

Manual de la empresa responsable y sostenible:
conceptos, ejemplos y herramientas
de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa

Índice

Índice	2
Introducción a la obra	7
Parte I.....	11
Fundamentos de la RC.....	11
1. Responsabilidad y sostenibilidad empresarial.....	12
1.1 <i>Qué es una empresa: concepción tradicional</i>	12
1.2 <i>Por qué estamos asistiendo a un cambio de paradigma empresarial</i>	14
1.2.1 Principales retos económicos, sociales y medioambientales.....	14
1.2.2 Implicaciones empresariales de la globalización	20
1.2.2.1 El papel de las nuevas tecnologías	20
1.2.2.2 La globalización del mundo empresarial y de la sociedad civil	22
1.2.2.3 Empresas globales: poder y responsabilidad, reto y oportunidad	23
1.3 <i>La responsabilidad social y el nuevo paradigma empresarial: la empresa responsable y sostenible</i>	25
1.3.1 La responsabilidad corporativa: concepto	25
1.3.2 La empresa responsable y sostenible.....	26
1.3.2.1 Algunos precedentes: la empresa viva y la organización inteligente	27
1.3.2.2 El nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible	32
1.4 <i>Resumen y conclusiones</i>	42
2. Los valores y principios de la empresa responsable y sostenible	46
2.1 <i>Introducción: importancia de los valores</i>	46
2.2 <i>Valores y principios de la empresa tradicional</i>	51
2.3 <i>Valores y principios de la empresa responsable y sostenible</i>	54
2.4 <i>Resumen y conclusiones</i>	63
3. Gobierno y dirección de la empresa responsable y sostenible.....	67
3.1 <i>Introducción</i>	67
3.2 <i>Gobierno y dirección de la empresa responsable y sostenible: composición, funcionamiento y estructura</i>	68
3.2.1 Composición del Consejo de Administración.....	70
3.2.2 Funcionamiento del Consejo de Administración.....	71
3.2.3 Estructura de los máximos órganos de gobierno y dirección	71
3.2.4 Composición, funcionamiento y estructura de RC: recomendaciones	84
3.3 <i>Gobierno y dirección de la empresa responsable y sostenible: tareas</i>	85
3.3.1 El código de conducta y la interiorización de los valores.....	86
3.3.1.1 Código de conducta: concepto, importancia y destinatarios	87
3.3.1.2 Principales temas que ha de considerar un código de conducta	88
3.3.1.3 Procesos de elaboración y difusión, y sistema de aseguramiento del cumplimiento del código de conducta	91
3.3.1.4 Resumen y conclusiones	103
3.3.2 Formulación y despliegue de objetivos de RC	106
3.3.2.1 Planificación y programación de las actividades de la RC	108
3.3.2.2 Resumen y conclusiones	115

3.3.3 Control y seguimiento de los avances: la RC en el cuadro de mando	116
3.3.3.1 Evolución histórica de los sistemas de control de gestión empresarial	116
3.3.3.2 La incorporación de la RC en los sistemas de control empresarial	121
3.3.3.3 Resumen y conclusiones	130
3.3.4 El diálogo con los grupos de interés	132
3.3.4.1 Análisis de los requerimientos y expectativas de los grupos de interés	133
3.3.4.2 Identificación, segmentación y priorización de los grupos de interés	136
3.3.4.3 El diseño del marco de relaciones con los grupos de interés ...	140
3.3.4.4 Resumen y conclusiones	146
3.3.5 Tareas de la estructura de RC: recomendaciones	147
Parte II	151
Gestión responsable de la cadena de valor	151
4. Gestión responsable de los recursos humanos.....	152
4.1 <i>Introducción</i>	152
4.2 <i>Creatividad</i>	154
4.3 <i>Igualdad y diversidad</i>	158
4.4 <i>Inteligencia emocional</i>	162
4.5 <i>Relaciones en red</i>	167
4.6 <i>Conocimiento y talento</i>	170
4.7 <i>Coherencia de los sistemas</i>	172
4.8 <i>Conciliación y voluntariado</i>	177
4.9 <i>Salud y seguridad</i>	185
4.10 <i>Resumen y conclusiones</i>	189
5. Gestión responsable de la innovación	193
5.1 <i>La innovación responsable</i>	193
5.1.1. <i>Introducción: relación entre innovación y sostenibilidad</i>	193
5.1.2 <i>Innovación: concepto</i>	195
5.1.3 <i>Tipos de innovación</i>	196
5.1.4 <i>Grados de innovación</i>	205
5.2 <i>Ecoeficiencia</i>	208
5.2.1 <i>Concepto de ecoeficiencia</i>	208
5.2.2 <i>Elementos clave de la eficiencia</i>	210
5.2.3 <i>Implantación en las empresas</i>	213
5.2.4 <i>Mapa de recursos y herramientas</i>	216
5.2.5 <i>Medida y reporting de la ecoeficiencia</i>	224
5.3 <i>Resumen y conclusiones</i>	227
6. Gestión responsable de los recursos intangibles: la reputación	230
6.1 <i>Introducción</i>	230
6.2 <i>Modelos de gestión de la reputación corporativa</i>	232
6.3 <i>El ciclo de la gestión reputacional</i>	238
6.4 <i>Nuevas tendencias en la gestión reputacional</i>	239
6.5 <i>Resumen y conclusiones</i>	242

7. Sistemas de gestión de la empresa responsable y sostenible	244
7.1. <i>Estándares y guías relacionados con la responsabilidad empresarial</i>	244
7.2. <i>Sistemas de Gestión de la RSE</i>	262
7.2.1. <i>Conceptos generales sobre sistemas de gestión</i>	262
7.2.2 <i>Sistema de gestión de la responsabilidad corporativa: elementos</i>	265
7.3 <i>Contabilización y control de gestión</i>	269
7.4 <i>Resumen y conclusiones</i>	272
8. Gestión responsable de la cadena de aprovisionamiento	275
8.1 <i>La extensión de la RC en la cadena de valor: de la visión tradicional a la visión responsable de la función de compras</i>	275
8.2 <i>Incorporación de criterios sociales y ambientales en las decisiones de compra</i> ..	277
8.3 <i>Productos, servicios y consumo responsables</i>	285
8.4 <i>Resumen y conclusiones</i>	287
9. Gestión responsable de las finanzas	289
9.1 <i>La Inversión Socialmente Responsable</i>	289
9.2 <i>La RC y los mercados de capitales</i>	292
9.2.1. <i>Índices bursátiles y RC</i>	292
9.2.2 <i>Índices selectivos de cotización de empresas en materia de RC</i>	293
9.3 <i>Gestión responsable del riesgo</i>	301
9.3.1 <i>Riesgo reputacional</i>	301
9.3.2 <i>Riesgo crediticio y comercial</i>	302
9.3.3 <i>Riesgo social</i>	302
9.3.4 <i>Riesgo económico</i>	303
9.3.5 <i>Riesgo ambiental</i>	304
9.3.6 <i>Interconexión entre diferentes tipos de riesgos</i>	307
9.4 <i>Resumen y conclusiones</i>	308
10. Los negocios en la base de la pirámide	312
10.1 <i>Concepto</i>	312
10.2 <i>Algunos prejuicios y problemas a tener en cuenta</i>	320
10.3 <i>El gran reto: conocer al cliente de la BDP</i>	327
10.4 <i>El papel clave de las alianzas con socios no tradicionales</i>	331
10.5 <i>La base de la pirámide y la innovación</i>	337
10.6. <i>Resumen y conclusiones</i>	341
11. Los informes de RC: la comunicación de triple cuenta de resultados económica, ambiental y social	344
11.1 <i>Evolución</i>	344
11.2 <i>Informes voluntarios u obligatorios</i>	346
11.3 <i>El esquema de Global Reporting Initiative</i>	351
11.3.1 <i>Principios</i>	352
11.3.2 <i>Indicadores de desempeño: contenidos básicos</i>	355
11.4 <i>Verificación del informe</i>	357
11.5 <i>Resumen y conclusiones</i>	358
Parte III	360
El contexto de la RC	360
12. Impacto de la RC en los objetivos de desarrollo	361
12.1 <i>Introducción</i>	361

12.1.1 La RC y el desarrollo: más allá de la filantropía	361
12.1.2 Interés de la empresa en el desarrollo	362
12.2 <i>Objetivos de desarrollo y el papel del sector empresarial como motor de cambio</i>	365
12.2.1. Introducción a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).....	365
12.2.2 El papel del sector privado fomentando el logro de los ODM	366
12.3 Resumen y conclusiones	369
13. La acción social	371
13.1 <i>Introducción</i>	371
13.2 <i>Tipos de actuaciones</i>	371
13.2.1 Actuaciones según el tipo de recursos.....	372
13.2.2 Actuaciones según el perfil estratégico	385
13.3 <i>Resumen y conclusiones</i>	388
14. Patrocinio y mecenazgo	389
14.1 <i>Introducción</i>	389
14.2 <i>Marco contextual del patrocinio y mecenazgo</i>	392
14.3 <i>Qué busca la empresa con el patrocinio y mecenazgo</i>	394
14.4 <i>El patrocinio y mecenazgo y los grupos de interés</i>	396
14.5 <i>Resumen y conclusiones</i>	399
15. Políticas públicas en responsabilidad corporativa	401
15.1 <i>Iniciativas mundiales en RC</i>	401
15.1.1 La OCDE	401
15.1.2 La OIT	403
15.1.3 Medidas que conciernen a las empresas multinacionales	404
15.1.4 El Pacto Mundial de las Naciones Unidas	406
15.2 <i>Iniciativas en la Unión Europea</i>	410
15.2.1 Inicios de la RC en el ámbito europeo	410
15.2.2 El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas para “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”	411
15.2.3 Comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas relativa a “la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”	414
15.2.4 Creación del Foro Multilateral Europeo sobre la RC	416
15.2.5 Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo de 2006.....	419
15.2.6 La Alianza Europea para la Responsabilidad de la Empresa	420
15.2.7 Iniciativas públicas de algunos países comunitarios.....	421
15.3 <i>Resumen y conclusiones</i>	423
Parte IV.....	425
Medición de la RC y recomendaciones para las empresas.....	425
16. La correlación entre la RC, el beneficio empresarial y el incremento del valor para el accionista.....	426
16.1 <i>Principales hipótesis</i>	426
16.2 <i>Resultados de los metaestudios</i>	428
16.3 <i>Otros estudios</i>	430

17. Recomendaciones e indicadores de RC.....	432
17.1 <i>Guía de recomendaciones para las empresas en materia de responsabilidad y sostenibilidad</i>	432
17.2 <i>Lista de indicadores para las empresas en materia de responsabilidad y sostenibilidad</i>	449

Introducción a la obra

Como su título y subtítulo reflejan, la presente obra pretende tener un eminente carácter práctico. Ha sido concebida por los autores con una doble versatilidad: como una herramienta de gestión empresarial al servicio de los directivos de empresa y como manual de aprendizaje universitario de los futuros economistas de empresa. Su elaboración surge de la necesidad de dar cobertura académica al contenido de las nuevas disciplinas universitarias en la materia, con un enfoque pragmático, incardinado en las realidades y estrategias del mundo de la empresa. Asimismo, esta publicación se fundamenta en la necesidad de ofrecer a la dirección de las empresas un manual que incluya todas las definiciones, conceptos, funciones, actividades y recomendaciones en materia de Responsabilidad Corporativa que permitan mejorar la gestión empresarial y optimizar los resultados, tanto para las propias compañías como para el entorno físico y social en el que operan.

La obra tiene su origen en el trabajo realizado por la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF) sobre la Responsabilidad Social de la Empresa publicado en Junio de 2007, que fue dirigido y coordinado por los autores de este libro. Con esta obra se da continuidad a aquel trabajo y se profundiza en un camino práctico lleno de ejemplos concretos de la realidad empresarial. Corresponde agradecer por tanto, de forma muy especial, a la RACEF en la figura de su Presidente, Jaime Gil Aluja, la colaboración y el patrocinio de esta Obra, sin los que no hubiera visto la luz. Asimismo, deseamos expresar nuestro profundo agradecimiento a todos los miembros del grupo de trabajo que participaron en aquella publicación, algunas de cuyas contribuciones han formado parte de la documentación soporte de este libro: Francisco Abad, Jesús Abadía, Antonio Argandoña, Carlos Balado, Manuel Barranco, Borja Baselga, Mariano Carbajales, Fernando Casado, Juan Manuel Cendoya, Joaquín Garralda, Ramón Guardia, Ángel Ibisate, Javier López-Galiacho, Joaquín Marhuenda, José María Méndez, Francisco Mesonero, Íñigo Sagardoy, Carlos Sánchez Olea, Núria Vilanova y Justo Villafañe.

Conviene resaltar la vocación internacional de esta obra, por cuanto que sus contenidos y ejemplos prácticos se configuran en el marco de la globalización y de la

internacionalización de las empresas. La RC, RSE, o RSC, como quiera llamarse, está desarrollándose de forma acelerada en el ámbito empresarial europeo y mundial, y hoy en día puede considerarse uno de los vectores críticos de competitividad y crecimiento del continente Iberoamericano y, en general, de los países en desarrollo. Es por todo ello que hemos utilizado indistintamente las diferentes denominaciones que definen este proceso. Tanto Responsabilidad Corporativa (RC), como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad de la Empresa (RSE) son términos que significan lo mismo e identifican adecuadamente este nuevo paradigma empresarial. En cualquier caso, no puede obviarse que en el mundo anglosajón se usa preferentemente el término Corporate Responsibility y ello va a marcar, sin duda, su denominación a nivel global.

La RC está en el centro del debate económico, social y político en todo el mundo desarrollado y en los países que trabajan por su prosperidad. Existen grandes controversias sobre su alcance en el mundo de la empresa y se plantea la pregunta de si estamos ante una auténtica, potente y novedosa herramienta de gestión empresarial, que comporta una nueva economía de la empresa responsable y sostenible y, como consecuencia de ello, se abre paso una reformulación del modelo capitalista liberal. Somos cada vez más los economistas y empresarios que pensamos que un nuevo capitalismo menos economicista y más humanista, fundamentado en la RC voluntaria y autorregulada, da lugar a un nuevo paradigma empresarial más rentable y capaz de contribuir a una globalización más humana y eficiente. Es por todo ello que con esta obra hemos pretendido establecer un marco conceptual y práctico que dé consistencia a estas nuevas realidades y permita su afirmación en el mundo de la empresa y de la universidad.

Los diferentes capítulos del libro explican de una forma sencilla y amena cómo poner en práctica las propuestas que se realizan, ilustrando todo ello con ejemplos de numerosas compañías líderes en la materia. En este sentido, queremos agradecer a las empresas del Club de Excelencia en Sostenibilidad, organización empresarial líder en España en el terreno de la responsabilidad y sostenibilidad, las buenas prácticas que han puesto a disposición de los autores del libro. Asimismo, deseamos reconocer el trabajo de la División de Investigación de Sustainability Asset Management, empresa que elabora los prestigiosos Índices Dow Jones de Sostenibilidad, por los ejemplos de buenas prácticas que ofrece anualmente en su publicación Sustainability Yearbook. Por

último, expresamos también nuestro agradecimiento a CSR-Europe por su encomiable labor de difusión de buenas prácticas en el campo de la responsabilidad empresarial. Los ejemplos incluidos en el libro se basan en dichas fuentes además de en la propia labor investigadora de los autores.

También queremos agradecer a Rodrigo Rato su prólogo y su compromiso con esta nueva economía de la empresa responsable y sostenible. Su visión, como personalidad internacional y experto económico mundial, contribuye de forma extraordinaria a la consolidación de todo el proceso de RC en el mundo. Por último, expresamos nuestra gratitud a nuestros editores de McGraw Hill por su confianza en nuestro trabajo y la esmerada edición de la obra que han realizado.

El libro se estructura en cuadro grandes apartados. El primero versa sobre los fundamentos de la RC: en el capítulo 1 se presenta el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible; en el capítulo 2 se introducen los valores y principios que las empresas han de interiorizar para poder desarrollar los 5 fundamentos de la empresa responsable y sostenible descritos en el capítulo anterior; y en el capítulo 3 se tratan aspectos tan básicos para la implantación de la RC en las empresas como la composición, estructura y funcionamiento de los máximos órganos de gobierno y dirección del nuevo modelo de empresa y las tareas que éstos han de realizar.

En el segundo apartado, el más amplio del libro, se consideran las principales implicaciones de una gestión responsable de la cadena de valor de las empresas. En su elaboración se han seleccionado aquellos aspectos que contribuyen en mayor medida a la responsabilidad y sostenibilidad de las operaciones empresariales o resultan más novedosos y, por tanto, menos conocidos. El apartado comienza con el capítulo 4, en el se introducen los aspectos diferenciales de una gestión responsable de los recursos humanos; en el capítulo 5 se consideran los principales temas relacionados con la innovación responsable y la ecoeficiencia, y en el 6 con la gestión de la reputación; en el capítulo 7 se comentan las implicaciones prácticas de la integración de la RC en los sistemas de gestión empresariales; en el capítulo 8 se trata el tema de la gestión responsable del aprovisionamiento; en el capítulo 9 se comentan los principales aspectos que comporta la RC en la gestión de las finanzas; en el capítulo 10 se introduce

el tema de los negocios en la base de la pirámide; finalmente, en el capítulo 11 se trata el tema de cómo redactar informes y memorias de RC.

En la tercera parte del libro se incluyen cuatro capítulos, relacionados con el contexto de la RC, que consideran, respectivamente, el impacto de la responsabilidad empresarial en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio propuestos por las Naciones Unidas, la acción social, el patrocinio y mecenazgo y las políticas públicas que se han desarrollado a nivel mundial y europeo para promover la RC.

Finalmente, la cuarta parte, dedicada a la medición y valoración de la RC, consta de dos capítulos: el primero resume los principales trabajos académicos que se han realizado sobre la relación entre la RC y los resultados empresariales, y el segundo ofrece un listado de recomendaciones y otro de indicadores que pueden ser usados como referencia por las organizaciones que deseen avanzar en el terreno de la responsabilidad empresarial.

Parte I

Fundamentos de la RC

1. Responsabilidad y sostenibilidad empresarial

El propósito fundamental de este capítulo es explicar qué es una empresa responsable y sostenible; es decir, qué es una empresa que, gracias a comportarse de una forma responsable, consigue perdurar en el tiempo. Para ello, en primer lugar se explica brevemente cuál es la concepción tradicional de la empresa. Posteriormente, se comentan los principales motivos por los que dicha concepción es hoy en día insuficiente. Los retos económicos, medioambientales y sociales que ha de afrontar la humanidad no tienen nada que ver con los existentes cuando la empresa nace y se consolida. Asimismo, se comentan los valores y visión del mundo, que están en la base de la concepción tradicional de la empresa y de su relación con el entorno físico y social, y las razones de su obsolescencia. Tras ello se explica la influencia tremenda que están teniendo las nuevas tecnologías y la subsiguiente globalización del mundo empresarial y de la sociedad civil.

En el último y más extenso apartado se exponen en detalle las principales características del nuevo paradigma empresarial emergente. Se concluye que el propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo colaborando en la mejora y progreso del entorno natural y social en que opera. Finalmente, se introducen los cinco fundamentos que constituyen la base del nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible: la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor.

1.1 Qué es una empresa: concepción tradicional

El diccionario de la Real Academia Española da la siguiente definición de empresa: “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.” Esta definición contiene las tres ideas básicas que podemos encontrar en cualquier texto especializado: “organización”, “desarrollo de actividades” y “ganar dinero”; también, aunque sea de forma implícita, incluye las de “mercado” y “cliente”, “propietario” o “accionista” y “eficiencia”. Y

éstas son las ideas que, en buena medida, conforman el paradigma empresarial todavía vigente.

- **Organización.** Aunque legalmente cabe hablar de sociedades unipersonales, en la inmensa mayoría de las ocasiones las empresas están formadas por una pluralidad de individuos. De aquí surge la necesidad de organizar el trabajo que prestan los mismos para que, en definitiva, el todo sea más que la suma de las partes.
- **Desarrollo de actividades.** Una empresa se constituye para producir bienes o prestar servicios.
- **Ganar dinero.** La venta de los bienes o servicios ha de posibilitar la generación de un beneficio.
- **Propietario o accionista.** La creación de una empresa implica la necesidad de un capital aportado por una o varias personas que esperan conseguir una compensación económica.
- **Mercado y clientes.** Los bienes o servicios se producen porque existe un mercado y unos clientes que los demandan.
- **Eficiencia.** Para que los clientes estén satisfechos con el precio que han de pagar por los productos y servicios de la empresa, y los propietarios o accionistas con la rentabilidad que obtienen por su inversión, la organización empresarial ha de ser eficiente; es decir, ha de aportar un valor económico añadido.

Todos estos ingredientes de la concepción tradicional de la empresa continúan teniendo plena vigencia. No está en cuestión la necesidad de generar valor añadido, de poner bienes y servicios en el mercado, de tener clientes, de compensar a los accionistas o de organizarse adecuadamente. Pero, como se decía al comienzo del capítulo, y sin entrar en si alguna vez esta concepción de la empresa ha sido suficiente, resulta hoy en día totalmente limitada. En el siguiente apartado veremos las principales razones de ello.

1.2 Por qué estamos asistiendo a un cambio de paradigma empresarial

Para entender por qué necesitamos, y está emergiendo, otro paradigma de empresa, es necesario ser consciente de los principales retos económicos, sociales y medioambientales a los que nos enfrentamos y, como veremos más adelante, de las implicaciones empresariales de un fenómeno tan formidable como la globalización.

1.2.1 Principales retos económicos, sociales y medioambientales

Aunque haya una cierta tendencia a considerarlos por separado, los problemas medioambientales, sociales y económicos están íntimamente relacionados, y tienen su raíz en una determinada visión del mundo. A continuación se describen de forma panorámica dichos problemas para, a continuación, comentar los elementos más sobresalientes del paradigma cultural que los ha originado.

La constatación de que nuestro planeta está inmerso en un proceso de calentamiento global por causas antropogénicas está hoy en día fuera de toda duda¹ y es bien conocida gracias a la última obra del exvicepresidente de Estados Unidos Al Gore². Lo mismo puede decirse de otros problemas como la desertización, la deforestación, la pérdida de biodiversidad, etc. Un indicador que resume adecuadamente el uso que hacemos de los recursos naturales es la huella ecológica, una herramienta que sirve para medir y analizar el consumo de naturaleza que implica la forma actual de generar riqueza. En otras palabras, se trata de una evaluación cuantitativa del área productiva biológica requerida para producir los recursos (alimento, energía, materiales, etc.) y absorber los desechos de un individuo, un país o la humanidad en su conjunto. Según los últimos datos³, los seres humanos estamos usando un 39% de recursos naturales más que los ofrecidos por el planeta. Es decir, estamos consumiendo capital natural en lugar de vivir con los réditos del mismo. En resumen, actualmente necesitaríamos 1,39

¹ Véase *Climate Change 2007: The Physical Science Basis*, United Nations Environment Program and World Meteorological Organization, 2007. <http://www.ipcc.ch>

² Gore, Al.: *Una verdad incómoda*, Editorial Gedisa, 2007.

³ Véase *Ecological Footprint of Nations 2005 Update*, Redefining Progress, 2005. <http://www.rprogress.org/publications/2006/Footprint%20of%20Nations%202005.pdf>

planetas Tierra para que nuestro consumo de naturaleza fuera sostenible. Además, dicho consumo no es equitativo: por ejemplo, un norteamericano consume, por término medio, unas diez veces más recursos naturales y un español unas cinco veces más que un hindú.

Aunque en la práctica parezca que se ignore, sin los servicios que prestan los ecosistemas la actividad económica sería imposible. En el trabajo que el World Resources Institute dirigió en 2005 para evaluar el estado de los ecosistemas de la Tierra, se evidencia la interrelación entre la problemática medioambiental, social y económica⁴. Sus autores afirman que los tres principales problemas relacionados con la gestión de los ecosistemas terrestres son los siguientes:

- Aproximadamente el 60% (15 de 24) de los servicios que prestan los ecosistemas están siendo degradados o usados de forma insostenible. A menudo, los costes de esta actuación recaen sobre poblaciones que no son responsables de los mismos o se difieren sobre las generaciones futuras.
- Aunque de forma no completa, se observan evidencias de que las variaciones a las que están sometidos los ecosistemas están incrementando la probabilidad de que se produzcan cambios no lineales en los mismos (incluyendo cambios abruptos, acelerados y potencialmente irreversibles) que causarían importantes consecuencias en el bienestar humano.
- Los efectos dañinos de la degradación de los servicios que prestan los ecosistemas están recayendo de forma desproporcionada en los más pobres, están contribuyendo a las crecientes desigualdades entre los grupos humanos y en ocasiones son la principal causa de la pobreza y del conflicto social.

Aprender del pasado puede ayudarnos a superar los problemas del presente. En 2005, Jared Diamond, biólogo evolucionista, fisiólogo, biogeógrafo y ganador del Premio Pulitzer por su obra *Armas, gérmenes y acero*⁵, publicó *Colapso: por qué unas*

⁴ Millennium Ecosystem Assessment, 2005. *Ecosystems and Human Well-being: Synthesis*. Island Press, Washington, DC., 2005. <http://www.maweb.org/en/index.aspx>

⁵ Diamond, Jared.: *Guns, Germs and Steel: The Fates of Human Societies*, Norton, 1997. Hay traducción al castellano.

*sociedades perduran y otras desaparecen*⁶. Como su título indica, en ella explica, de forma documentada y amena, las razones por las que algunas sociedades han desaparecido (por ejemplo, la maya o la vikinga en Groenlandia), por qué se produjo el reciente genocidio de Ruanda, por qué en una única isla conviven dos realidades tan diferentes como Haití y la República Dominicana o el “misterio” de la Isla de Pascua. Asimismo, también analiza los motivos por los que otras sociedades han conseguido prosperar. En definitiva, hay tres causas subyacentes e íntimamente relacionadas: el medio ambiente, el crecimiento de la población y los valores compartidos por la sociedad.

Desde el punto de vista medioambiental, los colapsos que describe Diamond comparten fenómenos como la deforestación, la erosión, la salinización y pérdida de fertilidad de la tierra, la mala gestión del agua, y la caza y la pesca a ritmos que llevan a la desaparición de especies. Es decir, lo mismo que se ha señalado más arriba al describir la situación actual: un consumo de los recursos naturales a un ritmo no sostenible.

Como es obvio, el impacto en el medio ambiente depende del número de componentes de una sociedad. En este sentido, es oportuno poner sobre la mesa un hecho que parece no tenerse en cuenta: pasaron unos doscientos mil años hasta que, coincidiendo aproximadamente con la Revolución Industrial, la población de seres humanos alcanzó la cifra de 1.000 millones; más o menos durante la Segunda Guerra Mundial se llegó a los 2.000 millones; y sólo unas generaciones más tarde los habitantes del planeta somos alrededor de 6.500 millones. ¡Doscientos mil años para llegar a 1.000 millones y sólo medio siglo para añadir 4.000 millones a la población mundial! El cerebro humano parece no estar preparado para comprender la naturaleza de los crecimientos exponenciales como el descrito y, por lo tanto, le cuesta prever las consecuencias y actuar.

Como señala Diamond, diferentes sociedades tuvieron que enfrentarse a problemas similares. Las respuestas de algunas les llevaron al colapso, mientras que otras supieron encontrar las claves de su supervivencia. En último término, los valores

⁶ Diamond, Jared.: *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed*, Penguin, 2005. Hay traducción al castellano.

culturales son la base sobre las que las sociedades toman sus decisiones y construyen su presente y su futuro. En la actualidad, nuestro medioambiente está en la situación indicada más arriba. Además, más de dos terceras partes de los habitantes del planeta han de subsistir con menos de dos dólares al día (la mitad de ellos con menos de un dólar diario). Como es incuestionable, también estos seres humanos tienen derecho a mejorar su nivel de vida. Pero está claro que si lo hacen siguiendo nuestra misma trayectoria, ya no necesitaríamos 1,39 planetas Tierra para que nuestro modelo fuera sostenible, sino tres.

Pero, ¿por qué hemos llegado a esta situación? La respuesta está en nuestra visión del mundo, todavía anclada en el racionalismo cartesiano, y en los valores que se derivan de la misma. En este sentido, resulta oportuno comentar brevemente dos implicaciones del racionalismo que están directamente ligadas a la situación que vivimos: el dualismo y el reduccionismo.

El racionalismo conlleva una concepción dual del mundo. Para el racionalismo, la mente y el cuerpo son realidades separadas; sin embargo, como prueba de que esta concepción del mundo está cambiando, en un tema tan conocido por todos como la enfermedad hoy en día se impone cada vez con más fuerza la importancia de lo psicosomático. Otra consecuencia es la relación dual que establece entre razón y emoción: el pensamiento es una cualidad de la mente que no tiene nada que ver con las emociones, que residen en el cuerpo; de esta forma, para el racionalismo, cuanto más libre de emoción esté la razón, mejores serán nuestras decisiones. Hoy en día, sabemos que ello es, simple y llanamente, imposible. Como afirma Antonio Damasio, premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica del año 2005 y candidato al Premio Nóbel, es imposible separar razón y emoción. La idea central de su libro *El error de Descartes: emoción, razón y el cerebro humano*⁷, es que sin emoción simplemente no es posible tomar una decisión, ni simple ni compleja. Asimismo, la metodología científica está todavía en gran medida basada en una visión dualista: el observador (científico) no tiene nada que ver con el fenómeno observado. Sin embargo, incluso en un campo tan incuestionablemente científico como el de la mecánica cuántica se ha visto que dicha separación no es posible: al observar estamos interactuando con el

⁷ Damasio, Antonio.: *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, Avon Books, 1994. Hay traducción al castellano.

fenómeno observado. Pues bien, la concepción del mundo económico y empresarial como algo separado del mundo natural, que está detrás de la problemática apuntada más arriba, es hija del dualismo racionalista.

Aunque ha de admitirse que el reduccionismo ha aportado algunos beneficios, es preciso reconocer que ha tenido un alto coste. El especialismo, una de las formas en que el reduccionismo se manifiesta en la práctica, ha sido el motor del progreso, pero también su precio. Ya Ortega hablaba de “la barbarie del especialismo”. En la misma línea que Ortega, Schrödinger, uno de los padres de la mecánica cuántica, decía: “(...) no es que podamos prescindir por entero de la especialización, pues resultaría imposible si queremos que siga el progreso, pero la idea de que ésta no es una virtud, sino un mal inevitable, va ganando terreno.”

La visión reduccionista de la realidad es lo contrario a la visión sistémica de la misma. En pocas palabras, según el pensamiento reduccionista, conociendo con el máximo detalle los elementos de un sistema podemos alcanzar un conocimiento detallado del propio sistema. Esta visión ignora que, al menos en un sistema complejo, como son los naturales o sociales, el todo es más, mucho más que la mera suma de las partes que lo componen. Ignora que los sistemas complejos se caracterizan por promover *propiedades emergentes* que son el fruto no de sus elementos sino de las interrelaciones que se producen entre ellos. Para entender la noción de *emergencia*, pensemos en algo tan cotidiano como el azúcar. Gracias a la química se sabe que el azúcar está compuesto por átomos de carbono, hidrógeno y oxígeno. Sin embargo, ni con el más profundo conocimiento de la composición del azúcar y de cada uno de los elementos que la forman podría predecirse nunca su dulzor. El dulzor es, por tanto, una propiedad emergente del sistema formado por los átomos de carbono, hidrógeno y oxígeno.

Como se ha indicado más arriba, ha de admitirse que esta visión reduccionista del mundo ha reportado indudables beneficios, pero también que es en buena medida la causa de los problemas que hemos de afrontar. Como decía Einstein, no podemos resolver un problema usando la misma forma de pensar que lo ha producido. Por ello, es imprescindible una visión sistémica del mundo. Los sistemas vivos (y los humanos, como es el caso de los empresariales, lo son) son sistemas complejos cuya estructura

está basada en numerosos bucles interconectados de retroalimentación. En ellos las nociones causa-efecto se diluyen: la causa es efecto y el efecto es causa; además, la causa y el efecto pueden estar muy alejados en el espacio y en el tiempo. Por ello, los bucles de retroalimentación implican crecimientos, o reducciones, de naturaleza exponencial que no pueden ser previstos con una visión lineal de la realidad. Asimismo, estos sistemas presentan propiedades emergentes que, como hemos visto en el ejemplo del azúcar, no pueden explicarse por el conocimiento de las partes por muy pormenorizado que éste sea.

Una última reflexión antes de pasar a las implicaciones empresariales de la globalización. La empresa es, sin duda, una de las instituciones sociales más importantes y con un mayor poder de influir, positiva o no tan positivamente, en el sistema económico, natural y social. En este sentido, no cabe duda de que sobre la empresa recae parte de la responsabilidad de la situación actual de dicho sistema. Pero no podemos colegir de ello que los impactos negativos de la empresa hayan sido conscientes. No podemos culpabilizar a la empresa como institución. Lo que hemos de pensar es que la concepción tradicional de la empresa es hija de su tiempo, es decir, del paradigma cultural predominante. Y este paradigma se genera y prospera en unos momentos en los que, desde una óptica medioambiental, no había una conciencia de límite porque las señales que el sistema físico nos mandaba sobre los perjuicios a los ecosistemas que la industrialización conllevaba, eran demasiado tenues para que reparáramos en ellas. Es decir, los límites físicos estaban tan lejanos que o bien no se veían o bien podían ignorarse. Asimismo, desde un punto de vista social, el mundo no estaba tan inextricable y evidentemente ligado como el fenómeno de la globalización y los avances de las nuevas tecnologías han puesto de manifiesto hoy en día. Por ello, el papel social de la empresa podía circunscribirse a su impacto en el entorno social inmediato.

Además, de alguna manera, las implicaciones del nuevo paradigma no suponen una ruptura con la concepción tradicional de la empresa. Recordemos que uno de los elementos centrales de dicha concepción es la idea de organización y, en esta idea, está implícita la noción de sistema. En cualquier caso, no ha de minusvalorarse el hecho de que el nuevo paradigma cultural emergente tiene profundas implicaciones para la empresa y convierte en incuestionable la idea de que la permanencia en el tiempo de

una empresa está inextricablemente unida a la sostenibilidad del sistema físico-social del que forma parte.

1.2.2 Implicaciones empresariales de la globalización

El nuevo entorno en el que operan las empresas se caracteriza por dos hechos interdependientes: la globalización y el aumento de los requerimientos sociales respecto al papel que las empresas han de jugar en un mundo globalizado. A continuación se comentan los aspectos más destacados de ambos fenómenos.

1.2.2.1 El papel de las nuevas tecnologías

Los avances en las tecnologías de la información y de las comunicaciones han supuesto crecimientos espectaculares en el potencial de las mismas. El gráfico 1.1 representa la llamada ley de Moore. Alfred Moore, uno de los creadores de Intel, afirmó en 1965 que el número de transistores por circuito integrado se dobla cada año. Aunque en realidad la tendencia es un poco menor (de hecho se dobla cada año y medio), la consecuencia es que, como puede observarse en el gráfico, sólo desde el año 2000 el poder de procesamiento de los ordenadores se ha multiplicado aproximadamente por cien.

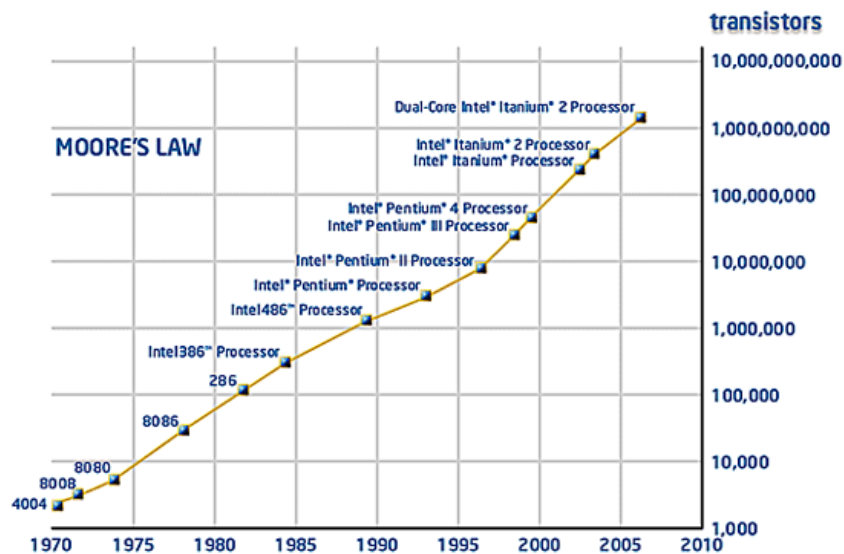


Gráfico 1.1 Evolución del número procesadores por circuito integrado

El gráfico 1.2 presenta la evolución del uso de Internet en el mundo durante la última década. Como puede apreciarse en el mismo, en diez años el número de internautas se ha multiplicado por cuarenta.

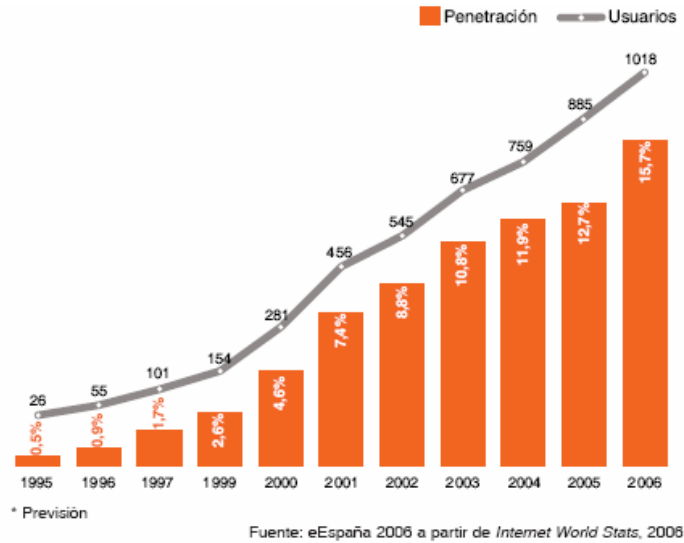


Gráfico 1.2 Evolución de la penetración de internet (en %) y de su número de usuarios en el mundo (en millones)

El crecimiento de la telefonía móvil es, asimismo, espectacular. Como puede verse en el gráfico 1.3, en poco más de una década el número de usuarios de teléfonos móviles ha superado a los de telefonía fija.

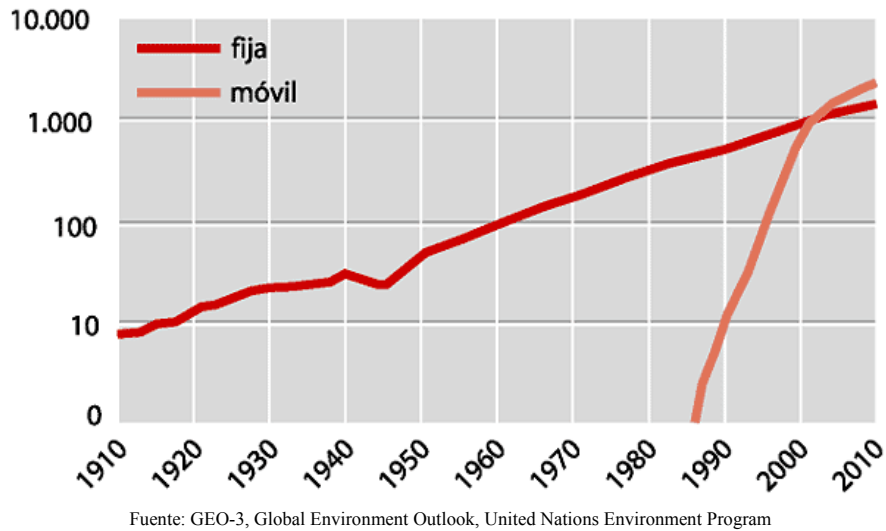


Gráfico 1.3 Crecimiento de los usuarios de telefonía fija y móvil (en millones)

Sin exagerar puede afirmarse que este explosivo crecimiento de las tecnologías de la información y de las comunicaciones ha cambiado el mundo. No es que, como algunos dicen, el mundo sea hoy en día más pequeño. Lo que pasa es que las interrelaciones son más fuertes y más evidentes. Cualquier cosa que pase en el sitio más insospechado puede conocerse en el resto del mundo al instante. Hoy, más que nunca en la historia, el mundo es la aldea global que predijo Marshall McLuhan.

1.2.2.2 La globalización del mundo empresarial y de la sociedad civil

Algunos han saludado la globalización como el bálsamo de todos los males, mientras que otros la han estigmatizado como el principio del fin. Aunque, como casi todo en la vida, la globalización presenta claroscuros, lo que está claro es que es un fenómeno inevitable. La liberalización de los mercados y el desarrollo de las tecnologías de la información han propiciado el avance imparable de la globalización. El mundo económico y empresarial se ha globalizado. Las cadenas de aprovisionamiento son globales. Los mercados son globales.

