobre el planteamiento que tiene que ver con la tradicional actitud de la empresa en términos de filantropía o existencialismo, y posiciona a la RSE como una herramienta de innovación y diferenciación. El cambio de paradigma es significativo porque si la RSE

---

\* Transcrito literalmente de la ponencia.

constituye una herramienta de diferenciación, estamos aludiendo a la competitividad. Y una empresa por naturaleza tiene que ser competitiva porque de lo contrario, será incapaz de cumplir uno de sus propósitos elementales: la supervivencia en el mercado.

Es cierto que la empresa no es el único agente promotor de cambios; se trata tan sólo de uno más entre todos: los gobiernos —y sus administraciones—, los sindicatos o la sociedad civil, entre otros.

El cambio de paradigma que supone para las empresas, y al que aludí con anterioridad, es similar a la diferencia existente entre la autoridad y el poder. El poder se tiene, la autoridad te la tienen que conceder los que están fuera. Este es precisamente el proceso de transición que estamos abordando un buen número de empresas.

La RSE no es por tanto un concepto absoluto, sino un camino que trata de potenciar las buenas prácticas y reducir a la mínima expresión aquellas que no pueden considerarse dentro del ámbito de la responsabilidad. Es preciso, pues, permanecer alerta de lo que ocurre dentro y fuera de la organización para identificar todos los entornos sobre los que afectan las actividades de la empresa y aquéllos por los que ésta es afectada.



Bajo estas premisas se sustenta el modelo de RSE de UNION FENOSA. Resulta difícil creer que un modelo responsable para una organización o empresa carezca de la imprescindible integración en el «corazón» del negocio.

Por ello, el reto de los profesionales de la RSE consiste en vincular estrechamente estos dos conceptos. Es necesario, por consiguiente, establecer un modelo evolutivo que contemple distintas fases y atienda a requerimientos diversos: el primero de ellos es que se alimente de la cultura y los valores de la empresa.

Si somos capaces de integrar el modelo en nuestra organización conseguiremos trasladarlo de manera eficaz —y sobretodo con rapidez- a la totalidad de los empleados porque, si bien es cierto que el impulso de las políticas de RSE está determinado por la labor de los máximos ejecutivos, no es menos cierto que las empresas operan diariamente a partir de pequeñas decisiones de cada uno de sus trabajadores. Es decir, no parece suficiente que el máximo ejecutivo adopte decisiones responsables sino que es preciso que esta cultura se extienda a lo largo y ancho de toda la organización.

Otro de los aspectos esenciales en un modelo eficaz de RSE es que éste tenga capacidad para ser aplicado a las operaciones comerciales. El área comercial es la más pública de una organización. En segundo lugar, constituye una manera eficaz de trasladar al resto de «stakeholders» cómo se tangibiliza a efectos prácticos. Y, en tercer lugar, contribuye a permeabilizar la cultura del consumo responsable, algo que como evidencian los resultados del Informe Forética 2006 —de los que su Director General, Germán Granda, ha dado cuenta con anterioridad- resulta claramente necesario en nuestra sociedad toda vez que los mismos muestran asincronía en relación al pensamiento entre éstos y los consumidores.

Si observamos el modelo que tenemos definido (ver figura 1) y realizamos un paralelismo con un automóvil podríamos definirlo como sigue: la rueda dentada que aparece en la parte superior —y la más importante- sería el motor. La de la izquierda sería la gasolina, el alimento: el diálogo con los grupos de interés. Y la de la derecha- el Sistema de Gestión RSE, sería el lubricante. Cualquiera que haya trabajado en el mundo de la automoción conoce que un motor sin lubricante gripa. Y un motor gripado obliga, sin remisión, a adquirir un vehículo nuevo. Por lo tanto, debemos asegurar que el conjunto del sistema permanezca completamente engrasado.

Otro de los aspectos que me gustaría destacar es que la RSE debe tener retorno para la organización. Si aceptamos que se trata de una herramienta de innovación y diferenciación, y por lo tanto de competitividad, debe ser un instrumento que proporcione réditos, en el mejor sentido del término y sin eludir los económicos. No atenta contra la ética reconocer que la responsabilidad social puede y debe tener beneficios para las empresas.

La rueda dentada, la que se refiere a los grupos de interés, es —como señalaba con anterioridad- el alimento del sistema de gestión de la RSE. Los grupos de interés, o «stakeholders» han sido definidos de múltiples maneras y



no todas las organizaciones concentran sus esfuerzos en los mismos. En nuestro caso, nos centramos en seis grupos: inversores, empleados, clientes, administraciones, cadena de proveedores y grupos sociales (en los que encuadramos las actividades medioambientales y de naturaleza social), siendo los tres primeros prioritarios en el modelo.

El sistema de gestión, por su parte, se sustenta en un código de conducta al que tienen que responder todos los empleados. Este código determina la creación de un comité de RSC en el que están representados los responsables de las áreas que tienen relación con alguno o varios de los grupos de interés.

Desde este sistema de gestión se movilizan las mesas de diálogo, lo que asegura que la organización conozca las expectativas e inquietudes de cada grupo de interés y, como consecuencia de ello, puedan desarrollarse proyectos de mejora ad-hoc. Una vez puestos en marcha se desencadena un sistema de indicadores que nos permite conocer en qué medida cumplimos los objetivos y también en qué áreas deben adoptarse acciones correctoras.

Pero conviene en este punto que nos detengamos un momento en una de las falacias más interesantes de la doctrina de la RSE: Habitualmente tiende a considerarse que los grupos de interés tienen expectativas comunes y homogéneas. Nada más lejos de la realidad. En un buen número de casos los intereses de los «stakeholders», lejos de ser complementarios, resultan contradictorios para la actuación de la empresa. Ahí es dónde radica una de las principales dificultades.

Veamos algún ejemplo: imaginen que los accionistas de una compañía — uno de los «stakeholders» prioritarios para cualquier empresa— están de acuerdo en construir una nueva fábrica en un lugar geográfico determinado. Ante ese proyecto que ellos impulsan, es factible que la empresa encuentre oposición entre grupos sociales, por ejemplo. Por lo tanto, la afirmación académica acerca de que la empresa debe dar satisfacción a todos los grupos de interés resulta falaz en la práctica. La afirmación correcta, en mi opinión, es que la empresa ha que conjugar equilibradamente los intereses de cada «stakeholder» para tratar de dar satisfacción a sus expectativas, lo que resulta bastante diferente.

Y finalmente, en la figura 1 aparece una rueda dentada bajo la denominación «Reporting, certificación y comunicación». Aparece un tanto aislada del resto del entramado con la intención de poner de manifiesto otra de las creencias erróneas acerca de la RSE. La que afirma que ésta es comunicación e imagen... y nada más que eso.

Por el contrario, nosotros interpretamos que la comunicación, el reporting o la certificación, entre otros, son resultantes de aquello que hemos realizado previamente. O lo que es lo mismo, RSE no puede estar subordinada a la

comunicación sino al contrario; es la comunicación la que debe estar sujeta a los hechos. Porque si hay una fortaleza en materia de RSE son éstos.

Una vez expuesto nuestro modelo, explicaremos a continuación uno de los casos que existe en nuestra compañía acerca del diálogo con algunos grupos de interés y del que surgen resultados positivos en términos de la mejora de las relaciones, la mejora del modo de los habitantes de la zona y el retorno para la empresa en términos de competitividad y supervivencia. Se trata del Mercado Orgánico Campesino que se desarrolla en Colombia.

Veamos en primer lugar el contexto en el que el caso se ubica. Identificar Latinoamérica con un todo suele ser un error que cometemos con frecuencia. Sería más correcto hablar de «múltiples Latinoaméricas», incluso más de una por país. Pero aún aceptando esta realidad, en muchas de estas «Latinoaméricas» se producen problemáticas similares en relación a la gestión de la energía.

En general nos encontramos con países excedentarios en recursos naturales precisos para producir electricidad: carbón, petróleo, agua....De hecho, el crecimiento sostenido de la región en los últimos años a ritmos del 5 y 5,5 % anual se han sustentado en la bonanza de dichas materias, lo que apunta serios riesgos para su crecimiento y cohesión social futuros. Sin embargo, tienden a ser deficitarios en infraestructuras energéticas debido a la baja capacidad de generación eléctrica (plantas escasas) o anticuadas e ineficientes y reducida capacidad de interconexión eléctrica entre países. Además, la región se distingue por una distribución de la riqueza enormemente desigual, sin que los datos más recientes apunten a un estrechamiento de las diferencias entre ricos y pobres. Obviamente, la franja más débil desde el punto de vista socio-económico es quien sufre más agudamente las problemáticas derivadas de la prestación de servicios públicos.

Por el lado de la empresa resulta interesante hacer una brevísima referencia a la cadena de valor del negocio en el mercado de la energía. A diferencia de lo que suele creerse, las empresas de la energía son más rentables «aguas arriba». O lo que es lo mismo, y a título de ejemplo, en España es más rentable generar (producir) electricidad que comercializarla. Además, los mercados de la electricidad suelen estar regulados por la administración, con el añadido de que las distintas legislaciones tienden hacia el concepto de servicio universal. Esto significa que una empresa tiene asegurar capacidad para abastecer la demanda. Como consecuencia de todo ello, el funcionamiento óptimo de todas y cada una de las plantas resulta esencial para el cumplimiento de ambos objetivos: el servicio universal y la rentabilidad.

Situémonos pues en Colombia. Estamos en los departamentos de Cauca y Valle del Cauca. Es una zona al suroeste del país, junto al Pacífico. Se trata de un área orográficamente compleja y en la que la mayoría de centrales utilizan tecnología hidráulica.

Se trata de una zona tremendamente empobrecida. Hablamos de una población rural de algo más de 600.000 habitantes; el 33% de las familias que viven allí tienen las necesidades básicas insatisfechas; el 66% de las familias viven en condiciones de pobreza y se produce la ya mencionada desigualdad en la distribución de ingresos y los servicios básicos escasos incluso, a veces, inexistentes.

Se trata de una zona de condiciones agrícolas y algunas explotaciones mineras. La población de la zona sobrevive a través de la agricultura de subsistencia. Pero la desigualdad también se expresa en los terrenos: las pequeñas explotaciones suponen el 75% de los predios, pero sólo el 4% de la superficie cultivable mientras que grandes explotaciones de más de 1.000 hectáreas representan el 0,06 % de los predios y, sin embargo, el 36% de la superficie.

Existe, además, un problema adicional y que tiene que ver con el recrudecimiento del conflicto armado que asola desde hace 40 años Colombia, siendo esta área geográfica una zona activa guerrillera.

Las centrales hidráulicas de la zona son propiedad de EPSA (Energía del Pacífico, S.A.) cuyo accionista mayoritario es UNION FENOSA. El caso al que nos referiremos se da en los entornos de una de estas instalaciones: Salvajina, que representa el 32% de la capacidad de generación que UNION FENOSA dispone en Colombia.

En 1985 la Corporación del Valle del Cauca —una organización estatal— construyó esa presa. La construcción de dicha instalación conllevó movimientos de desplazados, tierras anegadas y poblaciones que desaparecieron. En aquel momento, el gobierno de aquel país expropió e indemnizó a los habitantes de aquellas zonas, aunque los habitantes siempre emitieron quejas en relación a un posible incumplimiento de sus promesas.

En 1995 se produce la liberalización del sector eléctrico en Colombia y se permite el acceso de la iniciativa privada. En este momento se constituye EPSA mediante una participación de la CVC y dos empresas más, se constituye o se transforma a través de una participación mixta de la administración más dos empresas eléctricas, una de propiedad estadounidense y otra de propiedad venezolana. Y en 1997, y ante el crecimiento de la demanda energética de la zona (y de la capital de la zona: Cali) se propone la realización de un proyecto que permita absorber dicha demanda.

Conviene señalar que no existe un solo caso a nivel mundial en el que crecimiento económico y crecimiento de la demanda energética no vayan de la mano. A mayor crecimiento económico mayores necesidades energéticas.

Colombia, un país en crecimiento empezó a demandar más energía. Por ello el consorcio mencionado planteó la realización de un proyecto industrial

que consistía en la desviación de un cauce del Río Ovejas con la intención de insuflar más agua a la presa y por tanto aumentar su capacidad de producción eléctrica.

En su momento el proyecto planteó una enorme conflictividad social: el 80% de la población se opuso al desconfiar de la iniciativa. Ante dicha situación el proyecto se paralizó.

En 1999 UNION FENOSA adquirió la participación mayoritaria en EPSA. Las necesidades energéticas seguían siendo crecientes. Se llevaron a cabo diversos estudios técnicos que arrojaron como conclusión que la mejor manera de ampliar la capacidad de producción de la instalación era la desviación del río mencionado con anterioridad. Obviamente, la población se enfrentó de nuevo a tal posibilidad.

A partir de ese momento, advertimos que las dificultades serían enormes si no tratábamos, primero, de entender las razones por las que los habitantes de la zona rechazaban el proyecto y, en segundo lugar, como buscar soluciones de entendimiento con la comunidad.

Iniciamos un proceso de diálogo que puso de manifiesto las razones reales que impulsaban el enfrentamiento. La realidad evidenció que tenían serios temores de perder su modo de vida. Los habitantes de la zona —escarpada y de difícil acceso, aunque con condiciones muy apropiadas para la agricultura— viven de pequeñas explotaciones agrarias y veían amenazada su subsistencia.

Iniciamos un proceso de diálogo en el que advertimos que los frenos que evidenciaban tenían que ver con el miedo y con las experiencias anteriores de las que aseguraban se habían incumplido reiteradamente los compromisos.

El reto era claro: intentar mejorar el modo de vida de aquellas personas y propusimos una solución: convertir a aquellos agricultores de subsistencia en especialistas en agricultura ecológica cuyos productos, como se sabe, tienen mayor valor en el mercado que la agricultura tradicional y, por supuesto, un margen más elevado.

Iniciamos un proceso de formación en técnicas de producción, en preparación de fertilizantes orgánicos, en prácticas de cosecha, en control de insectos, etc., y para que pudieran empezar a trabajar propusimos un sistema de microcréditos a pequeños grupos productivos corresponsales. En definitiva promovimos que esta estrategia de producción de productos orgánicos estuviese liderada por las propias organizaciones de base y, sobre todo, garantizar que se respetase su modo de vida.

Inicialmente hubo algunas resistencias que decayeron cuando empezamos a trabajar con ellos en posibles salidas a la comercialización. Carecían de

conocimientos en la materia por lo que hubieron de ser capacitados en materias como métodos de transporte, presentación de cosechas y normas básicas de contabilidad, entre otros.

En esta segunda fase les ofrecimos la posibilidad de ofertar sus productos orgánicos a «nuestro propio mercado»: nuestros empleados que desempeñan su labor en la ciudad de Cali. Cada quince días, y en las instalaciones del parking al aire libre con el que contaba la compañía, se disponía allí de un mercado. Los empleados eran informados a través de las herramientas de comunicación interna.

La capacitación proporcionada permitía eludir la necesidad de contar con intermediarios que redujeran su margen y por lo tanto que los agricultores perdieran el 50 % de los ingresos que el modelo era capaz de generar. Este fue el origen del Mercado Agrícola campesino.

Una vez consolidado el mercado iniciamos una tercera fase. Provocamos un acercamiento Corporación Colombia Internacional, la entidad oficial colombiana en materia de certificación de productos ecológicos. Disponer de productos certificados aseguraría un incremento de la demanda de estos productos. Una vez obtenida hubo de variarse la periodicidad de la celebración del mercado que pasó a ser semanal. A su vez más productores se habían incorporado al proyecto, por lo que la ubicación física de que disponían para la comercialización se reveló insuficiente.

Y, finalmente, se estableció una alianza con la Corporación Autónoma Regional (que cedió un nuevo espacio para la celebración del mercado) y CONFANDI —una red de supermercados importante en aquella zona— lo que permite a estos campesinos ampliar su capacidad de comercialización al acceder a más de 30 supermercados de la ciudad.

¿Cuáles son los resultados? A finales de 2001 eran 36 personas beneficiadas, hoy son 548. Las ventas alcanzadas en 2001 fueron 2.000 euros, por 115.000 euros, en la actualidad. Los ingresos por productor han evolucionado de 976 euros en 2001 a 2.046 en 2006. Y lo que es más importante: a día de hoy la mitad de sus ingresos proceden de este mercado.

En la actualidad se están estudiando unas mejoras al proyecto orientadas a proporcionar para dotar de mayor capacidad a estos agricultores ya que todavía quedan predios sin producir y existe capacidad de crecimiento para cosechar una mayor producción.

Los resultados que tiene para ellos son: la mejora de la calidad de vida al tener mayores ingresos estables —se han duplicado en cinco años— y, en segundo lugar, continuidad con su modo de vida, que apela a sus inquietudes iniciales.

Para UNION FENOSA el proyecto ha tenido asimismo ventajas: mejora de la imagen, erradicación de los conflictos, y legitimidad social para operar lo que se concreta en la plena operatividad de la planta generación eléctrica cuya tasa de disponibilidad anual (92 %) ha alcanzado ratios similares a los de las plantas hidráulicas en España (93 %). Este dato es de importancia capital ya que, como se indicó más arriba, la clave para una organización de esta naturaleza radica precisamente en hacer efectiva y rentable su capacidad de generación eléctrica.



PARTE IV:  
INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE





# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA GESTIÓN FINANCIERA

MARÍA JESÚS MUÑOZ TORRES

Dpto. Finanzas y Contabilidad  
Universitat Jaume I

Hasta hace muy poco tiempo el sector financiero era considerado como un sector neutral, con escaso impacto medioambiental y social. En los últimos años se está produciendo un cambio en esta apreciación, destacando el impacto de la aplicación de la Responsabilidad Social en las instituciones que participan en el sistema financiero en todo el sistema económico, como mecanismo transmisor de esta filosofía empresarial al resto de sectores empresariales.

El actual crecimiento de los mercados de capital se ve reflejado en el aumento continuo de las operaciones financieras y movimientos de capitales internacionalmente, lo que está permitiendo a las entidades financieras ampliar su alcance global.

En este contexto, el objetivo de esta exposición es destacar las consecuencias que para el medio ambiente, los derechos humanos o el desarrollo sostenible puede tener una política financiera que no incorpora la sostenibilidad en su diseño.

Para ello, tras presentar los aspectos que se consideran clave a la hora de analizar el impacto de las operaciones financieras desde un punto de vista sostenible, se define lo que en la actualidad se considera una «institución financiera socialmente responsable» y las áreas de negocio que permiten la incorporación de la sostenibilidad a sus operaciones. Se destaca una herramienta de gestión de la sostenibilidad en proyectos de inversión, los denominados «principios de Ecuador».

Para contextualizar el desarrollo de la RSC en España, se analiza la legislación existente en la actualidad en torno a los niveles de información no financiera y se presentan los resultados de una investigación llevada a cabo por el equipo de investigación formado por las profesoras de la UJI y de la UNED, María Ángeles Fernández, Marta de la Cuesta y María Jesús Muñoz.

## ASPECTOS CLAVE

En las economías con sistemas financieros desarrollados, los servicios financieros aparecen como estructuras de integración ciudadana, debido a su capacidad de generar estructuras que formalizan las relaciones y visibilizan a sus usuarios.

Además, los aspectos sociales y económicos comienzan a ser considerados en el negocio financiero como generadores de condiciones de competencia y de mejora de inclusión social. Un ejemplo de ello es la creciente oferta de productos financieros destinados a integrar en el sistema financiero a los inmigrantes o la utilización del microcrédito como mecanismo de integración de colectivos en riesgo de exclusión social a través de la generación de autoempleo.

Por otra parte, la transparencia tanto en la gestión interna como externa de la entidad financiera está siendo un factor importante a la hora de gestionar la reputación. Las entidades financieras están realizando un esfuerzo importante en ofrecer información sobre sus operaciones y sobre sus estructuras empresariales a través de las denominadas memorias de sostenibilidad.

En su papel de intermediarios del sistema financiero, incorporar la sostenibilidad a la gestión implica que como prestamistas, las entidades financieras deben evitar decisiones cuyo resultado genere una mala gestión de los riesgos sociales o medioambientales. En relación con la captación de fondos, las entidades financieras deben generar canales para dialogar con sus *stakeholders* y así conocer mejor el tipo de inversiones que han de promover y bajo que condiciones.

## **QUE SE ENTIENDE POR «INSTITUCIÓN FINANCIERA SOCIALMENTE RESPONSABLE»**

La integración de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el sector financiero se está articulando a través de la implantación de políticas y procedimientos de gestión en una doble vertiente, interna y en relación a sus operaciones con terceros:

1. La búsqueda de la responsabilidad ambiental y social en la gestión interna de la entidad poniendo en marcha iniciativas ambientales (tales como programas de mejora de la gestión medioambiental de la organización a través del reciclaje o la reducción de consumo de energía) e iniciativas sociales (patrocinio de actividades culturales educativas y asistenciales, programas para la mejora del clima laboral, formación continua de los recursos humanos, donaciones, etc.).

2. La integración de la RSC y la sostenibilidad en el propio negocio de intermediación y de inversión en los mercados financieros, incorporando consideraciones medioambientales y sociales en el diseño de productos, la política de crédito e inversión y en definitiva en la estrategia del negocio y en la asunción de riesgos. En esta línea se encuentran tanto los productos destinados a la captación del ahorro como los fondos de inversión socialmente responsable o los depósitos éticos, como productos de crédito o inversión que tienen en cuenta el impacto social y medioambiental de la actividad a financiar.

Se entiende por institución financiera socialmente responsable aquella que gestiona las diferentes áreas de negocio incorporando consideraciones sociales y medioambientales a las puramente financieras.

En esta línea, a continuación se presentan las diferentes áreas de negocio en las que una institución financiera socialmente responsable puede actuar para mejorar su impacto social y medioambiental.