Asimismo, parece un hecho incuestionable que el fenómeno de la globalización ha propiciado que mientras diversas parcelas de poder que hasta hace poco detentaban los estados, y por lo tanto la sociedad civil, se han visto menguadas, las grandes corporaciones han visto cómo su poder *de facto* crecía. Como prueba de ello, valgan estos datos del World Investment Report de la ONU del año 2000: en el mundo operan un total de 63.000 empresas multinacionales que tienen 800.000 filiales y suponen conjuntamente el 35% del PIB mundial; de seguir el ritmo actual de crecimiento, en el año 2010 su contribución al PIB mundial será del 50% del mismo. Más datos: de las cien economías más importantes del mundo, veintinueve son corporaciones; Siemens invierte en I+D+i tanto como España y Portugal juntas; la facturación de Repsol YPF es superior al PIB de un país como Uruguay.

Al igual que han contribuido a la globalización del comercio y de las empresas, las nuevas tecnologías han multiplicado las posibilidades de interrelación entre los miembros más activos de la sociedad civil. La sociedad civil se ha organizado y se ha

globalizado. Según un estudio del sociólogo Helmut Anheier⁸, en el año 2001 había en el mundo alrededor de 40.000 ONGs internacionales. Si bien el número de empresas multinacionales es mayor, la diferencia no es tanta. Gracias a su número e interrelaciones, el poder de escrutinio y denuncia de estas organizaciones es incuestionable. Como empresas bien conocidas saben, ése es el motivo por el que un mal paso en un rincón del globo puede tener funestas consecuencias en su reputación y en sus operaciones.

En cualquier caso, a pesar de que todavía hoy entre las multinacionales y la sociedad civil predomina el enfrentamiento, éste no ha de ser su única forma de relación. Como veremos en varios capítulos de este libro, las alianzas entre empresas y ONGs son deseables, posibles y fructíferas.

1.2.2.3 Empresas globales: poder y responsabilidad, reto y oportunidad

Desde un punto de vista ético, la consecuencia de esta nueva realidad descrita en las páginas precedentes es evidente: a mayor poder de las empresas, mayor es su responsabilidad sobre el estado del sistema físico-social en el que operan. Y como atestiguan los resultados de los estudios que se presentarán más abajo, la sociedad en su conjunto está exigiendo que las empresas se comporten de acuerdo a dicha responsabilidad.

En el año 1999, Environics International en colaboración con The Prince of Wales Business Leaders Forum y The Conference Board realizó la “Millenium Poll on Corporate Social Responsibility” en la que más de veinticinco mil ciudadanos de veintitrés países de todos los continentes fueron entrevistados. Un año más tarde, Market and Opinion Research International (MORI) llevó a cabo otro estudio sobre la misma temática en el que doce mil ciudadanos de doce países europeos fueron entrevistados. Algunos de los resultados más significativos de dichos estudios son los siguientes:

⁸ Anheier, Helmut.: *Global Civil Society*, 2001.

- el 49% de los encuestados afirma que la responsabilidad social es el factor que más influye en la percepción de una empresa
- el 58% de los europeos considera que las empresas no prestan suficiente atención a la responsabilidad social (este porcentaje se eleva al 62% en el caso de España)
- el 25% de los europeos considera muy importante la responsabilidad social de la empresa a la hora de decidir comprar un producto o servicio (en el caso de España el porcentaje es del 47%)

De estos datos cabe extraer dos conclusiones. En primer lugar, parece incuestionable que las empresas están por detrás de las expectativas de los ciudadanos en el tema que nos ocupa; la sociedad en su conjunto espera mucho más de las empresas. Por lo tanto, las empresas se enfrentan a un importante reto.

Por otro lado, podemos plantearnos hasta qué punto representan la realidad o, simplemente, un deseo. Probablemente, la mayoría estará de acuerdo en que se trata más de lo segundo. Sin embargo, a pesar de ello, los resultados continúan atesorando importantes lecciones: parece evidente que a la mayoría de las personas les gustaría comportarse mejor de lo que lo hacen; por otra parte, detrás de una necesidad insatisfecha existe una oportunidad, y las empresas que la perciban y sean capaces de aprovecharla pueden desarrollar sustanciales ventajas competitivas. En cualquier caso, queda fuera de toda duda que la sociedad ya no espera que sean sólo los gobiernos sino también las empresas las que den respuesta a los problemas medioambientales, económicos y sociales, locales y globales, que la globalización, según algunos, ha contribuido a exacerbar, y, según todos, ha contribuido a dotar de un carácter público, innegable y urgente.

Por si todavía pueden quedar dudas de hasta qué punto las empresas han de preocuparse por la problemática medioambiental y social y ocuparse de la misma, es oportuno analizar el pasado y ver cuál suele ser la evolución. Cuando se consideran temas en principio dispares como la producción y uso de los CFCs, la responsabilidad de los fabricantes sobre sus productos al final de su vida útil, los organismos genéticamente modificados o la emisión de sustancias contaminantes a los medios, es evidente que todos ellos han seguido una trayectoria similar.

Todo suele comenzar con la creación de un estado de opinión a partir de trabajos científicos, su difusión en revistas especializadas, su cuestionamiento por parte de personas y grupos “creadores de opinión” y su llegada a los medios de comunicación de masas. Más que de un proceso lineal, se trata de un proceso con numerosos bucles de retroalimentación entre los diversos actores del mismo. Este estado de opinión va fortaleciéndose más y más, especialmente hoy en día con las posibilidades que aportan las tecnologías de la información, hasta que llega a la esfera política. El resultado suele tomar la forma de nuevas regulaciones promulgadas por las diferentes instancias administrativas.

¿Qué lecciones pueden obtener las empresas de este proceso? Sin duda, fundamentalmente dos: en primer lugar, que una vez que el tema toma cuerpo intentar oponerse al mismo suele ser como nadar contra corriente e incluso, en ocasiones, como intentar ponerle puertas al campo; asimismo, que casi siempre suele resultar más difícil y caro cumplir con la norma cuando no queda más remedio. Efectivamente, suele ser mucho más efectivo adelantarse a la legislación, lo que proporciona a las empresas que lo hacen beneficios de tres tipos: los que proceden de tomar la delantera en el avance a lo largo de la curva de aprendizaje que todos estos temas suelen conllevar; los que provienen de una mejora de la imagen de marca y la reputación; los que se derivan de la legitimidad ganada y, en consecuencia, de poder influir en la actuación de las administraciones. En definitiva, los que se derivan de la ventaja competitiva de ser los primeros. Para poder convertir el reto en oportunidad y actuar, las empresas precisan operar y tomar decisiones de forma coherente con el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible.

1.3 La responsabilidad social y el nuevo paradigma empresarial: la empresa responsable y sostenible

1.3.1 La responsabilidad corporativa: concepto

Sobre el concepto de responsabilidad corporativa, que es el que usamos en este libro, existe una cierta confusión terminológica. Queriendo significar más o menos lo mismo, se habla de “responsabilidad social empresarial”, “responsabilidad social

corporativa” o “responsabilidad empresarial”. Incluso en ocasiones se confunde con otros como “desarrollo sostenible”, “sostenibilidad” y similares. La Unión Europea y la administración española parecen decantarse por la fórmula “responsabilidad social empresarial”. El motivo por el que este libro prefiere “responsabilidad corporativa” es para evitar que el adjetivo “social” limite sus implicaciones. En cualquier caso, aunque el objeto de este capítulo no es entrar en esta discusión terminológica, sí que es preciso definir el concepto sea cual sea la terminología empleada. Para ello seguiremos los trabajos sobre el tema de la Unión Europea. En el Libro Verde que la Comisión presentó en 2001 se define la RC 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”. Ya el propio título de la Comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas de 2002 sobre el tema subraya un hecho importante: la RC es “una contribución empresarial al desarrollo sostenible”. La definición de RC y su relación con la sostenibilidad de la Unión Europea constituyen un marco apropiado para el paradigma de la empresa responsable y sostenible que se explica a continuación.

1.3.2 La empresa responsable y sostenible

La situación descrita en el apartado 1.2 implica la necesidad de un cambio de paradigma en la concepción de la empresa. El motivo es doble. Por un lado, como se ha sugerido anteriormente, por motivos éticos: la empresa es la institución social que tiene una mayor capacidad de innovación y, por tanto, de contribuir a un cambio positivo en la actual situación económica, social y medioambiental de nuestro planeta; y, como se ha indicado, a mayor poder, mayor responsabilidad. Asimismo, en términos generales puede afirmarse que una empresa es una institución creada para permanecer en el tiempo de forma ilimitada; y la contribución de la empresa a la sostenibilidad del entorno en que compite no sólo no menoscaba sino que, aunque no garantiza, sí que contribuye a la propia sostenibilidad de la empresa. Cabe afirmar que esta nueva concepción de la empresa es la condición *sine qua non* para su legitimidad en nuestros días y, por ende, para la legitimidad del sistema de libre mercado del cual la empresa es la piedra angular.

Antes de entrar en las características principales de la empresa responsable y sostenible, veamos algunos precedentes.

1.3.2.1 Algunos precedentes: la empresa viva y la organización inteligente

La empresa viva

Como explica Arie de Geus en su libro “The Living Company”⁹, escrito después de trabajar como alto directivo de Shell, en 1983 esta empresa creó un equipo dirigido por el propio de Geus para analizar en profundidad a las empresas que habían sobrevivido durante más de un siglo y tratar de comprender qué las caracterizaba. Una cosa que sorprendía a de Geus era la tremenda diferencia entre la esperanza de vida y la vida media de las empresas: mientras había compañías como Stora o Sumitomo con más de setecientos y cuatrocientos años de historia respectivamente, la inmensa mayoría desaparecía tras unos pocos años de vida (menos de veinte años o alrededor de cuarenta si eliminaban las empresas que morían en su “primera infancia”). Su conclusión es que “las compañías mueren porque sus directivos se centran exclusivamente en producir bienes y servicios, y se olvidan de que una empresa es una comunidad de seres humanos que está en el mundo de los negocios, cualquier negocio, para permanecer viva.”

Cuadro 1.1 Las 4 características de la empresa viva

- Sensibilidad al entorno
- Cohesión y fuerte sentido de identidad y pertenencia
- Tolerancia a las nuevas ideas
- Conservadurismo en temas financieros

Fuente: Arie de Geus, *The Living Company*

Después de estudiar las veintisiete empresas europeas, norteamericanas y japonesas centenarias, de Geus y su equipo observaron que todas ellas compartían cuatro rasgos que las asemejaban a sistemas vivos (véase el cuadro 1.1):

⁹ De Geus, Arie.: *The Living Company*, Harvard Business School Press, 1997.

- **Sensibilidad al entorno.** Tanto si habían hecho su fortuna con conocimientos o con recursos naturales, permanecían en armonía con el mundo que las rodeaba y sabían adaptarse a los cambios que se producían. En suma, sabían reaccionar en el momento oportuno a los cambios en la sociedad en la que estaban inmersas y eran capaces de aprender y adaptarse.
- **Cohesión y fuerte sentido de identidad y pertenencia.** Por muy diversificadas que fueran, sus empleados sentían que todos formaban parte de una única entidad. Sus altos directivos solían ser escogidos entre sus componentes y todos se consideraban gestores de una compañía con una larga historia. Su prioridad era mantener a la empresa en un estado, al menos, tan saludable como en el que la habían encontrado cuando iniciaron su responsabilidad.
- **Tolerancia a las nuevas ideas.** Estas empresas eran especialmente tolerantes a actividades marginales y atípicas, experimentos y excentricidades que les permitían ampliar sus conocimientos y sus posibilidades de aprender. Reconocían que los nuevos negocios podían ser totalmente diferentes a sus negocios actuales, y que no había necesidad de controlar centralizadamente el comienzo de un nuevo negocio.
- **Conservadurismo financiero.** Eran frugales y no arriesgaban innecesariamente su capital. Comprendían el significado del dinero en un sentido tradicional. Eran conscientes de la utilidad de la liquidez, que les permitía invertir en oportunidades cuando sus competidores no podían y sin necesidad de convencer a terceros de su atractivo. En resumen, tener capital propio les permitía gobernar su crecimiento y evolución.

Como hemos visto, De Geus contrasta los valores de la empresa viva, cuya meta básica es la supervivencia y el progreso a largo plazo, con los de la empresa convencional, cuyas prioridades vienen determinadas por criterios financieros estrechos. En la primera, las personas priman sobre todo lo demás; en la segunda, las personas son meras piezas en el engranaje de una máquina para hacer dinero.

La organización inteligente

Peter Senge publicó en 1990 el libro *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*¹⁰, elegido en 1997 por la revista Harvard Business Review como una de las obras más influyentes en gestión empresarial de los últimos setenta y cinco años. En este libro Senge popularizó el concepto “organización inteligente” (*learning organization*) y explicó las cinco disciplinas que una empresa necesita para llegar a serlo.

Según Senge, las organizaciones inteligentes son aquellas en las que sus miembros expanden continuamente su capacidad de crear los resultados que verdaderamente desean, nuevos y expansivos patrones de pensamiento son promovidos, la aspiración colectiva es liberada y las personas aprenden continuamente a ver “el todo” juntos. La necesidad de avanzar hacia tal tipo de organizaciones es que, en situaciones en las que los cambios acaecen y se suceden rápidamente, sólo las que son flexibles, capaces de adaptarse y productivas pueden sobresalir, y para que ello suceda las organizaciones han de descubrir cómo conseguir el compromiso de sus miembros y promover su capacidad de aprender: “cuando preguntas a la gente qué es ser parte de un gran equipo, lo más notable es el sentido, lo significativo de la experiencia. Las personas hablan de formar parte de algo mayor que ellos, de sentirse conectado. Resulta claro que, para muchos, sus experiencias como miembros de grandes equipos sobresalen como los períodos de su vida vividos de la forma más intensa. Algunos pasan el resto de sus vidas buscando formas de recobrar ese espíritu.” Para construir organizaciones inteligentes Senge propone cinco disciplinas: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico (véase el cuadro 1.2).

Cuadro 1.2 Las 5 disciplinas de la organización inteligente

- Dominio personal
- Modelos mentales
- Construcción de una visión compartida
- Aprendizaje en equipo

¹⁰ Senge, Peter.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday, 1990. Hay traducción al castellano.

- Pensamiento sistémico

Fuente: Peter Senge, *La quinta disciplina*

Pensamiento sistémico

Para Senge, uno de los problemas principales de la gestión empresarial es que modelos demasiado simples se aplican a sistemas complejos. Tendemos a centrarnos en las partes en lugar de en el todo, y no somos capaces de ver una organización como un proceso dinámico. Por ello, el pensamiento sistémico, la quinta disciplina que da título al libro de Senge, es la piedra angular de la organización inteligente. La habilidad de abarcar y comprender la totalidad, y de examinar las interrelaciones entre sus partes proporciona el incentivo y los medios para integrar las disciplinas.

Un problema que el pensamiento sistémico ayuda a entender y gestionar es el hecho de que, aunque los seres humanos aprendemos, sobre todo, de la experiencia, en el contexto empresarial normalmente no experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes. Tendemos a considerar la causa y el efecto como relativamente cercanas en el espacio y en el tiempo. Por ello, cuando hemos de enfrentarnos a un problema buscamos soluciones cercanas al mismo y que produzcan mejoras en poco tiempo. Sin embargo, cuando contemplamos el tema de forma sistémica, las mejoras a corto plazo normalmente suponen costes a largo plazo. También nos resulta difícil ver los bucles de retroalimentación entre las partes de los sistemas complejos y los retrasos que muchas veces se producen. Por ejemplo, si una empresa decide recortar sus costes de publicidad o de I+D, de forma inmediata obtendrá unas mejoras en su cuenta de resultados. Además, durante un tiempo dichas mejoras se mantendrán. Pero, a un plazo más o menos largo, cuando la paulatina pérdida de visibilidad en el mercado o de atractivo de nuestros productos vayan demasiado lejos, los costes de nuestra decisión se pondrán de manifiesto de forma repentina. Es como si hubiéramos estado llenando un gran recipiente con un gas a presión: durante un tiempo el recipiente se habrá ido llenando poco a poco y nada habrá pasado hasta que, de repente, se habrá producido la explosión.

La visión sistémica se orienta en general hacia el largo plazo. Por ello son tan importantes los retrasos y los bucles de retroalimentación. A corto plazo pueden, a menudo, ignorarse, no tienen consecuencias. Pero se manifiestan a largo plazo en toda su crudeza.

Dominio personal

Como dice Senge, las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden: “el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizativo, pero sin él, no hay aprendizaje organizativo.” El dominio personal (*personal mastery*), otra de las disciplinas propuestas por Senge, consiste en saber “clarificar continuamente nuestra visión personal y profundizar en ella, focalizar nuestras energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad de forma objetiva.” Por lo tanto, va más allá del desarrollo de la competencia y habilidades, aunque las incluye. Las personas con un alto grado de dominio personal viven en continuo aprendizaje, nunca llegan al final de este proceso. Son completamente conscientes de su ignorancia, incompetencia y áreas de crecimiento personal, aunque, paradójicamente, tienen un alto nivel de autoconfianza. Saben que “el viaje es la recompensa.” Es decir, no es algo que se posea, sino un proceso, una disciplina que dura toda la vida.

Modelos mentales

Los modelos mentales son supuestos profundamente enraizados, generalizaciones o incluso imágenes que influyen en nuestra comprensión del mundo y en nuestro modo de actuar. Según Senge, dominar esta disciplina supone comenzar por mirar nuestro interior, llevar a la superficie lo que vemos y someterlo a un riguroso escrutinio. También supone la habilidad de mantener conversaciones dirigidas a aprender donde las personas expongan su pensamiento de forma efectiva y lo abran a la influencia de otros. Como afirma Senge, “los modelos mentales inamovibles anulan los cambios que puede promover el pensamiento sistémico.” Mover las empresas en la dirección adecuada supone trabajar para superar el politiqueo que domina las organizaciones tradicionales. En otras palabras, “supone promover la apertura.”

Construir una visión compartida

Dotarse de una visión de futuro que compartan todos sus componentes es otra de las disciplinas que necesita una organización inteligente. Según Senge, “es la capacidad de tener una imagen compartida del futuro que buscamos crear.” Una visión de este tipo tiene el poder de ser inspiradora y de impulsar la experimentación y la innovación. Asimismo, suscita un sentimiento de la importancia del largo plazo, algo fundamental para la quinta disciplina. Cuando comparten una visión genuina las personas aprenden y se superan, pero no porque se les diga que lo hagan sino porque desean hacerlo.

Aprendizaje en equipo

Aprender en equipo es “el proceso de alinear y desarrollar las capacidades de un equipo para crear los resultados que sus componentes desean verdaderamente.” El dominio personal y la visión compartida son necesarios en este proceso, pero no suficientes. Las personas necesitan ser capaces de actuar unidas. Esta disciplina comienza con un diálogo real en el que los miembros del equipo dejan a un lado sus asunciones y entran en un genuino proceso de pensar colectivo. Es decir, un diálogo en el sentido etimológico de la palabra: en griego *diá-logos* implica un flujo libre del pensamiento entre las personas que lo mantienen.

Como veremos a continuación, los fundamentos de la empresa que vive y de la organización inteligente son totalmente coherentes con el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible.

1.3.2.2 El nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible

A partir de lo que hemos visto en las páginas anteriores, los fundamentos sobre los que se asienta el nuevo paradigma de empresa responsable y sostenible son los siguientes: apertura y sensibilidad hacia el entorno, sentido de comunidad, capacidad innovadora, consideración del largo plazo y creación de valor.

Apertura y sensibilidad hacia el entorno

En el apartado 1.2.1 se han presentado de forma panorámica los principales retos económicos, sociales y medioambientales a los que ha de enfrentarse la humanidad, además de las raíces culturales que nos han llevado a este estado de las cosas. No ha de responsabilizarse a la empresa por su contribución a esta situación, sino pensar que su parte de culpa se ha debido a la ignorancia. Pero en la actualidad no es posible alegar ignorancia y, en cualquier caso, como hemos visto en el apartado 1.2.2, la sociedad está pidiendo que la empresa colabore en un proceso de cambio positivo. Las empresas, siguiendo el ejemplo de las estudiadas por de Geus, han de abrirse al entorno y sentir su pulso.

La forma de concretar esta apertura es manteniendo un diálogo auténtico con los diferentes grupos de interés. Como veremos en capítulo 3, las empresas ya no pueden tener en cuenta sólo a los accionistas; o a los accionistas y clientes por la importancia de éstos últimos en la satisfacción de los primeros. Esta capacidad de abrirse y dialogar proporciona a la empresa una visión sistémica, tan importante para contemplar y entender la realidad e interactuar con ella, además de un conocimiento profundo de las necesidades y requerimientos del entorno y de las personas y organizaciones que lo representan. Incuestionablemente, todo ello enriquece a la empresa, aportándole una mayor flexibilidad y capacidad de prever y adaptarse a los cambios continuos y de promoverlos y liderarlos. En definitiva, le permite tanto tener una mayor capacidad de contribuir a la sostenibilidad del entorno como acrecentar sus posibilidades de perdurar en el tiempo.

Sentido de comunidad

Como se ha visto al comienzo del capítulo, la concepción tradicional de la empresa subraya la idea de organización. Pero la organización de una empresa no puede basarse en el tipo de disposición que encontramos en una máquina, en el que cada pieza hace lo que ha de hacer de forma totalmente previsible. Sin embargo, ésta es la idea que subyace en la concepción de la organización científica del trabajo que Frederick Taylor planteó a finales del siglo XIX¹¹. Con el fin de aumentar la productividad, Taylor propuso que las empresas dividieran las distintas tareas del proceso de producción y

¹¹ Taylor, Frederick.: *The Principles of Scientific Management*, Kessinger, 2004.

establecieran claramente lo que cada trabajador tenía que hacer; no se esperaba que pensara, sino que cumpliera con los cometidos que se le asignaban de la manera más fiel posible. Ello trajo consigo el aislamiento del trabajador y su alienación respecto al propósito colectivo de la empresa. Pero la empresa es una organización integrada por seres humanos, no por piezas mecánicas. La concepción de Taylor no es sino la máxima expresión en el campo de la gestión empresarial del paradigma cartesiano reduccionista y mecanicista.

Como dijo el economista y filósofo Charles Handy¹², “si el progreso económico implica que nos convirtamos en engranajes anónimos de una gran máquina, entonces el progreso es una promesa vacía.” Para que esta idea vacía de progreso no triunfe y la empresa pueda prosperar y, con ella, sus integrantes y el entorno donde opera, el sentido de comunidad, de que todas las personas que trabajan en una empresa forman parte de un todo con el que se identifican, es absolutamente imprescindible. El sentido de comunidad se asienta en dos pilares: una visión compartida y unos valores compartidos.

Como se ha visto anteriormente, la visión compartida es una de las cinco disciplinas de la empresa inteligente que propone Peter Senge. Sin ella, una empresa es como un barco sin brújula en una noche sin estrellas: ni sabe dónde está ni sabe a dónde se dirige. Estando a la deriva, sus posibilidades de naufragar y de desaparecer son, cuando menos, considerables. Además, como se ha indicado, la visión compartida es lo que une a sus integrantes en torno a un proyecto común y promueve que éstos estén en condiciones y deseosos de aportar todo su saber, potencial y experiencia.

Íntimamente relacionada con la idea de “visión compartida” está la de “valores compartidos”. Los valores son principios intrínsecamente valiosos y deseables. Todos tenemos valores. Cuando estamos en un entorno que facilita y permite que nos comportemos conforme a nuestros valores nos sentimos bien, satisfechos y en armonía. De igual forma, las empresas han de tener unos valores compartidos que se correspondan o sean compatibles con los de todos sus integrantes. Es decir, para que haya armonía, los valores de la empresa y los de las personas que la forman han de ser coherentes. Como veremos en el capítulo siguiente, los valores compartidos actúan

¹² Handy, Charles.: *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*, Random House, 1994.

como la conciencia de la organización. De esta forma, permiten la descentralización de la toma de decisiones, tan importante en entornos turbulentos como en los que con frecuencia se mueven las empresas, ya que todos los integrantes de la empresa serán conscientes de que sus decisiones habrán de ser coherentes con los valores. Proporcionan guía tanto en épocas de prosperidad como en una situación de crisis. Incluso en este último caso, las personas tomarán decisiones que puedan parecer no beneficiosas a corto plazo desde un punto de vista meramente económico. Para finalizar con este tema: como es evidente, los valores compartidos de la empresa responsable y sostenible han de ser coherentes con los fundamentos del paradigma que se está presentando: apertura y sensibilidad hacia el entorno, sentido de comunidad, capacidad innovadora, consideración del largo plazo y creación de valor. En el capítulo siguiente veremos qué valores ha de interiorizar la empresa responsable y sostenible para desarrollar estos fundamentos.

Capacidad innovadora

Es difícil imaginarse a una empresa compitiendo con éxito en un momento dado con los mismos productos, servicios o capacidades organizativas con los que lo hacía unos años antes. Por lo tanto, podemos decir que innovar es una, al menos, de las razones fundamentales por las que una empresa perdura en el tiempo. Además, desde un planteamiento ético, como institución social con mayor capacidad para hacerlo, innovar es la mayor responsabilidad de una empresa. Ni los gobiernos, ni las organizaciones no gubernamentales, ni los organismos supranacionales gozan de un poder siquiera semejante. Recordemos los problemas económicos, medioambientales y sociales mundiales que se comentaron anteriormente. Por lo tanto, la capacidad innovadora es la clave para que la empresa pueda crear valor para ella y para sus diferentes grupos de interés y, con ello, ser sostenible en la doble acepción de la palabra: contribuir a la sostenibilidad de nuestro planeta y perdurar en el tiempo.

Por otro lado, la innovación está basada en la creatividad, concepto que gira alrededor de la capacidad de relacionar ideas que, *a priori*, no tienen nada en común, de ver la realidad desde perspectivas novedosas, etc. La creatividad es muy sutil y para florecer necesita entornos apropiados. Entornos que favorezcan la iniciativa, la posibilidad de experimentar sin que se castigue el fracaso no negligente, la difusión de

conocimiento, la colaboración entre las personas, etc. En último término, entornos que no castren la intrínseca capacidad creativa de los seres humanos. Todos somos creativos. Pensemos que, como los últimos avances científicos están demostrando, todos creamos continuamente el mundo a partir de nuestras creencias, valores, etc. Vivir es crear. En este sentido, es oportuno aprender de la vida. La vida, para perpetuarse, ha buscado la diversidad como forma de conseguir flexibilidad y capacidad de adaptación. Y los dos medios principales para promover la diversidad son la reproducción sexual y la simbiosis¹³. Es decir, la combinación y la colaboración entre seres diferentes.

Siguiendo el ejemplo de la vida, la puesta en común de ideas, información y conocimiento tanto entre los integrantes de una empresa como entre éstos y los diferentes grupos de interés son modos fundamentales de promover la innovación. En este sentido, recordemos que, según un estudio reciente del profesor de la escuela de negocios de Harvard Robert Kaplan, en 1929 el 85% del valor de una empresa correspondía a sus activos tangibles, mientras que sólo el 15% dependía de sus activos intangibles. Por ello, dicho 15% podía en la práctica contabilizarse bajo el epígrafe de fondo de comercio. Hoy en día la situación se ha invertido y los intangibles han pasado a suponer, por término medio, cuatro quintas partes del valor de las empresas. Algunos de estos activos intangibles permiten a las empresas desarrollar ventajas competitivas sostenibles; es decir, les permiten diferenciarse de sus competidores de forma duradera. Para ello, estos activos intangibles han de tener, fundamentalmente, una característica: los recursos y capacidades que los constituyen han de ser raros (en el sentido de infrecuentes), no comercializables (es decir, que no puedan adquirirse en el mercado) y difíciles de imitar (es decir, que sus competidores no puedan replicarlos fácilmente). El conocimiento es intangible, pero puede adquirirse en el mercado. Para evitar que esto ocurra el conocimiento ha de residir no en una sino en una pluralidad de personas y equipos y generarse a través de las interrelaciones entre los mismos. Y, como se ha comentado más arriba, cuanta mayor sea la diversidad de opiniones, experiencias, etc. de dichas personas, mayor el potencial creativo y de generar nuevo conocimiento. Éste es otro argumento sobre la importancia del diálogo con los grupos de interés: la

¹³ Al contrario que en la reproducción por clonación, mediante la reproducción sexual se combinan las características genéticas de dos seres vivos. Mediante la simbiosis, dos o más seres vivos se asocian aumentando sus respectivas posibilidades individuales de vivir y prosperar. En relación con la importancia de la simbiosis en la evolución, considérese que el origen de la célula eucariota es éste y que, tal y como es aceptado por numerosos biólogos, la simbiosis es una vía fundamental en la evolución de la vida.

diversidad que éstos aportan. Llamaremos activos intangibles complejos a los recursos basados en el establecimiento de relaciones con los grupos de interés, internos y externos, que son capaces de generar nuevos conocimientos, sirven de base a la innovación radical y permiten el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles que no son medibles con parámetros contables o físicos. En el gráfico 1.4 se representa visualmente la ventaja para las empresas de competir basándose en el uso de activos intangibles complejos sobre la de hacerlo en la utilización de conocimiento o meros activos físicos.

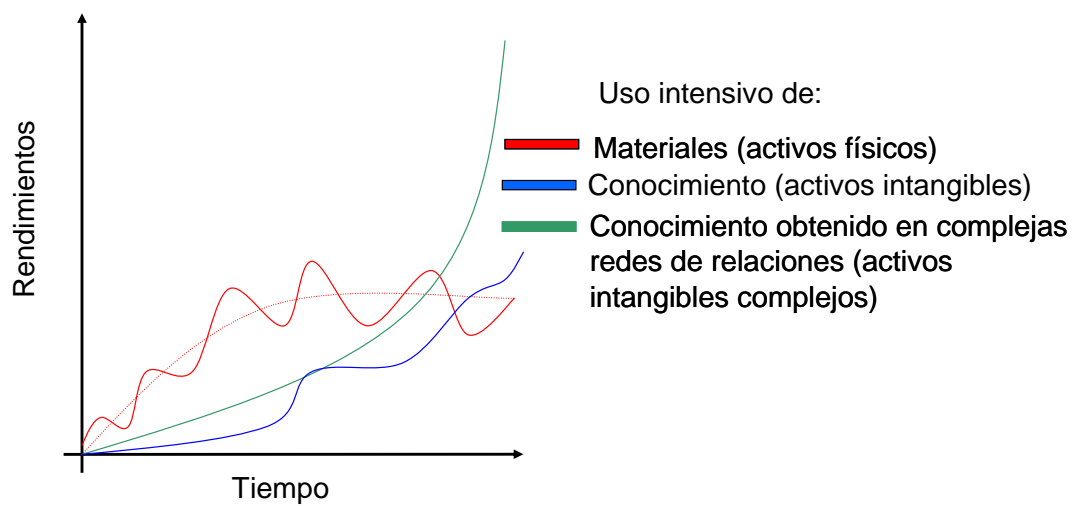


Gráfico 1.4 Ventajas de competir con activos intangibles complejos

Algunos motivos por los que el conocimiento y, en mayor medida, el conocimiento basado en redes complejas de relaciones da como fruto mayor estabilidad de los rendimientos y posibilita que éstos sean crecientes son las siguientes:

- Reducción del riesgo:
 - Son menos imitables, por tener claras curvas de desarrollo y aprendizaje. Es decir, en su desarrollo influyen el tiempo y la historia.
 - Son menos apropiables, es decir, difícilmente adquiribles en el mercado, por estar muchas personas y equipos de diferentes organizaciones involucrados.
 - Existe una mayor probabilidad de aceptación social de los productos, servicios, soluciones, actuaciones, etc. de la empresa, por la

involucración en su desarrollo de los grupos de interés.

- Aumento de los beneficios:
 - Generan confianza creciente, lo que reduce los costes de transacción.
 - No son bienes escasos como los activos físicos, sino que, por el contrario, tienen un crecimiento potencial indefinido e ilimitado.
 - Su uso no produce su desgaste, sino que, por el contrario, genera fenómenos de fertilización cruzada.
 - Como afirman los profesores Stuart Hart y Sanjay Sharma¹⁴, las innovaciones más radicales provienen no sólo de los confines de la empresa sino de los del propio sistema. Por ello proponen que las empresas entablen relaciones no sólo con los grupos de interés tradicionalmente considerados sino con otros como los pobres, los marginales, los representantes de culturas diferentes, los adversarios, etc.

En definitiva, en el nuevo paradigma de empresa, la responsabilidad y la sostenibilidad no son, como todavía consideran algunos, cargas que las empresas han de asumir. Por el contrario, son fuentes de inspiración que ayudan a identificar oportunidades y orientar en la dirección apropiada los esfuerzos de innovación.

Consideración del largo plazo

Al igual que sucede en la relación entre un ser vivo y el ecosistema donde prospera, la responsabilidad y la sostenibilidad son procesos basados en ganar-ganar: gana la empresa y gana el entorno. No es posible que uno de los dos medre a costa del otro. Los dos se necesitan. Para que las relaciones se basen en la colaboración el tiempo es fundamental. Una persona puede inclinarse por engañar a otra cuando no espera verla de nuevo. Sin embargo, en relaciones continuadas es imposible que unos consigan siempre todo y los otros siempre nada. Como dijo Abraham Lincoln, “se puede engañar a algunos todo el tiempo y a todos alguna vez, pero no se puede engañar a todo el mundo todo el tiempo.” Una de las bases fundamentales de las relaciones continuadas,

¹⁴ Hart, Stuart and Sanjay Sharma.: “Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination”, *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, Nº 1.

como la que una empresa ha de aspirar a mantener con su entorno, es la confianza. Y ésta se construye y se consolida con el beneficio mutuo a lo largo del tiempo.

En el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible la noción de largo plazo es crucial. Pensemos en su papel trascendental para el desarrollo de los fundamentos que hemos comentado hasta ahora. Que una empresa consiga desarrollar la apertura y sensibilidad hacia el entorno no es algo que se consiga de la noche a la mañana. De igual forma, el desarrollo de relaciones con los grupos de interés está basado en la confianza y, como es bien sabido, ésta no se consigue por un simple acto de voluntad sino que requiere tiempo. Lo mismo cabe decir del sentido de comunidad: quizá escribir una visión inspiradora o una lista de valores sea algo sencillo, pero que todos los miembros de la empresa los hagan suyos y los compartan requiere, indudablemente, tiempo. Asimismo, la creación de un entorno que permita y favorezca la creatividad y la innovación requiere, también, su tiempo. Estamos hablando del desarrollo de relaciones, de confianza, de cambios culturales y, para que sean posibles, el mimo y la paciencia y, en consecuencia, la conciencia del largo plazo, son absolutamente vitales.

En definitiva, la responsabilidad y la sostenibilidad son procesos creativos que requieren desaprender y aprender. Y todos sabemos lo difícil que es prescindir de hábitos y rutinas y sustituirlos por otros nuevos, el esfuerzo que ello conlleva. Para embarcarse en una tarea como ésta es imprescindible tener tiempo y visión a largo plazo.

Creación de valor

El propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo; para ello, ha de crear valor para sí misma y para su entorno. Ésta es una concepción que choca con la visión tradicional de la empresa. Según ésta, la empresa ha de crear valor para sus accionistas haciéndolo de acuerdo con las leyes. Cualquier otra consideración evita que la empresa maximice su capacidad de crear valor. Aunque haya hecho fortuna, se trata de una visión miope. No tiene en cuenta que la creación de valor, incluso circunscrita a los accionistas, es multidimensional. A continuación, para ver cómo la

sostenibilidad influye en la creación de valor, se desarrolla este tema siguiendo las ideas de los profesores Hart y Milstein¹⁵.

La creación de valor para el accionista requiere un adecuado rendimiento en varias dimensiones. Por un lado, todas las empresas excelentes experimentan una tensión creativa entre la necesidad de competir de forma exitosa en el presente y la de prepararse para seguir compitiendo con éxito en el futuro. Indudablemente, esta tensión les lleva a tener que tomar decisiones que satisfagan a un tiempo la exigencia imperiosa de crear valor con las capacidades que poseen (procesos, productos, tecnologías, conocimiento, etc.) y la de invertir recursos en el desarrollo de las capacidades que les permitirán seguir creando valor a medio y largo plazo. De igual forma, las empresas excelentes han de tener en cuenta la importancia de proteger en su interior sus capacidades estratégicas para evitar que sus competidores las puedan imitar y, al mismo tiempo, la incuestionable necesidad de abrirse al exterior para estar prestas a descubrir y aprovechar las necesidades insatisfechas, los requerimientos, la información y el conocimiento que pueden obtener fuera de sus fronteras. Saber convivir con dichas tensiones (hoy-mañana, interno-externo) faculta a las empresas a saber desplegar las estrategias necesarias para compaginar necesidades tan diversas y, quizá a primera vista, contrapuestas, como las que se derivan de mantener una estructura de costes adecuada, minimizar posibles riesgos, mantener su reputación, innovar y reposicionarse, y seguir una saludable trayectoria de crecimiento. Queda claro, por lo tanto, que la creación de valor es multidimensional. Como puede apreciarse en la figura 1.1, los retos que implica la necesidad de avanzar hacia un modelo de desarrollo más sostenible son también variados y afectan a todas las dimensiones que las empresas han de tener en cuenta para poder crear valor de una forma permanente en el tiempo.

¹⁵ Hart, Stuart L. and Mark Milstein.: “Creating Sustainable Value”, *Academy of Management Executive*, 2003, Vol. 17, Nº 2.

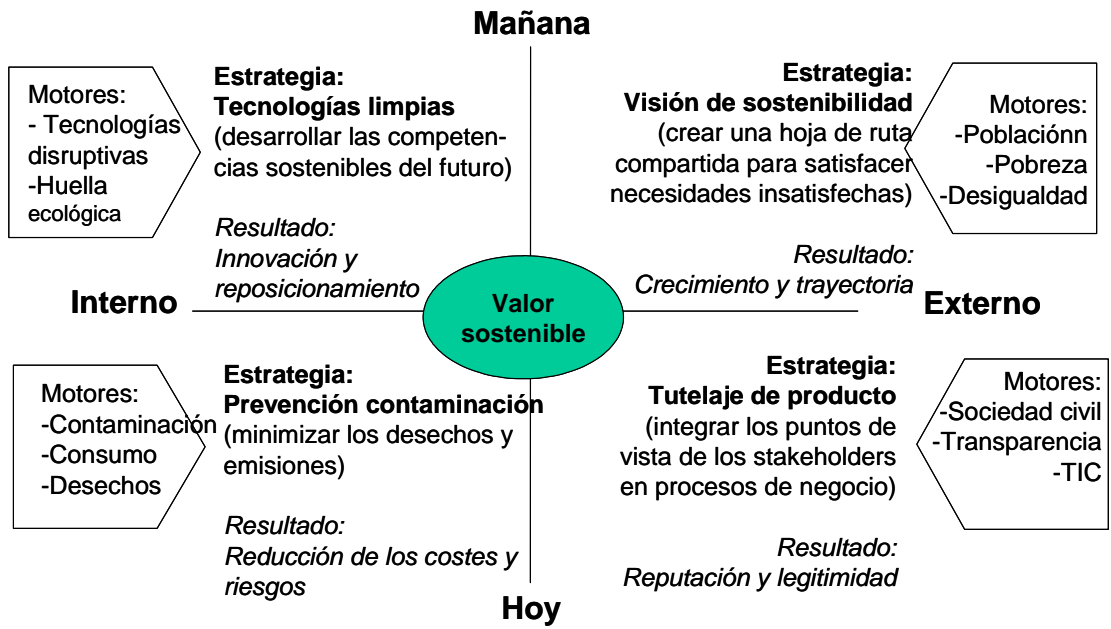


Figura 1.1 Creación de valor sostenible (fuente: Hart and Milstein)

Como se representa en la figura 1.1, cabe hablar de cuatro grandes tipos de motores relacionados con la responsabilidad y la sostenibilidad. El primero de ellos engloba todos los efectos colaterales de carácter medioambiental de nuestro modelo industrial, con su consumo de materias primas no renovables, la producción de desechos y la contaminación del aire, las aguas y los suelos. El segundo atañe a la proliferación de organizaciones sociales y otras partes interesadas crecientemente interconectadas gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, y a sus requerimientos de transparencia y comportamiento medioambiental y socialmente sostenible. El tercer motor lo constituyen las tecnologías emergentes sostenibles que, dado su potencial disruptivo, pueden convertir en obsoletas algunas de las industrias y tecnologías actuales en un futuro más o menos próximo. Finalmente, la pobreza y desigualdad actuales constituyen el cuarto motor; revertir la actual situación de injusticia y desesperación es la premisa ineludible para conseguir un desarrollo realmente sostenible.

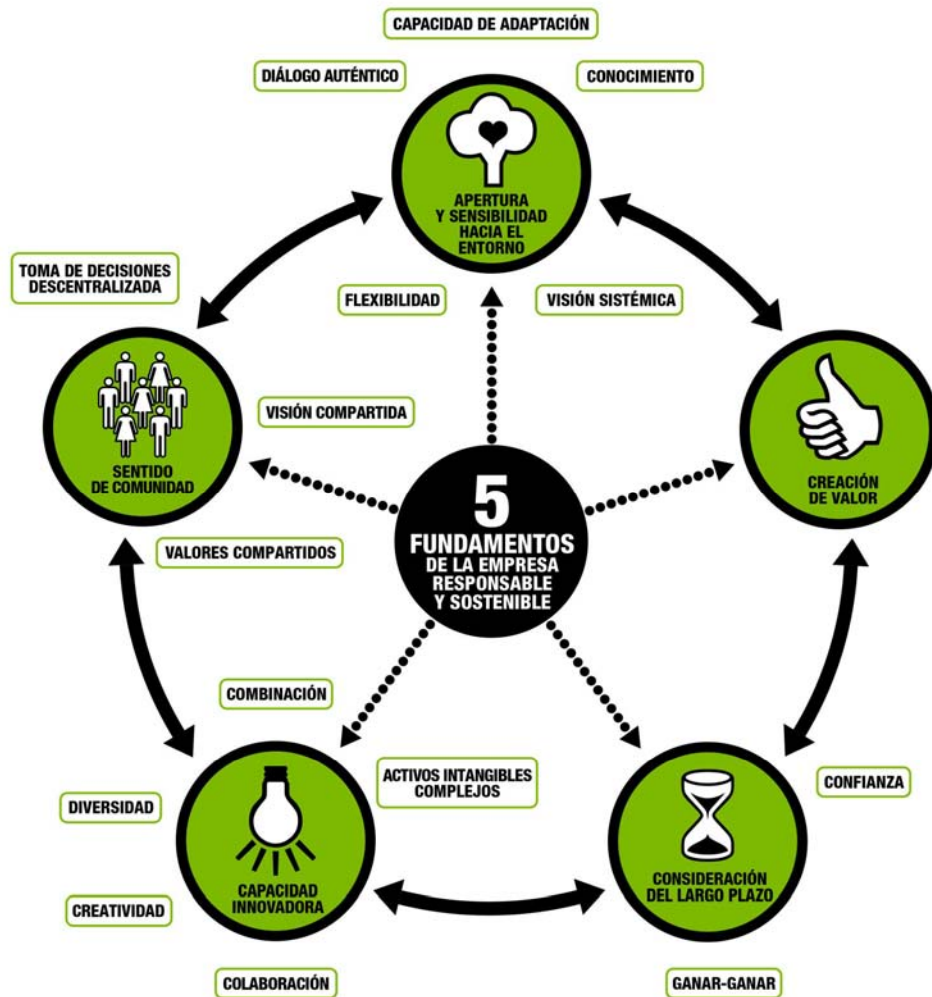
La creación de valor sostenible exige que las empresas respondan a los requerimientos que se derivan de los cuatro motores. Efectivamente, las empresas pueden crear valor reduciendo el nivel de consumo de materiales y de emisiones a los

diferentes medios de desechos, con la consiguiente reducción de los riesgos de todo tipo (legales, de imagen, etc.) que dichos consumos y emisiones conllevan. También pueden crear valor siendo más transparentes y manteniendo unas enriquecedoras relaciones con las partes interesadas, mediante la mejora de la reputación y de la capacidad de innovar que ello les puede reportar. Asimismo, pueden crear valor mediante el desarrollo o adopción de tecnologías sostenibles disruptivas, es decir, que tengan el potencial de reducir en órdenes de magnitud el impacto medioambiental de las actividades empresariales y humanas en general, y puedan sustituir con ventaja desde todos los puntos de vista las tecnologías actuales. Por último, como algunas empresas pioneras están demostrando y se tratará extensamente en el capítulo 10, pueden crear valor mediante el desarrollo de negocios dirigidos a satisfacer las ingentes necesidades insatisfechas de los cuatro mil millones de personas que forman la base de la pirámide social mundial; en éste, como en tantos otros temas, las ventajas asociadas a ser el primero pueden tener un tremendo valor estratégico.

En resumen, hemos visto cómo la creación de valor es de carácter multidimensional y cómo los conceptos de responsabilidad y sostenibilidad y de creación de valor están íntimamente relacionados y pueden considerarse, en último término, como sinónimos. Aunque no lo garantice, esta visión de la empresa multiplica las posibilidades de que éstas creen valor de forma sostenida y, en consecuencia, puedan perdurar en el tiempo.

1.4 Resumen y conclusiones

En este capítulo se han considerado los fundamentos del nuevo paradigma de empresa (véase la figura 1.2). Sin embargo, conviene aclarar que la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor son condiciones básicas pero no suficientes. Como es lógico, las empresas necesitan interiorizar valores que les permitan desarrollar estos fundamentos e integrarlos en su gobierno, estrategia, procesos y sistemas. A lo largo de este libro se considera de qué manera han de hacerlo.



Diseño: amasodupe.com

Figura 1.2 Los 5 fundamentos de la empresa responsable y sostenible

El paradigma de la empresa responsable y sostenible que se ha presentado supone un reto considerable que, como casi siempre suele ocurrir, implica grandes oportunidades. Afrontar este reto supone cambios. Mientras que en algunos los retos despiertan lo mejor de sí mismos, en otros la incertidumbre y el miedo al cambio provocan actitudes de resistencia o ciega ignorancia. Todos sabemos que los cambios dan respeto. Pero mientras el respeto puede ser positivo, paralizarnos de miedo y no cambiar puede ser la mejor forma de condenarnos. Efectivamente, muchas de las actividades actuales han de cambiar. Otras, incluso, han de desaparecer: como dijo Franz Grillparzer, “la cuna del futuro es la tumba del pasado.” Lo que es evidente es que la problemática económica, social y medioambiental del mundo no puede mantenerse. Se necesitan innovaciones que contribuyan a su solución. Se necesitan

cambios. Vivir es un proceso en el que la creatividad y el aprendizaje son esenciales. De esta forma ha perdurado y evolucionado la vida en nuestro planeta desde su aparición hace tres mil millones de años. De esta forma han perdurado las empresas vivas que ha analizado de Geus. De esta forma perdurarán las empresas que sigan el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible. Ello supone ciertas dosis de humildad y de coraje, de curiosidad y de compasión. El premio es mantenerse en el tiempo con la satisfacción de estar contribuyendo al bienestar y al auténtico progreso del mundo en que vivimos. Como dijo Eric Hoffer, “en tiempos de cambio los que aprenden heredan la tierra, mientras que los que todo lo saben se encuentran perfectamente equipados para lidiar con un mundo que ya no existe”.

De lo expuesto en este capítulo cabe extraer las siguientes conclusiones:

- La problemática económica, social y medioambiental existente en nuestro planeta y las consecuencias de la globalización hacen que la concepción tradicional de la empresa resulte, hoy en día, insuficiente.
- Desde un punto de vista ético, el mayor poder de las empresas fruto del fenómeno de la globalización conlleva una mayor responsabilidad sobre el estado del sistema físico-social en el que operan. Asimismo, la sociedad en su conjunto, apoyándose en las posibilidades que les aporta el desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, está exigiendo que las empresas se comporten de acuerdo a dicha responsabilidad.
- Una empresa es una institución creada para permanecer en el tiempo de forma ilimitada; en este sentido, la contribución de la empresa a la sostenibilidad del entorno en que compite no sólo no menoscaba sino que, aunque no garantiza, sí que contribuye a la propia sostenibilidad de la empresa. Esta nueva concepción de la empresa es la condición *sine qua non* para su legitimidad en nuestros días y, por ende, para la legitimidad del sistema de libre mercado del cual la empresa es la piedra angular.
- La empresa es, sin duda, una de las instituciones sociales más importantes y con un mayor poder de influir, positiva o no tan positivamente, en el sistema económico, natural y social. En este sentido, no cabe duda de que sobre la empresa recae parte de la responsabilidad de la situación actual de dicho sistema. Pero no podemos pensar que los impactos negativos de la empresa

hayan sido conscientes ni culpabilizar a la empresa como institución. Lo que hemos de pensar es que la concepción tradicional de la empresa es hija de su tiempo, es decir, del paradigma cultural predominante.

- El nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible tiene unos claros antecedentes que es conveniente tener en cuenta. En este capítulo se han destacado dos: la empresa viva y la empresa inteligente.
- La concepción de la empresa viva surge del análisis en profundidad de empresas centenarias de todo el mundo. Según dicho estudio éstas comparten cuatro características: sensibilidad al entorno; cohesión y fuerte sentido de identidad y pertenencia; tolerancia a las nuevas ideas; y conservadurismo en temas financieros.
- La concepción de la empresa inteligente nace de la necesidad de que la empresa y, por tanto, sus integrantes sean capaces de aprender para poder tener éxito de forma permanente en el tiempo. Las disciplinas que ha de dominar la empresa inteligente para que ello sea posible son las siguientes: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.
- El propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo; para ello, ha de crear valor para sí misma y para su entorno.
- Los cinco fundamentos que constituyen la base del nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible son la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor.

2. Los valores y principios de la empresa responsable y sostenible

Como hemos visto en el capítulo 1, la concepción de la empresa tradicional responde a una determinada visión del mundo. Esta visión del mundo supone una serie de valores tácitos o explícitos que son los que condicionan el imaginario y la forma de actuar de las empresas. Por ello, el desarrollo de los fundamentos de la empresa responsable y sostenible requiere una revisión de los valores. En este capítulo se explica en primer lugar por qué los valores tienen una importancia decisiva tanto para la empresa como para la sociedad en su conjunto. Tras ello se comentan los valores más representativos de la concepción tradicional de la empresa y los motivos de su insuficiencia en el mundo actual. Por último, se proponen una serie de valores, complementarios de los valores tradicionales, que las empresas han de interiorizar para promover en su seno un desarrollo vigoroso de los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible.

2.1 Introducción: importancia de los valores

Las personas, las organizaciones, las sociedades construyen su realidad, toman decisiones y actúan en función de sus valores. Por tanto, es imposible sobreestimar la importancia de los mismos. En el terreno empresarial, los valores constituyen la esencia de la cultura de las compañías. En cualquier situación, pero todavía más en entornos tan cambiantes como los actuales, el hecho de que sus integrantes compartan una serie de valores es esencial para que las empresas puedan actuar de forma coordinada. Una máquina no necesita valores para que sus engranajes y componentes se comporten como se espera. Pero hoy en día ya nadie defiende que sea conveniente ni factible que las empresas tengan en los sistemas mecánicos un ideal a imitar. Efectivamente, es imposible, afortunadamente, poder prever todas y cada una de las situaciones en que las empresas y las personas que las componen pueden llegar a encontrarse. Por ello, para

que sus miembros actúen y tomen decisiones en el lugar y momento precisos de la forma más adecuada para la empresa en su conjunto, es imprescindible la existencia de una fuerte cultura basada en la interiorización de unos valores compartidos.

La enorme importancia que la empresa como institución ha alcanzado a nivel social ha propiciado que los valores empresariales tengan una tremenda influencia en los valores sociales. En un magnífico artículo¹⁶, Henry Mintzberg presenta las cinco asunciones (invenciones, es la palabra que emplea) que buena parte de la práctica empresarial y de la teoría económica han conseguido que se conviertan en verdades incuestionables. El problema es que, dado su poder de seducción, han afectado profundamente a las personas y a sus relaciones y, en definitiva, han contribuido decisivamente a la fractura del tejido social. Dichas asunciones son las siguientes:

1. “Todos somos *homo economicus*”. Es decir, todos estamos preocupados exclusivamente por nuestro propio interés y buscamos, de forma racional y calculadora, maximizar nuestras ganancias.
2. “Las empresas existen para maximizar el valor de los accionistas.” Por tanto, las necesidades y méritos de todos los demás (clientes, empleados, comunidad, medio ambiente, etc.) están totalmente supeditadas a tan “noble” fin.
3. “Las corporaciones requieren líderes heroicos”. Traducido: el líder (el primer ejecutivo) es la corporación; es decir, él sólo es responsable del rendimiento de toda la corporación.
4. “La organización eficaz es magra (y mezquina)”. En la práctica significa que despedir trabajadores no tiene sino ventajas.
5. “Una pleamar de prosperidad hace que todos los barcos floten”. Es decir, la economía, basada en el egoísmo, afecta positivamente a la sociedad en su conjunto y hace que todos prosperen.

¹⁶ Mintzberg, H., Simons, R. and Basu, K., “Beyond Selfishness”, *MIT Sloan Management Review*, Fall 2002.

Las consecuencias del éxito de estas asunciones han sido terribles para la sociedad. Como afirma Mintzberg, han promovido la desconfianza entre las personas, la ruptura entre propietarios y empleados, la desconexión entre el líder y los demás componentes de la empresa, la discontinuidad entre el presente y el futuro, y la creciente disparidad entre ricos y pobres.

Si *todos somos seres económicos* preocupados egoístamente por nuestro exclusivo bienestar, si nuestras decisiones se basan en cálculos interesados, ¿cómo podemos confiar los unos en los otros? Sin duda, esta concepción de la naturaleza humana tiene un impacto tremendamente negativo en algo tan sutil pero tan importante como la confianza. Incluso la propia teoría económica acepta el valor de la confianza al afirmar que contribuye a reducir los costes de transacción. Sin embargo, esta asunción ha conseguido destruir buena parte de este capital social.

Si se considera que *el propósito último y, para muchos, único de las corporaciones es la creación de valor para el accionista* (lo que se traduce en que la presión máxima se deriva de la necesidad de conseguir unos resultados satisfactorios el próximo trimestre), la consecuencia es la ruptura entre los que contribuyen con su trabajo a la generación de los resultados y los que se benefician de los mismos. Una sima se abre entre los que crean los resultados y los propietarios al ser considerados los primeros como prescindibles, mientras que los propietarios consideran su propiedad como prescindible (los que hoy son accionistas de una empresa mañana pueden ser accionistas de su máximo competidor) y, de esta forma, crean una profunda brecha entre ellos y las personas y actividades de la empresa.

El problema con el *liderazgo heroico* es que responde a una visión del líder como algo aparte. En consecuencia, crea una desconexión entre el líder, sentado en su pedestal, y todos los demás. Sin embargo, el liderazgo positivo tiene poco de heroico. El liderazgo auténtico se compromete y se involucra, practica y promueve el trabajo en equipo y la visión a largo plazo, y construye las organizaciones sin prisas, con cuidado y de forma colectiva. En su artículo, Mintzberg incluye una breve escena de la obra “La

vida de Galileo” de Bertol Brecht. En ella, uno de los personajes exclama: “Infeliz es la tierra que no tiene héroes.” A lo que otro personaje responde: “No, infeliz es la tierra que necesita héroes.”

La creencia de que *la organización eficaz es magra* tiene, también, preocupantes consecuencias. La eficacia mal entendida, combinada con la necesidad de sacar buena nota el próximo trimestre, está detrás de los despidos masivos, las actuaciones cortoplacistas y la toma de decisiones poco éticas cuando no ilegales. La consecuencia es que, según un estudio citado por Mintzberg, sólo uno de cada tres empleados en el mundo tiene un sentimiento de lealtad hacia su empresa. En estas condiciones, ¿tiene sentido hablar de la importancia del compromiso y el talento? Los sentimientos que, con las mencionadas actuaciones, se han sembrado entre los empleados no pueden producir un aumento de la productividad y la eficacia en el largo plazo. Lo único que comparten empleados y empresas es un interés exclusivo en el corto plazo. En suma, la organización “magra y mezquina” conlleva una discontinuidad entre el presente y el futuro.

Por último, la creencia absoluta en que *la prosperidad basada en el egoísmo alcanza a todos* es pura retórica. Se podrían dar muchos datos que avalan esta afirmación. Sin embargo, la expresión de dicha creencia se ha convertido en una especie de mantra que se repite, como si su constante repetición pudiera cambiar la realidad. Y la realidad es que la disparidad entre pobres y ricos, ya sean personas o países, se ha ensanchado en los últimos años.

En línea con el trabajo de Mintzberg, el profesor de la escuela de negocios de Stanford, Jeffrey Pfeffer, ha profundizado sobre las implicaciones del lenguaje y las asunciones de la teoría y la práctica económica y empresarial en los valores de las personas. Ha reunido interesantes datos que hablan por sí mismos¹⁷:

¹⁷ Conferencia impartida en la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Navarra el 30 de abril de 2004.

- Los estudiantes de escuelas de negocios son los que conceden menos importancia al conocimiento, la justicia económica y racial y el desarrollo de una filosofía de vida con sentido; asimismo, son los que más consideran ganar dinero como el objetivo más importante de la vida (McCabbe and Treviño, 1995).
- Como prueba del impacto de la educación en esta visión de la vida, un estudio longitudinal del Aspen Institute muestra que, con el paso del tiempo en el programa MBA, los estudiantes tienden a considerar en mayor medida la creación de valor para el accionista como el criterio más importante para las compañías, mientras que desciende la importancia que conceden a otros criterios como la satisfacción de las necesidades de los clientes y la calidad del producto.
- Los estudiantes de escuelas de negocios son los que más tendencia tienen a hacer trampas, copiar en exámenes, etc. Concretamente un 50% más que los estudiantes de cualquier otra especialidad y el doble que la media de todos los encuestados (encuesta realizada por los profesores Mcabbe y Treviño entre dieciséis mil estudiantes universitarios). Asimismo, mientras que el 66% de los estudiantes de económicas y empresariales afirman haber visto copiar en exámenes, el porcentaje es del 32% en los de derecho y del 18% en los de enfermería (encuesta realizada en el 2000 entre los estudiantes de una universidad privada católica por los profesores Hendershott, Drinan y Cross).
- La relación entre el tamaño de una empresa y sus actuaciones ilegales se fortalece cuanto mayor es el porcentaje de los miembros de la dirección que tienen un MBA (estudio realizado por los académicos Williams, Barret y Brabston en 2000).

En resumen, los valores compartidos son importantes en una doble vertiente: por la trascendencia que tienen en la forma de decidir y actuar de las empresas y sus integrantes, y por la influencia que tienen en el conjunto de la sociedad. Como se ha sugerido anteriormente, la responsabilidad empresarial implica la asunción de una serie de valores. En el siguiente apartado se presentan los valores en los que se apoya el paradigma de la empresa tradicional. Tras ello, se expondrán los “nuevos” valores

necesarios para que las empresas progresen en su responsabilidad y sostenibilidad, contribuyendo asimismo al cambio de valores de la sociedad.

2.2 *Valores y principios de la empresa tradicional*

El propósito último, y con frecuencia único, de la empresa tradicional es la creación de valor para el accionista. Como se representa en la figura 2.1, esta concepción de la actividad empresarial conlleva la asunción explícita o implícita de los siguientes valores y principios: el bien propio, la competitividad, lo racional, el control, la imagen, la eficiencia, la uniformidad y la jerarquía. Todos ellos se interrelacionan, apoyan y refuerzan mutuamente. Estos valores son básicamente coherentes con el paradigma racionalista y dualista que, como se ha explicado en el capítulo anterior y como no podía ser de otra forma, tan notablemente ha influido en la concepción tradicional de la empresa.



Figura 2.1 Valores y principios de la empresa tradicional

Obviamente, la visión de la empresa tradicional que se presenta es extrema. Afortunadamente, pocas empresas se verían fielmente reflejadas en la misma. Es decir, en pocas empresas todos estos valores y principios son asumidos de forma exclusiva en

su integridad. En cualquier caso, ninguno de dichos valores y principios es negativo en sí mismo. Como se verá en el siguiente apartado, el problema es cuando su asunción supone el olvido de sus complementarios. En cualquier caso, esta concepción extrema resulta útil como descripción del “polo magnético” hacia el que la gestión de numerosas empresas parece apuntar.

- **El bien propio.** La búsqueda del bien propio constituye la piedra angular del sistema de valores de la empresa tradicional, de forma que el resto de los valores y principios actúan como apéndices de dicho valor. Responde a una concepción de la realidad en la que prima la separación entre seres, objetos y elementos consecuencia del paradigma racionalista, dualista, mecanicista y reduccionista al que se ha hecho referencia en el capítulo anterior. Cuando esto sucede, cuando las interrelaciones entre todo lo que forma parte de la realidad se ignoran, el interés propio se considera independiente e, incluso, contrapuesto al interés general.
- **La competitividad.** La empresa tradicional considera la competitividad la clave de su éxito y del buen funcionamiento del sistema económico en general. El énfasis en la competitividad es coherente con el darwinismo social que entiende la vida y la evolución como un proceso basado en la selección de los más aptos.
- **Lo racional.** Como hija del paradigma racionalista, la empresa tradicional tiene una visión idealizada de la vida en la que predomina lo racional. Nuestros criterios y decisiones serán tanto mejores cuanto más puramente racionales sean y, por lo tanto, menos contaminados e influidos por la emoción estén.
- **El control.** El paradigma científico racionalista asume que, conocidos con el máximo detalle las condiciones iniciales de un proceso, podemos conocer perfectamente sus resultados. En último término, considera que la ciencia puede descubrir todas las leyes de la naturaleza y que, cuando esto suceda, tendremos un conocimiento absoluto de la misma y podremos dominarla a nuestro antojo. De forma coherente con esta visión del mundo, la empresa tradicional considera posible y conveniente ejercer el máximo control sobre el comportamiento y

decisiones de sus integrantes a quienes, en definitiva, considera meros engranajes de un mecanismo que aspira a la perfección.

- **La eficiencia.** Como se ha visto en el capítulo anterior, el concepto “eficiencia” forma parte de la definición de empresa más extendida. Por supuesto, una empresa ha de ser eficiente. Ha de ser capaz de hacer bien y con el mínimo consumo de recursos lo que ha de hacer. Sin embargo, este valor, necesario, a veces se convierte en un importante freno de la creatividad, el aprendizaje y la innovación. Sobre todo cuando los resultados del próximo trimestre son lo más importante. En esta situación, la eficiencia puede suponer el olvido del futuro.
- **La imagen.** Tanto a nivel personal como a nivel empresarial, la imagen es importante. Lo que los demás (clientes, socios, administración, etc.) piensen de una empresa puede tener un gran impacto en el porvenir de la misma. El problema es cuando el valor “imagen” se cultiva teniendo en cuenta de forma exclusiva las opiniones externas. Es decir, cuando lo que se considera importante y se gestiona son dichas opiniones y percepciones, sin tener en cuenta, o supeditándolas totalmente a las valoraciones externas, las propias opiniones, criterios y creencias.
- **La jerarquía.** Como resultado de la concepción mecanicista de la realidad, la visión tradicional de la empresa es fuertemente jerárquica. Al igual que en las máquinas hay una jerarquía de engranajes y mecanismos, en la empresa se establece una clara jerarquía entre sus diferentes niveles y elementos estructurales. Incluso el lenguaje empresarial refleja, y refuerza, esta concepción jerárquica tomando prestados numerosos términos del ámbito castrense: estrategia (del griego ‘strategós’, general), mandos, división, compañía, cuartel general (en inglés, *headquarter*), etc., etc.
- **La uniformidad.** Finalmente, en una visión de la empresa como la que se está presentando, es lógico que los puntos de vista diferentes se contemplen como un freno a la buena marcha de la empresa. Los que han de pensar, y siempre teniendo en cuenta su posición en la jerarquía, son los de arriba. Los de abajo basta con que lleven a cabo de forma eficiente las tareas que les sean encomendadas.

En el fondo, esta visión de la empresa en la que sólo se consideran válidos estos valores responde a una visión estática de la realidad consecuencia del paradigma racionalista todavía dominante: “la realidad es así y la empresa ha de actuar de acuerdo a dicha realidad”. Sin embargo, la característica más esencial de la realidad es el cambio. En el apartado siguiente veremos que es posible y deseable mantener los valores y principios de la empresa tradicional. Sin embargo, para que dichos valores sean válidos, las empresas han de cultivar también sus respectivos complementarios. Precisamente, la tensión que supone cultivar valores aparentemente contrapuestos es lo que proporciona a la empresa el dinamismo necesario para afrontar con éxito los retos de una realidad cambiante.

2.3 Valores y principios de la empresa responsable y sostenible

En el capítulo anterior se ha visto cómo la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad de innovar, la consideración del largo plazo y la creación de valor constituyen los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible. Asimismo, en el apartado anterior se han presentado de forma esquemática los valores más propios de la visión tradicional de la empresa. En este apartado se presentan qué valores adicionales necesitan interiorizar las empresas para poder desarrollar los mencionados cinco fundamentos.

Cada uno de los nuevos valores se explica en relación con uno de los valores tradicionales. Pero la propuesta no es que la interiorización de los nuevos valores haya de conllevar la desaparición de los antiguos. Como es bien sabido, uno de los principios de la sabiduría taoísta es la necesidad de cultivar el equilibrio y armonía entre el *yin* y el *yang*. El taoísmo no considera dichos principios y sus manifestaciones (por ejemplo lo femenino y lo masculino, la oscuridad y la luz, el frío y el calor, lo pasivo y lo activo, etc., etc.) contrarios en lucha sino opuestos complementarios que no son sino la manifestación de la unidad esencial de todas las cosas. Es decir, hay un principio de

polaridad, no de oposición o conflicto. Por ello, la propuesta de la medicina tradicional china es que cuando uno de los polos predomina se ha de cultivar el otro. De igual forma, la propuesta no es que unos “nuevos” valores sustituyan a los precedentes, sino que, para corregir el actual desequilibrio, el énfasis se ponga en los nuevos valores.

En definitiva, la empresa responsable y sostenible ha de ser capaz de gestionar la tensión entre los nuevos valores y los tradicionales, procurando compensar el desequilibrio actual que ha llevado a la primacía de los segundos y a la insuficiente o nula interiorización de los primeros. Esta tensión es la que permite el desarrollo armónico y vigoroso de los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible.

Bien común y bien propio

El egoísmo es uno de los fundamentos del pensamiento económico más extendido. Quizá se deba a una mala interpretación de la propuesta de Adam Smith de que gracias a la apelación al egoísmo de los particulares se logra el bienestar general. En cualquier caso, en la actuación de la mayoría de las empresas parece haber calado hondo la conveniencia de comportarse mirando exclusivamente por el bien propio como única vía para prosperar y perdurar en el tiempo. Pero cuando las personas o las empresas miran exclusivamente por el bien propio caen en el egoísmo.

Dada la situación en que se encuentra el sistema físico-social en que operan las empresas, y las consecuencias negativas que de ello se derivan para las mismas, algunos hablan de la oportunidad de un “egoísmo ilustrado”. Es decir, “en nuestro propio interés, hagamos algo para mejorar la situación”. Pero esta actitud, además de ser éticamente cuestionable, no es suficiente. Por el contrario, se necesita reivindicar la búsqueda del bien común como valor necesario para que las empresas puedan contribuir a la mejora de la situación económica, social y medioambiental. Sólo mediante la interiorización del valor “bien común” las empresas y sus integrantes podrán percibir y compartir las venturas y desventuras de todo tipo de los seres humanos y el planeta en su conjunto,

apreciar hasta qué punto están contribuyendo a unas y otras, y corregir el rumbo de su actuación en la dirección más apropiada.

En resumen, las empresas han de saber gestionar las posibles tensiones que se deriven de la búsqueda del bien propio y del bien común. Cuando comprenden la importancia de hacerlo y aprenden cómo hacerlo, descubren las sinergias existentes entre ambos propósitos en apariencia contradictorios.

Colaboración y competitividad

En el paradigma empresarial todavía dominante se subraya la importancia de la competitividad. Incluso en el seno de las propias empresas se fomenta la competitividad entre sus integrantes. Sin duda, para tener éxito y poder mantenerse en el tiempo, las empresas, y sus miembros, han de ser competitivos.

Como se ha comentado anteriormente, la preeminencia que en el mundo empresarial, y en la sociedad en general, ha alcanzado la competitividad está relacionada con la interiorización de los postulados del darwinismo social, para el que el egoísmo estricto es la base de la evolución. Sin embargo, muchos biólogos están revisando esta visión de la naturaleza. Como se ha comentado en el capítulo anterior, para una bióloga de la talla de Lyn Margulis, la simbiogénesis, es decir, la colaboración, es el pilar más importante de la evolución de la vida. En la misma línea, otro biólogo de incuestionable prestigio como Ernst Mayr ha escrito recientemente¹⁸ que las investigaciones últimas sobre numerosos animales sociales sugieren que la propensión hacia el altruismo y la cooperación armoniosa en los grupos sociales ha sido favorecida por la selección natural.

En cualquier caso, la magnitud de los retos económicos, sociales y medioambientales que tiene que afrontar la humanidad en su conjunto hace que la colaboración de la empresa con sus grupos de interés sea no sólo importante sino imprescindible. Nadie tiene todas las respuestas ni posee todas las capacidades

¹⁸ Mayr, E., "Darwin's Influence on Modern Thought", **Scientific American**, July 2000.

necesarias para hacer frente con éxito a dichos retos. Por ello, la actual primacía de la competitividad debería dar paso a un mayor énfasis en la necesidad de colaborar, de intercambiar ideas, de crear de forma cooperativa nuevo conocimiento y nuevas soluciones.

En suma, las empresas han de gestionar la tensión entre la necesidad de competir y la de colaborar. Colaborar con los compañeros. Colaborar con clientes y con proveedores. Colaborar con administraciones públicas y organizaciones no gubernamentales. Colaborar, incluso, con los propios competidores.

Emocional y racional

Hasta hace relativamente poco tiempo, lo emocional brillaba por su ausencia en la gestión empresarial. De forma coherente con el paradigma cultural y científico dominante, se consideraba que las decisiones, para ser óptimas, habían de ser producto exclusivo de la razón. Sin embargo, como se ha adelantado en el capítulo anterior, los estudios de un neurocientífico de la talla de Antonio Damasio¹⁹, premio Príncipe de Asturias en el año 2005 y firme candidato al premio Nóbel, han mostrado que dicha visión es no sólo desacertada sino totalmente imposible. Cualquier decisión, desde las más nimias hasta las de mayor calado, está siempre impregnada por la emoción. Es decir, sin emoción es imposible tomar una decisión. Damasio va, incluso, más allá y afirma que la racionalidad humana tiene su origen en la emoción.

Afortunadamente, la importancia de lo emocional ha comenzado a hacerse un sitio en el pensamiento empresarial. En este sentido, la popularidad que han alcanzado las obras de Daniel Goleman²⁰ y su concepto de “inteligencia emocional” es la causa, a la

¹⁹ Véanse, por ejemplo, las siguientes obras de Antonio Damasio: **Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain**, Avon Books, 1994 (hay traducción al castellano) o **En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos**, Ed. Crítica, 2005.

²⁰ Véanse, por ejemplo, las siguientes obras de Daniel Goleman: **Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ**, Bantam Books, 1995; **Working with Emotional Intelligence**, Bantam Books, 1998; **Social Intelligence: The New Science of Human Relationships**, Bantam Books, 2006

vez que la prueba, de este hecho. Hoy en día casi nadie discute la importancia de tener en cuenta las emociones en el mundo empresarial, y seminarios y talleres para promover la inteligencia emocional y el cultivo de las habilidades emocionales son cada vez más frecuentes en las empresas. Sin embargo, la concepción previa de la primacía de lo racional sigue, en buena medida, vigente en muchas empresas. Asimismo, parece que la idea de que lo racional y lo emocional son términos contrapuestos, en lugar de complementarios, todavía prevalece. Por ello, sin olvidar la importancia de la racionalidad, las empresas han de hacer hincapié en lo emocional. En la importancia que las emociones tienen en las relaciones humanas y en el desarrollo de capacidades tan importantes para las empresas, y sus integrantes, como la creatividad, el compromiso, el entusiasmo, etc., etc.

Confianza y control

La mayoría de las empresas considera el control un aspecto clave de su gestión. Sin duda, éste es necesario. El problema es que, en la práctica, se manifiesta en un control excesivo sobre el comportamiento de las personas. La idea subyacente es que las personas no son dignas de confianza y, por tanto, es necesario ejercer un estrecho control sobre su comportamiento. La predominancia de este valor ha supuesto el grave deterioro de la confianza, lo que ha conllevado un importante coste. En este sentido, muchos de los numerosos estudios que se han realizado en los últimos años sobre la relevancia de la confianza resaltan su papel clave en la construcción de capital social²¹.

Las empresas han de comprender la importancia de la confianza y fomentarla. Han de promover la confianza entre los integrantes de una empresa y entre éstos y sus grupos de interés. La confianza se construye y, para que crezca, se ha de alimentar. Por tanto, parece oportuno evitar que el énfasis en el control se convierta en una barrera que

²¹ Véanse, por ejemplo, Zucker, L. G., "Production of trust: Institutional sources and economic structure", *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, 1986; Putnam, R. D., *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000; Coleman, J., "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, vol. 94, 1988.

imposibilite el desarrollo de la confianza entre las personas. Como en las parejas de valores anteriores, las empresas han de esmerarse en gestionar creativamente la tensión entre la necesidad de controlar y la de cultivar la confianza.

Aprendizaje y eficiencia

El requisito de que las empresas gestionen adecuadamente la necesidad de ser eficientes, para tener éxito en el presente, y al mismo tiempo la de invertir en aprender, para continuar teniendo éxito en el futuro, es uno de los temas más tratados en la literatura académica desde que en 1.982, con su obra seminal “In Search of Excellence”, Tom Peters y Bob Waterman llamaran la atención sobre las implicaciones de este reto para las empresas. Tras ellos, otras obras tan conocidas como “Built to Last”, de Collins y Porras, “Creative Destruction”, de Foster y Kaplan, o un artículo académico tan reconocido como “Exploration and exploitation in organizational learning”, escrito en 1.991 por James March, han tratado extensamente este tema²².

Sin duda, las empresas han de ser eficientes. De hecho, la eficiencia es uno de los fundamentos de la teoría económica. Sin embargo, con frecuencia la búsqueda de la eficiencia ha conllevado un énfasis excesivo en hacer bien o, si se prefiere, hacer mejor lo que sabemos hacer. Es decir, ha puesto el foco en el presente y ha obscurecido el futuro; ha promovido la seguridad, la aversión al riesgo y la certidumbre, al tiempo que ha frenado el desarrollo de la capacidad de apreciar y saber convivir con la búsqueda, el riesgo y la incertidumbre.

La desmedida importancia concedida a la eficiencia ha lastrado, si no castrado, la capacidad de aprender y de crear. Sin duda, el aprendizaje implica unos costes que, a corto plazo, pueden mermar la eficiencia... y reducir los resultados del próximo

²² Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, New York: HarperBusiness, 2004. James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: HarperCollins, 1997. Richard Foster and Sarah Kaplan, *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market – And How to Successfully Transform Them*, New York: Currency, 2001. James G. March, "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization Science*, 1991, Volume 2, Number 1.

trimestre. Pero la empresa responsable y sostenible ha de poner el acento en el largo plazo. Para ella, por tanto, el aprendizaje no es un coste sino una inversión necesaria para poder desarrollar nuevas capacidades que le permitan vislumbrar de forma optimista el futuro.

Como se ha insistido en el capítulo anterior, vivir es aprender, vivir es crear. Por ello, las empresas que desean permanecer en el tiempo teniendo un impacto positivo en la humanidad y el planeta, al tiempo que consiguen la máxima eficiencia en sus operaciones presentes, han de promover tanto dentro como fuera de sus fronteras una actitud abierta y humilde que favorezca la curiosidad y la exploración para así poder aprender, crear y, en suma, vivir.

Coherencia e imagen

Tanto para las organizaciones como para los individuos cuidar la imagen es, sin duda, importante. Pero cuando la coherencia queda eclipsada por el valor “imagen” estamos ante un síntoma preocupante. El problema quizá nace de la gran importancia que en los últimos tiempos se está concediendo a la reputación. En cualquier caso, el problema no es la reputación en sí, sino la interpretación sesgada y profundamente equivocada que se hace de la misma. En efecto, con frecuencia se confunde un concepto tan amplio y valioso con el mero envoltorio. De esta forma, en lugar de profundizar en el proceso que lleva a una mejora de la imagen y la reputación muchas empresas buscan fórmulas para maquillar y hacer más atractiva su imagen. Y lo mismo pasa con las personas.

El meollo de la cuestión es entender que el valor “imagen” es de carácter, fundamentalmente, extrínseco, mientras que el valor “coherencia” es primordialmente intrínseco. Cuando lo básico es la imagen nuestras actuaciones tienen más que ver con lo que viene de fuera (el qué dirán) que con lo que surge en nuestro interior (lo que somos y creemos). Es decir, el excesivo énfasis en la imagen lleva aparejado el quebranto de la esencia. En consecuencia, la posibilidad de llegar a ser realmente uno mismo, de ser una

persona íntegra, de conseguir que el ego deje de ocupar el espacio que pertenece a la esencia, queda truncada. Carl Rogers, uno de los padres de la psicología humanista, usaba el término “congruencia” insistiendo en su importancia para uno mismo y para nuestras relaciones con los demás. Hablando de la importancia de llegar al interior de uno mismo para llegar a ser y relacionarse efectivamente con los demás decía: “(...) cuando lo que experimento en un momento dado está presente en mi conciencia, y cuando lo que está presente en mi conciencia también lo está en mi comunicación, entonces los tres niveles coinciden, es decir, son congruentes. (...) He aprendido que esa realidad, o autenticidad, o congruencia, como prefieran llamarlo, constituye la base de la mejor de las comunicaciones²³”.

En definitiva, al tiempo que la reputación y la imagen continúan cultivándose como importantes activos estratégicos, la coherencia ha de volver a ocupar en las empresas el lugar que en muchas parece haber perdido. La coherencia con los propios valores y principios ha de estar presente en las relaciones de las empresas y sus integrantes con otras personas y organizaciones, en sus decisiones y en sus actuaciones.

Holarquía y jerarquía

Sin duda, las empresas necesitan dotarse de una estructura y una jerarquía. En caso contrario, difícilmente podrán operar con éxito y alcanzar los objetivos que se han propuesto. Sin embargo, cuando la norma es el cambio como sucede en los entornos empresariales, las empresas necesitan también descentralizar la toma de decisiones. Asimismo, el desarrollo de determinadas capacidades sólo es posible cuando la estructura y la jerarquía no impiden la aparición de estructuras temporales que puedan dar respuesta a las cambiantes exigencias y necesidades del entorno. Recordemos que, como se ha indicado en el capítulo anterior, una de las características de las empresas vivas es la capacidad de tolerar y acoger en su seno actitudes y puntos de vista diversos, actividades marginales y atípicas, experimentos y excentricidades que les permiten ampliar sus conocimientos y sus posibilidades de aprender y medrar.

²³ Rogers, C., *El camino del ser*, Kairós, 1987.

Las estructuras puramente jerárquicas sólo son apropiadas en sistemas simples y entornos básicamente estáticos. Pero las empresas son sistemas sociales y, por tanto, sumamente complejos que han de prosperar en entornos fuertemente dinámicos. Por tanto, la empresa responsable y sostenible ha de saber compaginar la existencia de una jerarquía fuerte con el surgimiento y desaparición de estructuras temporales basadas en un liderazgo no jerárquico.

En suma, la cultura y los valores de las empresas, en lugar de fomentar estructuras y relaciones de carácter puramente piramidal parejas a las existentes entre los engranajes de un mecanismo, han de promover las relaciones en red en el seno de la pirámide jerárquica. Conseguir que jerarquía y holarquía convivan es una tarea sutil pero imprescindible para la sostenibilidad de la empresa en su doble acepción: contribuir a la sostenibilidad del entorno físico-social y perdurar en el tiempo.

Diversidad y uniformidad

Las empresas necesitan que sus integrantes compartan valores y criterios comunes y actúen de una manera coordinada y coherente. Es decir, precisan de una cierta uniformidad. Sin embargo, diferentes motivos han promovido en muchas empresas una preferencia hacia una concepción de la uniformidad que considera la diversidad como una complicación que no aporta nada más que problemas. Uno de ello es, como se acaba de apuntar, la coherencia con una visión mecanicista de la vida y de la empresa y la subsiguiente predominancia del valor “jerarquía”. Otro es la tendencia natural de los seres humanos a relacionarse y rodearse de personas similares en su forma de ver la vida e, incluso, en su físico. Una prueba de ello es el papel que esta tendencia ha tenido en la diferenciación racial²⁴.

²⁴ Véase Diamond, Jared, *The Third Chimpanzee*, HarperCollins, 1993. En esta obra Diamond explica cómo, aunque el clima juega un cierto papel, la tendencia humana a relacionarse con personas similares físicamente es la base fundamental de la diferenciación racial.

La realidad es no sólo cambiante sino multifacética. Y es más fácil que un grupo de personas pueda apreciar las diferentes facetas de la realidad si sus creencias, culturas, puntos de vista, etc. son diversos. Por tanto, apreciando y cultivando la diversidad las empresas tendrán más y mejor información. Por otro lado, la creatividad, base de la innovación, suele suponer la capacidad de encontrar relaciones donde, a primera vista, parecía no haberlas. Sin duda, dicha capacidad aumenta cuando las personas que contemplan un hecho o un problema tienen perspectivas diversas y las comparten libremente. De esta forma, se produce un fenómeno de fertilización cruzada que aumenta las posibilidades de encontrar soluciones creativas. En resumen, las empresas han de promover la uniformidad, el ir todos a una; pero también han de cultivar la diversidad para que “todos a una” caminen en la dirección más oportuna en cada momento.

Como es obvio, no basta con que las empresas se doten de un documento de valores y principios coherente con los propuestos. Para que los valores tengan alguna validez todos los integrantes de la empresa los han de hacer suyos. Y, para que esto suceda, los sistemas organizativos, el estilo de dirección, etc., etc., han de ser coherentes con dichos valores y principios. Sólo de esta forma se interiorizan y conforman la cultura de la empresa. De nada sirve que a una persona se le diga que es importante buscar el bien común y el bien de la empresa, competir y colaborar, etc., si las preguntas que se le hacen sobre sus tareas se circunscriben a su contribución a la disminución de costes y al aumento de los ingresos y la cuota de mercado. Por ello, el contenido de los capítulos posteriores ha de verse en el marco de los fundamentos de la empresa responsable y sostenible y de los valores que permiten su desarrollo.