**Buenas prácticas:** Incorporación y aplicación de criterios éticos en la evaluación y adjudicación de préstamos, en las políticas de inversión o captación de fondos. En esta área se incluyen los procedimientos que ponen en marcha las entidades para tratar la gestión de los denominados «elementos delicados», los depósitos procedentes del blanqueo de capitales, los procedimientos de prevención y para evitar el lavado de dinero o para disuadir la financiación de negocios que podrían incluirse dentro del «principio de lo generalmente rechazado».

**Las finanzas sociales:** Actuar en este área implica generar políticas que involucren a la entidad en la comunidad en la que actúa, facilitando el acceso a los servicios bancarios y al crédito en regiones, sectores o a poblaciones con riesgo de exclusión social y financiera (por razones de localización, edad o conocimientos tecnológicos).

Otras formas de mejorar el impacto en las comunidades donde operan las entidades financieras es a través de una acción social que contribuya a elevar los estándares de vida de la comunidad.

Algunos ejemplos de lucha contra la exclusión financiera son la creación productos específicos para pymes o clientes de renta baja y el diseño de productos de microfinanzas o acercamiento de la red a poblaciones de menor renta o en zonas geográficas con baja densidad de población. En este sentido, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito españolas son un claro ejemplo de banca social.

**La gestión financiera medioambiental y sostenible:** Decisiones de las entidades financieras encaminadas a ofrecer productos y servicios exclusivamente a clientes que tienen en cuenta el impacto social y medioambiental de sus acciones.

Desde un punto de vista indirecto, la gestión del negocio de intermediación financiera bajo estos parámetros es básica para delimitar la responsabilidad social de una entidad. Una parte muy importante de la RSC de una entidad financiera se centra en la responsabilidad en el préstamo que otorga y en evaluar los impactos directos e indirectos que sus inversiones o proyectos financiados provocan, de acuerdo a criterios de sostenibilidad.

En general las entidades financieras son reacias a incorporar ese control medioambiental y social sobre los proyectos de inversión que se les presentan.

En este sentido, la falta de regulación sobre la asunción de responsabilidades ante impactos negativos en el medioambiente o en el entorno social de los proyectos hace que todavía no se gestione de forma adecuada los riesgos que puede llegar a asumir el prestamista.

El mejor ejemplo en este sentido es aplicar a la política de préstamos las directrices de la UNEP (<http://www.unep.ch>). El Co-operative bank y el banco HypoVereinsbank son un ejemplo de buenas prácticas en este sentido.

**Las operaciones con terceros países y en especial con países en vías de desarrollo (PVD):** El sistema financiero de los países desarrollados tiene especial influencia en el desarrollo de los países del sur y por ello debe prestar especial atención a aspectos como el respeto de los derechos humanos en los países a los que apoyan financieramente y no contribuir a un mayor nivel de endeudamiento de estos países.

Existen diversas vías para la consecución de los objetivos anteriormente descritos, como por ejemplo los programas de canje de deuda externa por desarrollo o por naturaleza, el apoyo mediante participación o inyección de capital a instituciones microfinancieras locales solventes o el análisis de los proyectos de inversión en estos países utilizando las directrices marcadas por la Corporación Financiera Internacional.

De acuerdo con la Resolución de Río, los bancos que operan en otros países tienen la responsabilidad de integrar criterios de este tipo en sus préstamos e inversiones cuando financian operaciones de comercio internacional o proyectos de desarrollo.

Amnistía Internacional publicó en 1998 los *Human Rights principles for companies*, que, desde nuestro punto de vista, un banco socialmente responsable debería apoyar y firmar. Un ejemplo: una entidad financiera socialmente responsable no puede financiar ni apoyar la venta de armas a países que abusen de los derechos humanos, estén en regiones de conflicto o tensión, utilicen mano de obra esclava o gasten excesivo dinero de su presupuesto en gasto militar en relación con las necesidades económicas y sociales del país.

## PRINCIPIOS DE ECUADOR

Los principios de Ecuador son directrices que se adoptan de manera voluntaria en función de las políticas de la Corporación Financiera Internacional, agencia dependiente del Banco Mundial, para asegurar que los temas sociales y ambientales reciben plena atención en el negocio de financiamiento de los proyectos, sobre todo en países en vías de desarrollo. Hasta el momento hay 51 instituciones financieras de todo el mundo que han firmado estos principios, de las cuales en España aparece el BBVA, Caja Navarra y La Caixa.

La adhesión a estos principios internacionales supone la evaluación medioambiental y social de grandes proyectos de inversión («project finance») antes de conceder la financiación.

Las entidades financieras aplican los Principios de Ecuador a todos los préstamos destinados a proyectos con un costo de capital de US\$ 10 millones o superior. Los prestatarios se seleccionan sobre la base del proceso de selección ambiental y social de la CFI (<http://www.equator-principles.com>).

Los prestamistas clasifican los proyectos como de riesgo social o ambiental alto, medio y bajo (A, B o C). Para los proyectos A y B los prestatarios deben realizar una evaluación ambiental que aborde los temas ambientales y sociales identificados durante el proceso de clasificación. Tras la consulta pertinente con las partes interesadas afectadas por el proyecto a nivel local, los proyectos de la categoría A y B, de ser necesario, deben preparar Planes de Gestión Ambiental que encaren la mitigación y seguimiento de los riesgos ambientales y sociales.

El prestatario debe demostrarle al banco que el proyecto cumple con las leyes del país receptor y con Las directrices de mitigación y prevención de la contaminación del Banco Mundial y la CFI para el sector industrial pertinente.

Para proyectos en los mercados emergentes, el prestatario también debe demostrar que la evaluación ambiental ha considerado las Políticas de Salvaguarda de la CFI (hábitats naturales, pueblos indígenas, reasentamiento voluntario, seguridad de represas, explotación forestal y propiedad cultural)

## PROPUESTAS

A nuestro juicio, una entidad financiera para ser considerada como socialmente responsable debería asumir y cumplir (Muñoz, Fernández y De la Cuesta (2005):

1. Aplicación de las guías y principios del UNEP *Statment by Financial Insitutions on the enviromental and sustainable development*. Este documento recoge 17 compromisos agrupados en tres grandes bloques: Compromisos hacia el desarrollo sostenible; Gestión medioambiental e instituciones financieras; y Conciencia pública y comunicación.
2. Filtro medioambiental de las operaciones de los clientes, incluyendo la aplicación de medidas de *performance* medioambiental.
3. Apoyo de iniciativas financieras en la comunidad, adaptadas a las demandas y necesidades locales.

4. Implantación de políticas de préstamo en PVDs totalmente transparente, fundamental para conseguir que la sostenibilidad de las condiciones de los préstamos están acordadas por todos los stakeholders.
5. Códigos de conducta: hacer pública la política que claramente afectará a las diferentes áreas de negocio, de forma que se muestren los estándares bajo los cuales los clientes y proveedores serán examinados.
6. Adaptación de las políticas de inclusión social para mejorar el acceso a los servicios bancarios para aquellos segmentos de la sociedad que pueden quedar excluidos por diferentes motivos.
7. Sistema de información que incorpore aspectos sociales, medioambientales y de gobierno corporativo cuyos principales indicadores queden reflejados en un informe o memoria de sostenibilidad, previamente verificado por una agencia independiente. Dicho informe requiere un diálogo fluido con los stakeholders y transparencia en las acciones.

## **NIVEL DE INFORMACIÓN EN RSC EN ESPAÑA**

La información que están obligadas a elaborar y presentar las empresas en España es de carácter básicamente económico-financiero, con pequeñas referencias a otros ámbitos, por lo que las referencias a la responsabilidad social y medioambiental se suelen presentar en otros documentos distintos de los obligatorios, las denominadas memorias de sostenibilidad.

En la actualidad existe legislación centrada básicamente en aspectos relacionados con el buen gobierno de las empresas, la transparencia y la información contable relativa al reconocimiento de los aspectos medioambientales en las cuentas anuales de las empresas.

Así, la Ley 26/2003, de 26 de diciembre, sobre transparencia del mercado obliga a las sociedades cotizadas y emisoras de títulos a hacer público, con carácter anual, un informe de gobierno corporativo potenciando de esta forma la transmisión de una información, transparente, clara y concisa al mercado.

Además, los emisores de valores deben difundir a través de su página web los hechos relevantes reportados a la CNMV. El Real Decreto 302/2004 de 20 de febrero sobre cuotas participativas de Cajas de Ahorro permite emitir acciones sin voto a estas entidades, los que las acerca, más si cabe al entorno de los mercados bursátiles.

Por su parte el ICAC, dictó el 25 de marzo de 2002, una resolución por la que se aprobaron las normas para el reconocimiento, valoración e información de los aspectos medioambientales en las cuentas. En la norma se consideran «responsabilidades de naturaleza medioambiental» las obligaciones actuales que se liquidarán en el futuro, surgidas por actuaciones del sujeto contable para prevenir, reducir o reparar el daño sobre el medioambiente.

## ALGUNOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Los resultados que presento a continuación en esta conferencia se basan en el análisis de la información relativa a diferentes aspectos de RSC. Los resultados pertenecen a un trabajo realizado por el equipo de investigación con el que colaboro y presentada en un congreso internacional (Muñoz, Fernández y De la Cuesta, 2005).

La información fue analizada entre abril y junio de 2004, es información de carácter público (memorias de sostenibilidad, información de web y procedente de terceros) perteneciente a 27 Bancos y Cajas de Ahorro Españolas.

Teniendo en cuenta el grado de implantación y desarrollo de la RSC en nuestro país, consideramos que los indicadores para cada área de actuación deben partir de unos mínimos de información. Para ello, hemos seleccionado una serie de indicadores de *performance* social a partir de herramientas de carácter internacional como la GRI, que a nuestro juicio señalarían dichos mínimos y que se adaptan a las peculiaridades de las entidades financieras.

Para la mayoría de las áreas se han considerado tanto indicadores de gestión (políticas y actividades) como operacionales (resultados de políticas y actividades), el la dimensión interna de la entidad (Gobierno corporativo, Grupos de interés: relación con *stakeholders*, Actuación social externa: compromiso con la comunidad, Derechos humanos y tercer mundo) y en la dimensión externa de su negocio (Empresas participadas, Intermediación bancaria y Gestión de activos).

CUADRO 1. *Indicadores de resultados en términos de RSC*

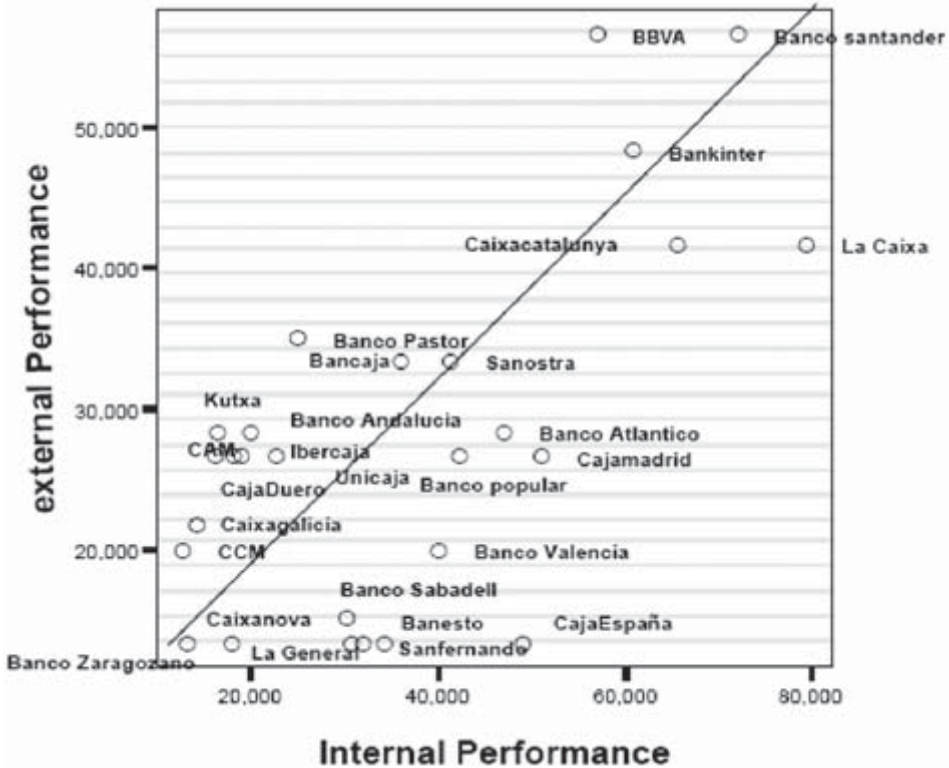
<i>Dimensión interna</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Peso</i>
Gobierno corporativo	7	20
Grupos de interés: relación con <i>stakeholders</i>	14	40
Actuación social externa: compromiso con la comunidad	7	20
Derechos humanos	1	10
Tercer mundo	1	10
<b>Dimensión externa</b>		
Empresas participadas	2	30
Intermediación bancaria	6	40
Gestión de activos	2	30

Muñoz, M.J.; Fernández, M.A. y De la Cuesta, M (2005) A partir del análisis de esta ponderación se realizó un mapa de situación de las entidades en función de la información pública sobre resultados en subdimensión interna y externa (cuadro 2).



A partir del análisis de esta ponderación se realizó un mapa de situación de las entidades en función de la información pública sobre resultados en su dimensión interna y externa (cuadro 2)

CUADRO 2. *Mapa de posición de las entidades analizadas*



Esta metodología nos permitió detectar cuales eran las entidades financieras que desde el punto de vista de gestión de la información relativa a la RSC mejores resultados mostraban.

Así, situarse sobre la diagonal y en la parte superior derecha del mapa significa que, aunque la entidad se encuentre en un nivel cercano a 60 sobre 100 relativo a los indicadores medidos en resultados externos y de un 80 sobre 100 en los internos (banco Santander), se encuentra bastante equilibrado su sistema de información. Sin embargo, entidades con marcado carácter social como son las Cajas de Ahorros, en el momento de la evaluación de la información pública disponible no ofrecían buenos resultados, lo que puede ser debido a que no tenían suficientemente desarrollados sus sistemas de gestión y medición de la RSC.

Por último los resultados del estudio IRMA (2003) sobre reputación de la banca española referente a aspectos sociales, ofrece resultados similares a las del estudio presentado, quedando las mismas entidades en los primeros puestos del ranking de «RSC, ética y conocimiento de iniciativas sociales y éticas», aunque la medición de los aspectos ha sido distinta, ya que en el estudio IRMA no se analiza independientemente la aplicación de la RSC de forma interna y para el diseño de los productos comercializados (dimensión externa), y se hace un mayor hincapié en aspectos de reputación que de resultados de actividad medibles a través de indicadores.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- MUÑOZ, M. J.; FERNÁNDEZ, M. A. y DE LA CUESTA, M. (2005): «Corporate social responsibility in the Banking system: A proposal to evaluate the Spanish Banking institutions performance.» 3rd International Conference on Corporate Governance: Corporate Governance and Corporate Social Responsibility. Birmingham (July)
- ESTUDIO IRMA (2003) Reputación de la banca española referente a aspectos sociales. Diario Expansión 1 de junio de 2003.



# LA INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE\*

MATT CHRISTENSEN

Director Ejecutivo de EUROSIF

EUROSIF es una asociación cuyos socios son instituciones financieras de toda Europa, gestores de fondos, instituciones de inversión colectiva, y especialistas en ISR como Forética. La misión de EUROSIF es trabajar en favor de la sostenibilidad a través de los mercados financieros. Tenemos cuatro actividades que detallaré más tarde.

Entre nuestros socios aún no está representado el mercado financiero español. No obstante nos encantaría tener algunos de los actores financieros en España. Tenemos un grupo de gestores de toda Europa, fondos de pensiones, pero también las ONG que pueden hacerse socios de EUROSIF si tienen un fondo. Por ejemplo Amnesty, en la parte de Inglaterra tiene un fondo de temas medioambientales. Las empresas no se pueden unir a EUROSIF, tienen que ser entidades financieras exclusivamente, los sindicatos por ejemplo puede ser un miembro de EUROSIF pero no una empresa multinacional porque lo que pasa es que hablamos mucho sobre las empresas multinacionales lo cual crearía conflictos de interés.

Nuestro papel: tenemos información financiera y extrafinanciera, que es la parte más innovadora del mercado financiero, en el sentido de que ahora mismo tenemos información sobre aspectos como por ejemplo la cadena de suministro de las compañías, información que hace 10 años era irrelevante para los gestores, pero que hoy por hoy están incorporando a la métrica de sus carteras. Por ejemplo, información sobre cómo se crea un zapato en Nike, quiénes fueron las personas que crearon este zapato integrando un tratamiento social, sobre derechos humanos en el precio de la acción es lo que estamos viendo ahora mismo. Los modelos están cambiando, ahora es cuando estamos viendo los modelos de incorporar esa manera de pensar. Esto sería la información extrafinanciera y finalmente EUROSIF trabaja a nivel gubernamental dentro del ámbito europeo. Me reúno mucho con la Comisión europea en Bruselas para intentar crear legislación favorable para este sector, algo que está siendo exitoso ahora mismo.

Actividades: en el campo del lobby estamos trabajando mucho con gobierno corporativo porque el problema ahora mismo es que muchas políticas de ISR encuentran dificultades ya que los gestores de fondos y otros inversores tienen todavía barreras al ejercicio de los derechos políticos de sus acciones

---

\* Transcrito literalmente de la ponencia.

cuando rebasan sus fronteras. Por ejemplo, si soy un gestor en España y quiero votar en una junta general de accionistas de una compañía que tengo en cartera con domicilio en Francia puedo encontrar bloqueos normativos que imposibiliten mi representación efectiva en el capital de la empresa. Por eso los gestores están intentando crear un mercado europeo donde las fronteras son mínimas, aunque esto es difícilísimo.

He traído algunos ejemplos sobre las investigaciones que hemos hecho en EUROSIF. Por ejemplo este estudio sobre ISR de toda Europa de hace un año y medio con todas las estadísticas, donde España está dentro de este estudio. Si quieres aprender sobre este campo este estudio es muy sencillo para aprender sobre un sector, por ejemplo este estudio versa sobre los automóviles y para saber rápidamente de sus asuntos claves. Lo que pasa muchas veces es que cuando estoy con la gente que no sabe mucho de este campo, su problema es no saber por dónde comenzar. Se puede comenzar con un estudio de este tipo, que aborda los asuntos principales.

También tenemos un acuerdo con los periódicos: El País en España, La Stampa en Italia y le Monde en Francia, donde publicamos artículos coescritos entre ambos países. Cada semana publicamos un artículo sobre un tema, puede ser CO<sub>2</sub>, puede ser sobre un banco o sobre los asuntos más importantes del sector. Consideramos que es otra de las buenas herramientas para intentar educar a la gente.

Otro de los problemas viene de la base misma, del mismo concepto de sostenibilidad. La dificultad en este tema es que la definición de sostenibilidad siempre está cambiando. Es la parte interesante pero también frustrante sobre este campo, que nadie tiene la misma idea clara del término.

Cuando pensamos en la evolución desde hace 50 años para acá, creo que hay unas cosas que han transformado sistema capitalista. El primero sería el poder de las multinacionales que no existían hace 50 años y cuando adquirieron este poder, un poder más grande que los países a veces, éste fue combinado con la pérdida de la idea de tener un empleo de por vida. Cada vez es más raro este fenómeno. Una persona ahora mismo en Europa va a tener dentro de su carrera profesional siete trabajos diferentes a lo largo de su trayectoria, y hace 20 años eran uno o dos. Ya no hay la misma relación con su empresa, y esto crea también una disconformidad.

Otro factor actual es que el papel del estado está disminuyendo y lo que pasa cada vez más es que la gente tiene que cuidarse, porque el estado no va a ser de la misma forma dentro de 20 o 30 años. En un futuro no vamos a tener un fondo de pensiones como ahora y esto también ha creado punto de desacuerdo. Yo creo que la próxima etapa va a girar sobre el concepto de sostenibilidad y cómo integrar todos estos asuntos en el sistema capitalista. Esta

etapa es donde estamos ahora mismo porque el poder de las ONG por ejemplo se está incrementando, el poder de los sindicatos está disminuyendo. Además, el acceso a la información sobre todas las empresas es increíble, no existía hace 10 años y por eso yo creo que está todo el mundo empezando a plantearse qué pasa en una empresa cuando yo voy a invertir dinero en una acción y cómo estoy involucrado en el debate. Por eso la figura del economista no está nada clara ahora mismo.

Otro factor importantísimo es el largo plazo. Sostenibilidad es sinónimo de largo plazo. Esta es la definición que utilizamos nosotros: un proceso que considerará los asuntos sociales, medioambientales, éticos, sobre una inversión, pero de forma que estén juntos la parte financiera y las partes concernientes a la responsabilidad social. En EUROSIF y todos sus socios creemos mucho en el largo plazo, creemos que la ISR es una manera de controlar los riesgos pero también de añadir valor a la inversión y de ganar más dinero.

Este mercado de la ISR hace 15 años era de un 1% del mercado, ahora mismo alcanza cotas de entre el 10 y el 15%. El crecimiento está siendo impresionante.

El mercado más poderoso estaba hace 15 años en Estados Unidos pero ahora mismo el escenario está cambiando. En primer lugar, el porcentaje de crecimiento del mercado en Europa está creciendo muchísimo porque las estrategias innovadoras están surgiendo ahora en Europa y Estados Unidos está lentamente siguiendo a Europa, ya no ostenta la posición de liderazgo como antes.

Las cifras que presento corresponden al estudio de Eurosif de 2006. En el momento presente ya hay otros fondos de pensiones que han decidido hacer completamente 100 por 100 ISR y que se han planteado incluir riesgos medioambientales y de sostenibilidad y esta es una tendencia que está aumentando. Yo creo que cuando hagamos el estudio en 2008 va a haber crecido muchísimo, va a ser en total cinco o seis trillones de dólares, es decir, más del 20% del mercado institucional.