2.4 Resumen y conclusiones

En este capítulo se ha considerado la tremenda importancia que tienen los valores por su contribución decisiva a la conformación de la cultura empresarial y su influencia en los valores sociales. Asimismo, se han comentado los valores de lo que podríamos considerar el paradigma de la empresa tradicional y se han expuesto las razones por las

que resultan insuficientes. Por último, se han presentado los nuevos valores de la empresa responsable y sostenible, y se ha explicado que es conveniente e imprescindible fomentarlos de forma especial dada la situación de relegación en la que en muchos casos se encuentran y, al mismo tiempo, permitir que convivan con los tradicionales (véase la figura 2.2). El fomento de estos valores es imprescindible para el desarrollo de los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible.

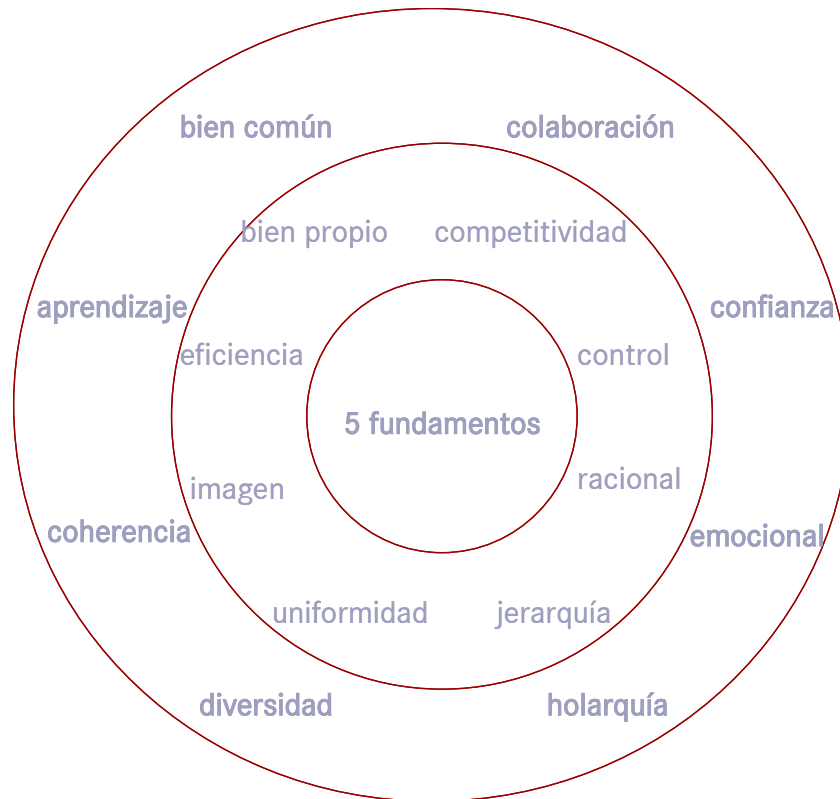


Figura 2.2 Valores y principios de la empresa responsable y sostenible

La influencia tremenda y creciente que la empresa como institución tiene en la sociedad ha conllevado que los valores de la empresa tradicional se hayan instalado en la sociedad en su conjunto. En este sentido, el desarrollo del nuevo paradigma empresarial y de los nuevos valores que se han presentado conlleva la promesa de un cambio, sin duda necesario, en los valores dominantes en nuestra sociedad. De esta forma, el cambio en el mundo empresarial no sólo contribuirá decisivamente a la solución de los enormes

retos a los que se enfrenta la humanidad y el planeta sino al desarrollo de una sociedad y unas personas más justas, solidarias y felices.

Las principales ideas expuestas en este capítulo son las siguientes:

- La visión del mundo a la que responde el actual paradigma empresarial conlleva una serie de valores que es necesario revisar para que las empresas avancen hacia el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible.
- Los valores predominantes en una empresa conforman el sustrato de su cultura y, en consecuencia, tienen una importancia determinante en el comportamiento de sus integrantes y en los criterios en los que basan la toma de sus decisiones.
- La fuerte influencia que el mundo empresarial tiene hoy en día en los valores de la sociedad ha permitido que los valores tradicionales de la empresa calen profundamente en la sociedad, lo que sin duda tiene que ver con la actual crisis de valores que vivimos.
- El profesor Henry Mintzberg presenta las cinco asunciones (invenciones, es la palabra que emplea) que buena parte de la práctica empresarial y de la teoría económica han conseguido que se conviertan en verdades incuestionables y que han tenido un fuerte impacto social: todos somos *homo economicus*; las empresas existen para maximizar el valor de sus accionistas; las empresas requieren líderes heroicos; la organización eficaz es magra; una pleamar de prosperidad hace que todos los barcos floten.
- Los conocimientos impartidos en los centros universitarios de económicas y empresariales parecen tener un importante impacto negativo en la ética de sus estudiantes.
- El paradigma racionalista y dualista todavía predominante y la creencia de que el propósito último, y con frecuencia único, de la empresa tradicional es la creación de valor para el accionista han promovido la asunción explícita o implícita de los siguientes valores y principios: el bien propio, la competitividad, lo racional, el control, la imagen, la eficiencia, la uniformidad

y la jerarquía.

- Al igual que sucede con la creencia de que el propósito de la empresa es crear valor para los accionistas, los valores de la empresa tradicional son válidos pero insuficientes. Asimismo, dada la situación del sistema físico-social y el poder de cambio de la empresa, son cuestionables desde un punto de vista ético.
- La empresa responsable y sostenible ha de complementar los valores de la empresa tradicional con una nueva serie de valores, corrigiendo de esta forma la insuficiencia de los mismos.
- Los valores y principios de la empresa responsable y sostenible son los siguientes: el bien propio y el bien común; la colaboración y la competitividad; lo emocional y lo racional; la confianza y el control; el aprendizaje y la eficiencia; la coherencia y la imagen; la holarquía y la jerarquía; la diversidad y la uniformidad.
- Las empresas han de gestionar creativamente las tensiones que pueden generarse como consecuencia de la aparente contradicción entre los valores tradicionales y los nuevos. Dichas parejas no han de considerarse contrarios en lucha sino opuestos que se complementan.
- La interiorización y adecuada gestión de las parejas de valores propuestas conforma el sustrato apropiado para el desarrollo de los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible.

3. Gobierno y dirección de la empresa responsable y sostenible

3.1 Introducción

El gobierno de la empresa ha recibido una notable atención en los últimos años. Desde la década de los sesenta del siglo pasado, la literatura académica ha profundizado en el tema desde diversas perspectivas como la teoría de la agencia, la perspectiva legalista, la dependencia de recursos y la hegemonía de clases. Una prueba del interés en el tema es la redacción de numerosos códigos de buen gobierno como Informe Cadbury (1992), el Informe Greenbury (1995), el Informe Higgs (2003) y el Informe Hampel o Código Combinado en Gobierno Corporativo (1998, reformado en 2003) en el Reino Unido; el Código Alemán de Gobierno Corporativo (2003) en Alemania; el Código de Autodisciplina para las Sociedades Cotizadas (1999) en Italia; el Informe Vienot (1995) y los Principios del Gobierno de las Empresas (2003) en Francia; los Diez Principios de Gobierno Corporativo de la Bolsa de Luxemburgo (2006); la Ley Sabarnes-Oxley (2002) en Estados Unidos; la Comisión Olivencia (1997), el Informe Aldama (2003) y el Código Unificado de Buen Gobierno (2006) en España; el Informe Winters (2002) de la Comisión Europea; los Principios de la OCDE (1999, reformados en diversas ocasiones hasta 2004). Generalizando, todos estos códigos se han centrado en aspectos fundamentales del buen gobierno de una empresa como son la composición de su máximo órgano de gobierno (número de consejeros, porcentaje de consejeros ejecutivos, dominicales e independientes, etc.), la estructura de dicho órgano (fundamentalmente recomendando constituir comisiones delegadas para temas como nombramientos, retribuciones, auditoría, etc.) y las tareas que ha de desempeñar (estrategia, control, servicio, etc.). Sus objetivos fundamentales han sido especificar las relaciones entre el máximo órgano de gobierno y de dirección de la empresa y defender los intereses de los accionistas, especialmente de los minoritarios. Sin entrar a fondo, algunos de los códigos citados, como los Principios de la OCDE y el Código Unificado de Buen Gobierno, apuntan hacia otros temas como las relaciones de la empresa con sus grupos de

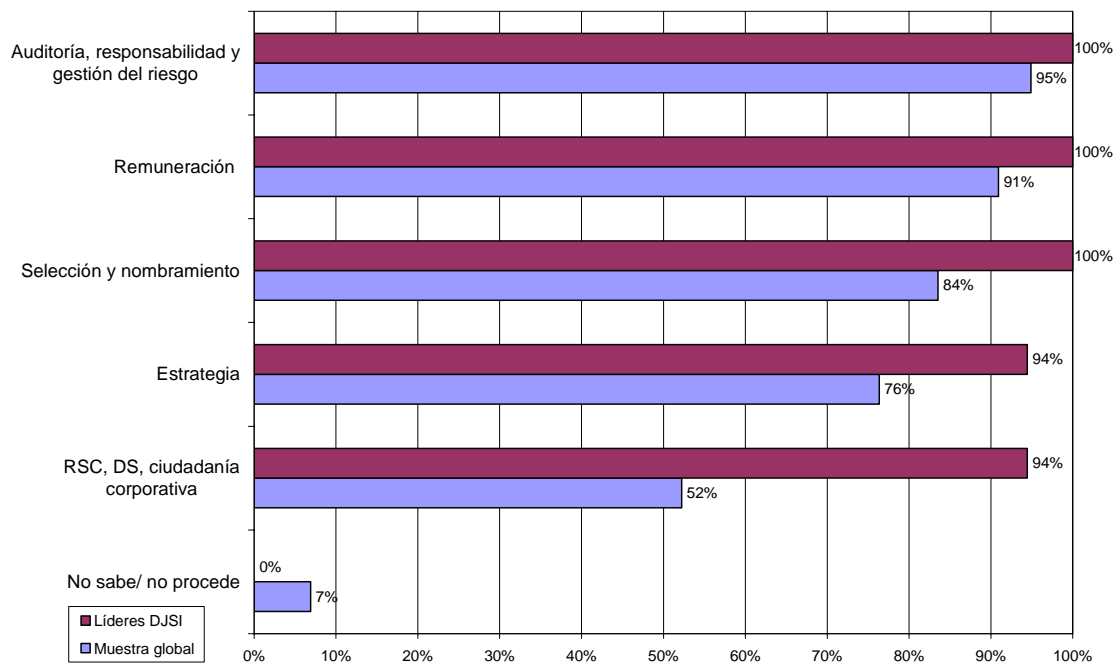
interés y, en general, la responsabilidad corporativa. El objetivo de este capítulo es profundizar en este aspecto.

El buen gobierno de una empresa depende, en buena medida, de aspectos como la composición, la estructura, las tareas y la forma de funcionar de sus máximos órganos de gobierno y dirección. Como es obvio, la diversidad de experiencias, conocimientos y características personales de los consejeros se reflejarán en su capacidad de contribuir a la buena marcha de la sociedad. La creación de comisiones del Consejo de Administración refleja la importancia de que determinados temas tengan un tratamiento y un seguimiento diferenciados. Asimismo, las normas de funcionamiento tienen una influencia decisiva en la capacidad del Consejo y de sus miembros de desempeñar las tareas de su incumbencia. El propósito de este capítulo es explicar de qué forma el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible incide en todos estos aspectos. Para ello, en primer lugar comentaremos lo que las empresas líderes en responsabilidad y sostenibilidad están haciendo para integrar estos temas en sus máximos órganos de gobierno; concretamente, analizaremos de qué manera la responsabilidad y la sostenibilidad influyen en su composición, funcionamiento y estructura. Seguidamente, veremos las nuevas tareas que han de desempeñar los máximos órganos de gobierno y dirección desde la óptica de la responsabilidad corporativa. Tras ello, y a fin de ayudar a aquellas empresas que quieran avanzar en este tema, daremos algunas recomendaciones prácticas.

3.2 Gobierno y dirección de la empresa responsable y sostenible: composición, funcionamiento y estructura

La mayoría de los autores y muchos de los códigos de buen gobierno citados anteriormente opinan que temas como la gestión del riesgo, la estrategia o la selección de los primeros ejecutivos son responsabilidades ineludibles del Consejo de Administración. En el gráfico 3.1 se resumen las opiniones sobre este tema de las empresas líderes del

Índice Dow Jones de Sostenibilidad (IDJS) y de la población de empresas evaluadas por Sustainability Asset Management para elaborar dicho índice²⁵.



Fuente: SAM Research

Gráfico 3.1. Responsabilidades formales del Consejo de Administración

Como puede apreciarse en el gráfico 3.1, la inmensa mayoría de las compañías tanto líderes como no afirma que temas como la gestión del riesgo, la retribución, la selección y nombramiento de los primeros ejecutivos o la estrategia son responsabilidades formales de sus máximos órganos de gobierno. En donde se manifiesta una mayor diferencia entre las empresas más avanzadas y la población de empresas en general es en el tema de la responsabilidad corporativa (RC): mientras que el 94% (es decir, todas menos una) de las empresas líderes lo integran en las responsabilidades de sus consejos, sólo la mitad de las empresas analizadas por SAM afirma hacerlo. Como es obvio, lo que más ha de interesarnos es el comportamiento de las líderes ya que nos muestra prácticas emergentes que pasarán a ser estándar en un futuro cercano. A

²⁵ Joan Enric Ricart, Miguel Ángel Rodríguez, Pablo Sánchez y Lara Ventoso.: *La empresa sostenible: aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI)*, Fundación BBVA, 2006. Los datos y gráficos referentes a las empresas líderes del IDJS y a la población de empresas analizadas por SAM para la confección de estos índices han sido tomados de esta obra.

continuación, vamos a ver cómo esta consideración de la RC como responsabilidad formal del Consejo de Administración se manifiesta en la composición y funcionamiento del mismo y en la estructura de los máximos órganos de gobierno y dirección de la empresa.

3.2.1 Composición del Consejo de Administración

En la abundante literatura sobre la composición de los máximos órganos de gobierno de las empresas se subrayan aspectos como el tamaño (número de consejeros), los tipos de consejero (por ejemplo, consejeros internos y externos), la representación de minorías (por ejemplo, diversidad de nacionalidades y sexo) y la trayectoria de los consejeros (formación académica, valores y experiencia). Especialmente, la perspectiva teórica de la “dependencia de recursos” (*resource dependence*) ha recalcado la relevancia de este tema porque considera que los consejeros constituyen un canal básico para la obtención de recursos esenciales a través de sus conexiones con el entorno. En esta misma línea, algunos académicos han hecho hincapié en que por su prestigio en sus comunidades y profesiones, los consejeros ayudan a potenciar la legitimidad de la empresa en la sociedad. Asimismo, otros autores han visto una relación positiva entre la composición del consejo de administración (por ejemplo, relación entre consejeros internos y externos o proporción de mujeres o minorías étnicas) y acciones de responsabilidad empresarial o de filantropía corporativa, mientras otros han observado que las empresas modifican estratégicamente la composición de su consejo de administración para responder a cambios significativos en su entorno.

Dada la creciente importancia que la RC tiene para la buena marcha y el futuro de las empresas y el carácter complejo de este tema, parece razonable pensar que éstas deberían incluir consejeros que gracias a sus conocimientos y experiencia puedan aportar la información, conocimiento, buenas prácticas, relaciones y puntos de vista esenciales sobre el mismo. Y, efectivamente, aunque probablemente no es todavía demasiado frecuente en el mundo empresarial, la búsqueda de este nuevo perfil de consejero parece estar convirtiéndose en una práctica habitual en las empresas más avanzadas en esta temática: catorce de las dieciocho las empresas líderes del Índice Dow Jones de

Sostenibilidad (IDJS) han incorporado a sus consejos de administración uno o más consejeros con experiencia acreditada en RC. Si, como se ha comentado anteriormente, el comportamiento de los líderes suele marcar tendencias, es de esperar que cada vez sean más las empresas que aprecien la importancia de nombrar consejeros a personas expertas en este campo.

3.2.2 Funcionamiento del Consejo de Administración

Las normas de funcionamiento del Consejo de Administración, como la confección del orden del día de las reuniones del Consejo, la distribución de material con antelación a las reuniones, el acceso a asesores independientes, la definición de las responsabilidades de los consejeros, etc., son fundamentales para que éste pueda desempeñar efectivamente sus tareas. Como en el caso de la composición y la estructura, puede afirmarse que la responsabilidad y la sostenibilidad han de tenerse en cuenta en dichas normas. Aunque la frecuencia varía entre una y cuatro veces al año, en la práctica totalidad de los casos, las empresas líderes del IDJS incluyen formalmente la RC y la sostenibilidad en las agendas de las reuniones del Consejo de Administración. Asimismo, sus comités de RC se reúnen entre dos y cuatro veces al año. Tras dichas reuniones envían un informe al resto de los miembros del Consejo. Los órdenes del día de las reuniones del Consejo y del Comité de RC se establecen con un mes de antelación, y se envía información a sus miembros con al menos una semana de antelación. En cualquier caso, varias empresas líderes afirman que la RC y la sostenibilidad son temas de conversación informal frecuente o permanente en las reuniones del Consejo, porque está integrada en su forma de hacer negocios y constituye la base de la estrategia de su empresa. Asimismo, la mayoría de ellas invitan a expertos externos cuando lo consideran conveniente para hablar sobre temas como el calentamiento global, la inversión responsable, el gobierno corporativo etc., o para recibir asesoramiento sobre políticas y diferentes herramientas de gestión responsable.

3.2.3 Estructura de los máximos órganos de gobierno y dirección

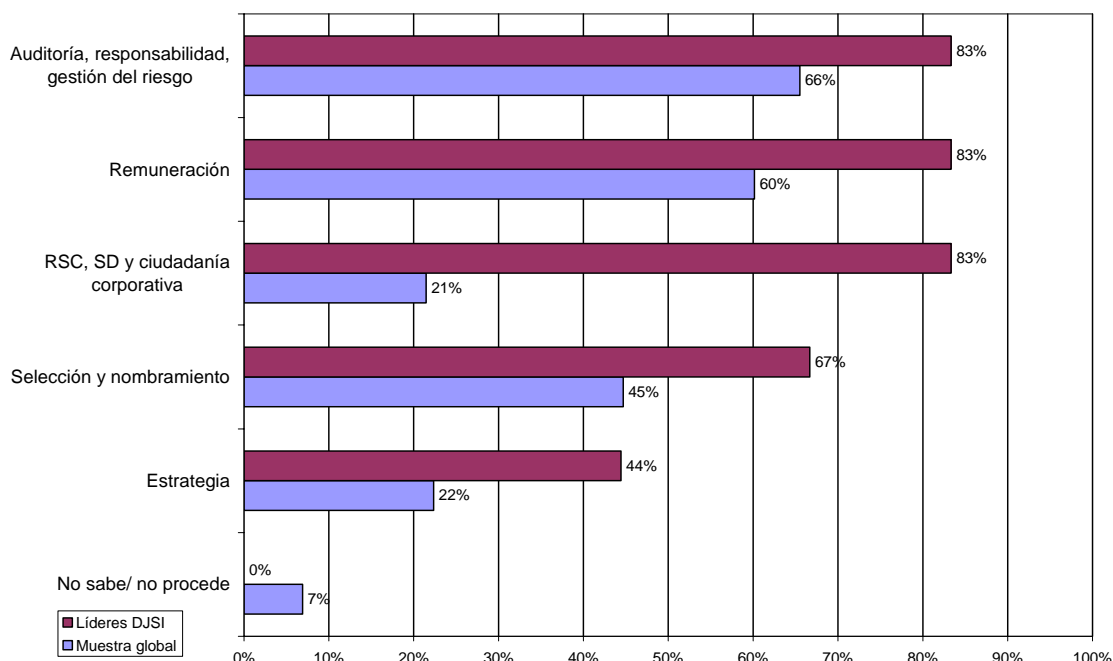
Como hemos visto en los capítulos 1 y 2, la RC afecta profundamente los valores, principios, misión, visión y estrategia de una empresa. Como es lógico, esta importancia ha de quedar reflejada en la estructura de sus máximos órganos de gobierno y dirección. De esta forma se asegura el papel central de la RC, la implicación de los más altos niveles decisorios y la involucración de todas las áreas de gestión de la empresa. A partir de la experiencia de las compañías líderes, la estructura de la responsabilidad corporativa ideal que, obviamente, las empresas han de adaptar a sus diferentes realidades y circunstancias, estaría compuesta por los siguientes miembros, comisiones y comités:

- La Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo
- El Consejero Delegado
- El Director de Responsabilidad Corporativa
- El Comité Interno de Responsabilidad Corporativa

La Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo

En la literatura sobre el gobierno de las empresas se entiende por estructura del Consejo de Administración el número y tipo de comités, la composición de dichos comités y el flujo de información entre estos comités y el Consejo en su conjunto. Para proteger los derechos de los accionistas, los investigadores de la teoría de la agencia y la mayoría de los códigos de buen gobierno que se han desarrollado en los últimos años, han propuesto la creación de comités de auditoría, nombramientos y retribuciones presididos por consejeros externos para asegurar una supervisión real y eficaz.

Como proponíamos en relación al tema de la composición del Consejo, parece razonable esperar que la relevancia que la RC tiene para las empresas se concrete en la creación de comités que se encarguen específicamente del tema. Como puede apreciarse en el gráfico 3.2, esto se confirma en el caso de las empresas líderes.



Fuente: SAM Research

Gráfico 3.2. Formación de comités del Consejo de Administración

Del gráfico 3.2 podemos sacar dos conclusiones principales. En primer lugar, la creación de comités en general es una práctica notablemente más extendida entre las empresas líderes que entre las empresas en general; por ejemplo, mientras todas excepto tres empresas líderes han creado comités de auditoría y remuneración, sólo seis de cada diez empresas lo han hecho. El dato más destacable es que la mayor diferencia entre el comportamiento de las empresas en general y las líderes se da en el caso de los comités de RC: mientras que, al igual que en los temas de auditoría y remuneración, el 83% de las empresas líderes han establecido dicho tipo de comité, sólo una de cada cinco de la muestra global lo ha hecho; de ello puede deducirse el alto nivel de importancia que conceden las empresas líderes a la RC. En cualquier caso, es destacable el que en un área emergente como la RC el 21% de las empresas haya dado el paso de crear un comité de su máximo órgano de gobierno dedicado al tema. El estudio *Corporate Governance in Europe: What's the outlook?*, realizado en 2005 por Heidrick and Struggles, sin duda una de las consultoras líderes en temas de gobierno corporativo, avala esta tendencia entre las empresas. Según dicho estudio, un 22% de las empresas británicas, un 8% de las

holandesas y un 5% de las francesas que cotizan en los mercados de capitales han creado un Comité de Ética y Responsabilidad Corporativa dependiente del Consejo de Administración; en Europa lo han hecho por término medio el 4% de las empresas. Tras considerar las implicaciones estructurales de la RC a nivel del máximo órgano de gobierno, a continuación veremos cómo la estructura de RC se complementa a otros niveles de la organización. En el cuadro 3.1 se presenta el ejemplo del Grupo Leche Pascual, primera empresa española en constituir una comisión de RC, con información sobre los motivos por los que se constituyó dicha comisión, su composición, funcionamiento y tareas.

Cuadro 3.1 La Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo del Grupo Leche Pascual

El Grupo Leche Pascual ha sido pionero en España en la creación de una Comisión delegada asesora del Consejo de Administración de su Holding, para Responsabilidad y Gobierno Corporativo. Dicha Comisión se creó por decisión del Consejo del Grupo el 5 de Octubre de 2006 y ha venido desempeñando regularmente sus funciones desde entonces bajo la Presidencia del consejero independiente promotor de la misma junto al Presidente del Grupo. Los motivos que llevaron a la empresa a su creación fueron los siguientes:

- La voluntad de llevar la Estrategia de RC al máximo Órgano de decisión Societaria.
- La necesidad de incorporar la RC en la estructura de gestión del Grupo a todos los niveles ejecutivos.
- El interés por potenciar las actividades y funciones de RC como potente herramienta de diferenciación de un nuevo modelo de negocio.
- La firme voluntad de demostrar un elevado grado de compromiso con una nueva economía de la empresa, tanto interna como externamente.
- El deseo de establecer y desarrollar una estrategia de motivación y fidelización de los empleados, a través de estos conceptos.

- La confianza en la potenciación de las relaciones con los grupos de interés complementarios a los accionistas y trabajadores, como consumidores, clientes, proveedores y administraciones públicas.
- La apuesta decidida por el mecenazgo a través de la Fundación Tomas Pascual y del Instituto para la calidad y la investigación en nutrición.
- La consolidación de un proceso de Sucesión y de Protocolo Familiar, como mejor garantía de pervivencia y éxito de la Empresa.

La Comisión está integrada por dos consejeros independientes y dos dominicales, con voto de calidad del Presidente, que es uno de los dos independientes. De modo que la Empresa tiene reconocido un derecho de mayoría en favor de los Consejeros independientes, lo que representa un avance muy significativo en este tipo de políticas de Gobierno Corporativo. La Comisión se reúne cuatro veces al año con carácter ordinario y siempre que sea necesario con carácter extraordinario. Su presidente informa en todos los Consejos del Grupo, en los que siempre existe un punto fijo del orden del día para los informes de las Comisiones Delegadas Asesoras.

Las funciones y atribuciones de la Comisión son las siguientes:

- Definir y proponer al Consejo la Estrategia de RC y supervisar todas las actividades relacionadas con la RC, en especial en aquellas materias referidas a:
 - Gobierno Corporativo
 - Transparencia Informativa y Contable
 - Medio Ambiente y Sostenibilidad
 - Acción Social
 - Relaciones Laborales (Planes de Igualdad, Conciliación Laboral, etc.)
 - Competencia
 - Relaciones con las Administraciones Públicas
 - Mecenazgo
 - Investigación, innovación y desarrollo
 - Relaciones con los medios de comunicación

- Relaciones con los grupos de interés
- Definir y proponer al Consejo de Administración del Grupo:
- La estructura de Gobierno Corporativo adecuada al correcto cumplimiento de las mejores recomendaciones existentes en la materia en España, adaptadas al correcto funcionamiento operativo del Grupo.
- La estructura Societaria más eficiente del Grupo y sus filiales, así como el contenido y alcance de los poderes delegados en todas las compañías.
- El Reglamento del Consejo de Administración y los Códigos de Conducta internos.
- El establecimiento y las competencias de las Comisiones delegadas asesoras del Consejo (Auditoria, Nombramientos, etc.).
- Los procedimientos de identificación, prevención y solución de los conflictos de interés.

En la memoria anual de RC se incorporan los órdenes del día de esta Comisión para hacer transparentes, frente a terceros, todos los asuntos tratados en sus reuniones. El Presidente de la Comisión presenta junto al Presidente de la compañía la memoria de RC a los medios de comunicación una vez al año.

Hasta el momento presente la Comisión ha impulsado y supervisado, entre otros aspectos, la creación de la Fundación y del Instituto Tomas Pascual para la Calidad y la Investigación en Nutrición, así como los Planes de Igualdad y Conciliación de la empresa, el nuevo Reglamento del Consejo de Administración, el Código de Conducta, el protocolo contra el acoso sexual y *mobbing*, un Plan de publicidad responsable y las memorias anuales de RC.

Según valoración de la empresa, su funcionamiento ha sido extremadamente útil para su modelo de negocio, para la mejora del clima de motivación y satisfacción de empleados, proveedores y clientes y para conseguir involucrar totalmente al Consejo de Administración en la Estrategia de RC como eje fundamental de la política empresarial.

El Consejero Delegado

El primer ejecutivo, ya sea el Presidente o, con más frecuencia, el Consejero Delegado es la pieza clave en la puesta en marcha y funcionamiento de la estrategia de responsabilidad corporativa en la empresa, ya que va a liderar desde un primer momento todo el despliegue e implantación de la misma. Su papel es clave en las dos dimensiones que integran la RC: la interna (actuaciones que realiza la empresa de puertas hacia adentro) porque va a ser el referente de todas las actuaciones responsables que se realicen en la empresa, y la externa, (actuaciones que realiza la empresa de puertas hacia fuera) porque va a ser el vehículo transmisor del posicionamiento responsable de la empresa en el mercado.

Si observamos el comportamiento de los primeros ejecutivos de las empresas ante temas novedosos como la RC, cabe distinguir dos tipos de perfiles diferenciados que denominaremos “el directivo tapia” y el “directivo permeable”. El “directivo tapia” tiene una visión básicamente economicista y piensa que lo único importante es ganar dinero; por ello, todo lo que considera que no influye directamente en dicho propósito “rebota” en su mente y queda fuera de campo de interés. Por el contrario, “el directivo permeable”, tiene una mente abierta y flexible, inteligencia emocional y una visión estratégica que le permiten ser sensible al mundo que le rodea y a sus problemas y darse cuenta de la incuestionable relación entre la empresa y el entorno físico-social en el que opera; por ello, se ocupa de aspectos que otros consideran marginales, promueve la interiorización de nuevos valores emergentes y la adopción de nuevas herramientas de gestión empresarial que ayuden a su organización, no sólo a maximizar el beneficio de la acción, sino a hacer de su empresa un ciudadano corporativo en los diferentes lugares donde la ésta opera.

Hoy en día observamos cómo, al realizar la presentación anual de resultados de la empresa, numerosos primeros ejecutivos ya no hablan exclusivamente del EBITDA, de los nuevos productos o de la cuota de mercado, sino que lo hacen al mismo nivel de

detalle del volumen de residuos gestionados por la empresa, o del índice de siniestralidad en los puestos de trabajo. Como impulsor de la estrategia de responsabilidad corporativa en la empresa, el primer ejecutivo debería poseer el siguiente perfil: visión global y estratégica, capacidad de comunicación, sensibilidad, capacidad de diálogo e inteligencia emocional. Este perfil nada tiene que ver con los criterios de búsqueda de los *headhunters* en los años ochenta, cuando los atributos más demandados eran la agresividad, la capacidad de crecer rápido y la exclusiva orientación a resultados económicos.

El Director de RC

Es indudable que estamos ante una materia de carácter transversal, es decir, que aborda temas tan variados como el derecho mercantil, los recursos humanos, la cotización bursátil, la estrategia, la comunicación, el marketing, el diseño, la innovación, etc. Por lo tanto, las prácticas responsables están presentes en la vida diaria de la empresa, tanto en las actividades principales como en los procesos de apoyo.

A nivel de estructura se observa que, en la actualidad, con frecuencia el Director de Responsabilidad Empresarial (DRC), y por ende todas las actividades que de él dependen, se están incorporando a departamentos ya existentes como Calidad, Medio Ambiente, Recursos Humanos o Comunicación. En principio, parece conveniente que el Director de RC sea un asesor de toda la organización que con una estructura mínima y en dependencia directa del Consejero Delegado de la empresa impulse prácticas responsables en los diferentes departamentos de la empresa. Otro modelo igualmente válido es que sus responsabilidades se integren en un área preexistente siempre y cuando ésta dependa directamente del Consejero Delegado de la organización. Se trata de un asunto clave ya que, en empresas donde el DRC tiene un directivo intercalado entre él y el Consejero Delegado, las acciones de RC pierden efectividad. En la mayoría de los casos no se trata de que el DRC ejecute los trabajos directamente, sino de que asesore sobre su ejecución. Se ha de tener en cuenta que las iniciativas de carácter legislativo y de autorregulación que se están llevando a cabo para impulsar en el tejido empresarial

prácticas responsables son numerosas y diversas. Por lo tanto, es importante que el DRC tenga un profundo conocimiento de cada una de ellas y pueda asesorar sobre su implantación a toda la organización, mientras que la ejecución directa de las mismas corresponderá al departamento competente en cada materia.

Dadas las diferentes materias relacionadas con la RC y las diferentes unidades o departamentos de la empresa concernidos, parece indudable que el DRC ha de tener una formación multidisciplinar. En la gran mayoría de los casos las compañías han elegido a profesionales de las áreas de calidad, medio ambiente o recursos humanos, independientemente de los conocimientos y experiencias de cada uno de ellos, para dirigir la responsabilidad corporativa en la empresa. Sin embargo, debido a la especialización creciente del puesto, es conveniente que estos profesionales tengan una experiencia y una formación específica, así como habilidades relacionadas con el liderazgo, la inteligencia emocional y la creatividad, para ocupar este puesto de creciente valor y especialización en las compañías. Las escuelas de negocios no se están quedando al margen de todo este movimiento y están empezando a diseñar programas específicos de formación en Dirección de la RC.

El Comité Interno de RC

Dado su carácter transversal, la RC afecta de una u otra forma a toda la organización. Por ello es fundamental constituir un Comité Interno de RC del que formen parte los directores de las diversas áreas de la empresa y que sea presidido por el Consejero Delegado como impulsor de la estrategia de responsabilidad corporativa. Con ello la empresa cumple varios objetivos:

- Disponer de un órgano consultivo del primer ejecutivo que diseñe, implante y despliegue eficazmente la estrategia de responsabilidad corporativa, desde una perspectiva multidisciplinar alineada con los objetivos generales de la compañía, para contribuir al crecimiento sostenible de la empresa.

- Involucración de la empresa y extensión del conocimiento sobre RC a cada una de las unidades de la empresa. Con ello mejorará la implicación de las diferentes unidades de la empresa entorno a estos temas.
- Decidir cuestiones relacionadas con la responsabilidad corporativa de forma colegiada.

En cuanto a la composición del Comité Interno de RC, cuanto más nutrida sea la composición de este organismo mayor va a ser la efectividad de todas las acciones que se pongan en marcha y más capilaridad tendrá en la organización. Sus miembros podrían ser, entre otros, los siguientes:

- Consejero Delegado o Presidente
- Director de RC
- Director de Calidad
- Director de Medio Ambiente
- Director de Relaciones Institucionales
- Director de Comunicación
- Director de Relación con Inversores
- Director de Asesoría Jurídica
- Director Financiero
- Director de Compras
- Directores de una o dos Unidades de Negocio
- Director del Gabinete de Presidencia

Aunque se incluye al Consejero Delegado como miembro del Comité, su papel es el de mero impulsor de la iniciativa y sólo debe participar en el mismo cuando los miembros lo requieran por la importancia de los temas a tratar o por cualquier contingencia que pudiese ocurrir. En cualquier caso, es importante que se programen con él una o dos reuniones anuales para mantenerle al corriente de los avances de las diferentes acciones y objetivos establecidos en el Comité. En las empresas que cuentan con este organismo las reuniones suelen tener una periodicidad bimestral.

En la figura 3.1 se resume gráficamente lo expuesto sobre la estructura de RC necesaria para que las empresas puedan abordar los retos y aprovechar las oportunidades relacionadas con la responsabilidad y la sostenibilidad. En los cuadros 3.2 y 3.3 se presentan los ejemplos de 3M y del banco australiano Westpac.

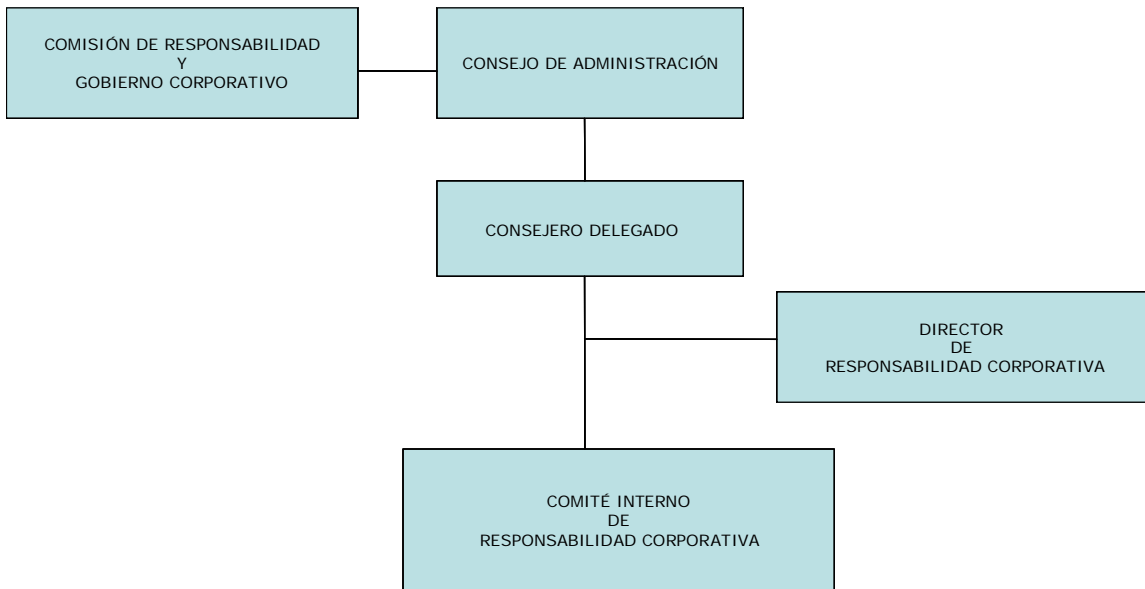


Figura 3.1 Estructura de la RC

Cuadro 3.2 Estructura de RC de 3M

La estructura de gobierno creada por 3M permite a esta empresa integrar la responsabilidad y la sostenibilidad en su estrategia y hacer un seguimiento de su aplicación (véase más abajo la **figura 3.2**). En primer lugar, el Consejo de Administración de 3M aborda los temas de responsabilidad y sostenibilidad a través de su Comité de Asuntos Públicos (CAP). El Comité de Asuntos Públicos de 3M revisa asuntos y tendencias en la política pública que pueden afectar a la empresa, revisa y asesora sobre los programas de medio ambiente, salud y seguridad, recursos humanos, el programa de donaciones y la Fundación 3M, y revisa y aprueba la respuesta de la empresa a las propuestas de los accionistas respecto a temas de política pública. Dos comités de

dirección, el Comité Corporativo de Medio Ambiente, Salud y Seguridad y el Comité de Conducta Empresarial, apoyan al Comité de Asuntos Públicos. Estos comités se componen de ejecutivos de 3M y también aprueban políticas y orientaciones para impulsar la empresa hacia la sostenibilidad. Las unidades de negocio son responsables de gestionar la responsabilidad y la sostenibilidad. Las funciones corporativas de 3M (medio ambiente, servicios médicos, seguridad, recursos humanos, relaciones con la comunidad y otros grupos) aportan la competencia técnica necesaria para ayudar a las unidades de negocio a ejecutar las políticas y orientaciones de responsabilidad y sostenibilidad de 3M.

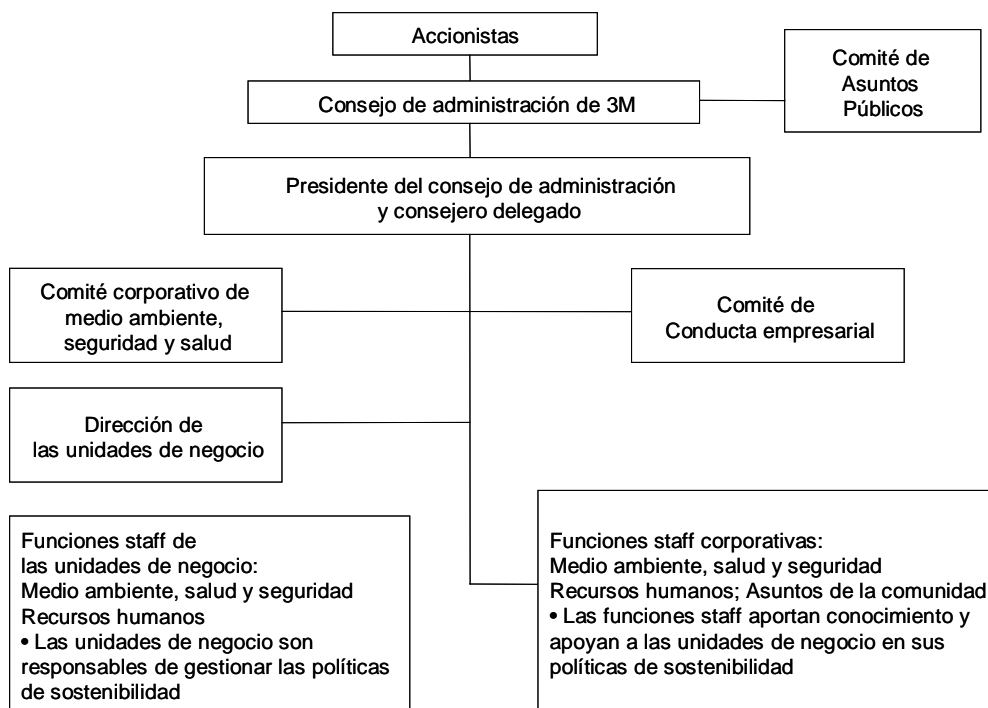


Figura 3.2 Estructura de RC de 3M

Cuadro 3.3 Estructura de RC de Westpac

La estructura de gobierno de Westpac para la responsabilidad social es una estructura jerárquica segmentada en cuatro estratos que son, en sentido descendente: el consejo de administración y su Comité de Responsabilidad Social, que se solapa con el comité de revisión de RSC de la Dirección General (compuesto por el Consejero Delegado y la

dirección de RSC), que a su vez se superpone con el Comité de Clientes, el Grupo Consultivo sobre Medio Ambiente y el de Relación con las Partes Interesadas. Finalmente, existe una relación bidireccional con el último estrato, las unidades de negocio (véase la **figura 3.3**).