Hemos dividido este mercado en dos: hay una parte que es lo que denominamos «Core ISR», basado en fondos de exclusión. Y otra más amplia llamada «Broad ISR». Un fondo de exclusión reestablece unas políticas de inversión muy estrictas que no permiten comprar acciones de sectores tales como empresas nucleares o de alcohol, por ejemplo. Ésta fue la base de la ISR pero ahora mismo es sólo una parte. Pero la definición de Broad está cambiando completamente ese debate. La diferencia entre Core y Broad: un gestor dice: voy a comprar lo que quiero, pero una vez que he comprado una empresa, en mi fondo voy a crear un sistema de diálogo para hablar sobre sus sistemas de gestión medioambiental, social, y si la empresa no cambia su política después de unos años, entonces venderé mis acciones. Esta es más o

menos la estrategia que ha cambiado completamente este mercado porque en la actualidad las instituciones prefieren comprar todo el mercado pero crear un sistema de diálogo con sus empresas.

El sistema Screening —que quiere decir excluir industrias— fue la base de este movimiento y lo que pasa en un país como Francia es que han cambiado este sistema porque se dieron cuenta de que no pueden excluir una industria como la nuclear. Sería imposible porque tiene demasiado poder en Francia. Así es que el planteamiento nuevo es: Vamos a incluir lo mejor dentro de una industria concreta. Esto es lo que se llama Best in Class o el Screening positivo. Después vinieron fondos sobre asuntos medioambientales y recientemente se estableció este diálogo y la integración, que desde hace dos años viene transformando el mercado. Ni En España ni en Italia he visto aún este sistema de diálogo, mientras que se está desarrollando ya en Holanda en Inglaterra, en los países nórdicos.

Conclusiones sobre este estudio: las empresas que ahora están preocupadas por la ISR son los Large Caps, es decir, las empresas de mayor dimensión en función de su valor de mercado. Aún no se ha detectado actividad en las empresas pequeñas. Lo más complejo y desarrollado del mercado es el sistema y proceso de ISR, por eso en España, al ser todavía un mercado nuevo —no he visto estrategias muy diferentes aquí— puede ser la razón por la que el mercado ISR no ha despegado aún en este país.

La transparencia ahora mismo está también cambiando el mercado porque los gestores y los inversores están exigiendo más transparencia de las empresas pero la gente como nosotros está pidiendo más transparencia de los gestores. Esto está abriéndose poco a poco para mostrar todos estos criterios que antes no eran visibles.

La regulación también está cambiando y he oído que hasta en España se van a producir unos cambios que serían muy favorables para este tipo de inversión. En seis países europeos ahora mismo hay un sistema donde los fondos de pensiones tienen que declarar cómo han utilizado criterios ISR, éticos, medioambientales, sociales, para demostrar que han integrado este tipo de aspectos cuando han comprado las acciones. Esta ha sido una manera de que crezca el mercado rápidamente en estos países y una vez que esto pase aquí el mercado se va a expandir rápidamente porque ha pasado por ejemplo en Italia recientemente y el mercado está expandiéndose de forma muy notable.

Antes la ISR era una discusión solo sobre renta variable (acciones) y ahora mismo cubrimos otros activos financieros como las obligación (deuda de empresas o del estado) y fondos inmobiliarios, incluso en el capital riesgo. Esta es la parte más nueva e innovadora sobre este mercado y voy a explicarla brevemente: hay una explosión ahora mismo en el mundo del capital riesgo de los

fondos Clean Tack, que invierten en tecnologías renovables viendo la lucha contra el cambio climático como una oportunidad de inversión. Estos se refieren a la actividad de la energía renovable y hemos hecho un estudio sobre este campo. El crecimiento de este mercado: ahora mismo tenemos un billón de euros disponible en este campo de capital riesgo sobre los fondos sostenibles, casi el 10% del mercado, pero lo que es más importante es el crecimiento, porque hace cinco años esto no era nada y ahora mismo EUROSIF recibe cada semana otra llamada de un gestor nuevo que quiere abrir un fondo sobre energía renovable y pregunta sobre cómo hacerlo. Es un mercado que se está expandiendo.

El obstáculo ahora mismo es que los fondos capital riesgo no obtienen demasiado dinero de las fuentes tradicionales (procedente de fondos de pensiones por ejemplo), sino que la inversión proviene sobre todo de los inversores individuales, de patrimonios familiares, y también del gobierno. Éste es el cambio que se necesita para tener verdaderamente un crecimiento más fuerte, que el mundo Mainstream, los fondos de pensiones comiencen a poner el dinero en este tipo de fondos de capital riesgo sostenible, pero yo creo que está pasando ahora mismo.

Tendencias: por ejemplo la película de Al Gore ha revolucionado el debate en Estados Unidos, finalmente los gringos están hablando de cómo pueden meterse en este campo de criterios pero antes era una cosa que veían como propia de las ONG. Pero desde esta película es verdad que tengo muchas conversaciones con los fondos de pensiones estadounidenses que están interesados en cómo pueden integrar criterios medioambientales y sociales, por eso pienso que esta película ha sido un éxito.

Finalmente, la pregunta que siempre inquieta: ¿Cuáles son los retornos? Voy a presentar como ejemplo un fondo californiano que se llama CalPERS y que es el fondo más grande del mundo. Divide sus inversiones en las acciones domésticas, internacionales, también hedge funds, obligaciones inmobiliarias, capital riesgo, pero también distingue aspectos de buen gobierno o sostenibilidad. Y las rentabilidades de sus activos han sido increíbles. CalPERS, el fondo más importante del mundo, tiene un equipo dedicado el 100 por 100 de su tiempo en utilizar las inversiones en buscar las oportunidades para mejorar los criterios de sostenibilidad de las empresas. Los retornos han sido tan buenos, en especial en los dos últimos años, que CalPERS y los demás fondos están buscando y empleando cada vez más gente que se dedique íntegramente a crear un sistema de inversión ISR que se está demostrando que es un tipo de inversión cada vez más rentable.





PARTE V:  
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EN EUROPA  
Y LATINOAMÉRICA



# LA RSE EN EUROPA. PROGRESO Y TENDENCIAS \*

JAN NOTERDAEME SENIOR

Director of EU & Stakeholder Relations

JANI LÓPEZ,

Coordinator of Membership Relations (NPO)  
CSR Europe

Para entender el desarrollo y la evolución de la RSE en Europa es necesario estudiar la estrategia de la Unión Europea en este ámbito y como están respondiendo las empresas europeas a los retos implícitos en el desarrollo sostenible. La política establecida por la Unión Europea está teniendo definitivamente un impacto en el avance de las prácticas de responsabilidad social; pero además, la extensión del compromiso no sólo de las compañías sino también de la sociedad civil y otros stakeholders son los ingredientes reales para unas mejores iniciativas de RSE. Teniendo esto en mente y con el propósito de analizar las tendencias actuales y la evolución de la RSE en Europa este escrito: 1) presenta una visión de CSR Europe; 2) describe las principales avances en la política de RSE a nivel europeo y 3) proporciona una foto o imagen en las actuales tendencias de RSE basadas en más de 500 soluciones de responsabilidad social de empresas europeas.

## I. SOBRE CSR EUROPE

La existencia de organizaciones que promuevan prácticas socialmente responsables, como CSR Europe, es algo relevante para la integración de la RSE en las operaciones de negocio. En particular, CSR Europe ha contribuido de forma importante al desarrollo de la RSE desde su fundación en 1995 en que fue creado por el ex presidente y CEO Jacques Delors. Como red europea para el fomento de la RSE con más de 75 corporaciones multinacionales y con una red de 23 socios nacionales, CSR Europe actúa de plataforma para el intercambio y el apoyo en la implementación de prácticas socialmente responsables en toda Europa. La misión de esta organización es «ayudar a las compañías a alcanzar beneficios, crecimiento sostenible y progreso humano a través de la integración de la responsabilidad social en la gestión del negocio de las compañías». Para alcanzar este objetivo y después de un primer periodo de surgimiento de campañas de concienciación, CSR Europe emprende las siguientes actividades:

---

\* Transcrito literalmente de la ponencia.

- grupos de trabajo B2B: colaboración «business to business» (de empresa a empresa) para intercambiar soluciones prácticas a retos de responsabilidad social.
- Iniciativas como el MarketPlace y el MarketPlace on-line: plataforma para que cientos de empresas compartan sus mejores prácticas dentro de una amplia variedad de categorías de RSE.
- Laboratorios RSE europeos: bajo esquemas dirigidos de intercambio de prácticas y para reunir a las empresas, stakeholders y representantes del gobierno con el fin de que juntos exploren proyectos operacionales y soluciones para mejorar las políticas europeas en este tema.
- Sesiones de actualización de RSE: para informar a los miembros sobre los últimos avances contemplando iniciativas específicas de RSE de nivel europeo e internacional.

Asimismo, CSR Europe actúa como socio de referencia con las instituciones europeas, en particular con la Comisión Europea en materias relacionadas con la RSE.

En el siguiente apartado se ofrece una visión de tal estrategia, dirigida a proporcionar una fotografía mejor de las tendencias y el desarrollo de la RSE en Europa.

## **II. LA POLÍTICA EUROPEA EN RSE**

### **2.1. Diálogo continuo y cooperación entre empresas y líderes de la Unión Europea.**

Es importante señalar que desde la creación de CSR Europe en 1995, ha habido continuos cruces de ideas y puntos de encuentro entre las empresas y las iniciativas de la Unión Europea en términos de responsabilidad social. La Declaración Europea Contra la Exclusión Social iniciada por el ex presidente Jacques Delors y los líderes de las compañías en 1995, el llamamiento de los jefes de estado sobre RSE en 2000 y la Alianza Europea para la RSE lanzada por los líderes políticos y de negocios en marzo de 2006; son algunos de los hitos donde tanto políticos como empresas han establecido la para el diálogo continuo y el progreso en el área de la responsabilidad social. Éste diálogo y cooperación siempre han sido una parte importante de la Estrategia Europea en RSE.

## 2.2. La Comisión Europea lanza su primera Comunicación en 2002 que establece una política europea en RSE

El propósito de convertir a Europa en la economía más competitiva y dinámica basada en el conocimiento, fijado en la Cumbre de Lisboa de 2000, puede ser considerada como la piedra angular de la Estrategia Europea en RSE. Es en la cumbre de Lisboa donde, además de la cooperación entre la presidencia portuguesa de la Unión Europea, los líderes de negocios, y los jefes de estado, todos ellos hacen un llamamiento a la RSE. Este llamamiento fue el punto de partida para un marco mucho más desarrollado de RSE a nivel europeo.

En 2001, la Comisión Europea lanzó el Libro Verde para abrir el debate europeo en torno al concepto de RSE. Como resultado, la Comisión Europea lanzó su primera Comunicación en RSE, con tres principales líneas de resultado:

**1) Definición del concepto:** la Comunicación sobre RSE de la Unión Europea estableció por primera vez una definición que establece que «RSE es un concepto a partir del cual las compañías integran sus preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones de negocios y establecen una interacción con sus grupos de interés de forma voluntaria».

**2) El Foro Multistakeholders de RSE:** es una iniciativa compleja considerando la variedad de agentes involucrados (empresas, social partners, ONGs, gobiernos oficiales). Sin embargo, después de dos años de remarcable esfuerzo, en junio de 2006 se ofreció a la Comisión Europea un informe sobre el estado de la cuestión. Todas las partes interesadas se pusieron de acuerdo en los principios europeos e internacionales y en las normas que deberían servir de referencia para obtener una respuesta y posterior desarrollo de la RSE en Europa. Este informe también incluye un diagnóstico de las guías y los obstáculos para el desarrollo de la RSE, basados en 100 experiencias prácticas presentadas al Foro. Además el informe incluía nueve recomendaciones para un mayor progreso en RSE. El objetivo de este estudio era en términos generales promover la innovación, convergencia y transparencia en las prácticas RSE existentes y sus herramientas. El 7 de diciembre de 2006, la Comisión Europea acordó una revisión del foro para identificar los pasos siguientes. El foro decidió reunirse de nuevo a finales de 2008 tras haber finalizado el análisis de un compendio de 600 iniciativas relacionadas con las nueve recomendaciones del foro.

**3) Estrategia y política en RSE:** la Comunicación supuso también el primer paso hacia una estrategia más definida con el objetivo de proporcionar un mayor apoyo a los esfuerzos voluntarios, a la investigación y a la toma de conciencia en temas relacionados con responsabilidad social de las empresas. Además, esta iniciativa abre la puerta a la creación de políticas específicas en aspectos de RSE.

En términos generales, la primera Comunicación de la Unión Europea en términos de RSE supuso el comienzo del desarrollo de más objetivos y estrategias relativos a la contribución de las empresas al desarrollo sostenible.

### **2.3. La Comisión Europea renueva la política europea en RSE en 2006**

En su Comunicación sobre RSE de 2006, la Comisión lanzó una política renovada que incluía tres principales elementos:

**1. Integración de la RSE dentro de la política europea:** esta es el área política de toda la Estrategia Europea en RSE. Está dirigida a asegurar que la legislación o acciones tomadas a dos niveles, a nivel de los estados miembro y a nivel de la Unión Europea, están correlacionados con los desarrollos de otros marcos de acción dentro de la estrategia RSE. Hasta el momento, han tenido lugar tres encuentros de grupos de alto nivel dentro de los estados miembro. En conjunto, los esquemas resultantes de la política RSE de la Unión Europea tienen como objetivo hacer de Europa el polo de excelencia en RSE así como fomentar una mejor regulación y promover partenariados más fuertes entre los grupos de interés. Los agentes implicados en actividades RSE dentro de la Unión Europea son: la Dirección General de Empleo, Investigación, Medio ambiente, Empresa, Educación y SANCO. Además, la UE está coordinando un grupo de alto nivel de representantes del gobierno en RSE cuya principal apuesta va a ser lanzada este año.

**2. El Foro Multistakeholder de RSE:** este marco de actuación dentro de la nueva estrategia RSE tiene la misión de «fomentar la RSE a través de la innovación, transparencia y convergencia de las prácticas en este ámbito». Los principales objetivos son mejorar el conocimiento de la RSE y el desarrollo sostenible a la vez que explorar las oportunidades para establecer unos principios guía comunes. Mientras la participación del gobierno y los representantes académicos era bienvenida, todos los participantes lamentaron la ausencia de ONGs así como de organizaciones de consumidores. Aunque se ha registrado un gran progreso, se creó un consenso para incrementar los esfuerzos dirigidos a reforzar la contribución europea a la dimensión internacional de la RSE así como a la mejora de la integración financiera y no financiera de las compañías.

### **2.4. La Alianza Europea para la RSE y el progreso inicial**

Tras los resultados del Foro Multistakeholder de RSE en 2004, esta Alianza materializa un acercamiento político a la RSE por parte de la Comisión Europea dirigido a ayudar a conseguir la Estrategia Europea para el crecimiento y el empleo:

- Europa necesita un clima público donde los empresarios sean vistos no sólo como generadores de riqueza sino también para dirigir el reto de aumentar la competitividad global, las tendencias demográficas y un futuro sostenible.
- Las empresas son los principales agentes de la RSE.
- El diálogo y el compromiso con los principales grupos de interés son esenciales en el sentido de que pueden ayudar a las empresas a anticipar y a tratar con los temas sociales y medioambientales que afectarán su competitividad futura.

La Alianza Europea está basada en un doble compromiso: 1) que la Comisión Europea y los estados miembros consoliden un ambiente amistoso de negocio en los cuales las empresas puedan florecer y crecer y 2) que a través del acercamiento voluntario de a la RSE cada vez más empresas en Europa el resto del mundo aprendan e innoven en lo relativo a su gobierno, gestión, diálogo con los grupos de interés y desarrollo.

En otras palabras, la Alianza llama a las empresas europeas a dar un paso más allá hacia el compromiso con la RSE complementariamente con el propio compromiso de la Comisión para hacer de la estrategia de crecimiento y empleo una política central y prioritaria para la Unión Europea.

Este marco de acción y el nuevo acercamiento político a la RSE por parte de la Comisión ampara los objetivos de la Estrategia Europea para el crecimiento y el empleo a través de la promoción de las prácticas responsables en las empresas. Todo esto pretende ayudar a arrojar luz sobre el campo de las prácticas innovadoras en responsabilidad social, estimular las nuevas, además de facilitar iniciativas privadas en este área, haciendo posible el trabajo en red, el intercambio de experiencias y conocimiento, y la capacidad de construir y desarrollar proyectos conjuntos entre compañías y sus stakeholders.

Un año después de su lanzamiento, 150 empresas expresaron su apoyo a la Alianza europea. Este progreso inicial fue revisado por el Encuentro de Alto Nivel de la Alianza en febrero de 2007, donde fueron presentadas las siguientes actividades:

**1) Intercambio y difusión de las mejores prácticas:** dentro de este área vale la pena mencionar eventos como el MarketPlace Europeo, organizado en junio de 2006 y que reunió a más de 450 participantes que compartieron sus mejores soluciones empresariales en base a las 10 prioridades establecidas por la Alianza. Además está el MarketPlace online que contiene cerca de 500 soluciones concretas y completamente disponibles para los miembros de CSR Europe y para una gran mayoría del público. Asimismo, el Congreso Anual de EABIS ha ofrecido recientemente un foro único para la investigación y el reflejo de lo que están haciendo más de 300 académicos, empresarios, políti-



cos y otros su interés. Próximamente, EABIS también lanzará la «European Business in Society Gateway», un portal abierto que contendrá por ejemplo un mapa al directorio del estado de la educación en RSE en Europa y una base de datos para aumentar la concienciación sobre la literatura y la investigación acumuladas en este ámbito. Otro hito añadido a la difusión de las mejores prácticas fue el lanzamiento de la European Cartography on CSR. Basada en una encuesta que recogía 545 soluciones y 140 actividades de redes empresariales, esta cartografía ofrece indicaciones de valor sobre cómo y dónde en Europa se están produciendo los cambios y la innovación dentro del entorno empresarial. A nivel internacional, mencionar dos actividades: la publicación del primer informe sobre RSE en China en 2006, elaborada por ORSE (el socio nacional francés) y CSR Europe; y la contribución especial hecha por CSR Europe en el foro empresarial UE-África en noviembre de 2006 que trató también sobre RSE. Otra iniciativa interesante es el directorio de los 48 acuerdos marco internacionales en RSE que mostró como compañías europeas relacionadas están tratando de trabajar sobre nuevos tipos de diálogo y compromisos con sindicatos sobre una base internacional.

**2) Laboratorios RSE:** uno de los principales proyectos dentro de la Alianza Europea, dirigido a animar a las empresas, los stakeholders y representantes de la Unión Europea a compartir experiencias, experimentar proyectos conjuntos y proponer nuevas opciones y soluciones para mejorar la cooperación privada, pública y civil. Tras los cuatro meses de consulta, cerca de 20 propuestas para estos laboratorios han sido identificadas, de las cuales algunas están siendo lanzadas desde abril de 2007. Comenzando con los temas de la Alianza de diversidad, cadena de proveedores, empleabilidad, y bienestar en el trabajo, otros laboratorios temáticos van a ser lanzados en una próxima fase. Las primeras conclusiones serán presentadas el 29 de noviembre de 2007 en Bruselas, aunque en el periodo de desarrollo de estos laboratorios se ha establecido en 18 meses para la entrega de los primeros resultados tangibles. CSR Europe, Business Europe y Ueapme acordaron informar sobre el proceso y el progreso de los laboratorios de forma regular, en estrecha cooperación con las empresas y organizaciones que se han comprometido a liberarlos y a facilitar su puesta en práctica. Es importante mencionar que estos laboratorios RSE se desarrollan bajo un esquema de ser dirigidos por empresas y que por el momento hay 17 laboratorios temáticos en áreas como:

- Integración de la Diversidad (Mainstreaming Diversity)
- Bienestar en el trabajo (Wellbeing in the Workplace)
- Igualdad de género (Equality Men & Women)
- Gestión ética de la inmigración (Ethical management of Immigration)
- Habilidades para la Empleabilidad (Skills for Employability)
- Compromiso con la Comunidad (Community Engagement)
- Empleo de personas con discapacidad (Employment of people with disabilities)

- Estudios de Mercado y evaluación de los escenarios financieros y no financieros (CR & Market evaluation of financial & non-financial performance)
- Compromiso con Iso grupos de interés (Stakeholder Engagement)
- Redes de innovación (R&D Innovation networks)
- Educación científica en las escuelas (Science Education in Schools)
- Base de la pirámide (Base of the Pyramid).

**3) Encuentros de Alto Nivel entre líderes empresariales y comisarios europeos:** el objetivo de estas sesiones es doble: revisar el progreso de la Alianza y mantener un debate abierto sobre la relación directa entre RSE y competitividad, en apoyo de la Estrategia Europea para el crecimiento y el empleo. El vicepresidente de la Comisión Europea Günter Verheugen y el comisario europeo Vladimir Spidla invitaron a los líderes empresariales a un primer Encuentro de Alto Nivel en Bruselas el pasado 8 de febrero del 2007. Después de una discusión fructífera, la intención de la Comisión Europea es fijar el próximo mítin para marzo del 2008.

**4) Compromiso con universidades y escuelas de negocios para promover la investigación y la educación multidisciplinar:** en 2006, los líderes de empresas y del mundo académico han contribuido a una edición especial del Corporate Governance Journal publicado por Eabis, que examina la fuerte correlación entre responsabilidad social y competitividad a nivel micro, macro, y medio. Además, más de 100 directivos y 24 senior executives colaboraron con un equipo de investigación dirigido por la escuela de negocios Ashridge para identificar el conocimiento, habilidades, y actitudes que afianzarán el éxito de los líderes de la responsabilidad social en los años venideros. Con respecto al desarrollo de la integración de la RSE, dos iniciativas cuyos resultados están siendo esperados ahora mismo merecen la pena ser destacados: la encuesta europea y el directorio RSE de investigación, educación e iniciativas de más de 600 escuelas de negocios y universidades. La iniciativa dirigida por la London Business School para desarrollar carreras y programas ejecutivos así como material de enseñanza ayudará al proceso de integración corporativa de la RSE.