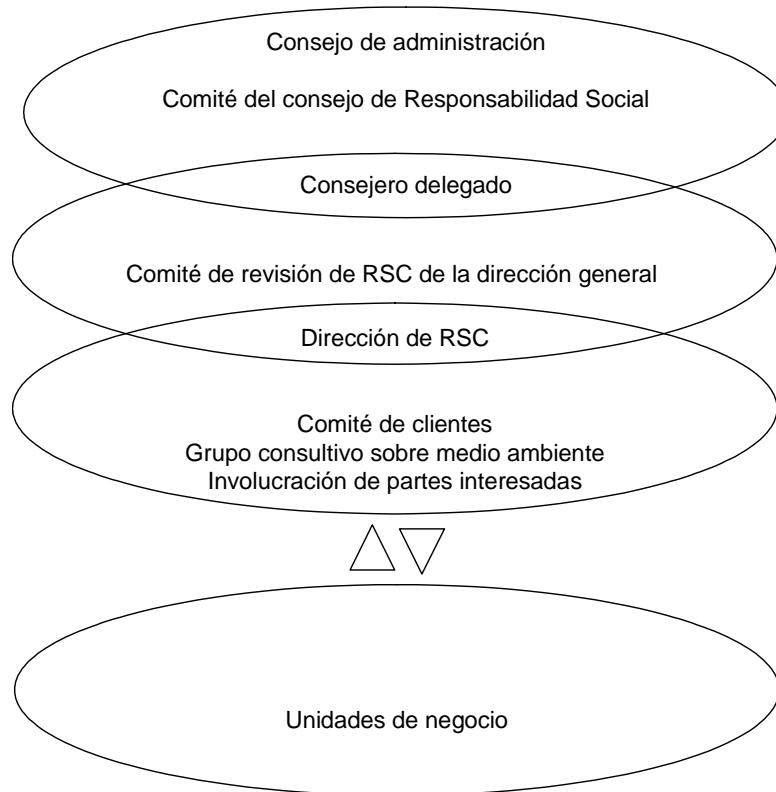


Figura 3.3 Estructura de RC de Westpac

Entre otras, el consejo de administración tiene la responsabilidad de asegurar una ejecución ética y transparente de las actividades del banco, establecer pautas para prácticas sociales y éticas, y verificar el cumplimiento de las responsabilidades y prácticas sociales de Westpac. El principal objetivo del Comité de Responsabilidad Social del Consejo de Administración es fomentar el compromiso de Westpac con una actividad empresarial acorde con las cambiantes exigencias de la sociedad. El Comité de Responsabilidad Social estudia el impacto social y ético de las políticas y prácticas de Westpac y supervisa iniciativas para mejorar la reputación de Westpac como ciudadano corporativo socialmente responsable. También colabora con la dirección general en fijar el rumbo estratégico para la imagen de Westpac, incluyendo políticas sociales y

medioambientales, participación en la comunidad y políticas éticas en sus actividades de préstamo e inversión. El Comité de Responsabilidad Social se compone de tres consejeros no ejecutivos y un consejero ejecutivo, concretamente, el Consejero Delegado. Algunos de los temas tratados típicamente por el Comité de Responsabilidad Social son los siguientes: gestión sostenible de la cadena de suministro, información derivada de valoraciones y *ratings* externos; resultados de indicadores sociales y medioambientales; medidas externas de sostenibilidad; medidas de satisfacción de clientes nuevos; y revisión de iniciativas dirigidas a australianos indígenas.

3.2.4 Composición, funcionamiento y estructura de RC: recomendaciones

Algunas recomendaciones sobre la composición, funcionamiento y estructura de los máximos órganos de gobierno y dirección son las siguientes:

1. Incluir uno o varios consejeros con experiencia acreditada en RC en el Consejo de Administración.
2. Establecer una Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo, con dicha denominación o la que resulte oportuna dada la cultura de la empresa, del mismo nivel que las comisiones de auditoría, nombramientos o retribución.
3. La Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo en empresas cotizadas debería estar presidida por un consejero independiente con experiencia acreditada en RC y formada por entre tres y cinco consejeros con experiencia acreditada en alguna de las dimensiones de la RC. En las reuniones de la comisión pueden participar los expertos en RC que se requiera en cada caso, los cuales no formarán parte de la Comisión. En las sociedades no cotizadas no será necesario que los integrantes de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo sean consejeros de la empresa aunque se mantiene la recomendación de que el presidente de la Comisión sea un consejero independiente con experiencia en RC.
4. Los miembros de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo deberían tener experiencia contrastada en las siguientes áreas de actividad:

- Gestión estratégica de la RC.
 - Políticas públicas de RC.
 - Buen Gobierno.
 - Inversión socialmente responsable.
 - Gestión responsable de recursos humanos.
 - Activos intangibles.
 - Gestión del diálogo con grupos de interés.
 - Gestión de los temas de patrocinio y mecenazgo.
 - Acción Social.
 - Comunicación y marketing responsable.
5. Además de los conocimientos mencionados, los miembros de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo deberían ser personas con una buena reputación y destacada experiencia en responsabilidad y gobierno corporativo en los diferentes ámbitos de actuación donde hayan desarrollado sus actividades empresariales, institucionales, fundacionales, políticas o académicas.
6. La Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo se reunirá con la periodicidad necesaria para cumplir con sus tareas y reportará sistemáticamente al Consejo de Administración. En este sentido, parecen necesarias un mínimo de dos reuniones anuales.

3.3 Gobierno y dirección de la empresa responsable y sostenible: tareas

Englobando las propuestas de las principales perspectivas de la literatura académica, es decir, de la legalista, la teoría de la agencia, la dependencia de los recursos y la hegemonía de clases, las principales tareas del Consejo de Administración atañen a las áreas de servicio, estrategia, control y recursos. Teniendo en cuenta lo que hemos visto hasta el momento sobre los fundamentos, principios y valores de la empresa

responsable y sostenible, sus implicaciones en la composición, funcionamiento y estructura de sus máximos órganos de gobierno y dirección, y la experiencia de las compañías más avanzadas, las tareas específicas de éstos últimos son las siguientes:

- **Servicio.** Promover en la empresa la interiorización de los valores relacionados con la responsabilidad y la sostenibilidad. Aunque, como veremos en la segunda parte de este libro se trata de un tema que ha de ser considerado en todas las áreas de gestión de la empresa, los códigos de conducta son una herramienta fundamental para conseguir dicha interiorización.
- **Estrategia.** Asegurar la integración de la RC y la sostenibilidad en la formulación e implantación de la estrategia. Un tema básico es que haya un adecuado sistema de despliegue de los objetivos estratégicos.
- **Control.** Considerar, revisar, evaluar y supervisar el seguimiento de las políticas relacionadas con la RC y la sostenibilidad y los resultados obtenidos en estos ámbitos. Una forma efectiva de hacerlo es la integración de estos temas en el cuadro de mando de la empresa.
- **Recursos.** Promover en la empresa el diálogo con los grupos de interés y participar activamente en el mismo. El diálogo con los grupos de interés es uno de los aspectos distintivos de la empresa responsable y sostenible.

En este apartado trataremos en detalle estas cuatro tareas y ofreceremos ejemplos ilustrativos.

3.3.1 El código de conducta y la interiorización de los valores

Una de las tareas fundamentales del máximo órgano de gobierno de una empresa es (o debería ser) asegurarse de que todos los integrantes de la misma se comportan de la forma apropiada. En este apartado veremos el papel que los códigos de conducta, también llamados códigos éticos, desempeñan en este tema. Tras explicar brevemente qué es un código de conducta, su importancia y a quién va dirigido, comentaremos los temas que debe considerar. Posteriormente, describiremos qué ha de tenerse en cuenta a la hora de

elaborarlo, comunicarlo y asegurarse de que cumple con su función. Para ello nos basaremos en lo que las empresas están haciendo en este tema. Los resultados obtenidos en un trabajo en que se estudió en profundidad a las dieciocho empresas líderes de los sectores considerados en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI) mundial, servirán para comentar e ilustrar de qué manera están abordando este tema tanto las empresas más avanzadas como la población de compañías analizadas por la organización Sustainability Asset Management para elaborar dicho Índice²⁶. Asimismo, presentaremos los resultados de un reciente estudio del Club de Excelencia en Sostenibilidad (CES) sobre la RC en España²⁷ en el que, entre otros temas, se ha analizado la vigencia de los códigos de conducta entre las grandes empresas españolas.

3.3.1.1 Código de conducta: concepto, importancia y destinatarios

Un código de conducta es una herramienta de gestión por la que el máximo órgano de gobierno de una empresa comunica a todos sus miembros el comportamiento que éstos han de seguir en sus relaciones con los diferentes grupos de interés de la compañía. Supone una concreción respecto a la declaración de valores, principios y creencias de una empresa. Como se ha comentado en los capítulos 1 y 2, los valores compartidos de una empresa actúan como la conciencia de la organización y permiten la descentralización de la toma de decisiones. Sin embargo, resulta conveniente que los directivos e integrantes en general de una empresa tengan una guía que les indique de una forma más explícita qué han de hacer, o no hacer, en determinadas circunstancias. En este sentido, un código de conducta permite concretar qué es lo que la organización espera de sus miembros en diferentes temas o situaciones en los que éstos han de actuar y tomar decisiones. En resumen, es un instrumento necesario para marcar las pautas de actuación que los componentes de una empresa han de seguir, por lo que tiene una gran importancia en el proceso de interiorización de los valores de una empresa por todos sus componentes.

²⁶ Joan Enric Ricart, Miguel Ángel Rodríguez, Pablo Sánchez y Lara Ventoso.: *La empresa sostenible: aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI)*, Fundación BBVA, 2006.

²⁷ *El estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa española*, Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2007.

Un indicador claro de la importancia del código de conducta es el altísimo nivel de implantación de esta herramienta en las empresas. En el trabajo sobre los líderes del DJSI se comprobó que todas las empresas líderes tenían código de conducta. Por otro lado, sólo el 16% de la población de grandes empresas analizada por SAM carecía del mismo. En el caso de España, los porcentajes son del 89% de las grandes empresas más avanzadas en RC y del 80% en el de la población de grandes empresas.

Como se sugiere más arriba, los destinatarios principales del código de conducta son los directivos y personal en general de una empresa. Sin embargo, no son los únicos. Las empresas líderes en responsabilidad y sostenibilidad están usando diferentes mecanismos para promover en sus proveedores un comportamiento responsable y acorde con el espíritu y los contenidos del código de conducta relevantes para ellos. Una de las conclusiones del trabajo sobre las empresas líderes del DJSI es que, mientras la práctica totalidad de las empresas más avanzadas tiene en cuenta en sus políticas de compras al menos alguno de los temas más relevantes desde el punto de vista de la RC, sólo la mitad de las grandes empresas analizadas por SAM lo hace. Podemos concluir, por tanto, que esta extensión de la RC a la cadena de valor es una de las señas de identidad de las empresas más avanzadas.

3.3.1.2 Principales temas que ha de considerar un código de conducta

En los últimos años, al tiempo que aumentaba su importancia para las empresas como herramienta clave en la interiorización de los valores organizativos, los códigos de conducta han ido ampliando su alcance temático. A continuación, veremos qué temas incluyen en sus códigos las grandes empresas españolas y mundiales. En ambos casos tendremos la oportunidad de diferenciar entre las empresas líderes y la mayoría de las empresas.

Recientemente, el Club de Excelencia en Sostenibilidad, con la colaboración del Ministerio de Trabajo, ha realizado un estudio sobre la RC en las grandes empresas españolas. Una de sus conclusiones es que los contenidos considerados en los códigos de conducta de la “mayoría de empresas” son muy pobres (véase la tabla 3.1). Es de destacar

que menos de la mitad incluyen temas como los productos y servicios que ponen en el mercado (47%), las relaciones con sus competidores (45%), la violencia y el acoso en sus centros de trabajo (41%), la igualdad (47%) o el uso de recursos (35%). En realidad, sólo hay dos temas que gozan de una consideración suficientemente extendida: la corrupción y sobornos (78%) y los conflictos de intereses (73%). Incluir de manera generalizada sólo estos dos temas, lógicamente ligados a los escándalos empresariales ocurridos en el pasado reciente, parece ser una prueba de la actitud reactiva con el que han sido elaborados estos códigos, fruto de una visión de la responsabilidad corporativa exclusivamente legalista y centrada en los accionistas.

Por el contrario, las compañías españolas líderes se han dotado de códigos de conducta que, en general, incluyen todos los temas importantes desde el punto de vista de la responsabilidad corporativa. El único tema que todavía parece no haber alcanzado suficiente predicamento entre las empresas españolas más avanzadas es el uso de recursos: sólo el 55% de las “empresas líderes” lo incluye en sus códigos de conducta.

Tabla 3.1. Temas considerados en los códigos de conducta por las empresas líderes (LID) y la mayoría de las empresas (ME)

LOS CAMPOS TRATADOS EN EL CÓDIGO ÉTICO SON:		
	LID	ME
Corrupción y sobornos	81%	78%
Discriminación	97%	69%
Confidencialidad de la información	97%	57%
Productos / servicios	87%	47%
Relaciones con la competencia	68%	45%
Conflictos de intereses	81%	73%
Seguridad y salud laboral	94%	53%
Violencia / acoso	81%	41%
Igualdad	90%	47%
Entorno de trabajo	81%	51%
Uso de recursos	55%	35%
Otros	16%	18%

Como puede apreciarse en el gráfico 3.3, aunque los temas considerados por SAM para elaborar los Índices Dow Jones de Sostenibilidad no coinciden exactamente con los del estudio del CES, puede decirse que la situación a nivel mundial es parecida a la

española en el caso de las empresas más avanzadas y algo mejor en la población de empresas en general. Todas o la inmensa mayoría de las grandes empresas consideradas líderes de los DJSI incluyen en sus códigos de conducta el medio ambiente, la salud y la seguridad; la no discriminación; los temas de blanqueo de dinero y venta de información privilegiada; la confidencialidad de la información; la corrupción y los sobornos; y la seguridad del personal, de los socios y de los clientes.

Por el contrario, cuando consideramos la situación en la mayoría de las grandes empresas a nivel mundial, la situación no es tan halagüeña. Todavía aproximadamente tres de cada diez no considera suficientemente importantes el medio ambiente, la salud y la seguridad, la discriminación, la confidencialidad de la información y la corrupción y sobornos; cuatro de cada diez ignora en sus códigos de conducta el blanqueo de dinero y la venta de información privilegiada; y casi la mitad algo tan trascendental desde cualquier punto de vista como la seguridad del personal, socios y clientes.

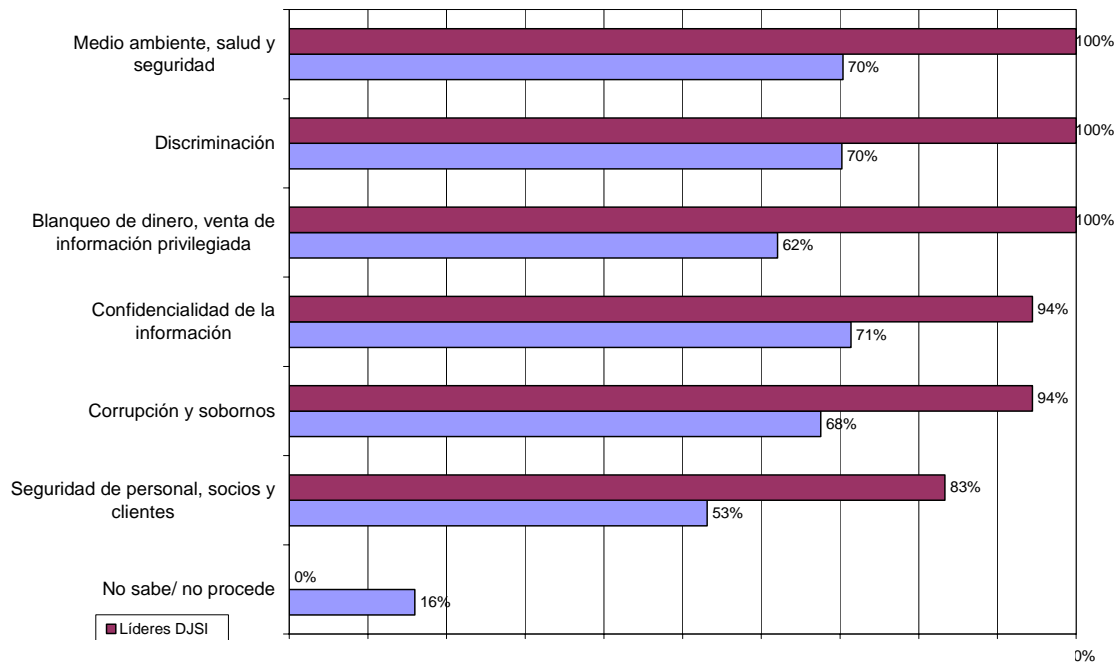


Gráfico 3.3. Temas considerados en los códigos de conducta

Fuente: SAM Research, 2003

Además de los vistos más arriba, los códigos de conducta de numerosas empresas incluyen también todos o algunos de los temas siguientes:

- Un mensaje del Presidente del Consejo de Administración o del Consejero

Delegado.

- Los motivos por los que se ha redactado el código y los objetivos del mismo.
- Misión, visión, valores, principios y creencias de la empresa.
- Las limitaciones del código. Es decir, qué no incluye o no puede incluir.
- Quiénes han de seguirlo.
- Qué hacer en caso de duda.
- Qué hacer en caso de sospecha, o certidumbre, de violación de las normas del código.
- Derechos de los empleados, clientes, proveedores y otros grupos de interés, y normas de comportamiento que han de seguirse en el trato con los mismos.
- Normas a seguir en caso de participación en política.
- Tratamiento de activos, propiedad intelectual, etc. de la compañía.
- Una sección con preguntas frecuentes y sus correspondientes respuestas.

Vemos, por tanto, que el propio texto del código de conducta puede servir de ayuda en los procesos de comunicación y de aseguramiento de su cumplimiento que veremos a continuación.

3.3.1.3 Procesos de elaboración y difusión, y sistema de aseguramiento del cumplimiento del código de conducta

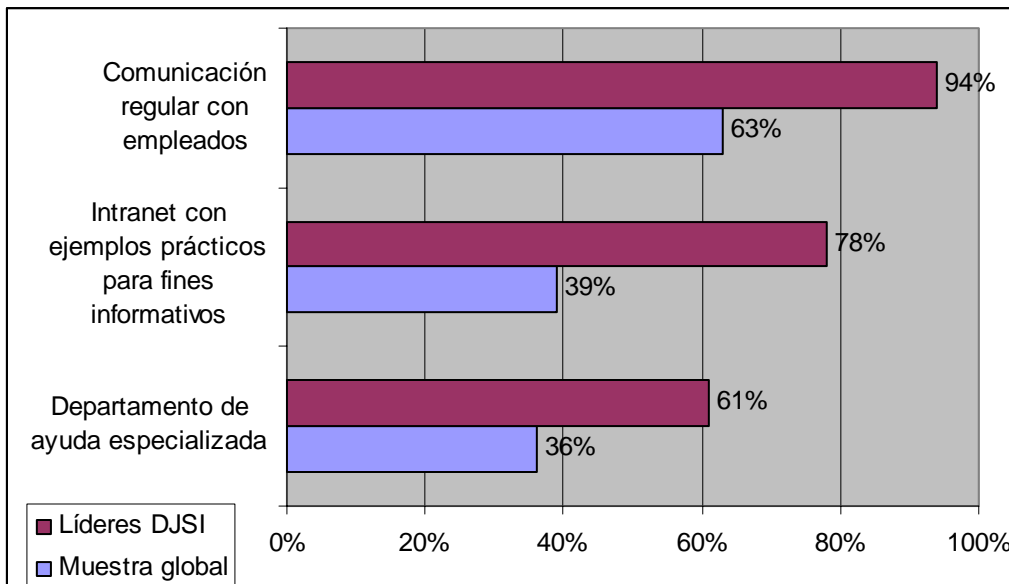
La elaboración del código de conducta es responsabilidad del máximo órgano de gobierno de la empresa. Normalmente, se forma un grupo de trabajo, con frecuencia asesorado externamente, que se encarga de la redacción del documento bajo la atenta supervisión de los directores y primeros ejecutivos de la compañía. Una práctica emergente es la involucración de otros componentes de la organización en el proceso de elaboración o revisión del código. Con ello se obtiene un triple beneficio: una mayor garantía de que los contenidos y forma de presentación son comprensibles y pueden

cumplirse; una mayor seguridad de que los temas relacionados con los derechos y preocupaciones de los empleados son incluidos; y una aceleración del proceso de implantación del código. En este sentido, el 22% de las empresas líderes del DJSI invita a sus empleados a participar en los procesos de revisión del código de conducta. Asimismo, algunas compañías están yendo más allá y están buscando la opinión de otros grupos de interés, bien en la fase de elaboración del código o cuando se procede a su revisión. Sin duda, la integración de los grupos de interés internos y externos en este proceso resulta oportuna ya que, como se ha señalado en el apartado anterior, buena parte de los contenidos se refieren a las prácticas y normas de comportamiento que la empresa va a seguir en sus relaciones con ellos. Sea cual sea el proceso de elaboración, el código de conducta ha de recibir siempre la aprobación del consejo de administración o máximo órgano de gobierno antes de su anuncio formal y de su distribución a todos los empleados.

Una vez elaborado y aprobado por el máximo órgano de gobierno, es muy importante que las empresas presten la atención debida y dediquen los recursos necesarios para asegurarse de que todos sus miembros lo conocen, lo entienden y lo cumplen. El análisis de las empresas líderes del DJSI muestra que los mecanismos más usados en el proceso de difusión del código de conducta pueden clasificarse en los siguientes tipos: programas de comunicación y sensibilización, integración en los sistemas de gestión de recursos humanos, y procedimientos y departamentos de ayuda para solucionar problemas y dudas relacionados con los códigos de conducta. Estos últimos suelen incluir políticas de puertas abiertas, líneas telefónicas de ayuda, sistemas confidenciales de correo electrónico, o herramientas en línea. Menos frecuente es invitar a los empleados a expresar sus opiniones en los procesos de revisión del código de conducta o establecer premios para conductas y prácticas éticas o medioambientales excepcionales. Algunos de los resultados más interesantes del mencionado estudio son los siguientes:

- El 94% de las empresas líderes tienen políticas de comunicación para reforzar la comprensión de los valores y principios declarados en el código de conducta de la empresa.
- El 78% tienen programas en intranet para potenciar la comprensión del código de conducta a través de ejemplos prácticos y sesiones formativas.
- El 61% tienen departamentos de ayuda para resolver dudas sobre el código de conducta.

En el gráfico 3.4 se compara de forma agregada el diferente grado de implantación de estas prácticas en las empresas líderes del DJSI y en el universo de empresas analizado por SAM.



Fuente: SAM Research, 2003

Gráfico 3.4 Procedimientos usados para la implantación del código de conducta

Como puede apreciarse en el gráfico 3.4, el uso de sistemas para facilitar la implantación e interiorización del código de conducta en toda la organización se encuentra en una fase mucho más avanzada de desarrollo en las empresas líderes del DJSI que en las empresas corrientes. La diferencia en el grado de implantación de estos sistemas es superior al 30% por término medio. Se trata de resultados importantes

porque, a no ser que existan sistemas claros para implantar el código de conducta, este documento puede tener un impacto muy limitado en la conducta de directivos y empleados.

Es interesante comparar alguno de estos resultados con los obtenidos en un reciente estudio de The Conference Board²⁸, prestigioso *think tank* en temas de gestión empresarial. Esta organización lleva 20 años realizando estudios sobre el grado de implantación de la ética en las empresas de Estados Unidos. En el último estudio, del año 2006, participaron 225 compañías de diverso tamaño, el 71% de las cuales tenía operaciones fuera de Estados Unidos. Uno de los resultados del 2006 es que el 70% de las empresas da formación a sus empleados en el código de conducta y en ética en general, mientras que en el año 87 este porcentaje era del 44%. Como puede verse en el gráfico 3.5, el 70% de las empresas incluía en sus programas de formación a la inmensa mayoría de sus empleados. En el gráfico 3.6 puede apreciarse el nivel de empleo de plataformas de aprendizaje electrónico en esta formación.

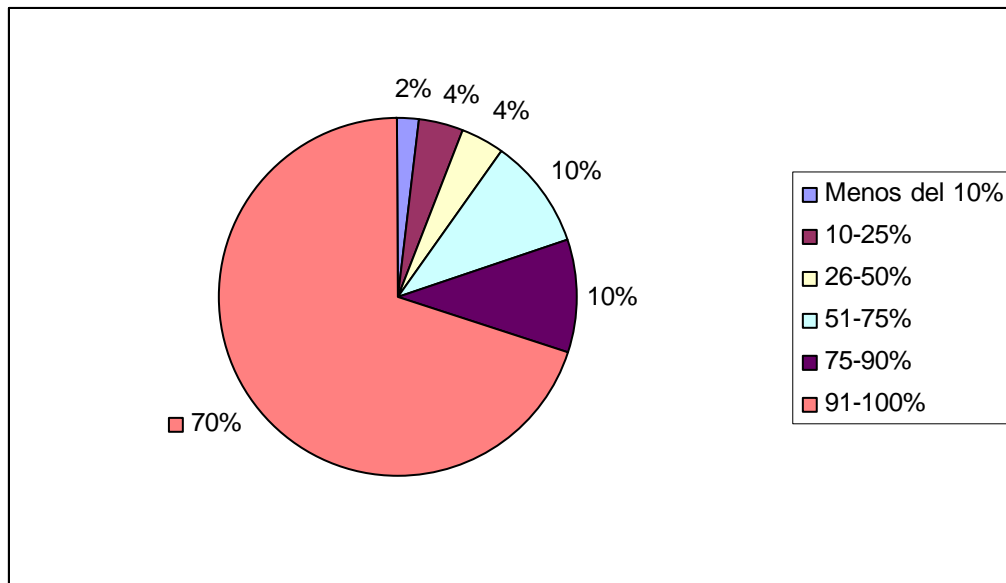


Gráfico 3.5 Porcentaje de empleados formados en el código de conducta

²⁸ The Conference Board, *Universal Conduct: An Ethics and Compliance Benchmarking Survey*, 2006.

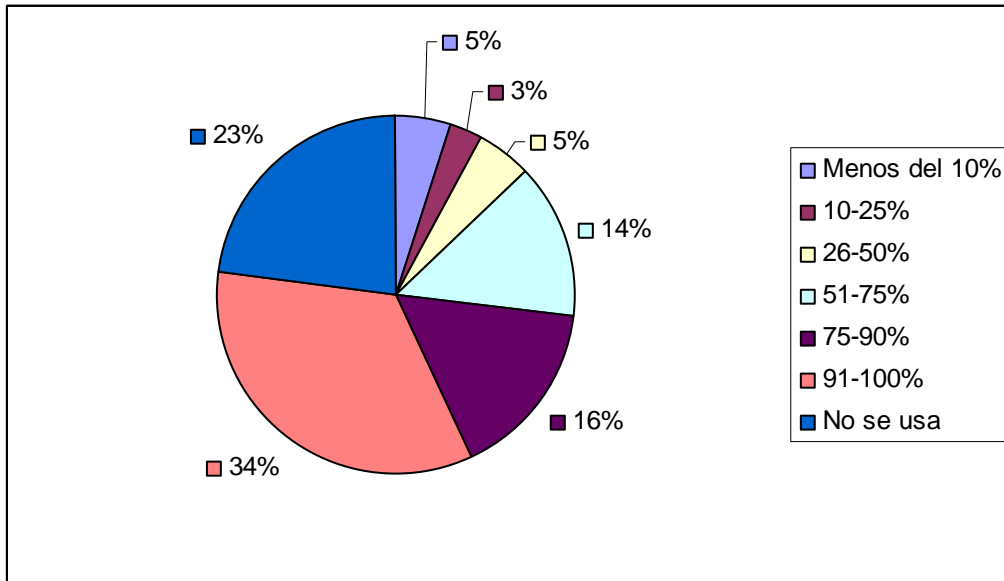


Gráfico 3.6 Uso de plataformas de aprendizaje electrónico en la formación sobre el código de conducta

Los procesos de implantación y aseguramiento del cumplimiento del código de conducta son responsabilidad de las unidades de negocio o de las divisiones. Normalmente, el primer ejecutivo de cada unidad de negocio asume la responsabilidad y crea la estructura adecuada. Además, todos los ejecutivos y directivos deben confirmar mediante su firma que conocen el código de conducta y se comprometen a promoverlo entre sus colaboradores.

En el estudio de las empresas líderes del DJSI observamos que algunas empresas han creado un comité corporativo de cumplimiento o han nombrado un responsable de cumplimiento para supervisar la implantación del código de conducta y su cumplimiento en todas las divisiones y unidades de negocio. Dichos directivos y comités deben rendir cuentas regularmente al máximo órgano de gobierno o al Comité de Auditoría del Consejo de Administración. Además, la mayoría de las empresas aplican medidas sancionadoras en caso de violación del código de conducta. La investigación de The Conference Board ofrece algunos detalles interesantes:

- Seis de cada diez empresas han nombrado a un alto ejecutivo, normalmente

con dependencia directa del consejero delegado, responsable del sistema de aseguramiento.

- Como puede verse en el gráfico 3.7, en una de cada dos empresas dicho responsable informa al máximo órgano de gobierno cada trimestre o mensualmente.
- En el gráfico 3.8 puede observarse el número de personas que trabajan en los programas de aseguramiento (recordemos que el estudio de The Conference Board incluye empresas de tamaño diverso).

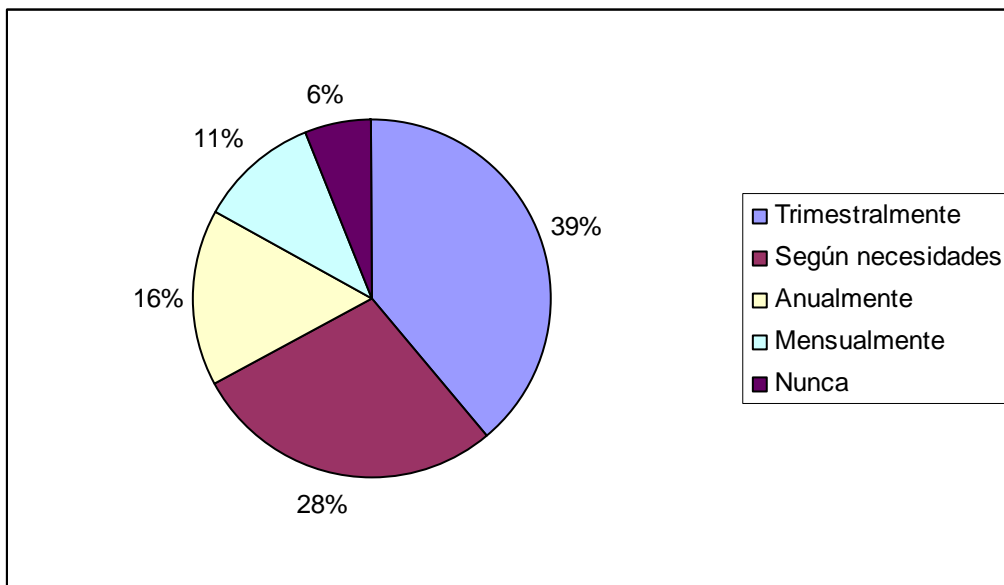


Gráfico 3.7 Comunicación con el máximo órgano de gobierno

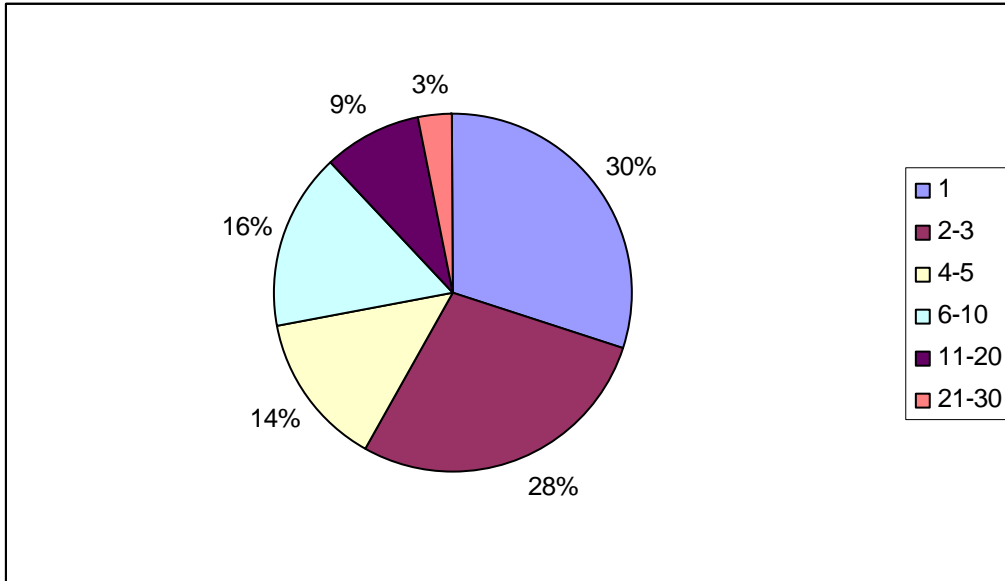


Gráfico 3.8 Número de empleados dedicados al programa de aseguramiento

Es de destacar que el 72% de las empresas líderes del DJSI vincula la remuneración de empleados y directivos al cumplimiento del código de conducta. Asimismo, el 67% de las empresas líderes ha integrado el cumplimiento del código de conducta en su sistema de valoración del rendimiento de su personal. Por otro lado, estas empresas suelen emplear las encuestas regulares a empleados para medir el nivel de asunción por parte de éstos de los principios y valores de la empresa.

Entre las prácticas emergentes destacan las auditorías de Conducta y Ética Empresarial en todas las unidades de negocio y filiales; los resultados se comunican al Comité de Auditoría del Consejo de Administración que, a su vez, los comunica al máximo órgano de gobierno de la empresa. Otra práctica emergente es la inclusión de un indicador en el cuadro de mando para hacer el seguimiento de los progresos en el conocimiento de los principios de la empresa por parte de los empleados. Los porcentajes concretos de empresas líderes que han adoptado las prácticas mencionadas son los siguientes:

- El 94% dispone de sistemas de gestión y de rendimiento de cuentas internos para asegurar el cumplimiento de los principios y valores plasmados en el código de conducta.
- El 78% aplica medidas sancionadoras en caso de violación de las normas del código de conducta.
- El 72% vincula el código de conducta con la remuneración de sus empleados y directivos.
- El 67% ha integrado el cumplimiento del código de conducta en sus sistemas de valoración del rendimiento.
- El 39% lleva a cabo auditorías internas de Conducta y Ética Empresarial.
- El 17% tiene un indicador en su cuadro de mando sobre el nivel de conocimiento de los principios y valores de la empresa entre sus empleados.

En el gráfico 3.9 se compara el nivel de adopción de algunos de los procedimientos de implantación y aseguramiento del cumplimiento del código de conducta que se acaban de explicar en las empresas líderes del DJSI y en el universo de empresas analizado por SAM.

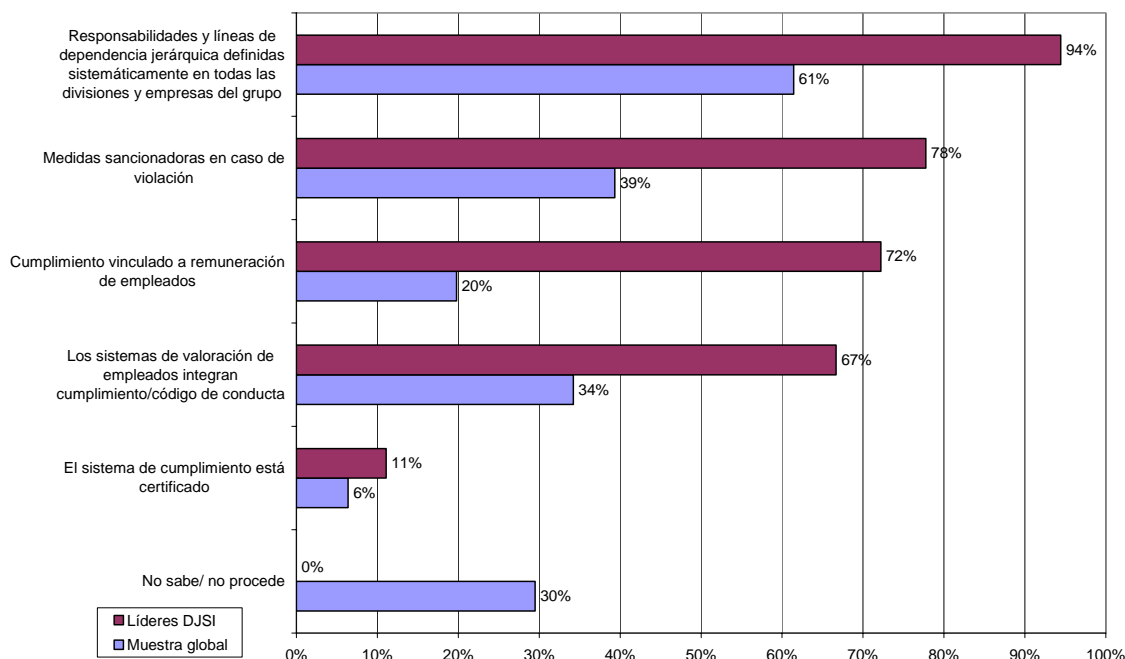


Gráfico 3.9 Procedimientos de implantación y aseguramiento del cumplimiento del código de conducta

Fuente: SAM Research, 2003.

Al comparar los resultados entre estos dos grupos de empresas, se observa que las empresas líderes del DJSI se encuentran en una fase mucho más avanzada que las empresas corrientes. Como podemos ver, la definición de las responsabilidades y las líneas de dependencia jerárquica constituyen el sistema más común para implantar el código de conducta, ya que es utilizado por el 94% de las empresas líderes del DJSI y el 61% de las empresas corrientes. En algunos casos concretos, como la vinculación del cumplimiento del código de conducta a la remuneración de los empleados, la diferencia entre ambas llega a ser de más del 50%. Al ser todavía una práctica emergente incluso entre las empresas líderes, el campo de certificación de los sistemas de aseguramiento del cumplimiento es en el único donde los resultados y las diferencias no son demasiado importantes. Es importante resaltar que el 30% de las empresas analizadas respondieron “no sé/no procede”. Teniendo en cuenta que, como vimos anteriormente, el porcentaje de empresas analizadas por SAM que no tiene un código de conducta es el 16%, podemos

deducir que el 14% de las empresas que tienen un código de conducta no posee ningún sistema o procedimiento para implantarlo y que, por lo tanto, dicho documento es probablemente papel mojado.

En el caso de las empresas españolas, en el gráfico 3.10 podemos ver que casi la mitad carece de procedimientos para asegurar la efectiva implantación y seguimiento de sus códigos de conducta. Por el contrario, nueve de cada diez empresas líderes dispone de algún tipo de herramienta o procedimiento para dicho fin.

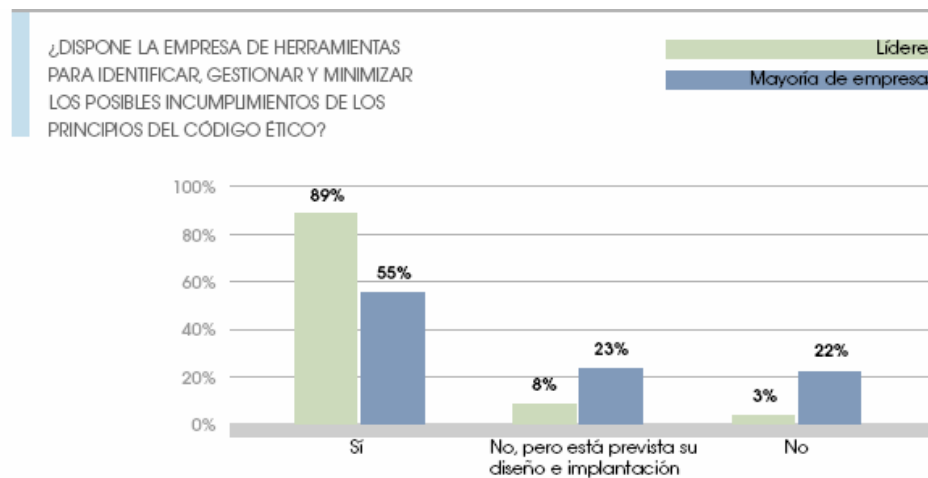


Gráfico 3.10 Procedimientos para asegurar el cumplimiento del código de conducta

Disponer de sistemas que permitan denunciar de forma anónima posibles violaciones del código de conducta es absolutamente necesario. En caso contrario, los empleados podrían temer represalias y, en consecuencia, se perdería un importante procedimiento de aseguramiento del cumplimiento del mismo. En el estudio de The Conference Board se ha analizado este tema y nos permite conocer su evolución: mientras que en 1998 el 52% de las empresas había establecido sistemas anónimos de denuncia, en 2006 el porcentaje era del 91%.

Una práctica que todavía está muy poco extendida entre las empresas españolas es la gestión externa de las denuncias de posibles transgresiones al código de conducta. Como puede apreciarse en el gráfico 3.11, sólo un tercio de las empresas líderes

españolas y un testimonial 10% del total de empresas participantes en el estudio del Club de Excelencia en Sostenibilidad lo hace.

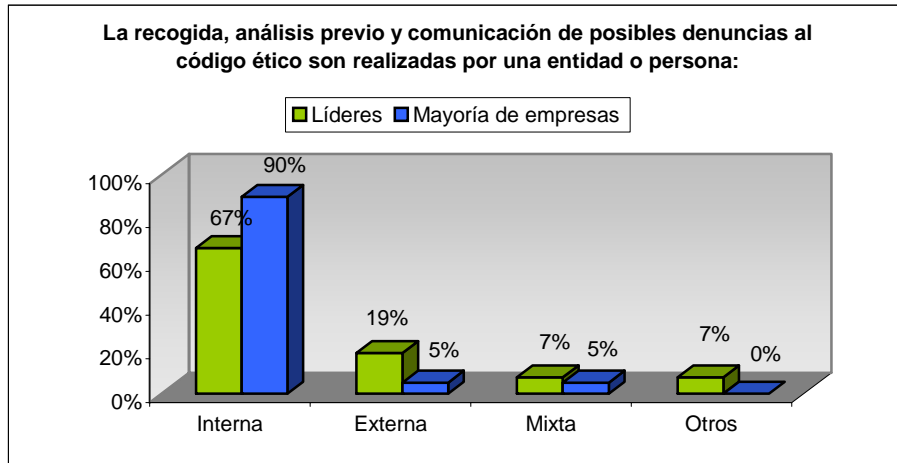


Gráfico 3.11 Naturaleza del sistema de gestión de denuncias en las empresas españolas

Sin embargo, en Estados Unidos las empresas han avanzado considerablemente en este tema. Según el estudio de The Conference Board, siete de cada diez empresas tiene un sistema de gestión de denuncias gestionado externamente o interna y externamente (véase el gráfico 3.12).

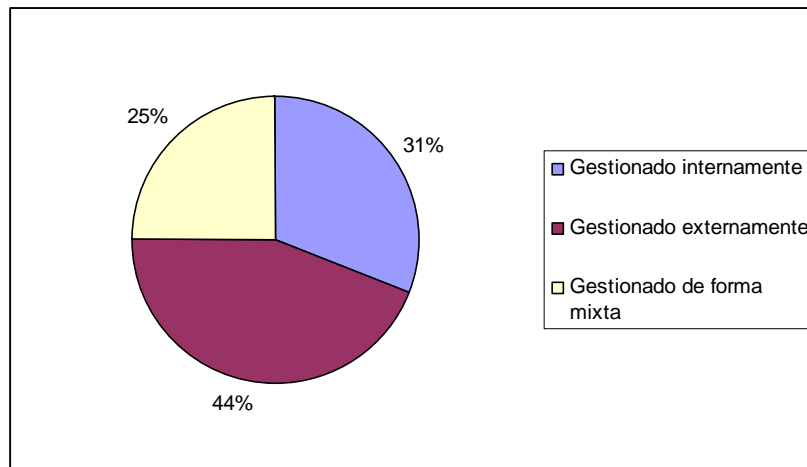


Gráfico 3.12 Naturaleza del sistema de gestión de denuncias en las empresas norteamericanas

En el cuadro 3.4 se explica de forma resumida de qué manera BT ha conseguido un elevado nivel de conocimiento de su código de conducta por parte de sus directivos y empleados en todo el mundo.

Cuadro 3.4 Implantación del código de conducta en BT

Los notables resultados logrados por BT en la promoción de su código de conducta y comprobación de su nivel de implantación en la empresa merecen una explicación detallada. BT tiene una Declaración de Prácticas Empresariales escrita (“Nuestra forma de trabajar”). La declaración refleja el carácter internacional de sus operaciones y las crecientes expectativas en las áreas de gobierno corporativo y estándares de comportamiento empresarial. Se envía una copia de la declaración a todos los empleados y también está disponible en la intranet de la empresa. La declaración está disponible en ocho idiomas: inglés, alemán, francés, italiano, japonés, coreano, castellano y chino (mandarín). También los directivos disponen de una guía en forma de preguntas y respuestas para ayudarles a informar a sus equipos. Estos principios de alto nivel se respaldan con un programa completo de comunicación y formación “en línea”. Asimismo, ha creado una línea telefónica de ayuda confidencial y un servicio de correo electrónico para aquellos empleados que tengan preguntas respecto a la aplicación de estos principios. A los agentes y contratistas se les exige aplicar estos principios cuando actúan en calidad de representantes de BT. El director de Prácticas Empresariales del Grupo es responsable de implantar todas estas políticas. Otros elementos del plan de comunicaciones incluyen: un vídeo y un CD-ROM (en el que explica la declaración), que se envía a todos los altos directivos como herramienta de información; un calendario de sobremesa que ilustra los 12 principios de la empresa, que se envía a todos los directivos; un sitio *web* para formación; un librito titulado *Mantener la Integridad*, que se entrega a todos los directivos; 2.000 vídeos de formación, que se distribuyen a directivos seleccionados; y cartas de altos directivos que se remiten a sus equipos para recalcar la importancia de adherirse a los principios. Además, la Declaración de Prácticas Empresariales de BT es reforzada por una serie de políticas aplicadas a todos los niveles

de la empresa: igualdad de oportunidades, ética en los negocios, salud y seguridad, política medioambiental y política social. Asimismo, en colaboración con el “Institute of Business Ethics”, BT ha creado un premio a la excelencia en actuaciones empresariales que se entrega a una persona nominada por sus colegas por demostrar un comportamiento excelente en estos temas.

El Departamento de Auditorías Internas hace un seguimiento anual sobre el nivel de conocimiento de estos temas por parte de directivos y empleados de BT de todo el mundo. BT ha vinculado la Declaración de Prácticas Empresariales al cumplimiento de Turnbull (un estándar referente a los informes financieros de las empresas) no sólo a nivel del Grupo BT sino también a nivel de las unidades operativas. Esto significa que los riesgos se revisan regularmente en toda la empresa y no sólo en la sede central. Todos los altos directivos deben saber gestionar y minimizar esos riesgos (en vez de dejarlo en manos de un especialista) y recientemente han informado a sus equipos sobre la importancia de la declaración. La Declaración de Prácticas Empresariales es responsabilidad indelegable del Consejo de Administración del Grupo BT, y todas las unidades de negocio de BT (Ignite, Retail, Wholesale, Exact y Openworld) tienen la obligación de cumplirla estrictamente. Los programas de implantación son responsabilidad de cada división de negocio, las cuales han nombrado a su propio director máximo responsable de su éxito.

3.3.1.4 Resumen y conclusiones

En este apartado hemos considerado la implantación de los códigos de conducta en las empresas, la importancia que tienen para promover la interiorización de los valores y alinear los comportamientos de todos sus componentes, los diferentes temas que parece conveniente considerar en los códigos y los procedimientos seguidos para conseguir su efectiva implantación y cumplimiento. En la tabla 3.2 se comparan de forma esquemática la que podríamos considerar visión tradicional del código de conducta y la visión de la empresa responsable y sostenible.

Tabla 3.2 Código de conducta: visión tradicional y visión avanzada

Código de conducta		Visión tradicional	Visión avanzada
Audiencia		interna	interna y externa
Contenidos		reactivos: evitar problemas	proactivos y coherentes con cultura organizativa
Proceso de elaboración		sin involucración de empleados	involucración de empleados y otros grupos de interés
Proceso de implantación	Difusión	mera comunicación	sensibilización, formación y coherencia de los sistemas de gestión
	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> ○ poco desarrollada ○ las responsabilidades no están bien definidas ○ escasa involucración del Consejo de Administración 	<ul style="list-style-type: none"> ○ nombramiento de un Responsable Corporativo, dependiente del Consejo de Admón. o Consejero Delegado, y creación de un departamento de ayuda ○ el Responsable Corporativo informa regularmente al Consejo ○ la responsabilidad de la implantación en las unidades de negocio recae en los primeros ejecutivos de éstas
Sistema de aseguramiento del cumplimiento		<ul style="list-style-type: none"> ○ poco desarrollado ○ cuando existe, canal de denuncia anónimo gestionado internamente 	<ul style="list-style-type: none"> ○ auditorías regulares ○ indicador en cuadro de mando ○ sanciones en caso de incumplimiento ○ canal de denuncia anónimo gestionado externamente

De lo visto en este apartado podemos extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- El código de conducta es una herramienta de gestión muy extendida que

contribuye a la interiorización de los valores organizativos y a concretar las pautas de comportamiento que han de seguir los integrantes de una empresa en sus relaciones con los diferentes grupos de interés de la compañía y respecto a algunos temas especialmente sensibles.

- Los destinatarios principales del código de conducta son los directivos y personal en general de una empresa. Conscientes de su responsabilidad sobre su cadena de creación de valor y la importancia de ésta en su comportamiento responsable y sostenible, las empresas más avanzadas están extendiendo el ámbito de aplicación de sus códigos de conducta a sus proveedores.
- El alcance temático de un código de conducta depende, en buena medida, de la actitud con que éste es elaborado. En este sentido, muchas empresas incluyen con carácter exclusivo temas relacionados con recientes escándalos financieros como la corrupción y sobornos, y los conflictos de intereses, lo que es indicativo de una actitud reactiva. Por el contrario, conscientes de la importancia de esta herramienta para promover un comportamiento responsable, las empresas líderes tienden a considerar en sus códigos de conducta todos los temas relacionados con la responsabilidad social empresarial.
- Una práctica emergente entre las empresas líderes es la integración de los grupos de interés internos y externos en el proceso de elaboración o revisión de sus códigos de conducta. Sin duda, se trata de una práctica oportuna y que, probablemente, se extenderá en el futuro entre otros motivos porque buena parte de los contenidos del código se refieren a normas de comportamiento que la empresa va a seguir en sus relaciones con ellos.
- Los mecanismos más usados en el proceso de difusión del código de conducta pueden clasificarse en los siguientes tipos: programas de comunicación y sensibilización; integración en los sistemas de gestión de recursos humanos (retribución, evaluación del rendimiento, promoción, etc.); y procedimientos y departamentos de ayuda para solucionar problemas y dudas relacionados con los códigos de conducta.
- Los procesos de implantación y aseguramiento del cumplimiento del código

de conducta son responsabilidad de las unidades de negocio o de las divisiones. Asimismo, muchas empresas han creado un comité corporativo de cumplimiento o han nombrado un responsable de cumplimiento para supervisar la implantación del código de conducta y su cumplimiento en todas las divisiones y unidades de negocio. Dichos directivos y comités rinden cuentas regularmente al máximo órgano de gobierno o al Comité de Auditoría del Consejo de Administración. Por último, es básico ofrecer un canal anónimo para la presentación de denuncias sobre posibles transgresiones; en las empresas más avanzadas este canal es gestionado externamente.

- Dos prácticas emergentes son: la realización de auditorías de Conducta y Ética Empresarial en todas las unidades de negocio y filiales, cuyos resultados se comunican al Comité de Auditoría del Consejo de Administración que, a su vez, los comunica al máximo órgano de gobierno de la empresa; y la inclusión de un indicador en el cuadro de mando para hacer el seguimiento de los progresos en el conocimiento de los principios de la empresa por parte de los empleados.

3.3.2 Formulación y despliegue de objetivos de RC

En la actualidad, prácticamente todas las empresas avanzadas usan la dirección por objetivos como herramienta de despliegue estratégico de sus actividades y proyectos. Esta herramienta, cuya creación se asigna tradicionalmente a Edwards Deming, selecciona de entre todas las actuaciones o proyectos aquellas con un carácter estratégico o de gran importancia a distintos niveles de de la organización. Su objetivo es, por tanto, el de identificar, priorizar y potenciar las actividades o proyectos más relevantes a desarrollar, generalmente en el plazo de un año, para alcanzar las estrategias de la compañía y avanzar hacia la visión y principios fundamentales establecidos.

La gestión de los objetivos incluye un seguimiento periódico, generalmente de carácter mensual o trimestral, y una evaluación final. Estos objetivos, desarrollados de forma complementaria y adicional a las funciones y trabajos cotidianos, son las actividades en las que los departamentos o unidades organizativas vuelcan una parte

importante de sus esfuerzos y recursos, tanto por su importancia como por ser uno de los aspectos más relevantes en la retribución variable a corto o a medio plazo. Por lo tanto, al posicionarse como una de las herramientas de gestión más importantes, es aconsejable que los proyectos o actividades clave de la responsabilidad corporativa ocupen un lugar en los objetivos de las diferentes unidades organizativas de las empresas.

Tradicionalmente, las actividades incluidas dentro de los objetivos, ya sean estos corporativos, gerenciales o de unidades organizativas, son las actuaciones que suscitan una mayor dedicación e interés. En la gestión o dirección por objetivos cada uno de los mismos debe responder a las siguientes características:

- Medible
- Específico
- Temporal
- Alineado con la estrategia o principios del negocio y alcanzable
- Seguible

Los objetivos deben estar desplegados a través de hitos temporales cuya secuencia y logro individualizado concluyan en el éxito global. Los objetivos deben incluir, al menos, los siguientes elementos:

- Una definición clara y precisa de las actuaciones a realizar y la meta a obtener.
- Una definición de las organizaciones involucradas y de las responsabilidades asignadas.
- Un indicador para su medición.
- La cuantificación del indicador, entendida como el valor que se espera alcanzar para el cumplimiento del objetivo, lo que permite su seguimiento y evaluación.
- Opcionalmente podrán establecerse niveles de criticidad que den información de la aceptabilidad del grado de cumplimiento del indicador en base a su porcentaje de cumplimiento.

3.3.2.1 Planificación y programación de las actividades de la RC

El principal elemento estratégico de la responsabilidad corporativa en las empresas lo constituye la política de RC. Esta política contiene el conjunto de directrices y principios clave a lograr en el medio plazo por la empresa en los campos de gobierno corporativo, económico, de gestión medioambiental, de recursos humanos y de acción social. La política y cada uno de los principios contenidos en la misma deben conseguirse a través de una planificación de actividades a medio plazo que debe desplegarse a través de programaciones anuales.

Como puede verse en el cuadro 3.5, en la actualidad algunas empresas están sustituyendo las planificaciones trienales o de otra periodicidad por la definición de los denominados ‘ejes claves de desarrollo de la responsabilidad corporativa’ plurianuales.

Cuadro 3.5 Ejes clave de desarrollo de la RC de Red Eléctrica de España

Los ejes clave de desarrollo de REE para el período 2005-2010 son los siguientes:

- Mejora del despliegue de los principios de la RC en la organización.
- Implicación de los grupos de interés en la RC.
- Eficiencia energética.
- Gestión de la reputación.

Estos cuatro ejes articularán fundamentalmente los proyectos plurianuales y anuales de la compañía en el desarrollo de la responsabilidad corporativa sin menoscabo de que existan otros proyectos que cubran aspectos relacionados con otras áreas de importancia como son el desarrollo del talento, el apoyo a la igualdad de oportunidades, el gobierno corporativo, el desarrollo de los sistemas de gestión ética u otras acciones.

El despliegue temporal de la RC se entiende como un proceso que comprende diferentes fases, entre las que se pueden destacar:

- El análisis del marco referencial y del contexto global, interno y externo, de la responsabilidad corporativa en el que opera la organización (incluyendo la política de RC), obteniendo los factores críticos de éxito.
- La definición de proyectos de actuación que se orienten al logro de los factores críticos de éxito y su organización en el tiempo, fijando participantes, recursos y objetivos, en función de las capacidades de la organización.
- La programación y puesta en marcha de los proyectos de responsabilidad corporativa con la asignación de responsabilidades y recursos para su ejecución y la concreción de las metas y objetivos a obtener.
- El seguimiento de los proyectos mediante la medición de los resultados obtenidos de forma sistemática, comparándolos con las expectativas establecidas y los objetivos marcados.
- La evaluación de los resultados obtenidos, enfrentándolos con las metas definidas en la estrategia y políticas de la compañía, de manera que se pueda comprobar que el camino recorrido está permitiendo avanzar hacia la visión y la estrategia definida en el marco de la responsabilidad corporativa.

Como es lógico, la primera fase de la planificación es fundamental para todo el proceso, al establecerse en la misma las líneas fundamentales (factores críticos de éxito) hacia las que se va a dirigir la empresa y, por tanto, los planes de actuación y recursos necesarios para que puedan lograrse. Un error puede suponer la pérdida de recursos, de imagen y de posicionamiento. En esta fase de análisis interno y externo es oportuno considerar la siguiente información:

- Directrices claves de la responsabilidad corporativa de entidades prescriptoras y creadoras de conocimiento en este campo.
- Legislación existente o guías de referencia nacionales e internacionales.
- Resultados de las evaluaciones internas y externas del sistema de gestión de la responsabilidad corporativa.
- Expectativas y requerimientos de los grupos de interés.

- No conformidades obtenidas en las auditorías del sistema de gestión de la RC realizadas.
- Información sobre resultados de indicadores de responsabilidad corporativa.
- Información relativa al seguimiento y evaluación de los proyectos de responsabilidad corporativa.
- Cambios tecnológicos.
- Proyectos de relevancia internacional propuestos por organizaciones u organismos de referencia.
- Información relativa a los proyectos de mejora continua realizados en el marco del sistema de gestión de la responsabilidad corporativa de la organización.

El análisis de la información anteriormente obtenida se deberá cruzar con la estrategia y política de la organización, de manera que se puedan concretar los proyectos y actividades clave a realizar y establecer los factores críticos de éxito (véase la figura 3.4).



Figura 3.4 Planificación Estratégica de RC

Los documentos de planificación o de programación se suelen denominar ‘planes’ (por ejemplo, trienales) para el despliegue a medio o largo plazo y ‘programas’ anuales para el corto plazo. Cada proyecto debe estar aprobado por la unidad organizativa responsable y tener definido, entre otras informaciones, quiénes han de participar, los hitos y las inversiones o costes previstos. En la figura 3.5 se presenta una posible ficha de planificación trienal de actividades.

PLANIFICACIÓN TRIENAL

PERIODO: Año X – Año X+2

1. DATOS IDENTIFICATIVOS

Nº
proyecto:

Tipo de proyecto:

Periodo de ejecución:

Descripción

:

:

Unidades organizativas implicadas:

Elemento del plan de empresa o de la política a desplegar:

Unidad
responsable

•

•

•

-

-

2. DESPLIEGUE DEL PROYECTO

	X		X+1		X+2	
Hitos del proyecto	I	VI	I	VI	I	VI
	XII		XII		XII	

3. MÉTRICAS DE CONTROL

Indicadores de control y valores objetivo

Indicadores

Valor objetivo año x

Valor objetivo año
x+1

Valor objetivo año x+2

Figura 3.5 Ficha de planificación trienal de actividades

La planificación estratégica de la responsabilidad corporativa ha de ser aprobada por los máximos órganos de gobierno y dirección, corresponsabilizando a la organización a través de cada uno de los proyectos que le correspondan. En aquellos casos en que los proyectos tienen un impacto multidepartamental, es imprescindible la coordinación y consenso de todos los implicados en su desarrollo a través del Comité Interno de RC.

El instrumento complementario a la planificación plurianual de actividades es la programación anual. El plan anual de actividades suele diseñarse en un documento que plasma de una forma mucho más concreta y precisa los responsables y los recursos humanos, económicos y técnicos que se prevén necesarios para el desarrollo de cada uno de los proyectos definidos. La programación de los mismos suele tener el ámbito temporal de un año, aunque puede haber proyectos con un período de ejecución más amplio.

Parte fundamental de la programación de los proyectos es su seguimiento y evaluación, para lo que se deberá tener en cuenta la necesidad de fijar indicadores mediante monitores externos e internos que permitan conocer qué se quiere lograr y en qué medida se está consiguiendo. El seguimiento del cumplimiento de los proyectos incluidos en los programas anuales debe utilizarse para actualizar la situación de la planificación trienal o plurianual. De acuerdo a cómo se están desarrollando los proyectos podrá modificarse la planificación plurianual para adecuarla a la realidad.

En el cuadro 3.6 se describe cómo Westpac lleva a cabo el proceso de formulación de la estrategia, de despliegue de objetivos y de seguimiento de los resultados obtenidos. En el siguiente apartado analizaremos en mayor detalle la importancia del control y seguimiento de los resultados.

Cuadro 3.6 Formulación, implantación y seguimiento de la estrategia en Wespac

El ejemplo de Westpac Banking Corp. nos permite ilustrar cómo se formula la estrategia y luego se implanta a través del uso de un cuadro de mando. Esta empresa ha adoptado un *marco de gestión del valor* de modo que las decisiones estratégicas y las acciones de la dirección estén centradas en mejorar el valor para el accionista y en cumplir a la vez las responsabilidades de la empresa. El marco de gestión del valor (véase la **figura 3.6**) vincula la intención estratégica, el desarrollo de la estrategia y la revisión de la estrategia al establecimiento de objetivos, la responsabilidad ante terceros y la revisión del rendimiento.

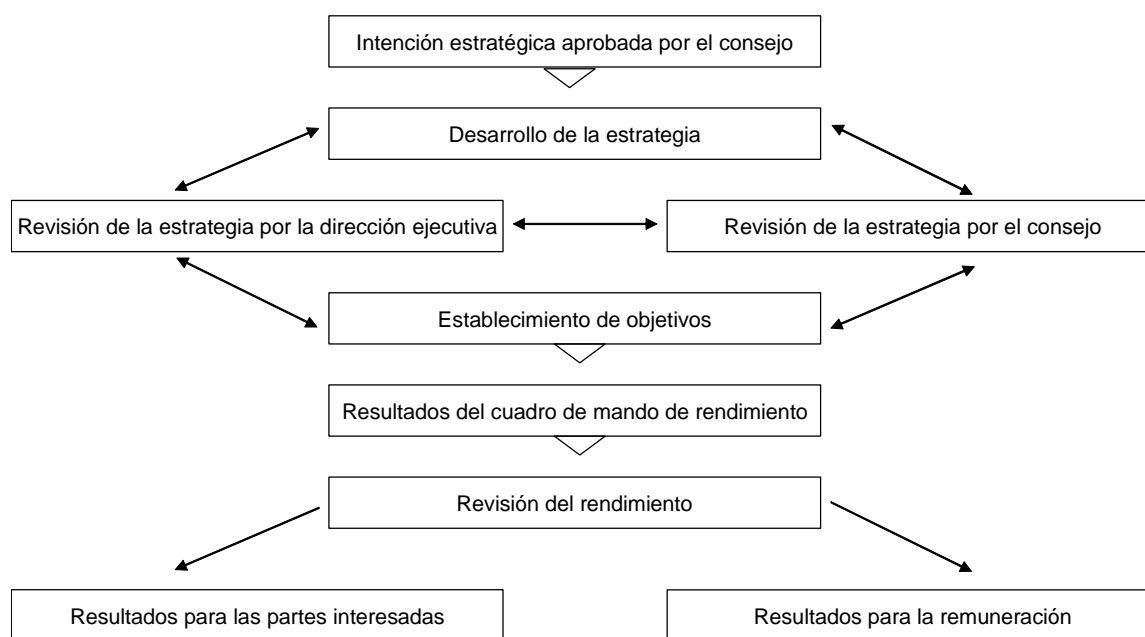


Figura 3.6 Formulación, implantación y seguimiento de la estrategia en Westpac

En primer lugar, el consejo de administración aprueba la intención estratégica de la empresa y desarrolla la estrategia a través de la plantilla de planificación anual para los tres próximos años basándose en las expectativas del mercado. A partir de este proceso se establecen una serie de “objetivos centrales”. El siguiente paso consiste en traducir la estrategia en resultados. Para ello se contemplan tres pasos:

- *Establecimiento de objetivos.* Cada nivel de la organización establece sus objetivos, tomando como referencia los objetivos centrales definidos por el consejo de

administración. Estos objetivos deben estar orientados a resultados y deben cubrir cada cuadrante del *Cuadro de Mando Integral* – Accionista, Cliente, Personas y Responsabilidad Corporativa – cuando proceda²⁹. Los objetivos se clasifican como estratégicos, tácticos y operativos, en función del nivel de la organización que los ha establecido.

- *Cuadro de Mando de Rendimiento*. El siguiente paso es seleccionar los Indicadores Clave del Rendimiento (ICR) que establecen cómo se medirán los objetivos frente al rendimiento deseado. Debe haber dos ICR por objetivo. Asimismo, será necesario definir el Perfil de Interdependencia, que pondrá de manifiesto las eventuales interdependencias existentes entre distintas partes de la empresa, establecerá a quién recurrir para lograr estos objetivos e identificará los recursos necesarios, las acciones negociadas con partes interesadas clave y los riesgos asociados.
- *Revisión del Rendimiento*. El último paso es estudiar en qué medida se han logrado los objetivos establecidos. Para ello, se asigna una ponderación a cada ICR y se comparan los resultados del plan del ejercicio actual con los resultados logrados en el ejercicio anterior.

Este proceso no es lineal sino más bien iterativo. Antes de que finalice el proceso son necesarias continuas revisiones y retroalimentaciones. Asimismo, Westpac vincula el logro de los objetivos establecidos a la remuneración de sus ejecutivos.

3.3.2.2 Resumen y conclusiones

- En la actualidad, prácticamente todas las empresas avanzadas poseen como herramienta de despliegue estratégico de sus actividades y proyectos la dirección por objetivos.

²⁹ Podemos ver que el cuadro de mando de Westpac incluye cuatro perspectivas porque Westpac ha agrupado en una sola perspectiva las perspectivas ‘procesos de negocio’ y ‘cliente’. En el apartado siguiente veremos cómo las empresas han buscado diferentes vías para integrar la RC en su cuadro de mando.

- Los objetivos deben desplegarse a través de hitos temporales cuya secuencia y logro individualizado concluyan en el éxito global. Este despliegue se materializa en planificaciones y programaciones a largo, medio y corto plazo.
- La responsabilidad corporativa, como una de las estrategias clave de una compañía, debe estar respaldada por unos objetivos claramente definidos y apoyados en una planificación, una programación, una organización y una dotación de recursos para su cumplimiento.
- El marco de actuación que define las reglas de juego en materia de responsabilidad corporativa y concreta los retos y oportunidades estratégicos es la política de RC. Esta política incluye el conjunto de directrices y principios clave a lograr en el medio plazo por la empresa en los campos de gobierno corporativo, económico, de gestión ambiental, de recursos humanos y de acción social.
- El instrumento complementario a la planificación de actividades a corto plazo es la programación anual, que plasma de una forma más concreta los responsables y los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para el desarrollo de cada uno de los proyectos o actuaciones previstas.

3.3.3 Control y seguimiento de los avances: la RC en el cuadro de mando

La responsabilidad de los máximos órganos de gobierno y dirección de las empresas sobre la formulación y la implantación de la estrategia tiene su lógica continuación en el seguimiento y control sobre los resultados. En este apartado veremos, en primer lugar, cómo los sistemas de control han ido evolucionando para dar respuesta a las nuevas necesidades de las empresas. Tras ello veremos cómo las empresas han integrado la RC en sus instrumentos de control, para terminar con un breve resumen de los aspectos tratados más relevantes.

3.3.3.1 Evolución histórica de los sistemas de control de gestión empresarial

Las empresas siempre han precisado de herramientas que les permitieran conocer de una forma simple y precisa el nivel de cumplimiento de sus estrategias, el desempeño

de sus unidades organizativas, el grado de eficiencia de sus procesos y el lugar que ocupan en sus sectores. Los sistemas de control de la gestión empresarial se desarrollaron con el fin de apoyar a la dirección de la organización en este sentido. Estas herramientas permiten, mediante la medición periódica de diversos indicadores, conocer el comportamiento y los resultados de los procesos, la eficacia en el uso de los recursos utilizados y la efectividad en la implantación de sus estrategias y políticas.

A partir de los años cincuenta el objetivo fundamental de las empresas era el control de la producción y se constituían como factores clave la obtención de los productos en plazo y coste, las economías de escala y la productividad de la mano de obra. En esa época se desarrollaron sistemas de control de gestión con el objetivo básico de conocer los resultados económicos de la compañía y el nivel de eficiencia de sus cadenas de producción. En suma, en ese periodo la ventaja competitiva, y con ello el éxito de las empresas, se vinculaba a la excelente gestión de los activos (maquinaria e instalaciones) y de la productividad. Según fueron pasando los años la tecnología fue adquiriendo más y más relevancia y, en última instancia, el éxito lo obtuvieron las empresas que incorporaron nuevas tecnologías menos dependientes de la mano de obra en la fabricación de bienes y en la prestación de los servicios.

Durante los años setenta se empieza a utilizar el denominado cuadro de mando como herramienta de control de gestión. Esta herramienta incorporaba diversos ratios para el control económico-financiero y de la calidad en los resultados de los procesos del negocio. Mediante este dispositivo el equipo directivo podía evaluar la evolución de esos campos de la gestión y tomar de una forma rápida las medidas correctivas necesarias. En estos cuadros de mando no aparecían, o lo hacían raramente, otros indicadores que ahora se consideran clave para la gestión de las empresas relacionados con clientes, recursos humanos, tecnología, etc.

Con el precedente de los cuadros de mando, a principios de los años noventa aparece una nueva herramienta, el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan, que trataba de superar las carencias de los sistemas anteriores y convertirse en una verdadera

herramienta avanzada de medición y de gestión estratégica. Esta nueva herramienta aporta un avance definitivo para la definición y alcance de los sistemas de control de las empresas. Su esencia reside en vincular la estrategia empresarial con el negocio a través un conjunto estructurado de indicadores, que como se verá mas tarde, se interrelacionan en cuatro vertientes diferenciadas.

Una de las características más destacadas del cuadro de mando integral es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Los indicadores financieros son instrumentos que explican resultados desde un punto de vista económico pero sin capacidad para explicar el por qué de los mismos. En suma, proporcionan una buena información sobre la situación presente, pero ayudan muy poco a la hora de prever los resultados financieros futuros. Por ello, para poder entender adecuadamente los resultados financieros es necesario poseer otros indicadores cuya interpretación permita analizar las razones de los mismos.

Los indicadores que incorpora el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan se clasifican en cuatro perspectivas de valor: financiera, clientes, procesos internos y personas o crecimiento y aprendizaje. Los indicadores de la perspectiva financiera se deben explicar por los resultados de los de la perspectiva de clientes con los que tiene relación. Los indicadores de clientes por los resultados obtenidos en los de la perspectiva interna o de procesos con los que están relacionados. Finalmente estos últimos están organizados y dispuestos en red con los existentes en la perspectiva de personas o de crecimiento y aprendizaje.

En estos cuadros de mando el seguimiento se hace mensual y en muchas compañías sólo se controlan los resultados del ejercicio actual. Al ser un documento para la alta dirección, revisable mensualmente, no debe poseer un elevado número de indicadores (algunos estudios apuntan a un máximo de siete indicadores por cada una de las distintas perspectivas). Por esta razón hay información de muchas unidades organizativas que no está incluida, por lo que no resulta visible para la alta dirección.

Es en los últimos años de la década de los noventa la gestión de las empresas se hace más compleja y es imprescindible lograr, además de unos resultados económicos satisfactorios, una reputación de empresa excelente para captar la atención y la decisión de compra por parte de los clientes o consumidores finales y de los inversores. También es a partir de ese período cuando la responsabilidad y la sostenibilidad se presentan como necesidades prioritarias a nivel mundial. Muchas grandes empresas desaparecen o sufren pérdidas en sus cuotas de negocio por escándalos de tipo financiero, sobornos, corrupción, desastres ecológicos, competencia feroz o mala reputación ante agentes sociales o administraciones.

La permanencia de la empresa en el tiempo y la exigencia de los mercados bursátiles de un incremento constante del valor de la misma se convierten prioridades mucho más complejas que la de producir bien y de la forma más barata posible. Muchos de los conceptos y herramientas clásicas de medición pierden vigencia y funcionalidad para la gestión de las compañías. Tanto las organizaciones cuyo principal objetivo es la producción de bienes, como las que su objetivo es la prestación de servicios necesitan desarrollar nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de las empresas para consolidar, mejorar y explotar sus activos intangibles se convierte en algo mucho más decisivo.

En este nuevo escenario nació el interés de los directivos por reenfocar sus esfuerzos a la hora de medir el desempeño de su organización hacia un abanico más amplio de variables que no se limitaran a las medidas económico-financieras y de producción que habían sido ampliamente utilizadas en el pasado. Hoy en día es indudable que los intangibles han pasado a considerarse y ser tratados como elementos vitales para asegurar el éxito y la supervivencia a largo plazo de las organizaciones. Los activos intangibles tienen, cada vez más, un mayor peso en la determinación del valor de una compañía. Por todo ello, como complemento a los sistemas de control de gestión y a los sistemas avanzados de medición existentes en las empresas, surge la necesidad de contar con una información complementaria que mida sus intangibles. A estas herramientas se las conoce con el nombre de ‘modelos de capital intelectual’.

Este interés en la medida y en el conocimiento de los intangibles no sólo se manifiesta a nivel empresarial sino también a nivel de instituciones como la Unión Europea, que ha apoyado diversos proyectos que tienen como objetivo la investigación en la gestión y contabilización de intangibles. En este sentido, son destacables varias iniciativas como los proyectos PRISM (Policy Making, Reporting and Measuring, Intangibles, Skills Development and Management), MERITUM (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management) y MAGIC, (Measuring and Accounting Intellectual Capital). En este sentido es oportuno recordar que a principios de los años 80 más del 60% del valor de una empresa correspondía a los activos tangibles de la misma, mientras que a finales de los 2000 esta cifra pasa a menos del 30%. La contribución de los activos intangibles al valor del mercado sigue aumentando. Por tanto, las empresas en la actualidad tienen más valor del que queda reflejado en sus balances porque, además de los recursos materiales que éstas tienen y que se reflejan en las cuentas contables, las empresas tienen también un valor que está determinado por sus conocimientos, la imagen de sus productos, sus relaciones, etc.

El proyecto MERITUM define los intangibles, o capital intelectual, como “aquellas fuentes no monetarias de beneficios económicos futuros para la empresa que carecen de sustancia física y que pueden o no aparecer en los estados financieros”. Junto a la problemática de definir este concepto, se encuentra la dificultad de clasificar los elementos que configuran el capital intelectual. Para la mayoría de los estudios, los componentes del capital intelectual se engloban en tres categorías: la relación de la empresa con el mundo exterior (capital relacional), los procesos internos (capital estructural) y la competencia y el conocimiento de los empleados (capital humano). En la figura 3.7 se resume todo lo tratado hasta el momento.

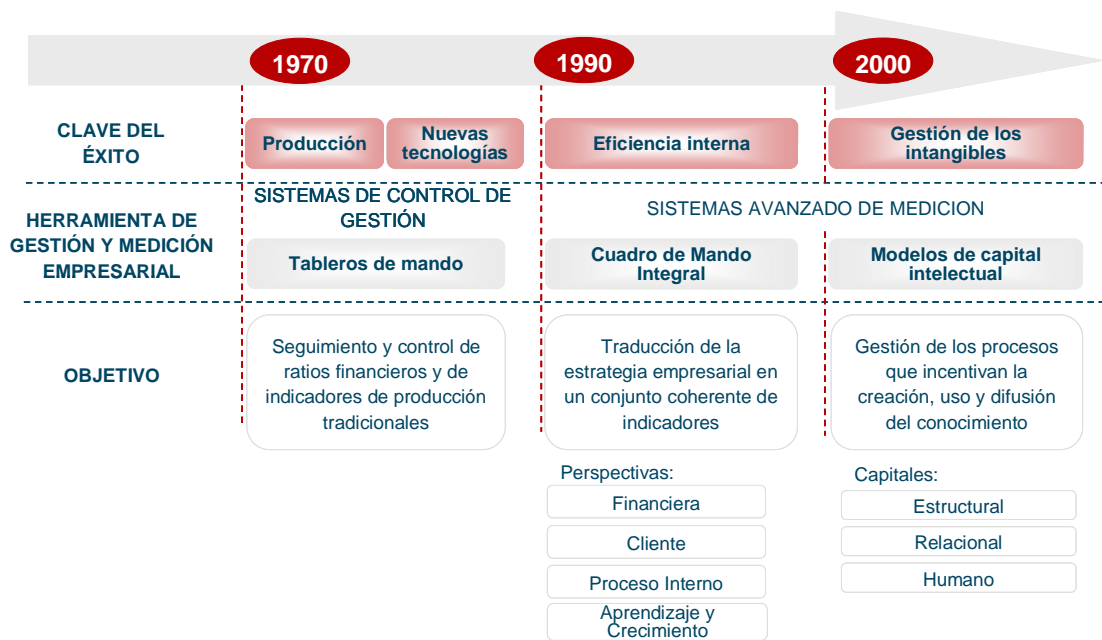


Figura 3.7 Evolución histórica de los sistemas de control de la gestión empresarial

Como veremos en el siguiente apartado, en la actualidad las empresas más avanzadas poseen un cuadro de mando integral que cubre básicamente la información tangible y un modelo de gestión de intangibles complementario. Las más pioneras están diseñando un sistema mixto de medición que incluya los distintos tipos de indicadores necesarios para controlar el valor tangible e intangible de las compañías.

3.3.3.2 La incorporación de la RC en los sistemas de control empresarial

Desde finales del siglo pasado irrumpe con fuerza la necesidad de incorporar los resultados de la responsabilidad corporativa en el control de la gestión de las compañías. Aparecen múltiples *rankings* y monitores que de alguna manera premian o reconocen el desempeño de la organización en la asunción y potenciación de la responsabilidad y sostenibilidad de las empresas de diferentes mercados y sectores. También hay organismos como el Global Reporting Initiative que proponen múltiples indicadores para conocer cómo la empresa desarrolla los aspectos relacionados con el medio ambiente, la acción social, las relaciones con sus empleados, etc. En suma, surge la necesidad de establecer algún tipo de sistema de medición que evidencie cómo se gestiona la RC en las empresas y los resultados que éstas están obteniendo. Shell ha desarrollado un

interesante sistema de autoevaluación que puede aplicarse a nivel de grupo, de empresa o de unidad de negocio (véase el cuadro 3.7).

Cuadro 3.7 Herramienta para la autoevaluación de la RC de Shell

La finalidad de la herramienta para la autoevaluación desarrollada por Shell es alinear los procesos de negocio con la responsabilidad y la sostenibilidad a través de la integración de consideraciones económicas, sociales y medioambientales en la toma de decisiones, la armonización de prioridades a corto plazo y necesidades a largo plazo, y la involucración de las partes interesadas. Al mismo tiempo, pretende facilitar la concienciación y la comprensión, estimular el diálogo y desembocar en un plan de acción para la mejora sistemática del alineamiento con la RC. La herramienta de autoevaluación se compone de seis pasos y una serie de declaraciones breves que describen el grado de alineamiento a cuatro niveles - de alineamiento mínimo a alineamiento pleno - para una serie de procesos de negocio basados en su “Marco para la Gestión del Desarrollo Sostenible”.

Los pasos son los siguientes:

- Especificar la entidad (p.ej., unidad de negocio, unidad operativa o actividad) a valorar.
- Identificar los procesos de negocio a evaluar.
- Informar a la dirección sobre la finalidad y la realización de la autoevaluación.
- Prepararse para la autoevaluación.
- Reunirse como equipo para determinar el nivel de alineamiento e identificar áreas de mejora.
- Identificar acciones, priorizarlas y acordar responsabilidades para mejorar el nivel de alineamiento.

Todos los equipos de dirección reciben una tabla como la que se reproduce más abajo para determinar el nivel de alineamiento de los procesos de negocio, utilizando los tres requisitos centrales del desarrollo sostenible que aparecen en la primera columna.

Tabla. 3.3 Niveles de alineamiento de los procesos de negocio

Requisitos centrales	Nivel 1 <i>Alineamiento mínimo</i>	Nivel 2 <i>Cierto alineamiento</i>	Nivel 3 <i>Alineamiento importante</i>	Nivel 4 <i>Alineamiento pleno</i>
Integrar consideraciones económicas, sociales y medioambientales	La toma de decisiones se basa mayormente en consideraciones financieras y, en cierta medida, en consideraciones medioambientales (legales/MASS)	La toma de decisiones tiene en cuenta consideraciones económicas y medioambientales y, en cierta medida, consideraciones sociales pero no tiene en cuenta sus interrelaciones	La toma de decisiones incorpora consideraciones económicas, medioambientales y sociales y tiene en cuenta interrelaciones seleccionadas (p.ej. socioeconómicas)	La toma de decisiones se basa en un proceso completo y sistemático que tiene en cuenta consideraciones económicas, medioambientales y sociales y sus interrelaciones
Armonizar prioridades a corto plazo y necesidades a largo plazo	Enfocado sólo en prioridades a corto plazo	Las prioridades a corto plazo se gestionan con cierto reconocimiento de las aspiraciones a largo plazo (estratégicas)	Las prioridades a corto plazo se gestionan dentro del contexto de las aspiraciones a largo plazo (estratégicas)	Las prioridades a corto plazo se gestionan con un pleno reconocimiento de las aspiraciones a largo plazo (estratégicas)
Comprometer a las partes interesadas	Compromiso interno e informal enfocado a informar a las partes interesadas	Compromiso interno y compromiso externo <i>limitado</i> , generalmente de carácter reactivo, para informar y educar a las partes interesadas	Compromiso interno regular y compromiso externo considerable, de carácter <i>proactivo</i> , para gestionar las expectativas de las partes interesadas	Compromiso interno y externo sistemático con las partes interesadas, plenamente integrado con los procesos de negocio

Como se ha visto, el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan, como herramienta para formular e implantar la estrategia, se basa fundamentalmente en la creación de valor económico para la empresa. Es decir, a través del desarrollo estratégico planteado por el cuadro de mando integral, la compañía se enfoca hacia la creación de valor para accionistas, proveedores, clientes y empleados. Sin embargo, si se atiende a los fundamentos, principios y valores de la empresa responsable y sostenible, esta herramienta no es suficiente para evaluar los distintos factores que la componen. Por ejemplo, esta herramienta no incorpora otras posibles partes interesadas que son fundamentales para el desarrollo futuro de la compañía a largo plazo, como la sociedad o el entorno donde opera la compañía. Por tanto, actualmente la estrategia desarrollada a través del cuadro de mando integral puede ser una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo equilibrado de la compañía dentro del entorno en que se mueve y para la aportación de valor a todos sus grupos de interés. En los cuadros 3.8, 3.9 y 3.10 puede verse como Dofasco, Novo Nordisk y Grupo Hera han conseguido adaptar el cuadro de mando integral a los requerimientos de la RC.