### III. LA CARTOGRAFÍA EUROPEA DE LA RSE: INNOVACIONES, RETOS Y TENDENCIAS FUTURAS

Después de abordar una panorámica general de los factores políticos de la RSE, debemos enfocarnos a su lado más práctico y presentar algunas indicaciones sobre cómo y dónde en Europa están cambiando las cosas dentro de las empresas, además de analizar donde se encuentran las principales restricciones y lagunas en la materia.

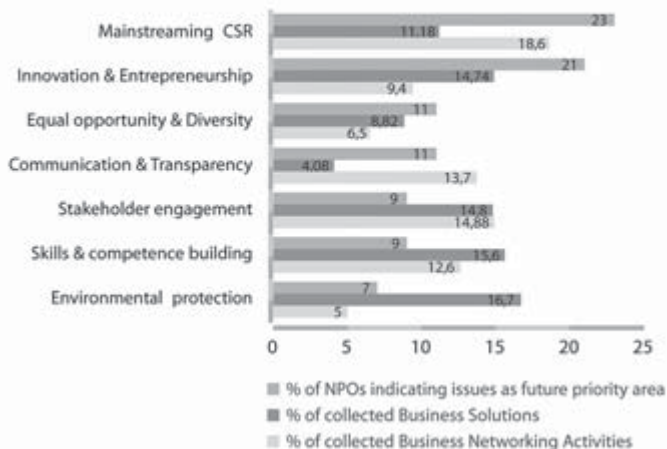
En 2005, CSR Europe junto con sus NPOs se embarcó en un ambicioso proyecto: *La Cartografía Europea de la RSE: Innovaciones, retos y tendencias futuras*. El objetivo era llenar una prisión de los aspectos clave y las tendencias en responsabilidad social. Basada en más de 500 soluciones empresariales

### Reservoir of CSR Practices: A Wealth of Useful Information



y 140 experiencias piloto y trabajo entre de las 22 organizaciones especializadas en la RSE que reúnen en total a más de 1800 organizaciones miembro, la Cartografía Europea reflejaba algunas de las prioridades y retos a los que se enfrenta la implementación de la responsabilidad social en las empresas.

### CSR issues: current focus and future priorities



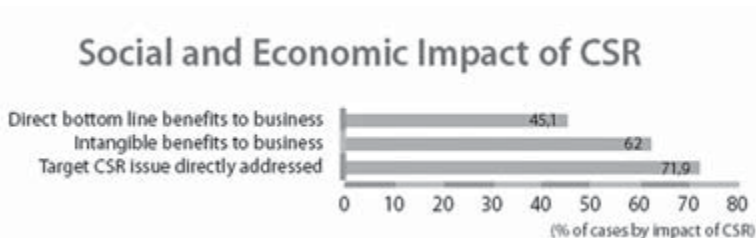
**Las principales innovaciones en RSE y aprendizajes** por parte de las compañías mostraron que éstas:

- Están continuamente adaptándose para incrementar las habilidades de los trabajadores y la empleabilidad (29% de soluciones).
- Están invirtiendo en inteligencia empresarial y en ser emprendedoras para detectar nuevas o desconocidas necesidades (26% de soluciones).
- Están desarrollando tecnologías y prácticas respetuosas con el medio ambiente, que se están convirtiendo en valor añadido a largo plazo, mientras se preocupan por la sociedad y el medio ambiente (23% de soluciones).
- el 53% de las soluciones están relacionadas con el cambio en los sistemas de gestión y el 46% de las soluciones están basadas en la implicación de los grupos de interés.
- 50% menos de soluciones en diversidad que en protección del medio ambiente
- 50% menos de soluciones en salud y seguridad que en construcción de habilidades y competencias.

Además, este estudio apreció como la integración de la RSE en la gestión y en las funciones internas son:



- Una máxima prioridad hoy en día.
- Una tarea dificultosa.
- El reto más importante para los próximos cinco años.



Las materias concernientes a la integración RSE y a la **Comunicación y transparencia** son temas que actualmente acaparan mucha menos atención de lo que deberían en comparación con la importancia que se les percibe en el futuro.

Con respecto al impacto social y económico de la RSE, el estudio encontró que de hecho hay beneficios tangibles para la empresa cuando pone en práctica iniciativas RSE.

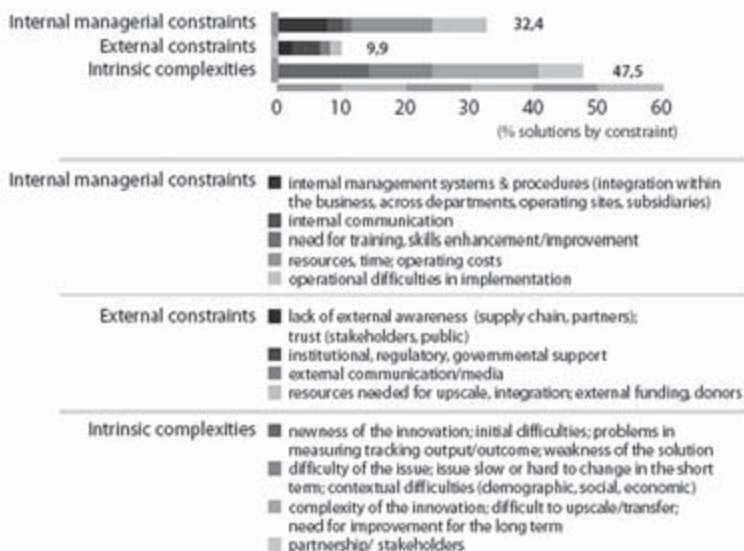
El 45% de las innovaciones en la empresa revierten directamente en beneficios de la base de la pirámide. Esto incluye aumento de ganancias ahorro en los costes, eficiencia operacional e incremento de las oportunidades de negocio.

En más de 62% de los casos, las empresas ganaron beneficios intangibles, tales como el aumento de su credibilidad, bienestar, refuerzo de su reputación y relaciones. Asimismo, en el 72% de los casos, las compañías fueron capaces de comenzar a dirigirse al problema objetivo, mientras que cerca del 40% desembocó en amplios impactos directos sobre la sociedad.

No obstante, hay también algunas dificultades presentes en la implementación de estrategias RSE.

En uno de cada tres casos, las limitaciones a las que se enfrentaban estas compañías eran sobre todo de carácter interno o de gestión.

### Type of constraints (multiple responses across categories)



Con respecto al ámbito externo, sólo 5% de las limitaciones se referían al campo de acción regulatorio, institucional o gubernamental.

Más del 52% de las respuestas de la compañía reiteraron que los retos RSE son intrínsecamente complejos de tratar mientras que el 8% están relacionados con los partenariados.

Tal como lo anteriormente expuesto muestra, en Europa existe una creciente toma de conciencia —en ambos campos, el político y el de los negocios— de que el éxito económico no será duradero si no se construye sobre la base sólida de la sostenibilidad. Esa es una de las razones por las que las empresas necesitan adaptarse a las nuevas circunstancias; necesitan abrazar modelos que consideren, además del plano económico, los factores sociales y medioambientales. Algunas compañías están comenzando a hacerlo y algunas otras están ya consolidando e innovando en sus prácticas de sostenibilidad y RSE. Además, el futuro de las prácticas de responsabilidad social parece ser bastante positivo si consideramos el desarrollo de políticas, el compromiso de las empresas y la creciente concienciación de la sociedad civil con respecto a este ámbito.

#### **IV. SIGUIENTES PASOS: LA RSE NOS CONCIERNE A TODOS**

La responsabilidad social está siendo rápidamente integrada en las estrategias de negocios en Europa y en el extranjero. Coincidiendo con esta visión, el texto introductorio de la Alianza Europea para la RSE muestra claramente que esta materia incumbe cada vez más no sólo a las empresas sino también a los consumidores, comunidades locales, inversores, clientes y proveedores. En Europa se percibe una creciente concienciación sobre esto, reflejada en las opiniones de algunos de los líderes empresariales que están al frente de la nueva economía.

*«La riqueza de las prácticas actuales en RSE, en particular el cambio en los sistemas de gestión y las soluciones compartidas por empresas y sus grupos de interés, son elementos poderosos que deberían generar más confianza y fe en el futuro. No cabe ninguna otra posibilidad si queremos afianzar e incrementar la competitividad y la sostenibilidad de las empresas tanto en Europa como en el extranjero».*

Viscount Etienne Davignon, CSR Europe's President.

*«Creo que hemos llegado a un punto donde la agenda de la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa no es sólo fundamental la estrategia empresarial sino que se convertirá cada vez más en una vía crítica de crecimiento de la economía. Pienso que tal y como están respondiendo las empresas de*

*rápido y de bien a esta agenda determinará qué organizaciones tendrán éxito y cuáles fracasarán en las próximas décadas».*

Patrick Cescau, Group CEO, Unilever

*«A causa de nuestras diferencias de perspectiva, competencias y roles, es nuestra responsabilidad conjunta el desarrollar las soluciones que puedan animar a los empleados a planear mejor su futuro, el potenciar la calidad de vida de los consumidores y el tratar respetuosamente el medio ambiente».*

Frank Welvaert, Johnson & Johnson

## ANEXO I: ESTRATEGIA EUROPEA EN RSE

	CSR Europe	Comisión Europea	Comisión Europea
1995	Declaración Europea contra la exclusión social firmada por 20 líderes empresariales y por el presidente Jacques Delors que hizo su primer llamamiento a las empresas en junio de 2003		
1996	Creación de CSR Europe (entonces se llamó European Business Network for Social Cohesion EBNSC —red empresarial europea para la cohesión social—)...	...bajo mandato del presidente Santer y del comisario europeo Pdraig Fynn y con el apoyo financiero de la Comisión Europea.	
1998	Lanzamiento del centro de recursos online de CSR Europe...	...bajo mandato del presidente Santer	
1999	Día europeo para las empresas y oficiales del gobierno...	... bajo mandato de la presidencia portuguesa y el presidente Prodi, que invitó a EBNSC a participar en la Cumbre de Lisboa	
2000	Los CEOs se ofrecen a un encuentro con el primer ministro portugués para «negociar» un llamamiento a la RSE (febrero). <b>Los Jefes de Estado europeos hacen un llamamiento a la RSE para apoyar la Estrategia Europea 2010 (Marzo 2000)</b> CSR Europe lanza la Primera Campaña Europea sobre RSE.		
2001	CSR Europe responde al Libro Verde incluyendo su propuesta para una plataforma multistakeholder	La Comisión Europea lanza el Libro Verde en RSE para consultar a todos los agentes implicados en toda Europa	Primera conferencia de la presidencia europea sobre RSE-Bélgica (Davignon propone crear un foro europeo Multi Stakeholder en RSE)

	<b>CSR Europe</b>	<b>Comisión Europea</b>	<b>Comisión Europea</b>
<b>2002</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lanzamiento de la European Academy of Business in Society (EABIS), bajo mandato del comisario Busquin</li> <li>• lanzamiento de SME KEY (para pymes)</li> <li>• impacto del Reporting Comunicación Europea en RSE</li> </ul>	<p><b>Comunicación Europea en RSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— la RSE es voluntaria</li> <li>— la RSE se integra en las políticas de la UE</li> <li>— foro RSE</li> <li>— informe de sostenibilidad de la Comisión para 2004</li> </ul>	Segunda conferencia de la presidencia europea sobre RSE-Dinamarca
<b>2003</b>	CSR Europe adopta nueva estrategia sobre integración de la RSE		Tercera conferencia de la presidencia europea en RSE -Italia.
<b>2004</b>	<p><b>Foro Europeo Multi Stakeholder en RSE, oct 2002-junio 2004</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Principios y valores comunes</li> <li>2. Bases comunes de entendimiento de la RSE</li> <li>3. Nueve recomendaciones para el futuro del desarrollo de la RSE en la UE</li> </ol> <p><b>Conferencia inicial de revisión, 7 de diciembre 2007</b></p>		Cuarta conferencia de la presidencia europea en RSE-Holanda. Noviembre 2004
<b>2005/2007</b>	<p><b>Lanzamiento de la Hoja de ruta europea en RSE (European Business Roadmap on CSR) (4/03/2004)</b></p> <p>El presidente Barroso da la bienvenida al documento y ofrece nuevamente su colaboración</p> <p><b>Lanzamiento de la segunda Comunicación de la CE y de la Alianza Europea -marzo 2006</b></p> <p>La Alianza se capitaliza en el Foro y en la Hoja de Ruta y es el resultado de las discusiones bilaterales entre los comisarios Verheugen, Spidla y las empresas miembro de CSR Europe.</p> <p><b>1ª reunión de alto nivel entre CEOs- comisarios de la EU. 08.02.07</b></p>		<p>La Cumbre de la UE liga a la RSE a la revisada estrategia de Lisboa para el crecimiento y el empleo.23/03/05</p> <p>Quinta conferencia de la presidencia europea en RSE- Reino Unido, diciembre 2005</p>



**Etienne Davignon, Presidente de CSR Europe  
12 años de pensamiento y liderazgo en la acción  
orientada a la Estrategia Europea de RSE**

CSR Europe dentro de su relación con la Unión Europea ha desarrollado contactos intensos que se han dirigido todas y cada una de las veces a descubrir procesos innovadores y a obtener resultados prácticos, habiendo contribuido todos ellos a la Estrategia Europea en RSE. Entre estos procesos e iniciativas, aquí hay algunos de los puntos clave que merece la pena destacar:

- Jacques Delors, presidente de la Comisión Europea, junto con Etienne Davignon y 20 líderes empresariales firmaron la ***Declaración Europea contra la Exclusión Social*** el 10 de enero de 1995.
- Jacques Santer, presidente de la Comisión Europea, junto con Etienne Davignon y otros líderes empresariales lanzaron la red **CSR Europe** y el **Centro Europeo de Recursos para la RSE**, uno de los centros online sobre esta materia más visitados hoy en día.
- El presidente de la Comisión Europea Romano Prodi, el primer ministro de Portugal y presidente del Consejo Europeo Antonio Gutierrez y la comisaria europea Anna Diamantopoulou, invitaron a Etienne Davignon y otros miembros líderes de CSR Europe a participar en una profunda reflexión con la presidencia europea, lo que condujo al lanzamiento del ***Llamamiento a la RSE de los jefes de estado y de gobierno en Lisboa*** (marzo 2000).
- Con el apoyo de Anna Diamantopoulou y Erki Liikanen, y junto a otros 600 líderes empresariales, Etienne Davignon lanzó la ***Campaña Europea de las Empresas por la RSE*** (incluyendo las claves para las pymes) en 2001 en respuesta al Llamamiento RSE.
- Etienne Davignon negoció con el comisario europeo Philippe Busquin, CEOs y decanos la fundación de la **Academia Europea de Negocios y Sociedad (European Academy of Business and Society)** en 2002.
- A finales de la primera conferencia presidencial en RSE, Etienne Davignon en respuesta a la petición de la European Academy de negociar una directiva europea sobre transparencia, propuso establecer una plataforma Multistakeholder para la responsabilidad social un año después y hasta junio 2004, Etienne Davignon dirigió la delegación de CSR Europe en lo relativo a la coordinación, actividades y conclusiones del ***Foro Europeo Multi Stakeholder de RSE*** auspiciado por la Comisión Europea.
- El comisario europeo Vladimir Spidla inaugura el Sino European International Forum on CSR organizado por CSR Europe en Beijing (Sep-

tiembre 2005). CSR Europe y Orse la una publicación conjunta sobre RSE en China (septiembre 2006).

- El vicepresidente de la Comisión Europea Günter Verheugen inaugura, y el comisario europeo Vladimir Spidla y Etienne Davignon clausuran el primer mercado europeo de la RSE, *the European Marketplace on CSR Solutions (2006)*. En respuesta a la *Hoja de Ruta Europea «Hacia una empresa competitiva y sostenible»*, el presidente Manuel Barroso ofrece al mundo empresarial un nuevo partenariado. Günter Verheugen y Vladimir Spidla invitan a Etienne Davignon y a las compañías miembro de CSR Europe a participar en este partenariado que se ha convertido ahora en la *Alianza Europea para la RSE* (22 de marzo de 2006).

Con ocasión de la primera reunión de alto nivel con los CEOs dentro de la Alianza Europea para la RSE (8 de febrero de 2007), el vicepresidente Günter Verheugen rindió tributo al vizconde Etienne Davignon y a CSR Europe por su destacado pensamiento y acciones orientadas al liderazgo dentro de la Estrategia Europea para la RSE.



# EL RETO DE LA RSE EN LA GLOBALIZACIÓN: SU IMPACTO EN ARGENTINA

CARLOS G. GARAVENTA

Director General de Forética Argentina

Según el Diccionario de la Real Academia Española «globalización» es la «tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales».

## 1. EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL EN ARGENTINA 2001-2006

El mundo se está configurando en bloques regionales conformados por países con intereses comunes. Los bloques regionales más importantes que existen en el mundo son el NAFTA (Tratado de libre comercio entre los Estados Unidos, Canadá y México); la CCE (Comunidad Económica Europea); la Unión de los países del Asia Oriental, que nuclea al Japón y un conjunto de países de la región; y el Mercado Común del Sur (Mercosur), que reúne a la Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay a fin de crear un espacio compartido de libre circulación de bienes, servicios y capitales.

### **ARGENTINA. Algunos datos de interés.**

- 37 millones de habitantes
- 87 % vive en áreas urbanas
- La mayoría es de origen europeo
- Casi 12 millones viven en Buenos Aires y alrededores (Gran Buenos Aires)
- 90% profesan la religión católica
- CLIMA: Norte: Subtropical; Centro: Templado; Sur: Semiárido y frío.
- Superficie: 3.760.000 km.2 (8vo. país en el mundo en superficie)

La actividad industrial muestra una importante recuperación. A octubre de 2006 ha alcanzado su máxima histórica. El Estimador Mensual Industrial (EMI)

que suministra el INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censo del Ministerio de Economía, que la actividad industrial pasó del 78,1 en 2002 a 120 en Octubre de 2006. Esta rápida recuperación en la producción industrial fue lograda mediante la absorción de los excedentes de capacidad ociosa ge-

nerada durante la recesión. El 80% de las empresas están entre 80-100% de su capacidad y sólo el 20% está planificando expandir capacidad.

Las exportaciones han crecido. Entre 1995 y 2006, las exportaciones ascendieron de 20,9 a 46,5 billones de u\$s dólares FOB. Sin embargo, ese crecimiento entre 2001 y 2006 ha sido menor que el de los países vecinos: el crecimiento de las exportaciones de Brasil fue del 327%, de Chile del 236%, mientras que de Argentina fue del 175%

Las inversiones en construcción y obras públicas han tenido incrementos importantes entre el año 2002 y el año 2005, pasaron de 26 a 60 billones de pesos constantes 1993.

Después de la gran crisis 2001-200, Argentina presenta una tasa anual sostenida de crecimiento económico del 9% en el PBI a precios de mercado en moneda constante 1993.

En cuanto a la tasa de desempleo, el índice ha caído significativamente, del pico más alto del 18,3% del año 2001, ha bajado al 8,7% a diciembre de 2006.

La pobreza y la indigencia han disminuido, pero todavía tenemos niveles superiores a la media histórica. En el año 2002 se alcanzaron niveles del 54,3 % en el índice de pobreza y del 24,7 % en el de indigencia. A fines de 2006, habían bajado al 29,4 % y al 10,3 % de la población total, respectivamente.

En lo que se refiere a las Finanzas Públicas, la economía se ha recuperado mediante mayor presión fiscal y negociación de la deuda. El resultado se refleja como una mejora importante de las finanzas públicas, con un superávit primario de 23.164 millones de pesos a fines de 2006, con una presión fiscal del 27,3 % del PBI.

La fuente de información consultada es el INDEC<sup>1</sup>.

## **Tendencias de la economía**

Las tendencias emergentes de la economía mundial ofrecen un espacio de oportunidad prometedor para las capacidades de la Argentina. Esto puede ser visto como una oportunidad muy importante al tener en cuenta la situación de la economía mundial, las tendencias del consumo y las capacidades y recursos de Argentina. Esto se puede resumir de la siguiente forma:

---

<sup>1</sup> El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) es el organismo público, de carácter técnico, que unifica la orientación y ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en el territorio de la República Argentina. Su creación y funcionamiento está reglamentado por la Ley 17.622 y el Decreto 3110/70, así como el Decreto 1831/93.

- **Economía mundial:** Crecimiento rápido; necesidad creciente de materias primas y alimentos; desagregación de las cadenas de valor a escala mundial y migración de actividades; crecimiento acelerado del turismo.
- **Tendencias del consumo:** Demanda creciente por productos «limpios», ecológicos; demanda por productos con identidad diferenciada; demanda por tierra e inmuebles en lugares únicos, con ciudades atractivas; demanda por nuevos productos y servicios culturales.
- **Capacidades y recursos de Argentina:** Recursos naturales con calidad ecológica; recursos humanos calificados; cultura de creatividad con razonable grado de flexibilidad; algunas imágenes fuertes, tales como Buenos Aires, Tango, Patagonia, Polo, Fútbol, etc.; competitividad en costos y precios.

## 2. PERCEPCIÓN Y TENDENCIAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ARGENTINA

Desde hace unos años y especialmente después de la crisis del 2001, se ha instalado en Argentina el debate sobre RSE. Algunas empresas han comenzado a desarrollar acciones concretas, pero se observan evidencias contradictorias en el contexto actual: creciente toma de conciencia sobre su importancia y, simultáneamente, un cierto grado de escepticismo sobre su aplicación real.

Durante los dos últimos años desarrollé un trabajo con la idea de contribuir al estado actual de la investigación sobre Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, desde la perspectiva de la Administración de Empresas.

He procurado establecer el grado de conocimiento y sensibilidad que tienen los empresarios argentinos sobre los alcances de la Responsabilidad de la Empresa frente a la Sociedad y saber hasta qué punto el tema es considerado en su agenda estratégica por las empresas, más allá del cumplimiento de las obligaciones legales. He tratado de determinar especialmente cómo son las relaciones con la comunidad; con clientes y proveedores; qué atención brindan las empresas en Argentina a los temas vinculados con la salud, la seguridad y el medio ambiente; cómo son las relaciones con el personal; cuál es el grado de adopción de los sistemas de gestión de RSE; cómo se integran con los aspectos estratégicos y organizacionales y he procurado hacer una evaluación general sobre cumplimiento de las mejores prácticas de reporte social considerando modelos internacionales.

Un resumen de la Ficha técnica de la encuesta es el siguiente:

- **Muestra del Estudio:** 178 respuestas válidas de 1.200 cuestionarios enviados (tasa de respuesta 14,83%).

- **Período de realización de la encuesta:** Marzo-agosto de 2005.
- **Técnicas de análisis utilizadas:**
  - Tabulaciones simples y cruzadas.
  - Tabulaciones cruzadas de valores medios.
  - Análisis AID (Automatic Interaction Detection).
  - Análisis de componentes principales.
  - Análisis factorial de correspondencias.
  - Redes neuronales artificiales.
  - Análisis de grupos (clusters analysis).
- **Programa de tratamiento y análisis de los datos:** DYANE versión 3, Miguel Santesmases Mestre (2005).

El trabajo destaca la importancia de fortalecer el Capital Social como fundamento de la convivencia y el respeto a la dignidad de la persona. Se vincula así la responsabilidad del empresario con la construcción del Capital Civil, desafío analizado con claridad y profundidad en el Modelo del Orden Social del Profesor Stefano Zamagni<sup>2</sup>, que presenta el *trade-off* que existe entre el «riesgo del abuso de autoridad pública y el riesgo del desorden social».

Zamagni sostiene que, para que funcione la economía de mercado, es necesario que el derecho de propiedad sea respetado, al igual que los contratos que existan entre partes y, además, que los ciudadanos que participan en el juego económico sigan formando parte de la comunidad nacional, sin exclusiones. A veces, para que esto se cumpla es necesario el ejercicio de la autoridad del Estado, con el riesgo de abuso de autoridad con motivo de garantizar el orden social. Esta situación puede poner en peligro el normal funcionamiento de la democracia y de la libertad en perjuicio de personas y de instituciones. El Modelo que plantea el Prof. Zamagni considera dos funciones:

1. Los costos económicos, políticos y sociales, originados en la intervención del Estado, y
2. Los beneficios de la libertad en democracia, definidos por los valores de ciudadanía responsable, que determinan el Capital Social.

---

<sup>2</sup> Zamagni, Stefano (2003) "El rol del empresario argentino en la construcción del capital civil". Conferencia Foro ACDE, agosto 2003. Documento disponible en <http://www.acde.org.ar>. Stefano Zamagni es Graduado en Economía y Comercio de la Universidad Católica del Sagrado Corazón, en Milán. Decano de la Facultad de Economía de la Universidad de Bologna, Italia. Director asociado de la Universidad John Hopkins, Bologna. Miembro del Comité Ejecutivo del International Economic Association.

Cuando un país carece de ciudadanía responsable, se incurre inevitablemente en costos de intervención del Estado para mantener el orden y se vulneran los beneficios de vivir en libertad y democracia, generando pérdida de valores y bajo reconocimiento a la dignidad de las personas. A mayor Capital Social, menor es la necesidad de intervención del Estado.

Es en este aspecto donde se considera indispensable el compromiso de los empresarios. Compromiso que se manifiesta en una gestión responsable, que permita consolidar la confianza en las instituciones, difundir la cultura basada en valores, generar el desarrollo de las personas, crear condiciones para reducir la pobreza y exclusión social y, simultáneamente, cuidar el medio ambiente, teniendo en cuenta tanto a las generaciones del presente como a las del futuro y asegurar, al mismo tiempo, la rentabilidad de la empresa.

Esto significa trabajar desde la empresa con la triple línea de acción y de objetivos: a) Rentabilidad; b) Desarrollo Social y c) Protección ambiental.

Siguiendo el pensamiento de Zamagni, la acción responsable de la empresa se sostiene en tres pilares:

1. Las normas sociales de comportamiento, tanto de origen legal como social, ligadas a la cultura y a las tradiciones.
2. El Capital Social, constituido por la red de confianza entre las instituciones, empresas y personas que participan en un sistema económico.
3. La cultura en el sentido de valores, capaz de promover la dignidad de cada persona humana y el respeto de sus derechos para asegurar adecuada convivencia, paz estable y diálogo intercultural.

En este contexto, surgen una serie de preguntas referidas al rol de los empresarios a favor del fortalecimiento de las instituciones de la Nación y que son las siguientes:

1. ¿Cuál es el rol de los empresarios en Argentina en este proceso de transición que acompaña al de globalización?
2. ¿Qué puede hacer el empresario en favor del fortalecimiento de las instituciones de la Nación y de la difusión de la cultura en el sentido de valores entre sus ciudadanos?
3. ¿Qué debe hacer el empresario para fortalecer las relaciones de confianza entre instituciones, entre personas y entre instituciones y personas?
4. ¿Es este un tema que debe ser considerado como parte de la estrategia empresarial?



5. ¿Cuál es el grado de desarrollo de la responsabilidad empresaria en Argentina, medida en términos de valores y ética en los negocios?
6. ¿Qué está sucediendo en relación con las responsabilidades de la empresa en Argentina?
7. ¿Qué papel cumplen en las organizaciones los códigos de ética, las declaraciones de valores corporativos y la creación de comités de Responsabilidad Social?
8. ¿Qué acción conjunta pueden desarrollar las empresas con las organizaciones no gubernamentales (ONGs), con la sociedad civil y con los gobiernos, a favor del desarrollo sostenible?
9. ¿Qué cambios son necesarios en las organizaciones para lograr una efectiva gestión de la reputación, la visión de una ciudadanía corporativa y una estrategia de responsabilidad frente a la sociedad?
10. ¿Qué implica para la empresa establecer relaciones de confianza con los distintos *stakeholders*?

En síntesis, la investigación se realizó para conocer la situación actual de la RSE en Argentina, es decir:

- I. Saber cómo perciben los empresarios las actuaciones de sus empresas ante la RSE.
- II. Qué objetivos persiguen para alcanzar un comportamiento socialmente responsable
- III. Qué principios valoran en mayor medida.
- IV. Qué acciones llevan a cabo frente a los problemas específicos de RSE que plantean sus relaciones con los distintos *stakeholders*.

Los resultados generales de la investigación presentan los siguientes aspectos más destacados:

- Las empresas encuestadas perciben positivamente la RSE (en escala de 5 puntos, puntuación media es superior a 4).
- La educación es el objetivo considerado más importante, seguido de la salud y del medio ambiente.
- El tema de Recursos Humanos recibe mayor atención en las empresas en cuanto a acciones concretas de RSE, seguida por Producción.
- Una minoría de empresas ha adherido al Pacto Global (sólo el 24% de las empresas encuestadas).
- Erradicación del trabajo infantil, combatir la corrupción y no ser cómplice de los abusos de los derechos son los principios a los que se les asigna mayor importancia.

- Los empresarios evalúan positivamente sus relaciones con los distintos *stakeholders*
- Se valora positivamente la actitud ética de la administración.
- Los empresarios sugieren que la Universidad «desarrolle programas de formación para que los directivos tengan las habilidades necesarias para promover la RSE».
- El desarrollo de acciones de RSE es considerado por las empresas argentinas un deber ante todo (48,9%), además de ser un tema de actualidad (47,5%).
- La inversión socialmente responsable es considerada por el 59,5% el medio más adecuado para gestionar la RSE, seguido de las acciones solidarias y alianzas (59%).
- Sólo una tercera parte de las empresas ha profesionalizado la gestión de la RSE.
- El 63,5% cuenta con declaración de principios y valores o código de conducta, el 30,3% tienen Comité de Ética y sólo un 19,7% tiene Comité de RSE.

Mediante la técnica de análisis factorial de correspondencias se explican las dimensiones subyacentes en:

- Las percepciones de la RSE.
- Los objetivos de la RSE.
- Los principios del Pacto Global.
- Las relaciones de la empresa con su micro entorno: clientes, proveedores y empleados.

Y se pone de manifiesto la correspondencia entre tales aspectos y la postura de la empresa ante la RSE, que permite identificar la diferencia entre empresas proactivas, reactivas y un tercer grupo que caracteriza por su racionalidad estratégica. Se advierte una importante incidencia del tamaño de la empresa.

## CONCLUSIONES

La investigación realizada permite establecer las siguientes conclusiones en cuanto a la situación de la Responsabilidad Social en Argentina:

1. La RSE está todavía poco extendida en las empresas argentinas.
2. Se aprecian posturas ante la RSE claramente diferenciadas:

- Empresas proactivas: concientes que es lo que se debe hacer.
  - Empresas reactivas: un tema de actualidad al que deben sumarse.
  - Empresas con visión estratégica: ventajas estratégicas, rentabilidad o mercado.
3. Hay comportamientos que favorecen actividades de RSE:
    - Existencia de presupuestos de RSE.
    - Adhesión al Pacto Global.
    - Existencia de Códigos de Conducta.
    - Presencia de Comités de Ética y/o RSE.
  4. Las empresas se pueden segmentar claramente por sus comportamientos y actitudes ante la RSE, como se expresó anteriormente: positivos o entusiastas, moderadamente positivo e indiferentes.

### 3. EL PROBLEMA DE LA INCLUSIÓN SOCIAL EN ARGENTINA

Existen dos aspectos importantes en la gestión ética y responsable de las empresas en países emergentes como Argentina: la inclusión social o inversión en la base de la pirámide y la erradicación del trabajo infantil, dos problemas consecuencia de una causa común: pobreza e indigencia.

Como se expresó anteriormente, según datos de Septiembre de 2006 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), el 31,4% de la población vivía bajo la línea de la pobreza y un 11,2% era indigente<sup>3</sup>. Si se consideran los hogares, el 23,1% es pobre, en tanto que el 8% corresponde a familias sumergidas en situación de indigencia.

C.K.Prahalad<sup>4</sup> en su libro titulado «*La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres*» ofrece una propuesta para crear valor para los consumido-

---

<sup>3</sup> Para calcular la incidencia de la pobreza se analiza la proporción de hogares cuyo ingreso mensual no supera el valor de la Canasta Básica Total (CBT) (agosto 06 \$ 278,70); para el caso de la indigencia, se toma la proporción cuyo ingreso no superan la Canasta Básica de Alimentos (CBA) (agosto 06 \$ 126,68). Fuente INDEC

<sup>4</sup> C. K. Prahalad nació en la India (Coimbatore), estudió en el Indian Institute of Management y en Harvard. Actualmente es Profesor en la Universidad de Michigan. Autor de numerosos artículos y libros sobre management y estrategia corporativa. Prahalad es reconocido internacionalmente como especialista en estrategia corporativa y valor agregado de la alta gerencia en las corporaciones multinacionales, ha sido consultor de las empresas más importantes del mundo. Ha sido designado como uno de los diez pensadores más notables del mundo en el campo de la gerencia.

res de menores recursos, en particular de los países emergentes. En el prefacio Prahalad plantea tres preguntas:

1. ¿Qué estamos haciendo con respecto a la gente más pobre del mundo?
2. ¿Porqué, con toda nuestra tecnología, conocimientos de administración, y capacidad de inversión, somos incapaces de hacer una contribución siquiera pequeña al problema de la pobreza y la exclusión, omnipresentes a nivel global?
3. ¿Por qué no logramos crear un capitalismo incluyente?

Las respuestas a cada una de estas preguntas, orientan hacia una serie de desafíos, todos ellos vinculados con el proceso de inclusión social, que es uno de los objetivos prioritarios para Argentina:

1. **Crear riqueza para reducir la pobreza:** Prahalad establece como objetivo construir un marco para el alivio de la pobreza.
2. **Incorporar la base de la pirámide en la cadena de valor agregado:** modelo ganar-ganar, mediante alianzas estratégicas en las que participan empresas, ONGs., organismos de Gobierno y miembros de la sociedad civil involucrada.
3. **Desarrollar estrategias específicas para la base de la pirámide:** finanzas, recursos humanos, producción, marketing, cadena de valor e innovación.
4. **Promover el micro crédito.**

Cada uno de estos desafíos ha sido analizado en forma detallada a largo del trabajo, así como la forma de encararlos. Esto implica trabajar en la reducción de la pobreza a través de la creación de riqueza, para lo cual es necesario analizar tendencias y factores clave, segmentar y desarrollar modelos empresariales para ganar – ganar. De esta forma se puede combinar el valor económico y el valor social, crear oportunidades para los pobres, difundir que todas las empresas pueden hacerlo y procurar beneficios para las empresas y las comunidades. Se deben tener en cuenta los tres cimientos de los negocios exitosos para condiciones de vida sostenibles:

- **Concentrarse en competencias clave**, adaptando procesos de negocios.
- **Crear alianzas con recursos externos** (ONGs, Gobierno y Sociedad Civil) que ofrezcan experiencias complementarias.
- **Localizar la creación de valor**, utilizando habilidades potenciales, inteligencia y capacidad locales.

Un modelo de la forma de trabajar a favor de la inclusión social en Argentina es el **Caso Gas Natural BAN**, «La experiencia de Cuartel V», que

establece un nuevo paradigma: «El gas natural en comunidades de menores recursos económicos». En Argentina, Gas Natural BAN distribuye, desde 1992, gas natural por redes a alrededor de 1.300.000 clientes en 30 partidos de la zona norte y oeste de la Provincia de Buenos Aires.

El proyecto Cuartel V, del Partido de Moreno, está ubicado al oeste de la región metropolitana de la Provincia de Buenos Aires y ha aportado numerosos y significativos beneficios directos para las familias residentes en la zona. Los habitantes de Cuartel V en reiteradas oportunidades han manifestado sentirse «aislados», y en el peor de los casos «olvidados». Entre los principales logros pueden mencionarse:

- Disminución de gastos en el presupuesto familiar.
- Aumento de los niveles de seguridad en la provisión de gas.
- Revalorización de la cotización de las viviendas.

La economía de la zona tiene también beneficios tangibles con la instalación de la red de gas. Entre los principales pueden destacarse los siguientes:

- Ahorro global para financiar nuevos emprendimientos.
- Creación de nuevos puestos de trabajo.
- Impulso a micro emprendimientos productivos y comerciales.

Deseo que estas reflexiones sobre «El reto de la RSE en la globalización: su impacto en Argentina», contribuyan en el análisis del MODELO DE EMPRESA SIGLO XXI: HACIA UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA SOSTENIBLE, para el que nos ha convocado la Universidad Jaime I y que nos ha permitido conocer y apreciar esta hermosa zona de Castellón de la Plana en España.

# LA INTERNACIONALIZACIÓN LATINOAMERICANA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y SU RSE

ISABEL ROSER HERNÁNDEZ

Responsable del Programa de RSE  
Fundación Carolina

Desde principios de los años 90 asistimos a unos «hitos»<sup>1</sup> que marcarán un antes y un después en la historia contemporánea de España: la apertura al exterior y la internacionalización empresarial, seguido de un gran despliegue inversor que ha sido contemplado y destacado por su rapidez y por las posiciones alcanzadas con el mismo. En menos de una década pasamos de ser un receptor neto de inversiones, con amenazas constantes de absorción «hostil» de nuestras empresas más «punteras», operando en un mercado altamente competitivo y evolucionado como el europeo, a un inversor muy proactivo. Y esa internacionalización tuvo en una primera etapa, un marcado carácter latinoamericano (alcanzándose la cifra record del 63% de la inversión extranjera empresarial española en la región latinoamericana en el año 99) que ha condicionado en gran medida el planteamiento de las estrategias de RSE de las multinacionales españolas, ya que gracias a ese gran esfuerzo inicial, las empresas españolas tienen una presencia casi «desproporcionada» (en términos positivos y con respecto al tamaño de nuestro país y sus recursos y en comparación con los competidores más cercanos) en la zona:

... Actualmente España es el 2.º inversor mundial en Latinoamérica... Por detrás de EEUU... Y es el primero de la UE

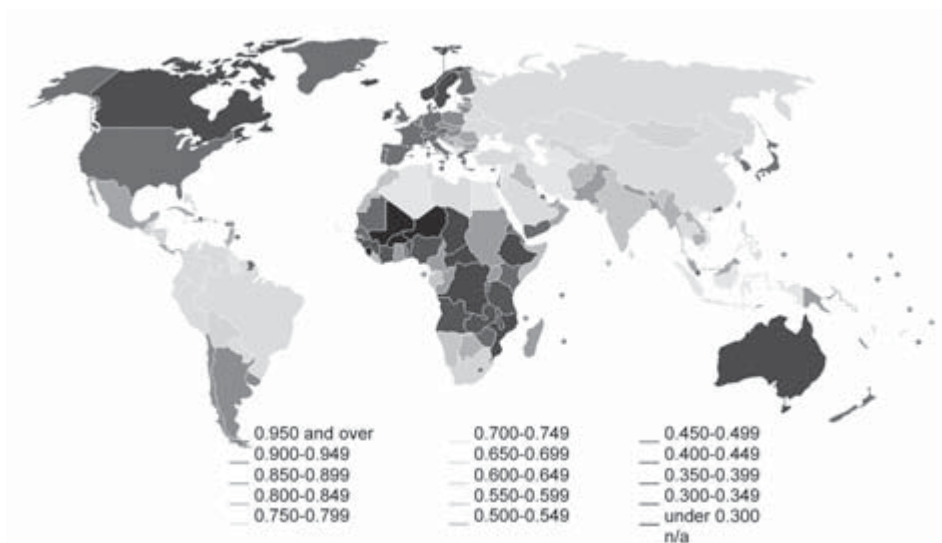
Y a pesar de que el contexto en la región ha variado mucho desde los 90 (en términos socio políticos y económicos... con graves crisis de por medio), la vocación de las empresas siempre ha sido de permanencia. Y es que es difícil resistirse a un «Mercado Natural» que proporciona una ventaja competitiva sin parangón, por el idioma y los vínculos histórico culturales... que supone un mercado «potencial» muy próximo de unos 500 millones de habitantes.

Con estas cifras y antecedentes es fácil comprender (y por tanto no discutir), que las empresas españolas tienen una incidencia muy importante en el desarrollo y producen impactos (positivos y negativos) económicos, sociales y medioambientales de importante calado en toda la región (mejora de la calidad, modernización de los productos y servicios, «bancarización»...) y que

---

<sup>1</sup> Fuente: Ramón Casilda Béjar. Internacionalización e inversiones directas de las empresas españolas en América Latina, 2000- 2004. Documentos CIDOB. [www.cidob.org](http://www.cidob.org)

además presentan una particularidades de especial sensibilidad social al estar concentradas sus actividades en sectores con fuerte incidencia «ciudadana», al prestar en muchos casos servicios básicos a la comunidad: financieros, energéticos, telecomunicaciones, agua...y que en muchas ocasiones proceden de privatizaciones, y que además están sometidos a intervenciones públicas y regulaciones estatales. Pero por estas mismas razones a veces va acompañado su devenir en la zona de un cierto halo de «Nuevos Colonizadores»<sup>2</sup> que las hace más vulnerables al cuestionamiento de sus actividades, ya que como escuché recientemente en Argentina «*España siempre se ha llevado históricamente lo mejor de Latinoamérica*» (Conquista, Emigración Española Retornada y ahora con los retornos de la internacionalización de las empresas españolas, principalmente en América Latina).



Índice de Desarrollo Humano. 2004, presentado en el Informe de Naciones Unidas sobre Desarrollo Humano 2006<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Fuentes: <http://laclave.com/noticia.asp?ref=749>

<http://www.omal.info/www/>

[http://www.somo.nl/index\\_esp.php](http://www.somo.nl/index_esp.php)

<sup>3</sup> La mayoría de los países de la región (excepto: Argentina, Chile y Uruguay) pertenecen a la franja de países con Índice de Desarrollo Humano, medio. Este es un indicador sintético que medido por países y elaborado para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), contiene información muy valiosa y sintomática del nivel de desarrollo de un país. Se basa en un *indicador social* estadístico compuesto por tres parámetros:

- **vida larga y saludable** (medida según la *esperanza de vida al nacer*)
- **educación** (medida por la *tasa de alfabetización de adultos* y la tasa bruta combinada de matriculación en *educación primaria, secundaria y terciaria*)
- **nivel de vida digno** (medido por el PIB per cápita en USD)

Un Indicador por debajo de 0,5 es representativo de un bajo desarrollo y un indicador de 0,8 es considerado de «alto desarrollo».

Fuente: Enciclopedia Libre «Wikipedia».

Todo ello hace plantear que más que nunca la RS de las Empresas Españolas, juega en la región un papel muy estratégico y de gran potencial.

Por una parte, para que se involucren en el desarrollo de los países donde se opera, ya que casi todos los países presentan unos índices de desarrollo y desigualdad muy preocupantes, sobretudo en contraste con el buen comportamiento generalizado de las magnitudes macroeconómicas en los últimos años que no se traslada a mejoras en los ciudadanos de la región. O como dice D. Enrique V. Iglesias —Secretario General Iberoamericano— «*los ciudadanos de América Latina no sienten que su prosperidad esté unida a la prosperidad de las empresas*»<sup>4</sup>.

Según en *Índice GINI*<sup>5</sup> la región latinoamericana presenta *valores muy impactantes en desigualdad* que contrastan con los buenos comportamientos macroeconómicos (incluso en términos de pago de deuda externa) en tendencia y la riqueza en recursos de la región.