Cuadro 3.8 Cuadro de mando integral de Dofasco

Sin modificar el esquema de cuatro dimensiones del cuadro de mando integral de Norton y Kaplan, Dofasco ha incluido nuevos indicadores relacionados con la RC en las mismas. Por ejemplo, esta empresa ha incluido objetivos estratégicos medioambientales en la perspectiva ‘gestión interna’, mientras la satisfacción de partes interesadas (p.ej., clientes y trabajadores) se incluye en las perspectivas ‘cliente’ y ‘personas’ y se controla a través de encuestas de satisfacción (véase la figura 3.8).

CLIENTE	INVERSOR
Entrega puntual Retraso justificable de pedidos Puntuaciones de servicio al cliente	Crecimiento del valor para el accionista Evolución de beneficios ROCE Rentabilidad total para el accionista
PERSONAS	GESTIÓN INTERNA
Perspectiva y lealtad de empleados Perspectiva de empleados (puntuaciones en encuestas) Incluye: Global Dirección central Salud y Seguridad Respeto e interés por las personas Liderazgo Desarrollo de empleados Rendimiento	Salud y Seguridad Medio Ambiente y Energía Calidad Comercial y Financiero (Otros)

Figura 3.8 Cuadro de mando integral de Dofasco (resumido)

Cuadro 3.9 Cuadro de mando integral de Novo Nordisk

Novo Nordisk ha incluido objetivos estratégicos nuevos y ha adaptado algunas de las perspectivas de su CMI para reflejar su compromiso con la RC. Por ejemplo, la perspectiva ‘cliente’ ha sido transformada en la perspectiva ‘cliente y sociedad’ para que pueda incluir objetivos sociales, medioambientales y bioéticos (véase la figura 3.9).

CLIENTES Y SOCIEDAD	PROCESOS DE NEGOCIO
Explotar todo el potencial de los productos estratégicos Mejorar la cuota de mercado mundial Asegurar la implantación con éxito del Plan de Negocio en Estados Unidos y Japón Lograr una satisfacción del cliente superior Mejorar el rendimiento social, medioambiental y bioético	Velocidad de descubrimiento, calidad y productividad Cartera de desarrollo competitiva Asegurar capacidades de lanzamiento en el segmento de medicina general Mejorar la calidad en la gestión en todos los procesos de negocio Ejecución eficiente y en el momento oportuno de la cartera de inversiones Asegurar el uso eficaz de las TI para apoyar las estrategias de la empresa
PERSONAS Y ORGANIZACIÓN	FINANZAS
Relaciones con el cliente Cultura ganadora Atraer y retener a los mejores Desarrollo de las personas Responsabilidad social	Crecimiento del beneficio de explotación ROIC Margen de explotación Ratio de tesorería

Figura 3.9 Cuadro de mando integral de Novo Nordisk

Cuadro 3.10 La medición de la RC en el Grupo Hera

El Grupo Hera se planteaba dos problemas principales en relación al control y seguimiento de su estrategia. El primero era alinear la estrategia corporativa con las operaciones diarias. El segundo era integrar la sostenibilidad y la estrategia de

compromiso con las partes interesadas dentro de la agenda ejecutiva. El Grupo Hera quería definir su estrategia equilibrando los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades, aumentando de esta forma la calidad de sus servicios y el valor de sus activos intangibles.

El Grupo Hera decidió adaptar la metodología del cuadro de mando para tener en cuenta objetivos cualitativos (por ejemplo procesos de compromiso con las partes interesadas o mejor calidad en servicios al cliente y desarrollo profesional de los empleados) y transformarlos en condiciones para el logro de los objetivos económicos y financieros tradicionales. El primer paso del proceso fue definir el mapa estratégico del Grupo teniendo en cuenta sus compromisos con los grupos de interés (empleados, clientes, accionistas, autoridades, comunidad local, etc.) y los objetivos del informe de sostenibilidad. El mapa estratégico define 25 objetivos estratégicos para incrementar el valor de la compañía en el largo plazo. 72 proyectos relevantes han sido definidos para alcanzar estos objetivos. Los objetivos más específicamente relacionados con la RC son los siguientes:

- Minimizar los impactos directos e indirectos ocasionados por las actividades de la compañía para salvaguardar el entorno natural para las generaciones futuras. Reducir el uso de recursos naturales conteniendo el crecimiento del consumo, minimizar fugas y pérdidas, y cubrir las necesidades por la vía de tecnologías con bajo impacto ambiental.
- Compromiso y diálogo con los grupos de interés. Desarrollar un modelo de negocio capaz de alcanzar un balance sostenible con los intereses de las partes interesadas para ganar competitividad a largo plazo.
- Comunicación y compromiso con los empleados. Organizar instrumentos y procesos para el diálogo con los trabajadores (encuestas de clima interno, mejora de grupos, etc.) de forma sistemática y adoptar las consecuentes acciones correctoras.
- Fomento de la carrera profesional y uso eficiente de las capacidades y el conocimiento.

- Alineamiento de la empresa y los trabajadores con los principios del código ético por medio de la participación.
- Sentido de pertenencia y cultura corporativa. Difusión de la cultura y de los valores corporativos contenidos en la carta de valores y el Código ético por medio de sesiones de aprendizaje periódicas.
- Innovación tecnológica. Empleo de tecnologías innovadoras para proporcionar servicios eficientes y para aumentar el rendimiento ambiental.

En un principio la empresa tuvo dificultades para comprometer a sus integrantes, pero logró resolver el problema involucrando a empleados de distintos departamentos en el desarrollo del cuadro de mando integral. Entre los beneficios obtenidos, la empresa destaca la mejora de la cultura de RC entre sus directivos y cuadros y la mayor involucración de las partes interesadas en la toma de decisiones.

De esta nueva visión de la responsabilidad corporativa que da una orientación más holística a la empresa se sigue la necesidad de crear valor en un contexto más amplio:

- Valor económico para accionistas, proveedores, clientes y empleados.
- Valor social para el conjunto de la sociedad, tanto para la que está en estrecha relación con las actividades de la empresa como para aquella que, de manera más indirecta, puede verse afectada por el comportamiento de la compañía.
- Valor ambiental para contribuir a mejorar la calidad de vida, no sólo en su ámbito operativo más directo, sino a la calidad de vida del planeta en general.

Como puede apreciarse en los ejemplos presentados en los cuadros 3.8, 3.9 y 3.10, es necesario crear una herramienta de medición de la responsabilidad corporativa que amplíe el alcance del cuadro de mando integral. Algunas consideraciones importantes son las siguientes:

- No es necesario obtener el valor de los indicadores de una forma mensual. Preferentemente los indicadores estratégicos de la RC deben medirse

anualmente, ya que su orientación es a medio y largo plazo y los valores intermedios no aportan información relevante en la mayoría de los casos.

- Deben acompañarse en cada ejercicio de la media obtenida en los últimos 3-5 años y de la tendencia en esos ejercicios. De esta manera la alta dirección puede evaluar cómo va avanzando y mejorando en el tiempo en sus distintas variables estratégicas.
- Es muy aconsejable incluir el resultado de los mismos indicadores en empresas de la competencia o que puedan ser una referencia en determinados aspectos de la gestión.
- No debe ser una herramienta que incluya un gran número de indicadores. Sólo debe contener aquellos que aporten un valor a medio o largo plazo y no estén incorporados en otros cuadros de mando de la compañía o en el posible modelo de capital intelectual que tenga la empresa.
- Es importante no olvidar que los indicadores seleccionados han de estar vinculados a las estrategias de RC y corporativa formuladas por la compañía.

Algunos posibles indicadores podrían ser los siguientes:

- Vertiente estructural y económica:
 - grado de cumplimiento de la política de RC
 - grado de cumplimiento del plan plurianual de RC
 - grado de cumplimiento del programa anual de RC
 - valoración media de la percepción de los grupos de interés
 - evolución del valor de los riesgos de la compañía
 - creación de valor
 - número de iniciativas internacionales desarrolladas (Comisión Europea, etc.)
- Vertiente medioambiental:
 - nivel de reducción de la contaminación (CO₂, etc.) en los procesos productivos o complementarios

- número de proyectos de ecoeficiencia integrados en el proceso operativo
- nivel de consumos básicos críticos (agua, papel, energía, combustibles, etc.)

- Vertiente social externa:
 - inversión en acción social
 - número de participaciones en acciones de difusión de la RC
 - valor de percepción de las relaciones por parte de las comunidades locales, etc.

- Vertiente social interna:
 - número de iniciativas puestas en marcha para conciliación de la vida profesional y personal
 - número de personas de la organización que participan en programas de I+D+i
 - número de proyectos puestos en marcha para favorecer la diversidad
 - nivel de igualdad de oportunidades en la gestión de los recursos humanos
 - percepción de las personas sobre las condiciones del puesto de trabajo y las instalaciones
 - reclamaciones laborales de empleados

A modo de conclusión, las principales ventajas de utilizar un sistema de medición de la RC son las siguientes:

- Facilita la implantación de la estrategia de RC de la compañía. El diseño de este sistema de medición exige, en primer lugar, plantear la RC en términos estratégicos y, en segundo lugar, concretar y definir las principales líneas estratégicas de la RC a través de indicadores de gestión. El cumplimiento de los objetivos marcados en cada uno de los indicadores de gestión permitirá hacer realidad la estrategia de RC definida por la organización.

- Posibilita la alineación de la organización con la estrategia de RC. Una vez que se definen los indicadores estratégicos de RC, se asigna a cada uno de ellos un responsable del equipo directivo. De esta manera, los indicadores descienden desde la alta dirección a los distintos niveles organizativos. Estos indicadores y los objetivos definidos se convierten en las herramientas principales a través de las cuales se planifica y controla la gestión de la RC en el día a día de cada directivo y de cada unidad organizativa.
- Simplifica la difusión del valor de la RC dentro de la organización. La asignación de los indicadores de RC a las distintas unidades organizativas constituye un poderoso medio de comunicación interna. Si cada unidad organizativa es responsable de uno o varios de los indicadores de RC, sabe cómo contribuye su trabajo a la estrategia de RC. En resumen, todas las personas identifican qué es importante para la compañía (indicadores y objetivos) en esta materia y cómo alcanzarlo.
- Ayuda a la puesta en valor de los atributos de la RC y, con ello, aumenta el valor de las compañías. En los últimos años, el número de empresas que han definido indicadores sociales y ambientales se ha incrementado sustancialmente, logrando además adecuados niveles de éxito en el cumplimiento de los mismos. Asimismo, el número de inversores institucionales y privados en fondos relacionados con compañías con estrategias explícitas de RC está aumentando sustancialmente, así como los fondos invertidos. Disponer de una herramienta adecuada de seguimiento de la estrategia de RC y difundir los resultados obtenidos a través de los medios más adecuados (por ejemplo, memorias o informes de RC) permite a las empresas dar a conocer los esfuerzos que están realizando en materia de RC y aumentar el valor de las mismas.

3.3.3.3 Resumen y conclusiones

- Desde su origen las empresas han precisado de herramientas que les permitieran conocer de una forma simple y precisa el nivel de cumplimiento de sus estrategias, el desempeño de sus unidades organizativas, el grado de eficiencia de sus procesos y el lugar que ocupan en sus sectores.

- Con este objetivo, el cuadro de mando integral se posicionó desde los noventa como una nueva herramienta para la definición y alcance de los sistemas de control que las empresas necesitaban. Su esencia reside en vincular la estrategia empresarial con el negocio a través de un conjunto de indicadores relacionados con cuatro dimensiones: financiera, cliente, procesos y personas.
- La evolución natural de los modelos de gestión, más integradores de variables y aspectos intangibles, han abierto las posibilidades a nuevas herramientas avanzadas de gestión. Es aquí donde los Modelos de Capital Intelectual se convierten en potentes sistemas de medición que permiten a las empresas consolidar, mejorar y explotar sus activos intangibles.
- Si la responsabilidad corporativa está integrada a nivel estratégico es evidente que tendrá su reflejo en el cuadro de mando de la compañía. Los cuadros de mando que incluyen la RC, junto con los modelos avanzados de capital intelectual, permiten a las empresas hacer el seguimiento del nivel de creación de valor económico, social y ambiental.
- Los sistemas de medición de la RC facilitan la implantación de la estrategia de responsabilidad y sostenibilidad de la compañía, la alineación de la organización con los nuevos retos, riesgos y oportunidades, y la difusión del valor generado al adoptar los principios de RC, tanto a nivel interno, lo que refuerza el convencimiento para seguir avanzando, como a nivel externo, lo que pone en valor los atributos y logros de RC de la compañía.

3.3.4 El diálogo con los grupos de interés

Aunque, como se ha indicado anteriormente, el gobierno de la empresa se estudia en la literatura desde distintas perspectivas, la teoría de la agencia desempeña un papel fundamental. Aunque aporta una luz valiosa sobre muchos aspectos del conflicto directivo-accionista, la teoría de la agencia ha omitido algunas interdependencias importantes con otros grupos de interés de la empresa¹. Así, este enfoque dominante ha impedido la realización de un análisis profundo de las nuevas relaciones que las empresas mantienen hoy en día con el entorno.

La teoría de los grupos de interés postula que la capacidad de una empresa para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo, viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés². En esta teoría, la empresa se define como una organización socioeconómica formada para *crear riqueza para los múltiples colectivos que la componen*. Los grupos de interés de cualquier empresa suelen ser bastante diversos pero las relaciones entre la empresa y cada una de los mismos tienen muchos rasgos comunes; además, los grupos de interés comparten intereses comunes además de conflictos potenciales. Los profesores Post, Preston, y Sachs proponen la siguiente definición de grupos de interés: “Los grupos de interés de una empresa son los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo”³.

Según esta visión, el reto crítico para los órganos de gobierno y dirección es reconocer los intereses mutuos que comparten la empresa y sus grupos de interés. Sin embargo, ha de reconocerse que la multiplicidad de objetivos implícita en la teoría de

¹ Aguilera, R.V. and Jackson, G., “The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants” *Academy of Management Review*, 28, 2003.

² Véase, por ejemplo, Freeman, R.E., *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pittman, 1984; Carroll, A.B., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, South-Western, 1989; Donaldson, T. and Preston, L.E., “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications”, *Academy of Management Review*, 20, 1995; Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J., “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *Academy of Management Review*, 4, 1997.

³ Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S., “Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View”, *California Management Review*, 45, 2002.

los grupos de interés ha suscitado muchas controversias y críticas⁴. Jensen, uno de los más reconocidos exponentes de la teoría de la agencia, considera que, de adoptarse ampliamente, la teoría de los grupos de interés reducirá el bienestar social porque aumenta los costes de agencia en los sistemas económicos. Curiosamente, en el mismo artículo, Jensen afirma que “no podemos maximizar el valor de mercado de una organización a largo plazo si ignoramos o maltratamos cualquier colectivo importante”.

En cualquier caso, el enfoque de la teoría de los grupos de interés es a la vez normativo e instrumental. El primer argumento se fundamenta en la idea de que, a través de las actividades empresariales, y de líderes empresariales responsables, se pueden mejorar tanto el bienestar individual como el de la sociedad en su conjunto. Por ello, partiendo de que las empresas tienen un papel y una responsabilidad críticos en el desarrollo social, los grupos de interés tienen un interés legítimo en los diferentes aspectos de la actividad corporativa. En segundo lugar, dialogar con los grupos de interés puede ser una manera de obtener legitimidad, o asegurarse la “licencia para operar”, así como un medio de acceder a fuentes estratégicas de ventaja competitiva sostenible como la confianza, la reputación y la innovación⁵, o de generar innovaciones y modelos empresariales disruptivos⁶.

En este apartado consideraremos cómo las empresas pueden llevar a cabo el análisis de los requerimientos y expectativas de sus grupos de interés, así como su identificación y segmentación. Posteriormente daremos algunas pautas sobre cómo diseñar el marco de relaciones y cómo desarrollar las actividades de diálogo con los mismos. Concluiremos con un resumen de las principales ideas expuestas.

3.3.4.1 Análisis de los requerimientos y expectativas de los grupos de interés

Por regla general las empresas desarrollan sus planificaciones plurianuales y sus programaciones anuales de actividades de acuerdo a las demandas del mercado, a las

⁴ Véase, por ejemplo, Jensen, M.C., “Value Maximization and the Corporate Objective Function”, in *Breaking the Code of Change*. Eds M. Beer and N. Nohria. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

⁵ Rodríguez, M.A., Ricart, J.E., and Sánchez, P., “Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm”, *Creativity and Innovation Management*, 11, 2002.

⁶ Hart, S.L., and Sharma, S., “Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination”, *Academy of Management Executive*, 18, 2004.

capacidades y competencias de la empresa, a las oportunidades del sector, al futuro desarrollo de la tecnología o a cambios en la legislación. Sin embargo, resulta curioso observar que las organizaciones rara vez tienen en cuenta las solicitudes, requisitos latentes, demandas o indicaciones de todos sus grupos de interés. En el mejor de los casos se atienden las exigencias de los clientes, pero no del resto de ellos. Sin embargo, recordemos la importancia de las partes interesadas para lograr la mejor reputación y el mayor valor de los intangibles de la empresa. Al conjunto de solicitudes de los grupos de interés se les denomina tradicionalmente requerimientos y expectativas. Cuando las empresas atienden estos requerimientos de una forma lógica, priorizada y explícita, la empresa ajusta en una cierta proporción sus estrategias hacia los deseos de los grupos de interés y los resultados son mejores que cuando no se los tiene en cuenta. En este supuesto la información a sus grupos de interés de estas acciones es esencial y los posiciona positivamente hacia los productos y servicios de la empresa.

Existen múltiples métodos de detección de requerimientos y expectativas de los grupos de interés. Entre los más comunes cabe destacar los siguientes:

- Entrevistas de detección de requerimientos o grupos enfocados para la detección de los mismos.
- Resultados de las encuestas de la satisfacción de grupos de interés.
- Análisis de las reclamaciones y solicitudes de los diferentes grupos de interés.
- Detección de requerimientos o requisitos latentes fruto del contacto diario en las relaciones con los grupos de interés.
- Información disponible en el sector, estudios o análisis realizados por terceros.

Para el análisis y valoración de todos ellos la empresa debería realizar las siguientes actividades:

- Definir el inventario de proyectos o actividades a realizar, como consecuencia de los métodos de detección anteriormente citados, por cada uno de los grupos de interés.
- Identificar los proyectos clave y priorizarlos según su orden de importancia e

impacto para los grupos de interés.

- Valorar económicamente la inversión y tiempo requerido de cada uno de los posibles proyectos.
- Valorar la inversión en tiempo de los proyectos que las distintas unidades organizativas van a realizar como consecuencia de lo especificado en las estrategias y políticas, planificaciones previstas, mejoras necesarias internas, etc. Cada unidad organizativa responsable de un grupo de interés debería evaluar el tiempo disponible y los recursos necesarios para atender las peticiones de los grupos de interés. De acuerdo con esta idea cada unidad organizativa complementaría sus proyectos con aquellos que supusieran una mejora respecto a los requerimientos de los grupos de interés. Por ejemplo, desarrollar un apartado en la página *web* para los grupos de interés, un proyecto común, una alianza o la atención de un requisito clave identificado.
- Informar a los grupos de interés de los proyectos que se van a realizar como consecuencia de los requerimientos y expectativas detectados. Esta acción supone el establecimiento de un compromiso directo con el grupo de interés y una mejora de su satisfacción.

Un sistema muy novedoso de detección de requerimientos y expectativas de los grupos interés lo constituyen las denominadas “plataformas de diálogo”. Cuando se usa este tipo de herramienta, normalmente el primer ejecutivo de la compañía se relaciona con sus homónimos de las diversas que conforman el grupo de interés a evaluar. Por medio de una reunión se obtienen los requerimientos y expectativas de los mismos de forma consensuada y priorizada.

Muchos de los estándares u organismos más importantes a nivel internacional, tales como Accountability, el Global Reporting Initiative (GRI), la Social Accountability International (SAI) u otros muchos subrayan la necesidad de atender las solicitudes, los requerimientos y las expectativas de los grupos de interés. El Reputation Institute, organismo prescriptor de importante influencia en el campo de la reputación de las compañías a nivel mundial, asegura que uno de los factores que más influyen en la mejora de la reputación organizacional es cómo las empresas detectan los requerimientos y expectativas, establecen proyectos para su atención, informan antes de su ejecución y reportan al final de las acciones realizadas a los grupos de interés.

Por último es muy importante reflejar que en la actualidad las organizaciones que están desarrollando estos estudios de detección de requerimientos y expectativas han encontrado un factor diferenciador con la competencia que está jugando a su favor en la mejora de su reputación y del posicionamiento ante este tipo de agentes.

3.3.4.2 Identificación, segmentación y priorización de los grupos de interés

La primera labor que debe desarrollar una compañía es identificar cuáles son los grupos de interés con los que tiene una relación dadas las actividades que realiza. Los grupos de interés pueden ser los consumidores, los medios de comunicación, la competencia, los analistas financieros y empresariales, los socios, los clientes, los proveedores u otros muchos de diversa índole. Sobre esta diversidad la empresa debería identificar en principio las principales categorías de sus grupos de interés.

Las “categorías” se pueden definir como los diferentes grandes conjuntos de grupos de interés que poseen cada uno de ellos una forma de relación principal y común con la empresa. Ejemplos de categorías podrían ser los clientes o los proveedores; en el primer caso la forma principal de relación es la compra de bienes o servicios de la compañía; en el segundo, la adquisición de bienes materiales, servicios, capital financiero (bancos, por ejemplo) o recursos humanos (empresas de trabajo temporal, por ejemplo).

Antes de exponer los métodos para identificar estas categorías conviene agrupar los diferentes grupos de interés en una tipología por el carácter de su relación con la empresa:

- En primer lugar se encuentran los grupos de interés que podríamos denominar “estructurales”. En esta categoría se encuentran todos aquellos que tienen que ver con el inicio, creación o reposicionamiento estratégico de la compañía. Entre los mismos pueden estar los propietarios, los accionistas, los inversores o los socios clave en la generación de nuevos negocios.
- En segundo lugar están los denominados “de gestión”. Éstos son los más implicados en el ejercicio de la gestión de la compañía, en su desarrollo, en su consolidación y en su progreso. En esta categoría se podrían incluir los

empleados, los clientes, los proveedores, los reguladores, las entidades financieras o los usuarios finales.

- Por último están los denominados “complementarios”, que son los que a través de su actuación y opiniones influyen mayormente en la reputación y credibilidad de la compañía y, en algunas ocasiones, sobre los resultados posibles de la misma. Entre éstos pueden estar, por ejemplo, las administraciones, las comunidades locales, las ONGs, las organizaciones generadoras o creadoras de opinión y conocimiento o los medios de comunicación.

Existen múltiples métodos para identificar las grandes categorías de grupos de interés. El primero consiste en identificar el origen de las distintas transacciones económicas que la compañía realiza con terceras partes. Analizando los diferentes grupos del plan general de de contabilidad y los pagos o cobros realizados dentro de la empresa se pueden llegar a identificar posibles categorías de grupos de interés. Por ejemplo, del Grupo 1 ‘Financiación básica’ se podrían detectar a los accionistas, inversores y entidades financieras. Del grupo cuatro ‘Acreedores y deudores’ se podrían identificar a clientes o empleados, por ejemplo. Este método tiene la debilidad de que no detecta categorías de grupos de interés en el caso de que no existan transacciones económicas. Por ejemplo, nunca o muy difícilmente detectaría a un grupo de interés, en algunos casos esencial, como son los sindicatos.

El segundo método de identificación es el propuesto por el organismo Accountability, que se conoce mediante la denominación de ‘Ejes de relación’. Según este organismo existen cinco formas de identificar las diferentes categorías de grupos de interés de una empresa:

- ‘Por responsabilidad’. Consiste en identificar las entidades con las que la empresa tiene una relación legal u operativa. Es decir la influencia viene por reglamentaciones, políticas o prácticas vigentes.
- ‘Por influencia’. Son las que tienen capacidad de influir en las capacidades de la empresa para lograr sus estrategias y visión. Tienen relación con el logro de los resultados principales de la organización
- ‘Por cercanía’. Son las que interaccionan interna o externamente por

proximidad. Tienen una relación interna en el desarrollo de procesos y productos o están influidas por sus instalaciones.

- ‘Por dependencia’. Son las que dependen de la organización. Por ejemplo, los empleados y sus familias, los proveedores o los clientes, cuya seguridad o salud depende de sus procesos o productos.
- ‘Por representación’. Son personas, que a través de estructuras regulatorias o culturales, representan a otras personas. Son los líderes de comunidades locales, representantes sindicales, etc.

El tercer método, actualmente muy utilizado y apropiado cuando la empresa posee un sistema de gestión de procesos, es el de ‘Identificación por los procesos’. Cuando la empresa posee este sistema existen registros o fichas de cada uno de los procesos con toda la información relativa a cada uno de los mismos. En cada una de ellas hay información del responsable del mismo, los participantes que aportan bienes o servicios, los que participan en el desarrollo de las actividades o reciben productos o servicios resultados del proceso, la normativa asociada al proceso o los indicadores de gestión, por poner varios ejemplos. Estudiando los distintos procesos se pueden identificar los grupos de interés con los cuales la empresa mantiene algún tipo de relación en todas sus actividades.

Utilizando los distintos métodos o incluso con la mezcla de algunos de ellos se identifican las grandes categorías de grupos de interés. La segunda labor de esta fase consiste en realizar la segmentación de las categorías en segmentos. Segmentar una categoría de grupo de interés consiste en descomponer a ese macro grupo de interés en conjuntos con una característica que los agrupa de la forma más lógica y apropiada. Los distintos subconjuntos pueden obtenerse por:

- similitud técnica o funcional
- por volumen de actividad
- por criticidad
- por peso específico u otra variable que permita agrupar grupos interés de una forma lógica

Por ejemplo, si trato de descomponer un grupo de interés por similitud técnica o funcional podría segmentar la categoría de grupo de interés ‘proveedores’ en tres segmentos. Los proveedores de bienes y servicios, los proveedores de capital y los proveedores de recursos humanos.

Una vez realizada la segmentación principal se pueden establecer segmentaciones sucesivas por cualquiera de los métodos antes enunciados. Por ejemplo, los proveedores de bienes y servicios podrían descomponerse en tres subsegmentos:

- proveedores de productos o servicios críticos
- proveedores de productos o servicios de importancia media
- proveedores de bienes o servicios complementarios

La empresa deberá segmentar y subsegmentar hasta el nivel en el cual comprenda que ya no le aporta ningún valor y su gestión supondría más una complejidad que una ayuda. Imaginemos una empresa de tamaño medio que participa en el mercado de capitales y quiere segmentar la categoría de grupo de interés ‘accionistas’. Es probable que le bastara con distinguir dos segmentos. Por un lado, los inversores institucionales y por otro, los inversores minoristas.

Resultado de la identificación de las categorías de grupos de interés y de las diferentes segmentaciones la empresa obtiene lo que se suele denominar catálogo de grupos de interés. A continuación, en la tabla 3.4 se presenta el catálogo de grupos de interés de una empresa incluida en el Ibex-35.

Tabla 3.4 Catálogo de grupos de interés: ejemplo

1. ACCIONISTAS E INVERSORES
2. CLIENTES
3. EMPLEADOS
4. PROVEEDORES
5. ORGANISMOS REGULADORES
6. SOCIOS
7. ORGANISMOS SOCIALES (ONG, grupos ecologistas, entorno local, centros de estudio, universidades, sociedad en general, etc.)
8. MEDIOS DE COMUNICACIÓN
9. MERCADOS /SECTORES

La última labor consiste en priorizar los grupos de interés según su impacto o relevancia para la empresa. De acuerdo con este concepto podrían establecerse diferentes tipos de prioridades en los grupos de interés. Por ejemplo, los grupos de interés se podrían priorizar en:

- Críticos. Son aquellos que, por ejemplo, tienen un impacto clave económico, fortalecen o influyen en la reputación, conceden o limitan licencias o accesos o crean el futuro del sector.
- Básicos. Son aquellos con un impacto medio en los resultados del negocio, que pueden afectar parcialmente la reputación, pero que inciden de alguna manera en los procesos clave de la compañía.
- Complementarios. Son aquellos que tienen un mínimo impacto económico, influyen escasamente en la reputación y pueden proveer de servicios o productos complementarios.

Dependiendo del impacto y de la frecuencia de la relación con los grupos de interés se deberían priorizar tanto las categorías de los grupos de interés como los distintos segmentos que forman cada una de las categorías. Un documento muy útil para plasmar la identificación, segmentación y en algunos casos, la priorización de grupos de interés es el denominado ‘Mapa de grupos de interés’. Esta herramienta es un resumen, generalmente gráfico, que muestra los diferentes grupos y subgrupos de interés de una compañía.

Una vez realizadas las tres labores antes enunciadas conviene diseñar lo que se denominan ‘Fichas o registros de los grupos de interés’. Para cada grupo de interés la empresa debería definir una serie de campos que ayudarán a calificar y entender al grupo de interés y el tipo de relaciones con los mismos. En estas fichas se incluirían todos los datos de interés del grupo: categoría, segmentación, subsegmentaciones, prioridad, denominación, relaciones etc.

3.3.4.3 El diseño del marco de relaciones con los grupos de interés

El diseño del marco de relaciones es la actividad más crítica y fundamental de la gestión de los grupos de interés. Esta actividad consiste en analizar las relaciones que la

empresa mantiene en la actualidad con los distintos grupos de interés y definir las que debería mantener en siguientes ejercicios. Fruto de este análisis se deben:

- mantener o ajustar aquellas que responden de forma satisfactoria a las políticas de responsabilidad corporativa y estrategias de la compañía,
- eliminar las que no sean de utilidad o tengan poca incidencia en la rentabilidad o reputación de la compañía,
- incluir otras nuevas que refuercen un posicionamiento o desarrollen un nuevo enfoque con los grupos de interés.

Se podría definir ‘Relación con un grupo de interés’ como cualquier servicio, solicitud, intercambio o atención entre la empresa y un grupo de interés mediante el que la compañía mejora o empeora sus resultados o reputación según el impacto del mismo. Posibles relaciones son las promociones, el suministro de información, el desarrollo de proyectos, las plataformas del diálogo, las denuncias o reclamaciones, el diseño de un espacio para el grupo de interés en la página de internet de la compañía, la gestión de las sugerencias o los estudios de satisfacción de los mismos.

Los resultados obtenidos dependen del sumatorio de la percepción que tienen los grupos de interés de las diferentes relaciones sistemáticas que mantienen con la empresa. La empresa debe conocer qué tipos de relaciones se establecen a nivel más general con cada una de las categorías de grupos de interés y las que lleva a cabo con las distintas segmentaciones o con grupos de interés concretos. Para cada una de las relaciones debe cuantificar los ingresos, el valor reputacional logrado, los gastos o inversiones que realiza, etc., de tal forma que logre identificar si las distintas relaciones tienen un balance positivo o no para la compañía. En algunas ocasiones el balance puede ser negativo, pero por distintas razones la empresa puede tener que mantener estas relaciones.

Entre las relaciones que pueden establecerse entre la empresa y sus grupos de interés existen unas que podríamos denominar básicas o esenciales. Entre éstas están la atención de consultas o reclamaciones, los estudios de satisfacción, los análisis de requerimientos y expectativas, las ofertas o propuestas, la publicidad, la promoción o la entrega de productos o servicios. Otras, de mayor dificultad, requieren un mayor

compromiso e integración con los grupos de interés dado que resultado o consecuencias de las mismas pueden ser más importantes o de mayor impacto. Entre éstas podrían destacarse las alianzas, los grupos de mejora o los *benchmarkings* que se podrán realizar con los mismos. En la figura 3.10 ‘Escalera de los tipos de relación’ se incluyen diferentes tipos de relaciones de complejidad ascendente.

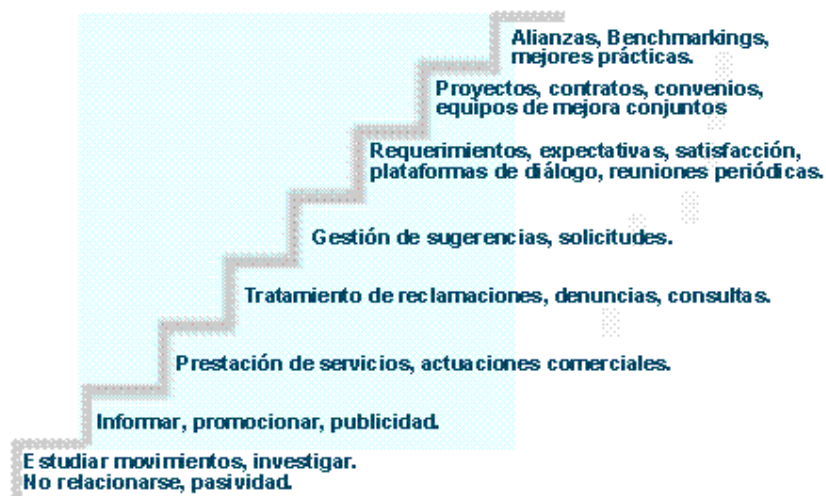


Figura 3.10 Escalera de los tipos de relación

Aunque no es imprescindible seguir los distintos escalones para establecer relaciones con los grupos de interés, los niveles superiores, por su complejidad, requieren un mayor compromiso y dedicación. Cuando la empresa decida diseñar una nueva relación con un grupo de interés se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Que la relación, en general, sea acorde al mercado y al grupo de interés.
- Que aporte un valor añadido para la compañía. Esto requiere que periódicamente se considere el valor añadido de la misma.
- Que tenga una proyección a medio plazo. En general los grupos de interés valoran las actuaciones o relaciones que tengan una duración superior a un año. Asimismo, muchos organismos relacionados con la responsabilidad corporativa, tales como los Índices Dow Jones de Sostenibilidad, valoran que los proyectos que realiza la empresa con sus grupos de interés tengan una duración de al menos dos ejercicios.
- Que no se olvide la experiencia y competencia de las personas que van a

involucrarse en esa nueva relación. En muchas ocasiones las empresas han establecido nuevos campos de relación con personas sin la formación adecuada y sin la preparación suficiente, ocasionando errores y pérdidas económicas y de tiempo con los grupos de interés. Sin duda este tipo de errores ocasiona una pérdida importante de imagen y reputación. En este sentido, no deberían establecerse nuevos marcos de relación sin un cierto porcentaje esperado de acierto.

- Situación del grupo de interés. Si éste no está interesado o bien tiene otro tipo de preferencias o prioridades, puede ocurrir que la relación sea un fracaso o que la inversión sea demasiado elevada para los resultados obtenidos.

Las diferentes grandes relaciones con los grupos de interés deben documentarse en algún tipo de soporte o ficha. Este documento ha de incluir, al menos, la definición de la relación, los objetivos a lograr, el responsable de la misma, los plazos, los costes asignados, los indicadores para su control y los resultados de los seguimientos realizados. Esta información, compuesta por un grupo de registros que resumen las actuaciones con los distintos grupos de interés, constituyen lo que las empresas más avanzadas denominan 'Manual de relaciones' con los grupos de interés. Su análisis y validación completa por parte de los máximos órganos de gobierno y dirección supone gestionar con un alcance global y coordinado todo lo que la empresa está realizando, a través de sus diferentes unidades organizativas, con los diferentes grupos de interés y qué resultados se van logrando.

Las empresas más avanzadas diseñan lo que se denomina la matriz conceptual del marco de relaciones. Este documento refleja de forma resumida qué actuaciones se están realizando con los diferentes grupos de interés (véase la figura 3.11).



Figura 3.11 Matriz conceptual del marco de relaciones con los grupos de interés

La experiencia de Red Eléctrica de España en la gestión del diálogo con sus grupos de interés que se presenta en el cuadro 3.11 ha sido reconocida por Sustainability Asset Management, entidad que elabora los Índices Dow Jones de Sostenibilidad, como mejor práctica de su sector.

Cuadro 3.11 Gestión integral de los grupos de interés en Red Eléctrica de España

Hasta el año 2004 Red Eléctrica de España (REE) no conocía qué relaciones tenía con sus grupos de interés como las comunidades locales, analistas financieros, prensa, organismos no gubernamentales o sindicatos, y cuál era el valor y rentabilidad de las mismas. La empresa actuaba de una forma reactiva ante estos grupos que cada vez tenían más peso en el tejido empresarial español e influencia en la reputación de las compañías. REE vio que necesario un sistema de gestión del diálogo con todos sus grupos de interés que tuviera una organización coordinadora responsable, un cuadro de mando de intangibles y un método para conocer, de forma sistemática, los requerimientos, las expectativas y el nivel satisfacción de todos los grupos de interés de la compañía. Mediante dos equipos de mejora multidisciplinar formados por directivos y técnicos de las áreas económica, medioambiental, recursos humanos, comunicación, estrategia, calidad, asesoría jurídica, transporte y operación se diseñó e implantó un sistema cuyos componentes principales eran los siguientes:

- Política básica de gestión de grupos de interés y normativa.
- Organizaciones implicadas y área de coordinación.
- Identificación, segmentación y priorización de los grupos de interés.
- Diseño de los marcos de relación.
- Diseño de medios de comunicación generales y portales específicos en la *web* externa y en la intranet de la compañía para cada uno de los grupos de interés.
- Plataformas de diálogo, apoyadas por especialistas en estas metodologías, bajo el parámetro principal de la Stakeholder Engagement Standard de la organización AccountAbility.
- Cuadro de mando de los intangibles.
- Estudios periódicos de las necesidades y requerimientos de todos los grupos de interés.
- Encuestas periódicas, realizadas a través de consultoras independientes, para conocer su grado de satisfacción con la empresa y las relaciones y/o servicios prestados.
- *Benchmarkings* externos.
- Estudios de mejores prácticas.

Tras vencer dificultades como la asunción de las debilidades encontradas por los grupos de interés, el desarrollo del cuadro de mando de intangibles o la integración de diferentes unidades organizativas en proyectos conjuntos, REE considera que el sistema le ha reportado los siguientes beneficios:

- Integración de las unidades organizativas en proyectos para recoger y atender las necesidades de los grupos de interés.
- Mejora de la reputación de la compañía.
- Rediseño de los procesos, servicios y actividades orientándolos hacia necesidades de los grupos de interés.
- Percepción de la sociedad y organismos nacionales e internacionales.
- Mejores relaciones con todos los grupos de interés.

Después de dos años de desarrollo y mejoras sistemáticas, el sistema de gestión de grupos de interés de REE fue valorado como mejor práctica por los Índices Dow Jones de Sostenibilidad europeos (DJSI Stoxx 600) en 2006.

3.3.4.4 Resumen y conclusiones

- Las empresas deben gestionar sus modelos de relación con determinados agentes o colectivos que hasta la fecha no estaban incluidos dentro de la esfera de actuación de la compañía. De la orientación a los accionistas, empleados y clientes, la empresa está evolucionando a relacionarse con otros agentes de su entorno institucional, social, económico y ambiental. Todos ellos, en conjunto, son lo que se denomina grupos de interés.
- Estos grupos de interés están teniendo cada vez más peso en la gestión de las empresas y de ellos depende en gran medida sus resultados intangibles y, muchas veces, sus resultados tangibles.
- La gestión eficiente de los grupos de interés tiene una connotación que va más allá de mantener buenas relaciones con los colectivos que rodean a la empresa. Los resultados de esta gestión deben formar parte de la información de partida para definir, ajustar e impulsar la estrategia de la compañía. No debe ser una función de oír sino una función de escuchar. Cuando las empresas atienden los requerimientos y necesidades de sus grupos de interés de una forma lógica, equilibrada, priorizada y explícita, la empresa puede obtener una ventaja competitiva y ganarse su confianza.
- Una de las fases esenciales en el proceso de gestión de los grupos de interés es sin duda su identificación, segmentación y priorización. Por tipología, las empresas tienen grupos de interés estructurales, de gestión y complementarios. El apartado correspondiente recoge diversos métodos de identificación y priorización según distintos criterios.
- La siguiente fase es el diseño de un marco de relaciones, cuyo inicio debe contar con un análisis de las relaciones actuales de la empresa con los que denomina sus grupos de interés. Se puede definir “marco de relación” como el enfoque, herramientas y actividades de relación que una empresa brinda a un grupo de interés, mediante el que ambas partes intercambian información con el objeto de mejorar la relación y aumentar la confianza.