Color	Gini coefficient
■	< 0,25
■	0,25 - 0,29
■	0,30 - 0,34
■	0,35 - 0,39
■	0,40 - 0,44
■	0,45 - 0,49
■	0,50 - 0,54
■	0,55 - 0,59
■	> 0,60
■	NA

Fuente: PNUD: 2005

Y por otra parte, por el planteamiento de diálogo con las partes interesadas para la toma de decisiones que «internalicen» los impactos negativos y potencien los positivos, a fin de *demostrar que las empresas españolas «ESTÁN en la Sociedad»* donde operan, y no son ajenas a sus efectos y capacidades. *La*

<sup>4</sup> Fuente: Colaboración «La RS de la Empresa Iberoamericana» del Secretario General en el Informe «La RSC en España 2007. Los nuevos desafíos». Fundación Alternativas. [www.falternativas.org](http://www.falternativas.org)

<sup>5</sup> El coeficiente de Gini es un número entre 0 y 1, en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y todos los demás ninguno). El índice de Gini es el coeficiente de Gini expresado en porcentaje, y es igual al coeficiente de Gini multiplicado por 100.



*Legitimidad Social y la Coherencia Ética entre acciones y Mensajes globales y locales* es la clave estratégica para la permanencia efectiva, creíble y respetada. Ya no solo importan los resultados económicos, sino «todos los medios» con los que se consiguen, tanto presentes como subyacentes.

La RSE entendida como una nueva forma de plantear los negocios y una nueva forma de relación empresa - sociedad, más participativa puede jugar un papel de facilitador y acelerador de la necesaria inflexión que precisan las economías de la región.

## **LA RSE ¿DEBE SER LA MISMA EN EUROPA QUE EN AMÉRICA LATINA?**<sup>6</sup>

Como podemos ver en el cuadro siguiente, y por cuestiones muy intuitivas, efectivamente hay condicionantes que plantean un escenario con diferentes puntos de partida (por supuesto sintetizando mucho para poder hacer una recopilación comparada en «macro» de contextos):

En Europa las estrategias de RS de las empresas se desarrollan en un contexto donde los problemas de desarrollo (o más bien de falta de «universalización del estado de bienestar» y la cohesión social) tienen un carácter más marginal (que no menos grave), mucho menos presentes en los países nórdicos y más en el Mediterráneo. El modelo de desarrollo de las acciones de RS es más próximo a la política económica y prima el «diálogo social». Además las actuaciones, no tan preventivas como lo deseable, son favorecidas por unos mercados financieros más exigentes, con grandes empresas que operan en la economía globalizada y se enfrentan a grandes compradores, donde los empleados y los gerentes son activistas de la causa (insisto se pretende sintetizar el espacio europeo), con unos consumidores con una cierta educación (aunque en algunos países queda mucho por recorrer), donde ya hay una notable «competitividad en RSE» entre grandes empresas y países del viejo continente. La sociedad civil está más, que menos, vertebrada, los medios de comunicación sensibilizados y donde diferentes «observatorios» realizan el seguimiento y reporte. En determinados aspectos relacionados con la RSE (igualdad, medio ambiente...) existe ya una regulación pública que está demostrando su efectividad (tanto a nivel de la UE, como país a país).

En América Latina, la RSE es más incipiente y las iniciativas empresariales bailan un vals entre el modelo americano (principalmente filantrópico) y el europeo, y ello hace que los actores activos y proactivos sean más escépticos ante el potencial de «palanca de cambio social» del concepto y su filosofía, y que sea considerado más forzado y encorsetado, y no es una evolución o fruto

---

<sup>6</sup> Fuente para este apartado: [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

<b>Europa</b>	<b>América Latina</b>
Economías Maduras	Economías Emergentes
Intensivas en consumo, y con necesidades de ahorro y reciclaje	Tratando de sobrevivir
Poco territorio «virgen» y alta dependencia de materias primas importadas	Amplio territorio y menor necesidad de conservar (la UE cabe en Brasil.. Y sobra)
Políticas regionales de larga tradición (salud, bienestar, medio ambiente, laboral ...)	Políticas nacionales, inestables, y en sostenibilidad, pobres o limitadas
Presión al buen gobierno	Ineficiencia tolerada, corrupción evidente
Influencia de partes interesadas	Subdesarrollo de partes interesadas: sociedad civil poco estructurada y en ocasiones coartada
Competencia entre países	Cada uno por su cuenta
Las infraestructuras no son limitantes	Bastante preocupación hay con resolver problemas
Presión a gobiernos para demostrar y forzar la sostenibilidad	La sostenibilidad no es un lujo, pero no es una prioridad (y podría ser un «buen negocio»à venta de mecanismos de desarrollo limpio derivados del protocolo de Kyoto y tema bio-combustibles)
Globalización Natural	Aislamiento de algunos sectores, mirando hacia adentro
Los servicios en Europa son relativamente amplios y eficientes	En AL hay un fallo del estado en la provisión de servicios, crítico en algunos casos ... la empresa se puede ver forzada a buscar soluciones
Altos ingresos	Desigualdad es un problema (condiciona el tipo de consumo)
Empresa «cerca» del Gobierno	Empresa en algunos países dentro del gobierno
Sector privado creíble	Desconfianza de casi todos

de un proceso de maduración de la concepción de empresa y su naturaleza (tanto por sus fines y por las nuevas relaciones con la sociedad).

Según recientes estudios realizados por el BID<sup>7</sup>, actualmente la RSE en América Latina se caracteriza por:

- Estar representada por empresas familiares con influencia de inmigrantes europeos... y el énfasis se realiza en contribuciones a la comunidad y al ambiente laboral, por la «empatía» intergeneracional...
- El «Mercado»<sup>8</sup> de la RSE está poco desarrollado
- La Responsabilidad se alinea con la estrategia de forma circunstancial
- Y las evidencias son circunstanciales, escasas y contradictorias
- Hay mucha casuística y ejemplos de RSE, pero todavía son una minoría las empresas que lo tienen como estrategia
- La Filantropía continúa siendo la modalidad dominante, y en algunos casos, filantropía estratégica.

Pero ello no debe desalentar porque también y en honor a la verdad ha habido muchos progresos, y de cada vez más se hacen visibles muchas iniciativas que auguran otros horizontes más optimistas:

- Se ha intensificado la actividad, con numerosas conferencias y publicaciones;
- Se han constituido diversas asociaciones gremiales que promueven la RSE en casi todos los países como pe: el Foro Empresa ([www.empresa.org](http://www.empresa.org)) o la Red Iberoamericana del Pacto Mundial de Naciones Unidas (actualmente en desarrollo por la Red Global del Pacto Mundial de Naciones Unidas),
- Hay un creciente interés por parte de la sociedad civil ([www.redpuentes.org](http://www.redpuentes.org)); se está superando la filantropía en algunas destacadas empresas (AMANCO, Chiquita...),
- ... pero queda por hacer, para que exista un consistente y duradero «Mercado de la RSE» (como dice el Sr. Vives, ex gerente del BID).

<sup>7</sup> [http://www.iadb.org/csramericas/iaccsr\\_entrada.html](http://www.iadb.org/csramericas/iaccsr_entrada.html)

<sup>8</sup> D. Antonio Vives ex gerente del BID, Departamento de Desarrollo Sostenible, define «Mercado de la RSE» a (Cartagena de Indias, Taller Empresas del Patronato Fundación Carolina. Junio de 2006):

Aplicación de leyes y regulaciones, Tener una Sociedad civil activa, Mercados financieros desarrollados, Compradores y consumidores «educados», Medios de comunicación activistas, Instituciones que supervisan y reportan comportamiento, Empleados activistas, Estructura del sector privado («captura» de ámbitos de lo «público» por el sector privado), Exposición a la competencia y globalización y Ejecutivos comprometidos a la acción

(a pulso, en más casos de los deseables) y sectores económicos, y especialmente para las empresas españolas).

La RSE debe entenderse como un instrumento de desarrollo más equitativo y las empresas deben asumir responsabilidades que no les corresponden (si pensasen y operasen sólo en Europa), dado que no hay alternativa, para el desarrollo social mínimo necesario en la región, en muchas ocasiones. Debe considerarse como un instrumento con enormes potencialidades para la cohesión social (inclusión social de colectivos desfavorecidos) y para la estabilidad política y jurídica.

A nivel más microeconómico o empresa a empresa, el tener un sector privado responsable en América Latina, con un Buen Gobierno Corporativo, redundará en:

- El Desarrollo Económico, mejorando el desempeño de las empresas y mejorando su acceso a capital
- La Competitividad:
  - Aunque la evidencia está condicionada al desarrollo de un «Mercado de la RSE»... muy incipiente en casi todos los países
  - y a Incentivar a las empresas más responsables, ya que presumiblemente a nivel agregado un país sería más competitivo.
- El Empleo de calidad y sus repercusiones sociales: estabilidad, beneficios laborales ...
- La Preservación del Medioambiente (que es poco apreciado, en países con graves problemas sociales)
- Los Reportes empresariales: ejercicios públicos de transparencia... que aumentan la credibilidad a largo plazo, si se constata un compromiso y coherencia estructural, entre compromisos y actuaciones.

Pero estas virtuosidades no se escapan de ser consideradas teniendo en cuenta ciertas cautelas, tales como:

- Diferenciar entre RSE y asistencialismo: No crear dependencia de la sociedad/ comunidad, ni aferrarse a paternalismos poco productivos
- Evitar la impresión de «captura del Estado»
- No suplantar al Estado
- No «ningunear» a la sociedad civil o al gobierno (apreciar las Alianzas Público- Privadas<sup>9</sup>)

---

<sup>9</sup> Ver Conclusiones II Conferencia España Iberoamérica en RSE. Fundación Carolina. [www.alianzasparaeldesarrollo.org](http://www.alianzasparaeldesarrollo.org)

- Tener la «coherencia global y la preocupación local» como premisa para el diseño y desarrollo de estrategias de RSE

## IMPLICACIONES PARA LA RSE DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN LATINOAMÉRICA

Con todo lo mencionado anteriormente y dada la vulnerabilidad de las empresas españolas (Servicios públicos, Resultado de privatizaciones (que cayeron en desgracia), el estigma colonial, la brecha reciente entre España y AL (no hace tanto que los emigrantes eran de España hacia AL: «*Europa siempre se lleva lo mejor de AL*»), la falta de una estrategia de comunicación, individual y colectiva (papel del gobierno español: debe «arropar»), las empresas españolas deben hacer inteligentes ejercicios de creatividad y reconvertir las debilidades, desalientos, vulnerabilidades, cautelas ... en fortalezas (las rivalidades en complicidades) y deben integrar en sus objetivos de progreso en la zona, los marcos de referencia para el desarrollo del continente, e ir así en consonancia con las demandas y necesidades, para superar los históricos clichés.

Se deben explorar nuevas fórmulas de relación empresa y sociedad, y ser definitivamente «modernos» para dar credibilidad a los compromisos (mejoras de productividad de las cadenas de valor<sup>10</sup>, empleo de calidad, capacitación, preservación del medio ambiente y apuesta por nuevos nichos de mercado basados en modelos sostenibles – compensación de emisiones, biocombustibles ...- medidas anticorrupción, evaluaciones por grupos de interés, estrategias de acción y comunicación sectorial...)

Los marcos de desarrollo globales y ratificados por el Gobierno Español tales como, las convenciones de Naciones Unidas (DDHH, Medio Ambiente, Anti- Corrupción...), de la OIT los Objetivos de Desarrollo del Milenio<sup>11</sup>, las directrices de la OCDE... extrapolados en cada país y en cada sector, son excelentes referentes. Instrumentos como las Alianzas Público Privadas<sup>12</sup> son mecanismos que ofrecen un potencial de posibilidades de gran capacidad de cambio.

Y aunque suene a reiterado, es muy importante comprender y hacer comprender que la filantropía, con la que se asimila en muchas ocasiones la RSE (sobre todo en Latinoamérica), es necesaria en un momento inicial... pero es muy, muy coyuntural y tiene el riesgo de crear «perversas» dependencias, además de inesperados e irremediables efectos «boomerang».

---

<sup>10</sup> Ver proyecto SEGIB: [www.segib.org](http://www.segib.org)

<sup>11</sup> <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>

<sup>12</sup> Ver en [www.fundacioncarolina.es](http://www.fundacioncarolina.es) Documento de Trabajo 9: Alianzas Público Privadas para el Desarrollo. Por Fernando Casado. 2007.

La Gestión Estratégica que considere los aspectos de la RSE en las decisiones de desarrollo del negocio, es estructural y un concepto que si permea en toda la organización en términos globales, siempre considerando las especificidades locales, permitirá consolidar liderazgos basados en la legitimidad demostrada por la fidelidad de consumidores y mercados financieros, y por extensión afectará a los resultados y reconocimientos. Es una tarea de largo plazo, pero que realizada con ciencia y con conciencia implicará a las empresas españolas en un proceso más constructivo que de seguro supondrá un «enriquecimiento» mutuo permanente.

### **Síntesis de comentarios y recomendaciones**

La RSE si tiene un papel que jugar a nivel de país y no sólo a nivel de empresa, para su beneficio tangible o intangible

El comportamiento responsable de la empresa en AL debe cumplir funciones de compensación de fallas, dentro de los límites de la responsabilidad debida a los accionistas, adaptadas a la realidad local. Lo que es RSE depende del contexto en el que se opera (sector/ país), no hay respuestas inequívocas ...

... Ahora bien: donde no hay discusión e independientemente del grado de desarrollo del país, es en la responsabilidad (ética) sobre los impactos que las actividades empresariales causan en la sociedad y el medio ambiente ... ya sea en el corto o largo plazo: actitud preventiva y correctiva y no ser miopes (lo no medible, no existe; pero si existen las consecuencias de lo no medido; )

La empresa española tiene responsabilidades adicionales derivadas de la historia, la cultura, los sectores (de alta visibilidad e impacto), las expectativas

Los marcos globales (Objetivos de Desarrollo del Milenio, Pacto Mundial, OCDE...) deben ser marcos de compromiso global pero con adaptación en la actuación local... y de aplicación coherente a todas las actuaciones de la empresa en la región

**HAY QUE PENSAR QUE TODO «DESALIENTO» PUEDE SER UN BUEN ALIMENTO ...** reconducir estas «llamadas» y crear espacios de diálogo constructivo que redunde en el desarrollo



PARTE VI:  
RSE EN EL ÁMBITO LOCAL. CASOS LÍDERES  
EN LA COMUNIDAD VALENCIANA





# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN AIR NOSTRUM

CRISTÓBAL PAUS MOSCARDÓ

Director de Recursos Humanos  
Air Nostrum

## 1. INTRODUCCIÓN

Air Nostrum, compañía de transporte aéreo de pasajeros, está participada mayoritariamente desde su origen en 1994, por Nefinsa, Grupo Empresarial Serratoso, y desde finales de 2006 por Caja Duero, con un 75,5% y con un 22% respectivamente.

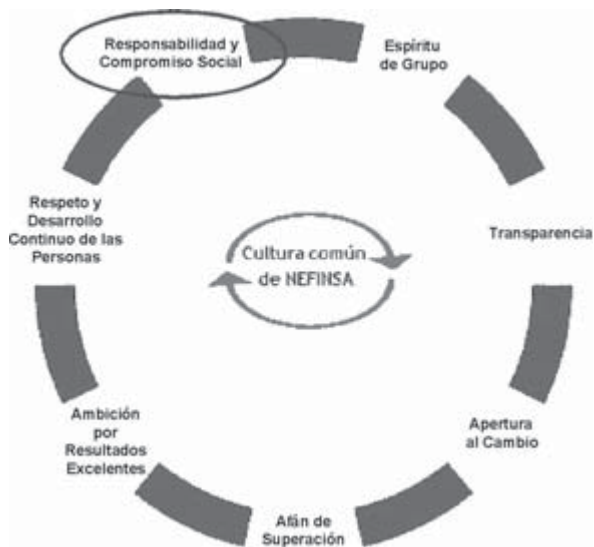
En Air Nostrum, la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC) se define como la integración voluntaria por parte de la empresa, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores y grupos de interés (stakeholders).

Si la responsabilidad empresarial consiste básicamente en conseguir una ventaja competitiva sostenible, creándose una buena reputación y generando la confianza de las personas que trabajan para la empresa o se relacionan con ella, parece claro que la RSC sobrepasa el mero cumplimiento de la normativa legal. Y es que para seguir siendo competitivas, las empresas deben adaptarse a estas nuevas demandas del mercado y de la sociedad en la que actúan.

El Grupo Nefinsa, y Air Nostrum con él, entiende las acciones de RSC como un planteamiento estratégico de valor a largo plazo y de obtención de ventajas competitivas duraderas, y consideramos que la reputación es un elemento de atracción de talento que beneficia al Grupo y a la Sociedad.

## 2. ANTECEDENTES

Air Nostrum incorpora en 2004 en su Cultura un nuevo valor: «Responsabilidad y Compromiso Social». Por este motivo, debe afrontar el reto de demostrar una gestión responsable y una cultura corporativa alineada con los valores sociales de su entorno. En este sentido, se acuerda la elaboración de un plan de acciones que gestionen la RSC como parte de la estrategia del Grupo.



Ese valor —Responsabilidad y compromiso social— queda definido por los siguientes ocho comportamientos, susceptibles de ser evaluados en el proceso de Gestión Anual del Desempeño de sus directivos:

- Participar en los proyectos de Responsabilidad Social Corporativa promovidos por la empresa/Grupo.
- Anticiparse a los posibles problemas, para evitar reclamaciones o quejas de los clientes (internos y externos) y buscar soluciones satisfactorias cuando éstas no hayan podido evitarse.
- Valorar la importancia del compromiso con la sociedad y el medioambiente y sugerir y apoyar iniciativas en estos campos.
- Trabajar con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.
- Conocer y satisfacer las demandas de los clientes y esforzarse en superar sus expectativas, aportando soluciones competitivas y de calidad.
- Dirigirse hacia la consecución de los objetivos del proyecto empresarial y de la rentabilidad para los accionistas, tratando de superar sus expectativas.
- Utilizar de forma racional los recursos materiales, económicos y humanos.
- Crear el máximo valor para los clientes, proveedores, accionistas, profesionales del Grupo y comunidad, mediante el esfuerzo y el compromiso con el proyecto colectivo.

Pero, además, en relación directa con este valor encontramos dentro del Sistema de Gestión por Competencias, en el que descansa la Gestión de Recursos Humanos de Air Nostrum, la competencia «**Integridad**», que junto con las de Orientación al Cliente (interno y externo), Flexibilidad y Compromiso, constituyen las 4 competencias de carácter corporativo que son de aplicación a todos los empleados de Air Nostrum, e igualmente susceptibles de ser evaluadas en la Gestión Anual del Desempeño.

Dicha competencia —Integridad— consta de una definición y de 4 conductas que evidencian su cumplimiento, a saber:

— Definición: Supone actuar en todo momento de acuerdo con los valores éticos y las buenas prácticas profesionales, buscando y respetando el interés común. Incluye la capacidad de actuar en consonancia con lo que dice, así como ser franco en las relaciones con los demás.

— Conductas:

1. Es respetuoso con los demás.
2. Es claro, sincero con los demás (por ej. Admite abiertamente que ha cometido un error y poder así subsanarlo).
3. Actúa de forma consecuente con lo que dice y cumple sus compromisos.
4. Su comportamiento es acorde con las buenas prácticas profesionales (responsabilidades, uso de la información y de los recursos...).

### **3. OBJETIVOS. PUNTO DE PARTIDA**

Así pues, la implantación de este proyecto RSC persigue los siguientes objetivos:

1. Determinación del equipo de trabajo de Responsabilidad Social Corporativa
2. Coordinar las actuaciones que se desarrollen, asegurando su coherencia con la estrategia.
3. Incrementar la visibilidad de las acciones en materia de Compromiso Social que actualmente se realizan.
4. Elaboración de Memoria o Informe Anual, inspirada en la Guía de Elaboración de Memorias de Sostenibilidad de *Global Reporting Initiative*.
5. Organizar sistemáticamente nuevas acciones.
6. Definir las líneas estratégicas en materia de RSC

#### 4. EJES DE ACTUACIÓN DE LA RSC EN AIR NOSTRUM

Partiendo de las actuaciones que ya se vienen desarrollando, el plan se sustenta básicamente en tres pilares:

##### 1. Medio Ambiente:

- Consumo responsable de energía
- Prevención de contaminación y minimización de impacto ambiental

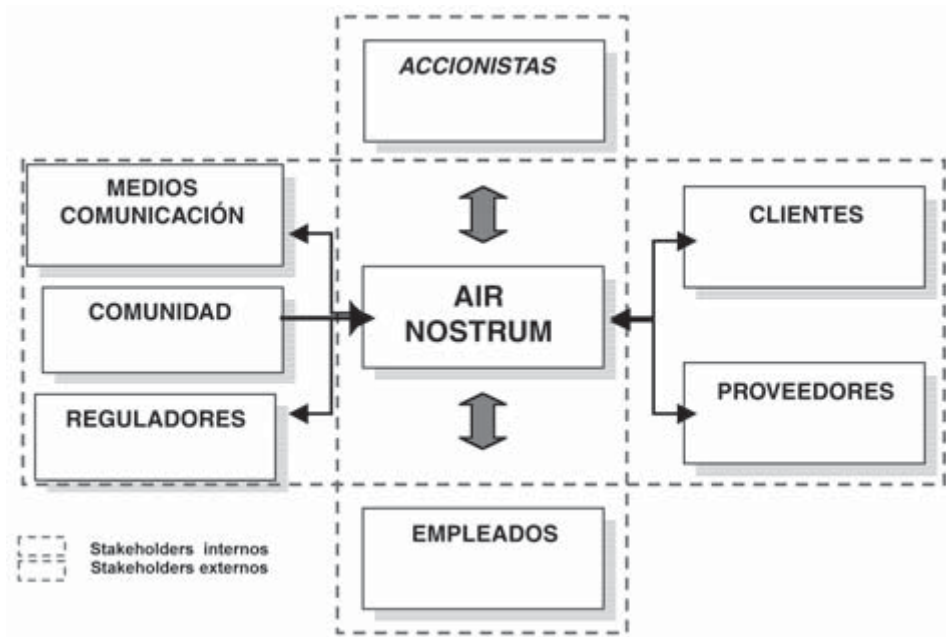
2. **Educación:** Colaboraciones con universidades, escuelas y/o institutos para la elaboración de material didáctico; diseño de manuales formativos, y apoyo a programas educativos.

3. **Actuaciones concretas con stakeholders:** Air Nostrum debe incorporar las mejores prácticas en los ámbitos de actuación de las empresas del Grupo, junto con el compromiso del diálogo abierto con los distintos Grupos de Interés con los que la empresa interactúa. Las empresas deben escuchar y responder a las expectativas de sus principales Grupos de Interés para aunar sus intereses, ya que en cierto modo la estrategia es la manera como la empresa se adapta a sus stakeholders. Así una aproximación genérica a la identificación de los repetidos stakeholders sería la de la siguiente figura.



##### 4.1. Clasificación de los stakeholders en Air Nostrum

Pero avanzando un paso más y concretando en la realidad de Air Nostrum resulta la siguiente clasificación:



Aunque los grupos identificados son autoexplicativos, podríamos concretarlo un poco más segmentándolo del siguiente modo:

- ✓ *Accionistas:* Nefinsa — Caja Duero — Minoritarios.
- ✓ *Clientes:* Iberia — Segmentación de pasajeros.
- ✓ *Medios:* Comunicadores sociales — Comunicadores Sectoriales — Comunicadores Económicos
- ✓ *Reguladores:* Ministerio de Fomento, Aena, Dirección General de Aviación Civil, Eurocontrol , Comunidades Autónomas, Comisión Europea
- ✓ *Proveedores:* Monopolistas, Servicios, Combustible, Fabricante del Avión
- ✓ *Empleados:* Alta Dirección, Mandos Intermedios, Personal horarios especiales, Personal Indefinido, Personal Temporal, Personal novel, Equipos de Trabajo
- ✓ *Comunidad:* ONG's, Instituciones Educativas, Instituciones Deportivas

## 5. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS POLÍTICAS DE RSC

### 5.1. Dimensión ambiental: reducir, reciclar y reutilizar

El compromiso de Air Nostrum con esta dimensión descansa en el seguimiento de la metodología y la dotación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos ambientales establecidos, con el fin de minimizar los impactos ambientales generados en las actividades desarrolladas por la compañía.

Así está redactada una *Política ambiental* que recoge dicho compromiso explicitando que el respeto y la contribución a la mejora del medio ambiente es vital para Air Nostrum.

Como exponente de esto mismo, ya en 2003 el Sistema de Gestión Ambiental desarrollado en las actividades de Mantenimiento de los aviones y Operaciones Tierra, obtuvo la Certificación Ambiental UNE-EN ISO 14001, siendo la primera compañía aérea regular española en obtener este tipo de certificado

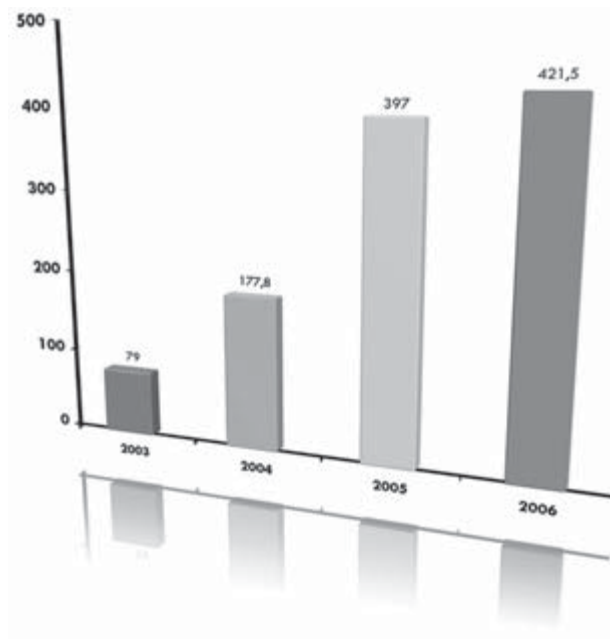
Asimismo, la adecuada gestión de los residuos constituye uno de los aspectos clave en la gestión ambiental de Air Nostrum. De modo que todos ellos son recogidos selectivamente en contenedores adecuados y almacenados en zonas específicas hasta su recogida por empresas gestoras autorizadas

En materia de Formación Ambiental, Air Nostrum centra sus esfuerzos en desarrollar una formación ambiental adecuada a los impactos ambientales derivados de su actividad. Los planes anuales de formación abarcan principalmente los siguientes aspectos:

- Sensibilización ambiental
- Procedimientos operativos del sistema para lograr una adecuada gestión ambiental
- Legislación ambiental, gestión de residuos, aspectos ambientales y contaminación ambiental
- Emergencias ambientales

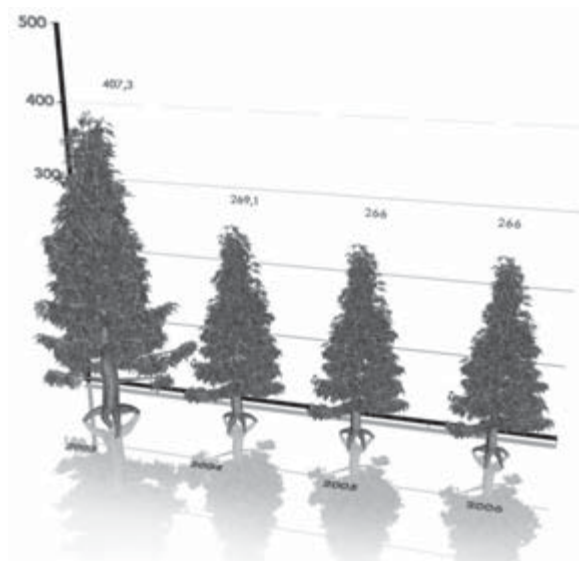
El gráfico de la página siguiente recoge las horas de formación ambiental impartidas en los últimos 4 años:

Mención especial merece el Proyecto Papel, iniciado en 2003, y cuya originalidad radica en la relación que se establece entre el consumo de papel en la compañía y los árboles. Una vez medida la cantidad de papel que se consume en toda la compañía, y su impacto en la organización, se establecen acciones de mejora a través de un equipo de trabajo multidisciplinar formado por una representante de cada departamento. Como colofón, cada año el balance de la cuenta ambiental en papel queda a cero mediante una jornada de



reforestación realizada por los empleados de Air Nostrum, y en la que se plantan como mínimo igual número de árboles que los consumidos.

En el siguiente gráfico se observa la tendencia decreciente en cuanto al número de árboles de más de 20 años talados por consumo de A4 blanco





A esta reducción del consumo de papel, ha contribuido decisivamente el establecimiento de un *Portal Documental* —intranet y correo electrónico— que con múltiples servicios y contenidos, constituye un inmejorable sistema de comunicación permanente, inmediata y segura, pudiendo ser consultado desde cualquier ordenador de la empresa o externamente.

Además, como complemento de todas estas acciones cabe destacar las relativas al gestión sistemática —en muchas ocasiones en colaboración con fundaciones y ONG’s especializadas— de materiales tan variados como el reciclaje de cartuchos de impresoras, los neumáticos fuera de uso, los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, el reciclaje de móviles usados.

En cuanto a las emisiones, Air Nostrum inició un proceso de renovación de flota, incorporando motores de última generación que contribuyen a la reducción de la contaminación emitida por los aviones y a un uso más eficiente del combustible. En la actualidad la flota de Air Nostrum tiene una antigüedad de 4,5 años. Y desde 2003, se han desarrollado procedimientos operativos para la reducción del consumo de combustible, que consisten fundamentalmente en el análisis de las siguientes acciones: variación de la velocidad de la subida, selección del nivel de vuelo óptimo, variación de la velocidad de crucero y variación de la carga de combustible necesaria para realizar una segunda aproximación en el destino u otro destino alternativo.

## 5.2. Dimensión social interna: empleados

Los más de 2000 empleados de Air Nostrum son, como hemos visto, uno de los stakeholder clave y el cliente interno más importante de la compañía, sin cuyo concurso comprometido no es posible alcanzar los objetivos empresariales. El enfoque para el tratamiento de esta dimensión parte de una concepción de los recursos humanos que pretende evolucionar hacia las relaciones humanas.

Como indicamos más arriba, la Gestión de Recursos Humanos en Air Nostrum descansa en un sistema de Competencias que identifica las actitudes y aptitudes de éxito en nuestra compañía. Dichas competencias se agrupan en 6 grandes familias de puestos (dirección, administración, pilotos, tripulantes de cabina de pasajeros, técnicos de mantenimiento y handling), si bien hay unas competencias, que llamamos *corporativas*, que son comunes a toda la organización, independientemente del puesto. De este modo todos los empleados conocen de modo definido y concreto qué se espera de ellos en los diferentes puestos de la organización.

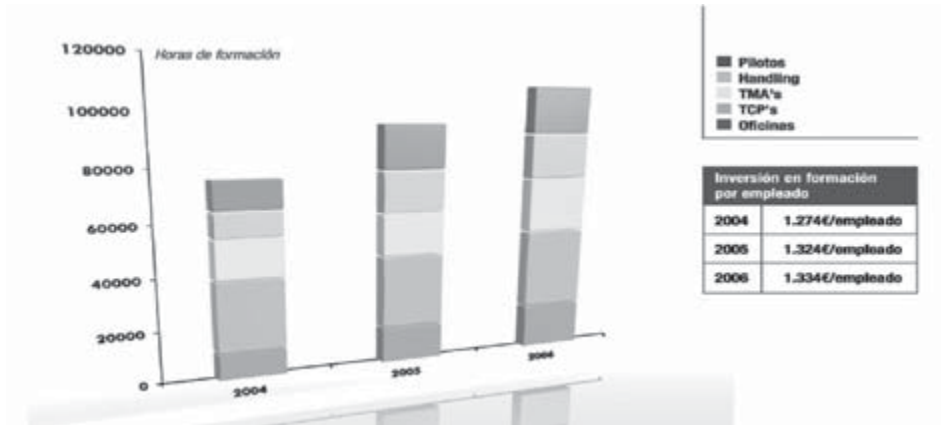
Y es que dichas competencias están presentes en todos los procesos típicos de la gestión de personas, desde la selección o la formación, a la promoción o la valoración del puesto y la gestión del desempeño.

*Sistema de Gestión por competencias*

Además, por supuesto, las relaciones con los trabajadores se gestionan, según las diferentes áreas temáticas, por sus políticas y procedimientos específicos que aseguren los mejores estándares de calidad de nuestras prácticas laborales, ya se trate de las relaciones laborales, la prevención de riesgos laborales, la formación y el desarrollo, los sistemas de participación y reconocimiento, la evaluación del desempeño y la dirección por objetivos, la comunicación interna, los beneficios sociales y los sistemas de conciliación, pues no olvidemos que la atracción y retención del talento son un objetivo clave de las políticas de recursos humanos en Air Nostrum, y así nuestra empresa pretende alcanzar el entorno más estable y competitivo para sus colaboradores. En la actualidad, el 77% de los empleos son fijos.

Como ejemplo de algunas de estas políticas aportamos los gráficos relativos a formación y al sistema de comunicación interna.

*Formación: Inversión en formación equivalente al 4,8% de la MSB*



*Sistema de Comunicación interna:*

Canal	Descripción	Destinatarios	Frecuencia	Responsable
Tablón de anuncios	Tablones destinados para la inserción de información de la Compañía	Todos los empleados	Fija	RR.HH.
Manual de acogida	Normas básicas de funcionamiento interno	Todos los empleados	Al incorporarse	RR.HH.
Carta oferta y contrato de trabajo	Resumen de las condiciones generales y particulares de la relación laboral	Oficinas: titulados	Al incorporarse	RR.HH.
Presentación del departamento RR.HH.	Presentación del departamento en los cursos de inicio: TCP's/Pilotos	TCP'S Pilotos	Ad hoc	RR.HH.
Light	Dossier de prensa sobre temas de actualidad de recursos humanos y management	Directivos Jefes de sección	Semanal	RR.HH.
RH Informa	Noticias diversas del departamento de RR.HH. y de la Compañía en el portal documental	Todos los empleados	Mínimo quincenal	RR.HH.
Reuniones Dirección General con los colectivos	El objeto es el contacto permanente de la Dirección General con los diferentes colectivos de la empresa	Todos los empleados de las bases	Anual con cada colectivo	RR.HH.
Revista interna	Noticias de ámbito común a la Compañía	Todos los empleados	Bimensual	RR.HH.
RH Contesta (Buzón)	Recibir, valorar y aplicar las preguntas y sugerencias de los empleados, a través del portal corporativo	Todos los empleados	Fija	RR.HH.
Informe novedades convenio	Recoge el contenido de los convenios	Todos los empleados	Ad hoc	RR.HH.
Actividades de formación	Establece un plan de formación anual	Todos los empleados	Anual	RR.HH.
Encuesta de clima	Recoge la opinión y el sentir de los empleados de la Compañía	Todos los empleados	Cada dos años	RR.HH.
Jornada de Puertas Abiertas	Jornada lúdica para los hijos de los empleados	Todos los empleados	Anual	RR.HH.
Fiesta de Navidad	Jornada lúdica para los empleados de todas las bases de la Compañía	Todos los empleados	Anual	Comunicación Marketing y RR.HH.

Air Nostrum ha continuado en 2006 sus acciones de patrocinio y mecenazgo encaminadas a cubrir sus tres líneas principales de actuación en este campo, como parte de su política de RSC, a saber:

- Investigación y educación
- Actividades de carácter social y cultural
- Deporte

#### A) *Investigación y educación*

Durante 2006 Air Nostrum ha reforzado su colaboración con las principales instituciones universitarias de la Comunidad Valenciana, participando en diferentes proyectos formativos, según se detalla a continuación

- Universitat de València: Cátedra de Calidad de Servicio Air Nostrum (2004)
  - Estudios de mercado sobre la calidad de servicio en el sector aéreo
  - [I Edición del premio en ventas «Francisco Torán Torres»
  - Conferencias de directivos de Air Nostrum
- [Universidad Politécnica de Valencia: Cátedra Air Nostrum de Ingeniería Aeronáutica (2005)
  - Impulso a la titulación en Ingeniería Aeronáutica (nueva en la Comunidad Valenciana)
  - Prácticas, visitas y conferencias en Air Nostrum
- Universidad Miguel Hernández de Elche e Instituto de Empresa de Madrid: Proyecto GEM-REM (Global Entrepreneurship Monitor) sobre creación de empresas en la Comunidad Valenciana
- Fundación Aérea de la Comunidad Valenciana: Colaboración con el *Centro de Formación Técnica Aeronáutica* destinado a la formación e inserción laboral preferentemente de menores de 25 años y emigrantes.
- Por último mencionar que por política de empresa, los honorarios por conferencias impartidas por directivos de Air Nostrum ( y del Grupo Nefinsa), son donados a la ONG Tierra de Hombres.

#### B) *Actividades de carácter social: ONG's*

El compromiso social de Air Nostrum se hace extensivo a organizaciones y fundaciones de carácter benéfico y altruista, para llevar a cabo diferentes

actividades y eventos de carácter social e integrador. Sin ánimo de ser exhaustivos podemos citar entre otras, Solidarios para el Desarrollo, Fundación Tierra de Hombres, Aviación sin fronteras, Fundación Pequeño Deseo, Asociación Colaboración y Esfuerzo con Honduras (ACOES), Fundación Síndrome de West, Asociación Valenciana contra la Fibrosis Quística, y Asociación de Padres de Hijos Minusválidos de Iberia.

### C) Deportes y otros eventos

Por último, dentro del plan de RSC en la Dimensión Social Externa, Air Nostrum participa en la facilitación de la organización y desarrollo de actividades deportivas y culturales gracias a la movilidad que la compañía puede ofrecer a clubes y organizadores de eventos culturales y deportivos. Así, en este apartado se pueden mencionar la colaboración en la organización del I Congreso Nuevo Periodismo (Valencia 2006), del V Encuentro Mundial de las Familias (Valencia, 2006), o del Festival Aéreo Ciudad de Valencia, además de los patrocinios típicamente deportivos del Ciudad Ros Casares Baloncesto, del Team Aspar de motociclismo o del CAU Valencia Rugby.

## 6. CONCLUSIONES

En definitiva la RSC implica respeto a la ética y poner atención y cuidado en lo que se hace, ya que se trata de una inversión a largo plazo que afecta positivamente a la rentabilidad de la empresa.

Entre los mecanismos para impulsar la RSC merecen ser destacados la mejora de la reputación, la obtención de ventajas competitivas y la presión de los stakeholders.

En suma, creo que la RSC no es una moda temporal y que debe ser practicada de forma consciente, por lo que debe ser incorporada como uno de los pilares de la nueva estrategia empresarial incardinándola dentro de los valores o código de conducta de cada organización, para facilitar su desarrollo y aplicación efectiva.

# CAMP DE TURIA CONCILIA

CARMEN GIL DURÁ

Agente de Empleo y Desarrollo Local.  
Proyectos Europeos

AMPARO FERRANDIS BAILÉN

Técnica de Igualdad de Oportunidades  
del Proyecto Camp de Turia Concilia

El Proyecto Camp Turia Concilia está enmarcado en el eje temático de Igualdad de Oportunidades para hombres y mujeres, y más concretamente en la Conciliación de la vida familiar y laboral dentro de la Iniciativa Comunitaria Equal, que es una iniciativa de empleo.

Está dotado de un presupuesto total de 2.164.783 €, de los que el 75% proviene del Fondo Social Europeo y el resto está cofinanciado por las entidades socias. Tiene una duración de 3 años, comenzó en el año 2005 y finalizará en el 2007.

Entre las entidades que forman parte de la Agrupación de Desarrollo, se encuentran:

- El Colegio Oficial de Ingenieros Informáticos de la C.V., que está coordinando toda la parte de la transnacionalidad, la dirección tecnológica y la evaluación interna del proyecto.
- La Federación Valenciana de Municipios y Provincias, encargada de organizar la transferencia de Buenas Prácticas y resultados a las políticas generales en el ámbito nacional.
- La Empresa Optimiza, experta en el diseño e implantación de Planes de Igualdad de Oportunidades en las empresas, además encargada del contenido del curso de formación en Igualdad de Oportunidades que se está realizando en el proyecto.
- Masmédios para la gestión de la información S.L. Es una empresa privada que está desarrollando e implementando todo el software y las nuevas tecnologías de la información en el proyecto, además de realizar el Plan de comunicación.

Y por último la Mancomunidad Camp de Túria, entidad pública que lleva la dirección general de Concilia y en cuyo territorio, compuesto por los 15 municipios de la comarca, se desarrollarán todas las actuaciones.

Comentemos un poco la problemática actual de la zona, que es la que nos impulsó a solicitar este proyecto de conciliación; el territorio de la Mancomu-

nidad Camp de Túria está compuesto por 15 municipios, con un total de 110.000 habitantes aproximadamente. Se trata de una sociedad con unos roles tradicionales muy definidos: a la mujer se le reservan las tareas domésticas y de reproducción, mientras que el hombre se dedica a las tareas de producción.

Esta sociedad, en general, no se encuentra sensibilizada en materia de Igualdad de Oportunidades, y un dato claro es el que cerca del 60% del desempleo total de la comarca pertenece a las mujeres.

El objetivo general de nuestro Proyecto Camp de Túria Concilia es el promover, la Igualdad de Oportunidades, tanto para mujeres como para hombres en nuestros 15 municipios.

Como objetivo más concreto nos hemos propuesto: Promover la conciliación familiar y profesional de las familias que viven en la Comarca Camp de Túria y tratar de reinsertar a las mujeres y a los hombres que han abandonado el mercado laboral por motivos de atención y cuidado de familiares.

Las personas beneficiarias de nuestro proyecto, son preferentemente mujeres; los hombres que también tienen que aprender a conciliar, a compartir las tareas domésticas y las responsabilidades derivadas de la familia y de forma más genérica, el Proyecto Camp de Túria Concilia está dirigido a la población en general, ya que todo el mundo forma parte de una familia y de una Sociedad en la que pueden existir problemas de conciliación.

A continuación paso a comentarles detalladamente las acciones realizadas dentro de cada actuación y las herramientas que estamos utilizando para desarrollar cada una de ellas, con el fin de cumplir los objetivos que nos planteamos desde el comienzo de este Proyecto.

Durante el transcurso de este año desde la Agencia de Igualdad de Oportunidades, que es el centro neurálgico de trabajo, se ha facilitado información y asesoramiento a las personas participantes del proyecto con necesidades de conciliación, tanto personalmente cómo por teléfono a través del CALL CENTER. El número de personas usuarias ha ido aumentando conforme la población ha ido teniendo conocimiento del proyecto.

Hasta el momento, las personas beneficiarias del proyecto, en su mayoría son mujeres que solicitan información sobre los recursos que existen en las localidades, tanto para menores cómo para personas mayores dependientes.

Para dar este servicio a la población se ha ido recopilando información de los distintos recursos que existen en el territorio, elaborando para ello UNA GUÍA DE RECURSOS, que sirve cómo herramienta de información en materia de Conciliación e Igualdad de Oportunidades de los servicios que existen en los 15 municipios que conforman la Mancomunidad Camp de Túria, la cual se va actualizando periódicamente.

Otra herramienta utilizada desde el proyecto, son los cuestionarios que se han elaborado para el estudio con el fin de detectar las necesidades y carencias en materia de conciliación que tienen las familias de los municipios que conforman la Mancomunidad Camp de Túria.

Se han elaborado diferentes cuestionarios dependiendo del público objetivo, personal político, personas beneficiarias y empresariado.

Asimismo, la página web del proyecto ha servido para que muchas personas participantes nos conozcan.

Aprovecho para comentaros que se han editado cinco boletines sobre información y noticias del proyecto, el quinto está a disposición de las personas interesadas y se puede descargar a través de la página web ([www.campturiaconcilia.com](http://www.campturiaconcilia.com)).

Dentro del plan de difusión de nuestro proyecto, se han llevado a cabo diferentes acciones entre las que podemos destacar la participación en distintas Jornadas, en Ferias, en charlas divulgativas, se han realizado visitas a distintas entidades, contacto directo con personas beneficiarias y con proyectos similares en cuanto a objetivos.

Se realizó un concurso de guión cinematográfico para la creación del cortometraje con el título «Globos de Agua» y cuya presentación tuvo lugar durante el transcurso de la «Jornada dirigida a los responsables políticos y tomadores/as de decisión sobre conciliación de la vida familiar y laboral» celebrada en la sede de la Mancomunitat Camp de Túria el día 27 de noviembre.

Con esta herramienta hemos pretendido sensibilizar a la población con una historia que refleja la problemática social sobre la dificultad de conciliar la vida personal, familiar y laboral y la falta de corresponsabilidad que existe en nuestra sociedad actual.

Nuestra pretensión es llegar a diversos colectivos, ya que la responsabilidad de conciliar es de todas las personas y para ello hemos realizado las proyecciones del cortometraje en los 15 municipios que comprenden la Mancomunitat Camp de Túria.

Se ha realizado una difusión con materiales publicitarios del corto repartiéndolo en distintas entidades como asociaciones, colegios, en servicios públicos, centros de salud y otros centros que pensamos que les podía interesar.

Esta herramienta de sensibilización ha sido muy exitosa hasta el momento, aún teniendo que destacar que la mayoría de las personas que han asistido a las proyecciones han sido mujeres.

Tras esta primera fase de proyecciones, se tiene programado por la buena acogida que ha tenido el cortometraje, que se haga su visionado en colegios,



asociaciones, etc., que ya nos han solicitado esta herramienta para las personas asociadas o para el alumnado.

En una segunda fase se pretende presentar el cortometraje a festivales y a redes transnacionales.

En cuanto a las acciones en materia de formación, se está realizando el curso *on-line* «Agente de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres. La corresponsabilidad clave para la conciliación», dirigido a agentes socioeconómicos, personal técnico de empleo y desarrollo local y al personal técnico de promoción económica y empleo de los municipios pertenecientes a la Mancomunitat Camp de Túria; involucrando así a los profesionales de las instituciones públicas para que se promueva la corresponsabilidad social en materia de conciliación.

Dentro de las acciones de formación, otra **herramienta** que tendrá comienzo en breve, es el *curso de alfabetización digital*.

La aparición de las nuevas tecnologías, ha supuesto un avance para la comunicación pero para aquellas personas que quieren acceder al mercado laboral sin este tipo de conocimientos, esto les supone una barrera.

Dentro de estas personas se encuentran un amplio número de mujeres de nuestra comarca, entre otros colectivos, que debido a la mentalidad tradicional del territorio, no tienen formación en esta materia.

Por ello mediante esta herramienta se pretende subsanar esta carencia y formar en nuevas tecnologías a las personas beneficiarias del Proyecto Camp de Túria Concilia. Conocimientos como la búsqueda de información en Internet o el manejo de diversos programas informáticos a nivel de usuario, será el contenido de estos cursos, impartiendo las clases en horarios flexibles para facilitar la asistencia de las personas que estén interesadas.

Una parte inherente en todas las iniciativas comunitarias EQUAL, es la transnacionalidad.

Que consiste en enseñar y conocer de otras Asociaciones de Desarrollo de la Unión Europea todas las buenas prácticas aprendidas y los resultados obtenidos con la finalidad de intercambiar conocimientos.

Dentro de la transnacionalidad, el Proyecto Camp de Túria Concilia participa en dos redes:

1. WOMEN AGREEMENT con 2 socios de Polonia, 1 italiano y 1 de República Checa.
2. BALANCE PARTNERSHIP con 1 socio de Hungría, 1 italiano y 1 de Irlanda del Norte.

De entre las actuaciones transnacionales destacamos:

La realización de diversos Encuentros Transnacionales, participando en grupos de trabajo entre otros, en Cracovia, Calabria, Navelli, Valencia y Roma. Uno de los frutos de estos encuentros, creado con finalidad divulgativa y de intercambio, ES LA AGENCIA DE PRENSA TRANSNACIONAL (APT).

Esta herramienta facilita el conocimiento mutuo entre las redes europeas a las que pertenece nuestro proyecto, también permite la inclusión de noticias de cualquier territorio relacionadas con la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida familiar y laboral, además de toda la información relevante acaecida en nuestros ámbitos de actuación relacionadas con la temática.

Este servicio ha servido para recoger y facilitar a todos los miembros de los proyectos EQUAL noticias internacionales, eventos y notas de prensa acerca de todo lo que va aconteciendo en Igualdad de Oportunidades.

Y para finalizar mi intervención decirles las acciones futuras que pretendemos poder llevar a cabo hasta la finalización del proyecto:

- FINALIZAR EL ESTUDIO DE DIAGNÓSTICO.
- EL PROGRAMA DE ALFABETIZACIÓN DIGITAL (que cómo les he comentado tendrá comienzo en breve).
- CONTINUAREMOS CON LAS CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN
- FOROS DE TRANSFERENCIA (con los agentes sociales, responsables políticos, empresariales, etc.).
- ACUERDOS CON CENTROS DE DÍA Y RESIDENCIAS DE LA 3ª EDAD.
- LA CREACIÓN DE UN OBSERVATORIO DE GÉNERO (con el que se pretende ir asentando infraestructuras que persistan en el tiempo).
- MANUAL DE IGUALDAD (un manual en el que se redacte una metodología de trabajo por pasos: se plantean unos objetivos, metodología a seguir, hablando con el personal técnico de las empresas, establecer unos parámetros, detectar las necesidades y carencias de la entidad con la que se va a trabajar y plasmar un modelo operativo para la implantación de PLANES DE IGUALDAD EN LAS EMPRESAS DEL TERRITORIO).
- LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE LENGUAJE NO SEXISTA.

Y PARA TERMINAR DECIRLES QUE CONCILIAR ES RESPONSABILIDAD DE TODAS LAS PERSONAS, ESPERAMOS QUE NOS AYUDEN A CONSEGUIRLO.



# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN BP

JORGE LANZA

Director General de BP Oil Castellón

A pesar que el concepto de responsabilidad social corporativa sea un concepto nuevo y relativamente moderno, se ha asentado en los discursos y agendas de las más importantes empresas.

La responsabilidad social de las empresas no es algo filantrópico, sino la asunción voluntaria de las repercusiones que la empresa tiene en un entorno donde está inmersa. La sociedad ya no sólo juzga a las compañías por el servicio o producto que ofrecen sino también en cómo lo producen actuando de forma responsable con cada uno de sus *stakeholders* (empleados, accionistas, medios de comunicación, clientes, medio ambiente y la sociedad en general).

## POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN BP

En BP llevamos años trabajando para alcanzar la categoría de empresa socialmente responsable, intentando ejercer una influencia positiva en los entornos en los que operamos.

En este sentido, los principios que definen nuestra política de responsabilidad social corporativa los podemos clasificar en cinco áreas:

- a) *La responsabilidad económica: práctica de buen gobierno y transparencia en nuestras actuaciones.*
- b) *La conducta ética.*
- c) *El compromiso con los empleados.*
- d) Las relaciones con la comunidad.
- e) La salud laboral, seguridad y medio ambiente.

## ACCIONES DE BP OIL REFINERÍA DE CASTELLÓN

En BP llevamos años apostando por esta interacción en cada uno de los países o ciudades en los que estamos presentes. En concreto, en la Refinería de Castellón existen unas líneas de actuación de las que nos sentimos especialmente orgullosos. De entre todas ellas me gustaría resaltar aquellas actuaciones que nos definen y nos hacen ser distintos.

## COMPROMISO CON NUESTROS EMPLEADOS

Para potenciar el bienestar dentro de la empresa, BP se ha comprometido con todos sus empleados a garantizar *la diversidad y la inclusión de cada uno de ellos*. En BP, tenemos programas específicos encaminados a promover el respeto mutuo entre empleados, el diálogo y el reconocimiento del desempeño. Un grupo de 10 empleados vela por el cumplimiento de estos valores. Así por ejemplo, uno de sus cometidos es garantizar que los procesos de contratación de personal sean totalmente objetivos. Para ello se forma un panel de entrevistadores y de entrevistados diverso con gente de ambos sexos y distintas experiencias y edades. De esta forma, conseguimos que, sin necesidad de implantar una política de cuotas, de manera natural quede representada nuestra sociedad al gestionar procesos de selección inclusivos.

## Seguridad y Medio Ambiente

La primera prioridad de la compañía BP la resumimos en una breve frase, nuestro lema: «cero accidentes y ningún daño a las personas y al medio ambiente». El fomento de la cultura de la seguridad laboral, tanto entre los trabajadores de la compañía como en las empresas contratistas con las que trabajamos es algo de lo que nos sentimos particularmente orgullosos. Las exigencias de BP Oil Refinería de Castellón en este aspecto están muy por encima de las legalmente establecidas. Unas exigencias que son tan altas, que en ocasiones se convierten en filtro a la hora de contratar a los proveedores externos, pero que son las que nos permiten marcarnos como requisito una tasa 0 de siniestralidad.

Muchas de estas contrataciones, cuando llevan un tiempo con nosotros, aplican nuestras medidas de seguridad en otros trabajos. De una forma u otra creemos que de este modo, además de beneficiarnos en BP, estamos contribuyendo a fomentar la cultura de la seguridad laboral en la Comunidad Valenciana y a erradicar en la medida de lo posible esa lacra que son hoy en día los accidentes de trabajo.

## Desarrollo sostenible

Respecto al medio ambiente, BP tiene aspiraciones más ambiciosas: seguir reduciendo al máximo el impacto social de cada una de nuestras actividades. De hecho, somos la primera compañía petrolera que reconoció públicamente el cambio climático y tomó acciones.

En BP siempre hablamos de «aspiraciones» porque creemos que nunca es suficiente, siempre se puede conseguir más. Realizamos continuas inversiones

para cuidar nuestro entorno. Así por ejemplo, recientemente hemos sido pioneros en el mundo a la hora de implantar las últimas tecnologías en antorchas. Hoy por hoy podemos asegurar que son las más silenciosas que existen.

## **Sociedad**

Para finalizar, me gustaría resaltar que la Refinería de Castellón está involucrada en numerosas actividades sociales llevadas a cabo en la Comunidad Valenciana y en especial en la provincia de Castellón, en aquellos municipios cercanos a la compañía. Durante sus 40 años de historia, la Refinería de Castellón ha apoyado numerosos proyectos que abarcan áreas como la educación, la ciencia, el arte, la cultura y la música. Asimismo colaboramos de forma permanente con más de 30 instituciones locales, entre ONG's, entidades municipales y asociaciones.

De todas las acciones de gran valor social que lleva a cabo BP, destacaría en el terreno de la educación y ciencia, la muestra más relevante es la participación con la Universitat Jaume I, ofreciéndole apoyo financiero, además de ser patrón de la Fundación Universidad Empresa (FUE) y patrocinador del Premio Jaime I de Investigación Científica. Asimismo, la Refinería de Castellón, junto con la Universitat Jaume I, convoca anualmente los Premios BP Oil a Proyectos de Empresas Innovadoras que contribuyen a la diversificación en innovación del tejido empresarial.

En el terreno de asuntos sociales, BP ha sido el patrocinador del VII Campeonato Nacional de Fútbol Sala *Special Olympics*. En este evento deportivo participaron 400 atletas de todas las federaciones de discapacitados psíquicos de España.

En definitiva, hemos apostado por la responsabilidad de producir y consumir energía de tal forma que se respeten tanto los derechos humanos como el entorno natural. Queremos creer que somos un valioso grano de arena para convertir nuestro entorno más próximo en un lugar más amable para vivir.



CONCLUSIONES DE LOS ALUMNOS





## CONCLUSIONES DE LOS ALUMNOS

De los 65 matriculados en el Curso de Verano de 2007, quince alumnos de los becados por Merck Sharp & Dohme y Forética para asistir al seminario, dejaron por escrito sus impresiones al respecto. Estos son pequeños fragmentos extraídos de sus conclusiones, que dan voz al otro lado, a la audiencia que evalúa y asimila las enriquecedoras y heterogéneas ideas presentadas en este curso.

*Desde la óptica de la Sociedad, la empresa puede ser vista como un ente que contribuye al bienestar de sus miembros, a través de la prestación de servicios y productos de calidad, ayudando a crear riqueza, desarrollo, empleo, y en definitiva, progreso; pero además contribuye a dar respuesta a los grandes desafíos de la sociedad como el cambio climático, (...), la igualdad de género, etc. (Ana Belén Domínguez, Madrid)*

Ha quedado claro que un aspecto básico en la gestión de la RSE son las relaciones con los grupos sociales, los denominados Stakeholders.(...) Y ha quedado claro que la RSE no es sólo imagen o comunicación, sino que ambas deben estar adscritas a la acción.

*La comunicación en las empresas del siglo XXI fluirá a través de un canal que permita la reciprocidad de emisión de información, el feedback, entre el emisor y el receptor. (Ana Curto, Madrid)*

*La RSE no es una moda, ha venido para quedarse, implantarse e incluso ya ha echado raíces; ahora para que crezca y de sus frutos es necesario que algunas empresas despierten todavía de su letargo y comiencen a implicarse de manera seria en las causas que sus propios actos provocan en la sociedad. (Ana María Sastre, Zaragoza)*

*Actualmente la RSC no es un criterio decisivo para los consumidores. (...).Sin embargo, la solución no es dejar de lado la RSC sino potenciarla, al tiempo que se incrementan los instrumentos de formación y comunicación. Se trata de concienciar a la población para conseguir que actúe de forma ética. Si bien a corto plazo puede suponer un hándicap respecto a las empresas que no actúen, a largo plazo resultará una enorme ventaja. (Carles Camisón, Valencia)*

*La Responsabilidad Social Empresarial ha crecido tanto en la categoría de empresas como en la de ciudadanos. Cada vez es más el crecimiento de*

«responsables» en cada uno de los dos grupos. Y es que para que haya oferta debe haber demanda y aquí juegan un elemento clave los consumidores. De igual forma, el papel de los medios va siendo más importante en este sentido. Por todo esto, las compañías van teniendo una mayor predisposición a seguir desarrollando, o comenzando, prácticas de RSE. (Carolina Sanchez, Toledo)

*De la mano de la Responsabilidad Social Corporativa han surgido nuevas visiones normativas que justifican la obligación de la empresa de internalizar criterios de maximización del beneficio social dentro de sus procesos decisivos. Se trata, en definitiva, de poner el interés social por encima del interés del resto de grupos que componen la empresa. Sin embargo, la realidad parece indicarnos que las empresas no responden, en su día a día, a estas consideraciones sociales, o al menos no suelen hacerlo desde un punto de vista desinteresado.* (David Gutierrez, Santander)

*La RSE en Latinoamérica puede concretarse con el desarrollo de diversas actividades, que a mi juicio, no son incompatibles unas con otras, sino que por el contrario son complementarias y contribuyen en últimas, al cumplimiento del objetivo global de la RSE, el cual puede traducirse como una aportación al bienestar y la mejora de la calidad de vida de las comunidades en las que la empresa se encuentra inmersa.* (David Peña, Palma de Mallorca)

*Confío en que la RSC es algo que va a mover a las personas hacia un camino ético y un liderazgo responsable. Porque si bien una gota de agua no hace un océano, el océano no sería lo mismo sin esa gota de agua. Y durante el curso he visto muchas gotas que están haciendo y harán de esto una corriente, espero que cada vez más fuerte y que enganchará a muchos más.* (Iñigo Luis Llorente, Cornellá de Llobregat)

*Las empresas no deben de ser la únicas responsables de la implantación de la Responsabilidad Social (sin dejar de dar importancia a su imprescindible papel) en nuestro país. Pretender que sean las únicas responsables en la implantación de todo lo que conlleva supone un desequilibrio que podría ir incluso en contra del mismo principio de la propia RSC.* (Isabel Martín, Madrid)

*«El dominio de la ética y la responsabilidad social corporativa es muy amplio, así que resulta difícil enfocararlo bajo un solo ángulo; actuar éticamente es todo un estilo de vida. (...) Desde un punto de vista de un economista, una empresa intenta siempre maximizar su beneficio, así el concepto caridad no entra en la jerga economista: (la caridad mata al mercantilismo) Adam Smith. ¿Qué es lo que impulsa a esas empresas a comportarse de tal manera?»* (Jalal Ayad, Sevilla)

*Durante las diferentes conferencias hemos podido observar empresas, muchas de ellas multinacionales, que nos han mostrado su compromiso con la mejora del desarrollo de la sociedad. Y es que resulta primordial la política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) llevada a cabo por las empresas, que ofrece la posibilidad de convertirse en un instrumento de gran valor, permitiendo mantener el nivel de desarrollo y crecimiento deseado y ofreciendo simultáneamente cubrir las necesidades de los grupos con los que interactúa la empresa. (Javier Ruiz, Valencia)*

*Cuando un historiador se encamina a realizar un curso de este signo no deja de ir como a un acto de fe; quiero, en verdad, que me convenzan, ser iluminado, la RSE es real, se está desarrollando y tiene vida propia. (José Luis García, Burgos)*

*El panorama global ofrecido en este curso nos ha permitido conocer distintas posturas desde diversos ángulos; unos muy creyentes en el concepto, otros más escépticos, unos situados desde el campo académico, otros desde el empresarial, otros han intentado poner voz a la administración pública, otros a los medios de comunicación... Todo ello con la intención de darnos a conocer una visión plural de las distintas aplicaciones de la RSE dentro de nuestra sociedad, haciéndonos de esta forma partícipes de los cambios que se están estableciendo dentro del entorno del que formamos parte. (Patricia López, Pozuelo de Alarcón)*

*Quiero destacar la necesidad de aplicar todo lo referido a la RSE a todos los stakeholders que integran la empresa. La necesidad, por ejemplo, de que los proveedores de una empresa tengan las mismas ideas y forma de hacer las cosas que la empresa a la que provee, tanto en el entorno de RSE, como el de los SIG. (Rafael Quevedo, Valladolid)*

*La RSE no es algo que se haga exclusivamente de forma voluntaria, pues nace de una «fuerza extraña» a la empresa («nuevo contrato social»). El término correcto para definir la RSE es «no exigible jurídicamente». Sin embargo empieza a ser «exigible socialmente». (Rodrigo Wanderley, Salamanca)*



Forética es una asociación sin ánimo de lucro cuya finalidad es fomentar la cultura de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones, que cuenta con más de 200 socios. Ha desarrollado, con la ayuda de más de 100 expertos, un código de conducta tipo y la Norma de Empresa SGE 21 como estándar certificable de gestión ética, y que ha sido reconocida como un referente europeo. Las empresas promotoras de Forética son: Adif, Astra-Zeneca, Caja Navarra, Fundación Solidaridad Carrefour, Ferrovial, Grupo Hospital de Madrid, Grupo Norte, Merck Sharp & Dohme, Novartis, RENFE, Sanitas, Sanofi-Aventis y Unión Fenosa.

La realización de este seminario y la publicación de este volumen no habrían sido posibles sin el excelente trabajo del personal de la UJI ni sin el patrocinio de Adif, MSD, Novartis, RENFE, Fundación Sanitas y Unión Fenosa.

# e Forética

## Patrocinadores del Curso



# OTRAS PUBLICACIONES DE FORÉTICA

## CUADERNOS FORÉTICA

1. Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable  
Dr. Pedro Francés Gómez
  2. Gestión Integral de la RSE: El caso de Novartis en España  
Joan Fontrodona Felip
  3. Responsabilidad Social en las Empresas Familiares  
Javier Quintana Navío
  4. La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa  
Francisco Ogalla Segura
  5. Inversión Socialmente Responsable: La gestión del riesgo y la calificación de criterios RSE  
Tom Gosselin
  6. Accountability: Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE  
Marc Vilanova, Josep María Lozano y Marta Dinarés
  7. El activismo accionarial en Europa: Manual europeo 2006  
EUROSIF
  8. Guía para la Gestión de la Igualdad en las Organizaciones  
Francesc Saldaña y M.<sup>a</sup> Gloria Llätser
  9. Responsabilidad empresarial y contratación en el sector público  
Christopher McCrudden
  10. Innovación y responsabilidad social empresarial  
Atle Midttun y Germán Granda
- Gestión y comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: Claves para un desarrollo competitivo y sostenible  
Germán Granda Revilla (Director)  
Edita Ediciones Cinca (septiembre 2006)
- SGE 21:2005. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable
- Informe Forética 2006. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España

## El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible

Germán Granda Revilla y César Camisón (Directores)

El modelo de empresa que se perfila como triunfadora en el siglo XXI es aquella que, conciliando crecimiento y competitividad, integra al tiempo las preocupaciones sociales y ambientales en su gestión. En este libro se analiza precisamente la nueva corriente estratégica de las empresas vinculada a la gestión ética y socialmente responsable. Actualmente, ya no se valora única y exclusivamente la capacidad de generar beneficios económicos de la empresa, sino que, tal como reflexionan los autores, se tienen en cuenta otros aspectos ligados a la sostenibilidad y una forma de actuar responsable con todos los grupos de interés con los que interactúa la empresa.

Para abordar estos aspectos se introducen, en primer lugar, nociones teóricas de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), la gestión ética de las empresas y liderazgos responsables. Posteriormente se propone un repaso a la situación en la que se encuentra en este momento el marco español frente a la RSE. Por último, se ofrece un grupo de casos prácticos presentados por empresas punteras a la hora tanto de integrar la RSE en la gestión como de comunicarla. Todos estos casos se ven complementados por un sucinto, aunque preciso análisis de la situación latinoamericana.

El libro también explora el mundo de la Inversión Socialmente Responsable (ISR), uno de los elementos que están cobrando mayor fuerza a la hora de animar a las empresas a actuar de manera ética y sostenible.