3.3.5 Tareas de la estructura de RC: recomendaciones

Algunas recomendaciones sobre las tareas a realizar por la estructura de RC son las que se indican a continuación.

Tareas de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo

1. Proponer la estrategia y la política de responsabilidad y gobierno corporativo al consejo de administración.
2. Revisar y analizar las expectativas de los grupos de interés y asegurar su consideración en la formulación de la estrategia.
3. Asesorar al Consejo de Administración sobre el cumplimiento y los efectos de las políticas públicas puestas en marcha en los diferentes países en los que la empresa opere para promocionar la responsabilidad corporativa.
4. Evaluar los anteproyectos legales en materia de responsabilidad y gobierno corporativo y actividades conexas (igualdad, variables sociales y ambientales en contratos del estado, etc.) y sus posibles efectos sobre las actividades de la empresa.
5. Evaluar la posible influencia en la empresa de directivas europeas y legislaciones a nivel nacional, autonómico y local en materia de responsabilidad y gobierno corporativo.
6. Evaluar iniciativas voluntarias y documentos de recomendaciones en materia de responsabilidad y gobierno corporativo que se produzcan en el mercado.
7. Asesorar sobre políticas de inversión relacionadas con índices de sostenibilidad y fondos de renta fija, mixta y variable en inversión responsable.
8. Asesorar sobre la redacción y actualización de los Códigos de Conducta de la empresa.
9. Asesorar sobre gestión responsable de recursos humanos en temas como empleabilidad, innovación, satisfacción, diversidad, integración, no discriminación, igualdad, conciliación, accesibilidad y movilidad.
10. Evaluar las últimas tendencias en innovación responsable.

11. Elaborar planes de *benchmarking* y medición sistemáticos para evaluar el posicionamiento de la competencia en materia de responsabilidad y gobierno corporativo.
12. Dar a conocer las últimas tendencias en comunicación y marketing responsable.
13. Dar a conocer las diferentes herramientas de medida y monitores que se estén poniendo en marcha a nivel nacional e internacional en materia de responsabilidad y gobierno corporativo y proporcionar recomendaciones sobre la mejora de posicionamiento en los mismos.
14. Dirigir el informe de responsabilidad y gobierno corporativo de la empresa.
15. Evaluar y proponer la estrategia de acción social de la empresa y los planes de patrocinio y mecenazgo.
16. Asesorar sobre informes de hábitos de consumo y compras a nivel nacional e internacional.
17. Evaluar las políticas de contratación de proveedores.
18. Promover la inclusión de elementos de mejora en la gestión de activos intangibles como reputación, imagen de marca, capital intelectual, internacionalización, transparencia y ética.
19. Evaluar las contingencias ambientales, sociales y económicas de la empresa.

Tareas del Director de RC

- Presidencia. Asesoramiento general en cuestiones estratégicas relacionadas con la responsabilidad corporativa.
- Recursos Humanos. Integración de la RC en los sistemas de selección, acogida, evaluación del desempeño, reconocimiento, promoción, etc. Elaboración de programas para la conciliación de la vida personal y la vida profesional. Elaboración de programas de voluntariado y campañas de promoción. Gestión de los beneficios sociales. Preparación de programas de formación en RC. Preparación de códigos de cumplimiento y programas de fomento de la diversidad, la integración, y la no discriminación. Accesibilidad.

- Compras. Contratación responsable de proveedores, subcontratas y socios estratégicos, mediante el establecimiento de cláusulas de contratación. Fomento del consumo responsable mediante la adquisición de productos de centros especiales de empleo o derivados del comercio justo.
- Asesoría Jurídica. Asesoramiento en temas relacionados con el buen gobierno. Elaboración del Informe de Buen Gobierno de la empresa. Informes sobre Gestión de Riesgos. Elaboración de Códigos de Conducta.
- I+D+i. Innovación Responsable y estándares de fabricación con determinación de variables ambientales y sociales.
- Comunicación. Elaboración de la Memoria de triple cuenta de resultados: social, económica y ambiental. Gestión del Patrocinio y de los programas de Mecenazgo de la compañía. Gestión de activos intangibles: reputación, transparencia.
- Marketing y Publicidad. Asesoramiento en programas de Publicidad y Marketing responsable. Análisis de contingencia de comunicación social y ambiental.
- Relación con inversores. Preparación de informes para la cotización en índices selectivos de sostenibilidad. Informes de triple cuenta de resultados.
- Calidad o Medio Ambiente. Ecoeficiencia. Gestión de Sistemas. Programas de movilidad. Estándares ambientales de fabricación. Programas de mejora ambiental de hábitats y especies.
- Unidades de Negocio. Preparación de variables de responsabilidad en las contrataciones público / privadas.
- Relaciones Institucionales. Gestión del diálogo con grupos de interés.

Tareas del Comité Interno de RC

- Coordinar e impulsar todas las actividades de RC de la compañía.
- Establecer, implantar y revisar la Política de RC.
- Generar iniciativas en materia de RC.
- Diseñar procesos de innovación responsable.
- Diseñar, definir y coordinar las acciones de responsabilidad sociocultural de la empresa: actividades de patrocinio y mecenazgo.
- Definir y diseñar modelos de acción social y marketing responsable.

- Gestionar situaciones de crisis, externas e internas.
- Definir la estrategia de comunicación de RC.
- Establecer estrategias de publicidad responsable.
- Compartir información y realizar *benchmarking* con otras compañías.
- Identificar grupos de interés de la empresa, coordinar las plataformas de diálogo y evaluar la integración de expectativas.
- Establecer actuaciones de gestión responsable de los RRHH.
- Debatir iniciativas legislativas en RC que afecten a la compañía.
- Coordinar las actuaciones derivadas del Código de Conducta de la compañía.
- Elaborar informes para la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo.

Parte II

Gestión responsable de la cadena de valor

4. Gestión responsable de los recursos humanos

4.1 Introducción

Diversos hechos, entre los que cabe destacar la globalización y la revolución de las tecnologías de la información y comunicación, han ocasionado que la economía (y la sociedad) haya pasado de estar basada en los recursos naturales a fundamentarse en el conocimiento. Asimismo, mientras factores que en el pasado fueron clave para la competitividad, como el capital, la tecnología o las economías de escala, son hoy en día relativamente fáciles de conseguir o imitar, la innovación se ha convertido en un factor central. Estos cambios han conllevado una profunda revisión de la importancia de los recursos humanos para las empresas. Pensemos que, hasta hace no tanto tiempo, eran contemplados con frecuencia como un coste que había que minimizar. Sin embargo, la importancia del conocimiento, de la innovación y, por tanto, de las personas en las empresas han supuesto un cambio radical de la situación. En la actualidad, las personas son consideradas la fuente más importante de ventaja competitiva de las empresas y, por lo tanto, su gestión ha dejado de ser percibida como un coste para ser considerada una inversión fundamental para su futuro. Un estudio realizado por SAM y el Boston Consulting Group en 2003 concluyó que existe una correlación positiva entre la gestión del capital humano y el rendimiento financiero. Las compañías que gestionan sus recursos humanos adecuadamente reducen sus costes y aprovechan mejor su potencial innovador y, de esa forma, generan mayores ingresos y consiguen tasas de retorno de la inversión más altas. Estas compañías tienen éxito a la hora de atraer y retener a los mejores empleados, y saben anticipar sus expectativas cambiantes en relación a temas como los contenidos de los puestos de trabajo, la flexibilidad en la forma de trabajar, el disfrute de beneficios sociales adicionales, y la formación y el desarrollo profesional⁷.

El concepto de responsabilidad corporativa que se presenta en este libro es totalmente coherente con estos cambios. La responsabilidad empresarial no es sino la vía para conseguir que las empresas sean sostenibles en el doble sentido de la palabra: capaces de perdurar en el tiempo y de contribuir a la sostenibilidad del entorno donde operan. Por ello, las personas en general, y los integrantes de las empresas en

⁷ Sustainability Asset Management, *The Sustainability Yearbook 2005*.

particular, son el elemento clave de los fundamentos, valores y principios de la empresa responsable y sostenible que se han presentado en los capítulos 1 y 2. En definitiva, son las personas las que son sensibles al entorno, las que han de sentirse miembros de una comunidad, las que comparten la visión e interiorizan los valores de la misma, las que se relacionan con los grupos de interés, las que son creativas e innovadoras, las que han de considerar el largo plazo y las que contribuyen de forma decisiva a la capacidad de la organización de crear valor. En consecuencia, los dos objetivos básicos de una gestión responsable de los recursos humanos son conseguir el alineamiento de los integrantes de la organización con la visión, la misión y los valores organizativos, y lograr el máximo compromiso e involucración de los mismos en la consecución de los objetivos de la empresa. Como se representa en la figura 4.1, desde la óptica de la responsabilidad los temas fundamentales que las empresas han de considerar y promover en su gestión de los recursos humanos para avanzar hacia ambos objetivos y, en definitiva, para desarrollar los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible son los siguientes: la creatividad, la igualdad y la diversidad, la inteligencia emocional, la formación y la gestión del talento, la coherencia de los sistemas, las relaciones en red, la conciliación y el voluntariado, y la salud y la seguridad. Obviamente, esto no significa que éstos sean los únicos temas que las empresas han de tener en cuenta en la gestión de sus recursos humanos, pero los mencionados son los más novedosos e intrínsecamente ligados a la visión de la responsabilidad empresarial que se presenta en este libro.

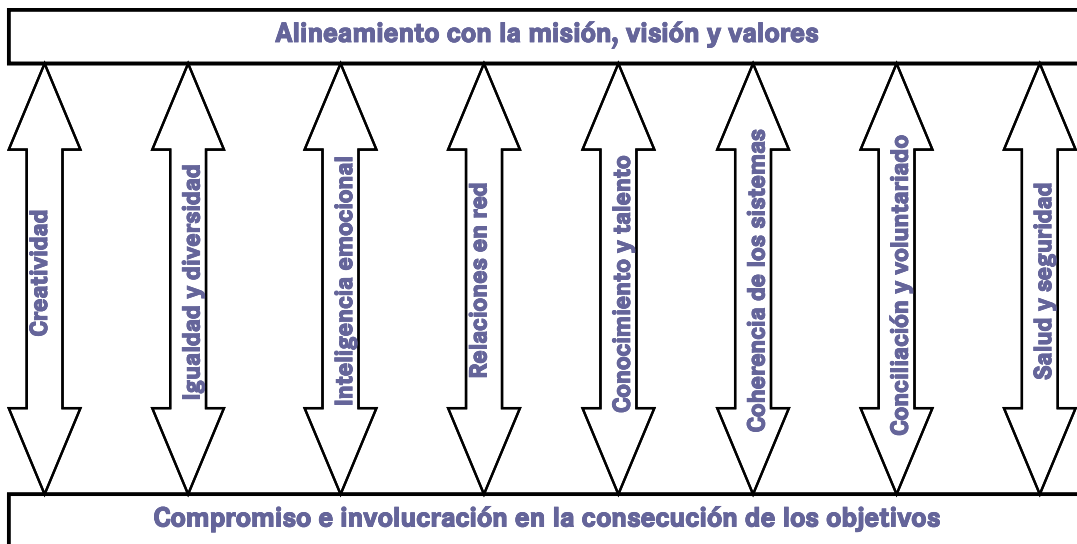


Figura 4.1 Gestión responsable de los recursos humanos

Aunque, como es obvio, el departamento de recursos humanos tiene una responsabilidad incuestionable en la gestión de los temas mencionados, sería una equivocación considerar que la gestión responsable de los recursos humanos atañe exclusiva o fundamentalmente a dicho departamento. Por el contrario, la responsabilidad de dicha gestión ha de ser asumida por todos los directivos y mandos de la organización. El departamento de recursos humanos tiene un papel importante en la mejora de la gestión de dichos temas pero, sobre todo, promoviendo la sensibilización de los directivos y mandos de la empresa y proporcionándoles la ayuda que necesiten. En este capítulo explicaremos e ilustraremos con ejemplos cómo gestionar adecuadamente dichos temas. Aunque se tratarán por separado, veremos que existen fuertes interrelaciones entre los mismos.

4.2 Creatividad

Uno de los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible es la capacidad innovadora. Es decir, la capacidad de, en primer lugar, descubrir e imaginar nuevas soluciones (nuevos productos, servicios, mercados, tecnologías, soluciones organizativas, etc.) y, en segundo lugar, de convertirlas en realidad. Esa primera fase de descubrimiento depende de la creatividad de las personas. Existen numerosas definiciones de creatividad que, en líneas generales, coinciden en considerarla como un proceso mental que conlleva la creación de nuevas ideas o la combinación de ideas preexistentes.

Al contrario de lo que muchas personas creen, todos somos creativos. Obviamente, hay personas que poseen de nacimiento aptitudes extraordinarias para tocar el piano, aprender matemáticas o para abordar creativamente lo que sea. Pero lo importante es que la creatividad es una capacidad que forma parte de la naturaleza humana y, por tanto, es un bien que todos compartimos. Asimismo, es una capacidad que puede estimularse y educarse. Por ello, para mejorar las actitudes y aptitudes creativas de sus personas, las empresas deben tomarse muy en serio el establecer las condiciones necesarias para que la creatividad florezca y ofrecer formación en técnicas de creatividad. La empresa 3M nos ofrece uno de los ejemplos más exitosos y reconocidos de gestión de la creatividad y la innovación; el hecho de que sus empleados pueden dedicar libremente un 15% de su tiempo a trabajar en proyectos de su elección

constituye, en sí mismo, un claro ejemplo de innovación en la gestión de las personas. En el cuadro 4.1 se describe el funcionamiento y logros de su programa Pollution Prevention Pays (3P)⁸.

Cuadro 4.1 Programa Pollution Prevention Pays de 3M

En 2005 el programa de 3M Pollution Prevention Pays (3P) celebró su 30 aniversario. El Programa 3P ayuda a prevenir la polución desde la fuente, en productos y procesos de fabricación, en vez de eliminarla una vez que ha sido creada. Cuando fue lanzado en 1975 fue una completa novedad en el mundo empresarial. El programa fue actualizado en 2002 para proporcionar más oportunidades de participación a los empleados de investigación y desarrollo, logística, transporte y empaquetado apareciendo nuevas categorías y criterios.

3P es un elemento clave en la estrategia ambiental y de sostenibilidad de la empresa. Para 3M una actuación orientada hacia la prevención es más efectiva y económica que los controles convencionales de polución, que requieren del consumo de más recursos y energía para ejecutarlos. El control convencional sólo arregla el problema temporalmente, no lo elimina. Por esto 3M busca eliminar la contaminación por medio de:

- El rediseño de productos.
- La modificación de los procesos.
- El rediseño del equipamiento.
- El reciclado y reutilización de los materiales residuales.

El programa 3P depende de la participación voluntaria de los empleados. Sus propuestas han de cumplir los siguientes criterios:

- Eliminar o reducir un contaminante.
- Beneficiar al medio ambiente a través de la reducción del uso de energía o el uso más eficiente de materiales y recursos.

⁸ http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/global/sustainability

- Ahorrar dinero mediante la eliminación o reducción de costes en equipos de control de la contaminación, fabricación o materias primas, o incrementar la facturación.

Los proyectos innovadores son reconocidos con los premios 3P. El comité de coordinación de los premios esta compuesto por ingenieros de 3M, organizaciones de laboratorios y fabricantes y el grupo medio ambiental, de salud y seguridad.

En los 32 años de existencia del Programa 3P los empleados de 3M han completado más de 6.300 proyectos que han evitado la emisión de 1.200.000 toneladas de contaminantes y han supuesto unos ahorros de más de 1.000 millones de dólares (contando sólo los obtenidos durante el primer año de cada proyecto).

Teresa Amabile, profesora de Harvard Business School, lleva más de treinta años investigando sobre creatividad e innovación y es la académica más reconocida y con más experiencia en este campo. En uno de sus proyectos de investigación reunió casi doce mil apuntes de diario de doscientas treinta y ocho personas que trabajaban en proyectos creativos en siete compañías de diferentes sectores. Al iniciar el proyecto, no contó a los participantes que era para una investigación sobre creatividad. Simplemente les preguntaba cada día mediante un mensaje electrónico sobre su trabajo y sobre el entorno de trabajo que habían tenido aquel día. El material conseguido lo codificó y relacionó con la creatividad buscando momentos en los que los participantes estaban intentando resolver un problema o habían tenido una nueva idea. Las conclusiones de este trabajo, que se resumen en el cuadro 4.2, indican qué han de evitar las empresas si no quieren abortar la creatividad de sus personas⁹.

Cuadro 4.2 Los seis mitos de la creatividad

1. La creatividad es cosa de personas creativas

El hecho es que la práctica totalidad de la investigación sobre creatividad muestra que cualquiera con una inteligencia normal es capaz de hacer trabajo creativo.

2. El dinero promueve la creatividad

⁹ Breen, Bill, "Creativity", *Fast Company*, 89, December 2004.

La mayoría de las personas no piensan en la recompensa económica cuando están enfrascados en su trabajo creativo. Incluso el pensar en la recompensa económica puede suscitar la aversión al riesgo (“más vale elegir el camino probado y seguro...”) y, por lo tanto, ser una barrera para la creatividad. Por supuesto, es importante que las personas se sientan justamente recompensadas; pero, cuando esto es así, lo que más aprecian es un entorno que motive y valore su creatividad y unas tareas que les interesen.

3. La presión del tiempo alimenta la creatividad

La investigación demuestra que las personas son menos creativas cuando están luchando contra el reloj. Incluso Amabile descubrió una cierta resaca: la creatividad de las personas que trabajaban bajo gran presión disminuía no sólo ese día sino los dos siguientes. La creatividad requiere un período de incubación; las personas han de poder sumergirse en el problema y permitir que las ideas emerjan.

4. El miedo promueve la creatividad

La investigación de Amabile demostró que la creatividad está positivamente asociada a la alegría y el amor y negativamente asociada a emociones como el miedo, la ira y la ansiedad. Las personas están contentas cuando dan con una idea novedosa, pero es más fácil que ésta surja si estaban contentas el día anterior.

5. La competición vence a la colaboración

La creatividad sufre cuando las personas compiten con sus compañeros en lugar de colaborar. Los equipos más creativos son los que tienen confianza para compartir y debatir ideas. Cuando las personas compiten dejan de compartir información, lo que es destructivo porque nadie en una organización tiene todas las piezas para completar el puzzle.

6. Una organización magra es una organización creativa

Lo cierto es que en períodos de reestructuración la creatividad sufre tremendamente. Sufre cuando se prevén despidos y durante el propio período de reestructuración; incluso, una vez acabado el proceso, el efecto negativo permanece durante meses.

A partir de su larga experiencia y conocimiento del tema, la profesora Amabile opina¹⁰ que para promover la creatividad en la empresa esencialmente se necesitan tres componentes:

¹⁰ Amabile, Teresa, “How to kill creativity”, *Harvard Business Review*, 76, 1998.

- Experiencia. Es decir, conocimiento técnico, práctico e intelectual.
- Habilidades de pensamiento creativo. Es decir, cuán flexible e imaginativamente las personas enfocan los problemas.
- Motivación. Especialmente, motivación intrínseca. La pasión interna por resolver un problema o encontrar una solución novedosa promueve soluciones mucho más creativas que las recompensas extrínsecas como el dinero. En opinión de Amabile, este es el componente que se ve influenciado de forma más inmediata por el entorno laboral.

4.3 Igualdad y diversidad

Para entender por qué en el siglo XXI estamos hablando de la importancia de respetar y promover la diversidad y la igualdad para una gestión responsable de los recursos humanos, quizá sea bueno hacer un poco de historia. El rechazo a lo diferente y la preferencia por lo similar son atavismos de la especie humana. Una buena prueba de ello nos la proporciona la existencia de diferentes razas. Aunque popularmente se crea que la diferenciación racial se debe a la selección natural que hace que los más aptos, por ejemplo a unas determinadas condiciones climáticas, proliferen, el propio creador de la teoría de la selección natural consideraba que la diferenciación racial no se debía a dicha causa sino a lo que denominó “selección sexual”. De hecho, tras escribir *El Origen de las Especies*, Darwin dedicó otra obra de casi novecientas páginas a explicar el papel de la selección sexual en la diferenciación racial¹¹. De forma breve, la teoría de la selección sexual afirma que las preferencias sexuales se forman desde el nacimiento hasta los seis años, por lo que la tendencia natural del ser humano es buscar parejas sexuales físicamente parecidas a los padres, hermanos y otras personas cercanas durante la temprana infancia. Por esta causa, los grupos de personas que se separaban de su tribu en busca de nuevos territorios estaban formados por personas parecidas físicamente lo que, en último término, dio origen a las diferencias raciales en la forma y color del pelo, piel, ojos, etc. En la historia de la humanidad la otra cara de la moneda de la búsqueda de lo parecido es el rechazo instintivo de lo diferente. Se trata de un

¹¹ Para un desarrollo extenso de este tema, véase la obra de Jared Diamond, celebrado biólogo ganador del premio Pulitzer, *The Third Chimpancé: The Evolution and Future of the Human Animal*, Harper Perennial, 1993.

rasgo que, cuando la vida del ser humano corría continuos peligros ocasionados por la amenaza de fieras y otros grupos humanos, tuvo una clara utilidad. Por ello, fue un rasgo favorecido por la selección natural en el transcurso de la evolución. Sin embargo, hoy en día se mantiene la tendencia instintiva cuando más que ventajas ésta supone claras consecuencias negativas como, por ejemplo, el racismo y la xenofobia; y, en el entorno empresarial, la falta de capacidad de muchas empresas y muchos directivos para apreciar las ventajas de la diversidad.

En cuanto a la igualdad, diversas circunstancias cuya explicación resultaría demasiado extensa han hecho que la inmensa mayoría de las sociedades compartan un carácter patriarcal en el que la mujer ocupa un segundo plano en un mundo hecho por y a la medida del hombre. Efectivamente, la dominación de la mujer por el hombre es un rasgo extendido tanto en las sociedades consideradas modernas como en las más tradicionales. Un ejemplo de ello es la creencia de que hombres y mujeres piensan de forma diferente: el hombre tiende a hacerlo con la razón, mientras la mujer tiende a dejarse influir por las emociones. Como afirma el reputado neurocientífico Antonio Damasio hablando de la necesidad de la emoción para el razonamiento y la toma de decisiones, “se cometió un primer error al decir que solamente las mujeres pensaban con las emociones y mayor error fue aún creer que esa forma de pensar era menos buena. Pero los mecanismos emocionales que hemos descrito se dan por igual en los dos géneros¹².” Pruebas evidentes del carácter patriarcal de la sociedad son hechos como que, hasta hace muy pocos años, en las sociedades más avanzadas la mujer dependía legalmente de su padre o marido o carecía del derecho al voto. Aunque, afortunadamente, las discriminaciones legales por razón de género puedan haber desaparecido en países como el nuestro, las sociales y empresariales continúan vigentes.

Afortunadamente, cada vez son más las empresas conscientes de la importancia de la igualdad y la diversidad. En los cuadros 4.3 y 4.4 se describe cómo empresas avanzadas están gestionando estos temas.

Cuadro 4.3 “Iniciativa de mujeres líderes” de Janssen Pharmaceutica
--

¹² Entrevista a Antonio Damasio, *El País Semanal*, 11 de noviembre de 2007.

Consciente de la importancia que tenía mejorar la escasa presencia de mujeres en sus puestos directivos, Janssen Pharmaceutica puso en marcha en el año 2000 la “Iniciativa mujeres líderes”. Los principales objetivos eran:

- Identificar necesidades y obstáculos para el desarrollo de las mujeres.
- Crear un entorno adecuado para eliminar barreras y ofrecer oportunidades de desarrollo.
- Dar un apoyo adecuado a las mujeres con potencial de liderazgo.

Para cumplir los objetivos se crearon cinco grupos de trabajo:

- Desarrollo.
- Tutoría.
- Red interna de contactos.
- Red externa de contactos.
- Desarrollo de una política de recursos humanos de concienciación sobre género.

Desde que lanzó la iniciativa Janssen Pharmaceutica ha medido la efectividad de las actividades de los mencionados grupos de trabajo a través de encuestas, para constatar hasta qué punto se transforman en corrientes dominantes dentro de la organización. Algo fundamental es que el programa, sus objetivos y criterios de medida son respaldados totalmente por el Comité de Dirección y cuentan con fondos suficientes. Asimismo, se ha creado una red de responsables formada por representantes de la totalidad de departamentos de la empresa encargada de verificar los progresos en igualdad de género. Los empleados pueden contactar con el responsable de su departamento para tratar asuntos relacionados con la igualdad. Los responsables departamentales presentan sus trabajos al departamento y Comité de Dirección junto con Recursos Humanos. En 2006 el 16% de sus cargos directivos eran mujeres.

Además de un gran éxito interno, el programa también ha obtenido un alto grado de reconocimiento externo. Janssen Pharmaceutica es reconocida como una empresa de referencia que realiza una gestión integrada en materia de diversidad de género, ha compartido sus experiencias con otras empresas y actores sociales, y ha recibido ayuda

financiera por parte del Fondo Social Europeo.

Cuadro 4.4 Proyecto “Accesibilidad global” de Siemens España

Consciente de la importancia de una buena gestión de la diversidad como forma de atraer y retener a los mejores profesionales y de favorecer la creatividad y la innovación, la dirección de Siemens España impulsó la implantación de un sistema de accesibilidad global en su sede central de Tres Cantos (Madrid). Para ello se creó un grupo de trabajo formado por las tres áreas que iban a tener un mayor peso específico en todo el proceso:

- División de inmuebles de la compañía (Siemens Real Estate), que se encarga de eliminar las barreras arquitectónicas del edificio, así como realizar las adaptaciones de los puestos de trabajo o cualquier otro tipo de modificación necesaria dentro del mismo.
- División de Recursos Humanos (RRHH), que es la división encargada de gestionar todo lo relacionado con las personas, por lo que su participación fue esencial en el planteamiento de las medidas.
- División de Calidad Total y Desarrollo Sostenible (CTDS), que es la división encargada de diseñar y mantener el sistema.

Para este grupo de trabajo la puesta en marcha de un sistema de gestión de la accesibilidad global no suponía únicamente poner en marcha una serie de medidas arquitectónicas para hacer accesible el edificio, sino también la creación de un conjunto de mecanismos que permitieran la mejora continua en materia de accesibilidad y la identificación de las necesidades que pudieran tener los distintos usuarios del mismo. Se definieron los requisitos “DALCO” del sistema (**D**eambulación, **A**prehensión, **L**ocalización y **C**omunicación a personas discapacitadas) y se implantó un sistema que garantizara su cumplimiento, lo que conllevó:

- el establecimiento de una política, que marca las pautas de actuación y el establecimiento de objetivos y metas;
- la definición, diseño y adaptación de los procesos y sistemas existentes con el fin de

asegurar la accesibilidad;

- un plan de formación a todas las personas internas y externas con algún tipo de relación con el sistema;
- el diseño e implantación de un sistema de medición, seguimiento y mejora continua.

Asimismo, se constituyó un Comité de Accesibilidad responsable de:

- establecer la estrategia;
- identificar las necesidades de los distintos colectivos usuarios del edificio;
- definir los objetivos anuales del sistema y su grado de avance;
- definir el plan de acción, buscando la mejora continua del sistema;
- establecer las medidas correctivas necesarias en caso necesario.

Siemens España considera que el sistema les permite poder adaptarse a situaciones cambiantes, prever y solventar cualquier tipo de eventualidad e incorporar la accesibilidad a la cultura de la compañía. Asimismo, ha conseguido el reconocimiento interno de todos sus integrantes así como el de numerosas fundaciones y asociaciones. En la actualidad está extendiendo la experiencia al resto de edificios existentes en España y a los de nueva construcción.

En resumen, el respeto y la promoción de la igualdad y la diversidad son temas de hondo calado ético. Asimismo, tienen mucho que ver con la capacidad creativa y el talento de las empresas. La creatividad prospera en entornos abiertos y, por tanto, que aprecian y aceptan la diversidad; asimismo, se potencia con la variedad de puntos de vista que, sin duda alguna, aporta una buena gestión de la diversidad y la igualdad. En suma, son temas absolutamente fundamentales para que la visión de la responsabilidad que se presenta en este libro avance en las empresas.

4.4 Inteligencia emocional

Aunque, como hemos visto en los capítulos 1 y 2, el paradigma racionalista todavía tiene una notable influencia en la sociedad y en la empresa, los descubrimientos sobre la importancia de las emociones han conmovido sus cimientos. La publicación

por el psicólogo Daniel Goleman de los libros *Emotional Intelligence*, en 1995, y de *Working with Emotional Intelligence*, en 1998, ha supuesto un profundo cambio en la consideración de las emociones en las empresas. Hasta entonces, la creencia de que el único efecto de éstas era enturbiar la racionalidad del comportamiento y la toma de decisiones de las personas prevalecía. Con dichas obras, deudoras de los trabajos de los neurocientíficos Antonio Damasio y Joseph Le Doux entre otros, Goleman consiguió que el concepto y la importancia de la inteligencia emocional entraran en el mundo empresarial.

Tradicionalmente, la forma de medir el potencial de las personas ha estado basada en el coeficiente intelectual (CI). Es decir, se suponía que el CI era la mejor forma de predecir el futuro rendimiento profesional. Sin embargo, la investigación ha demostrado que el CI explica menos del 25% e, incluso, según trabajos recientes, sólo entre un 4% y un 10% de dicho rendimiento. Asimismo, un estudio realizado por la Universidad de Harvard encontró que las pruebas de acceso a sus escuelas de derecho, medicina y empresa, centradas en aspectos relacionados con el CI, tenían una correlación nula o, incluso, negativa con el futuro éxito profesional de los alumnos¹³. Probablemente, la conclusión más prudente que cabe sacar de estos datos no es que el CI no sea importante, sino que el coeficiente emocional (CE) es lo que marca la diferencia en el rendimiento profesional de las personas.

Para profundizar y entender mejor la relación entre emoción y responsabilidad empresarial, es útil distinguir entre conocimiento y comportamiento. Como es fácilmente comprensible, un mayor conocimiento sobre responsabilidad empresarial no implica un nivel de comportamiento más responsable. Ésta es, precisamente, una de las causas del escaso impacto que tienen los planes de formación y sensibilización relacionados con la responsabilidad. Una reciente investigación¹⁴, en la que participaron más de trescientos directivos de veinte empresas de diferentes sectores, ofrece interesantes conclusiones sobre qué tipo de formación puede contribuir en mayor medida a un comportamiento más responsable. La investigación fue realizada durante tres años por un equipo de investigadores de INSEAD, Copenhagen Business School,

¹³ Para más detalles sobre estas investigaciones, véase Goleman, Daniel, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Book, 1998.

¹⁴ "Understanding and Responding to Societal Demands (RESPONSE)", Final Report, Draft, 2007.

Bocconi, Leon Kozminsky Accademy e Impact dentro del 6º Programa Marco de la Unión Europea. El modelo de la investigación consideraba el papel de los aspectos cognitivos, las emociones y los valores en la responsabilidad del comportamiento de los directivos. Las principales conclusiones son las siguientes:

- Formación tradicional. La formación habitual en las escuelas de negocios basada en el estudio de casos y conferencias no influyó en la responsabilidad del comportamiento de los directivos.
- Formación basada en técnicas de meditación. La formación innovadora basada en la práctica de la meditación mostró una notable influencia en los valores, emociones y conocimiento de los directivos sobre responsabilidad empresarial y produjo un cambio significativo en sus comportamientos. Algunas de las conclusiones específicas son las siguientes:
 - Los criterios de decisión adoptados para justificar iniciativas más responsables pasan de estar centrados en el propio interés (beneficios, reputación, etc.) a basarse en pautas éticas y emocionales (mostrar compasión y afecto).
 - Los criterios de decisión empleados en el día a día pasan a dar mayor importancia al bienestar social que al beneficio económico, a los intereses de las audiencias externas que a los de las internas, al impacto en el medio ambiente que a la productividad.
 - Los directivos mostraron cambios en una larga lista de aspectos emocionales: estados emocionales positivos (aumento de la felicidad y disminución de la ira, la tristeza y la insatisfacción con uno mismo); aumento del bienestar físico y mental (disminución de los sentimientos de cansancio y nerviosismo); aumento de la autoconfianza; aumento de la autenticidad (no “estar desempeñando un papel en el trabajo”); los niveles generales de estrés y ansiedad decrecieron.
 - Se produjeron importantes cambios en los valores personales: cambios en el “principio rector de mi vida”, en general relacionado con el aumento de la autotranscendencia, esto es, con un sentido más amplio de uno mismo (“sabiduría”, “perdón”, “armonía interna”, “unidad con la naturaleza”). También fue significativa la disminución de la importancia de “mantener mi imagen pública”. Asimismo, “ser responsable” como principio rector de su función como directivo aumentó en importancia.

Las empresas deberían tener muy en cuenta las conclusiones de este estudio a la hora de establecer planes de formación de sus integrantes relacionados con la responsabilidad. BASF Española nos ofrece un buen ejemplo. Como puede verse en el cuadro 4.5, la formación que sus directivos han recibido en gestión emocional, centrada en la meditación y otras técnicas no habituales en el mundo empresarial, ha tenido un impacto significativo en la interiorización por los mismos de los valores de liderazgo que promueve la empresa.

Cuadro 4.5 Emociones, valores y liderazgo en BASF Española

BASF es una empresa consciente de la importancia de que todos sus miembros asuman, compartan y vivan una serie de valores y principios coherentes con la responsabilidad y la sostenibilidad. Por ello, se ha dotado de códigos de conducta y de sistemas que aseguren su conocimiento y garanticen su más estricta observancia. Por ejemplo, ha implantado el denominado “Compás de Liderazgo”, que facilita claras instrucciones para ejercer el liderazgo ético y creativo en la empresa. Asimismo, utiliza un sistema de establecimiento individual de objetivos y de evaluación del rendimiento personal, en donde los valores están siempre presentes; existe una reflexión conjunta superior-colaborador, con repercusión en la retribución salarial y el desarrollo profesional.

Sin embargo, BASF es consciente de que valores y principios son materia cultural y que, por tanto, la difusión, las instrucciones, el aseguramiento de su cumplimiento y la coherencia de los sistemas no son suficientes, sino que es preciso que las personas los interioricen y hagan suyos. Para ello, las emociones y sentimientos juegan un papel fundamental. Y, en este sentido, es básico el ejemplo de todas las personas con responsabilidades directivas de cualquier nivel. Por ello, en 2006 decidió realizar unos talleres residenciales cuyo principal objetivo fue la interiorización emocional del mencionado “Compás de Liderazgo” por parte de sus directivos. Tras el éxito de sus primeras ediciones, se decidió extender la experiencia hasta abarcar a todas las personas con responsabilidades de liderazgo, con lo que aproximadamente un tercio de su plantilla ha participado en los mismos. A través del empleo de metodologías formativas no habituales en el mundo empresarial, como la meditación o técnicas de las artes marciales, en dichos talleres los participantes han tenido la oportunidad de

experimentar la relación entre su mente, su cuerpo y sus emociones, de conectar con su mundo emocional y conocerlo mejor, y de aprehender el lado emocional de las propuestas del Compás. En definitiva, los talleres han permitido a los participantes mejorar la gestión de sus emociones, lo que ha repercutido positivamente tanto en su desempeño como líderes de BASF como en su vida personal.

Para completar el apartado, es importante recordar la relación entre emoción y otros aspectos clave de una gestión responsable de los recursos humanos ya tratados. En el apartado 4.2 se ha considerado la relación existente entre creatividad y emoción. En sus investigaciones la profesora Amabile ha podido constatar que los estados emocionales positivos preceden, acompañan y siguen a los momentos creativos. Por el contrario, emociones como el miedo, la angustia o la cólera bloquean la creatividad incluso transcurridos dos días desde su desencadenamiento. Asimismo, las emociones son otro argumento a favor de la igualdad en la empresa. Como afirma Antonio Damasio, “la gran diferencia entre hombres y mujeres está en el tipo de emociones que cada género cultiva. Los hombres cultivan mucho más las emociones que tienen que ver con la agresividad, porque ellos son los que a lo largo de la historia han hecho la guerra, los que han salido a luchar por los alimentos. Las mujeres, en cambio, debido a su papel en el cuidado de los hijos y de las personas débiles, han cultivado mucho más emociones que tienen que ver con la simpatía o la compasión, y que son más idóneas para resolver conflictos de forma pacífica. Lo que hemos de hacer ahora es reequilibrar las emociones y evitar separarlas por géneros.” Mientras conseguimos que hombres y mujeres equilibren su mundo emocional, la necesidad de colaborar, trabajar en equipo, relacionarse con los compañeros y con los representantes de los grupos de interés, etc. convierte estas capacidades emocionales tradicionalmente más femeninas en indispensables para las empresas.

Las empresas han de tomarse muy en serio las emociones. Han de dar formación emocional a sus integrantes. Una formación que les permita aprender a conectar, conocer y expresar mejor sus emociones; que les ayude también a reconocer las de las personas con las que se relacionan; que les ayude a mejorar sus habilidades emocionales personales e interpersonales; que les haga comprender que las emociones existen y siguen actuando aun cuando las negamos; que no son ni buenas ni malas, pero que pueden vivirse positiva o negativamente. Cuando las vivimos positivamente son el

mejor de los combustibles para llevar una vida sana y feliz; sin embargo, cuando se viven negativamente se convierten en una formidable barrera para conseguir dicho objetivo. En suma, una buena gestión de las emociones es básica para un desarrollo armonioso y profundo de los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible, y una interiorización de sus principios y valores.

4.5 Relaciones en red

Como se ha comentado en los capítulos 1 y 2, mientras que el paradigma mecanicista ha promovido en la visión empresarial dominante la jerarquía y las estructuras claramente definidas, la forma de relación propia de la naturaleza es la red. En este sentido, desde que Janine Benyus publicara su obra *Biomimicry* la naturaleza se ha convertido en una fuente inagotable de ideas para la creación de nuevos productos¹⁵, servicios y tecnologías. De igual forma, las empresas deberían de emular también los patrones de relación de la vida en sus aspectos organizativos. Como es evidente, las relaciones con los grupos de interés no pueden basarse en la centralización y la jerarquía. Asimismo, la gestión responsable de los recursos humanos implica promover y favorecer la holarquía y las relaciones en red entre los mismos. Los resultados de un novedoso proyecto de investigación que se presenta en el cuadro 4.6 avalan estas ideas.

Cuadro 4.6 La empresa esponja: cómo innovar a través del diálogo con el entorno¹⁶

La idea de la “empresa esponja” surgió como producto de un proyecto de investigación en el que participaron directivos de las empresas Grupo Eroski, Iberdrola, Mutua Universal, Siemens España y Unión Fenosa coordinados por tres académicos de las escuelas de dirección IESE y EADA. El objetivo del proyecto fue definir las características principales de un modelo de empresa ideal que cumpliera con dos criterios básicos: que fuera innovadora y que mantuviera un diálogo abierto, honesto y fluido con sus grupos de interés. Para conseguir que el modelo fuera rupturista, en las sesiones de trabajo se usaron metodologías que promovieran la creatividad de los

¹⁵ Benyus, Janine, *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*, Harper Collins, 1997.

¹⁶ Rodríguez, Miguel Ángel, Franc Ponti y Silvia Ayuso, “La empresa esponja: cómo innovar a través del diálogo con el entorno”, *Observatorio de Recursos Humanos*, marzo de 2007.

participantes. De esta forma, los participantes no partían de la situación en su empresa, lo que hubiera llevado a un concepto mejorado de lo ya existente, sino que tuvieron libertad para definir entre todos un modelo ideal de empresa que cumpliera óptimamente con los mencionados objetivos. En la primera fase del proyecto se usaron técnicas favorecedoras del pensamiento divergente como el “diamante del deseo”, “ideart” o el “juego de rol”. En la segunda fase, a partir del material generado en la primera, se llegó a la definición del modelo mediante técnicas de pensamiento convergente. Entre las características de la “empresa esponja” relacionadas con el tema “relaciones en red” cabe destacar las relacionadas con la estructura:

- Estructura piramidal jerárquica con pocos niveles y la cúspide roma.
- Estructuras temporales, flexibles con objetivos concretos.
- Redes informales.

Asimismo, algunos de los valores y principios de la “empresa esponja” que se acordaron fueron “tener una actitud de cooperación”, “tomar la naturaleza como fuente básica de inspiración” e “impulsar la holarquía basando el poder en los méritos”.

Margaret Wheatley, una de las principales expertas en pensamiento sistémico aplicado a organizaciones de todo tipo, opina que para que una organización mejore su resistencia y su capacidad de adaptarse a los cambios ésta ha de promover las relaciones en red y, en último término, la emergencia de visiones, comportamientos y soluciones realmente novedosas. Recordemos que el fenómeno de la emergencia consiste en la aparición de nuevas propiedades, características, etc. en un sistema como fruto del sistema en su totalidad; es decir, de sus elementos y, sobre todo, de las interrelaciones entre los mismos. La emergencia constituye la esencia de la creatividad de la naturaleza y es lo que explica la evolución, la diversidad y la resistencia de la vida de nuestro planeta. Es importante insistir en que una visión reduccionista nunca podrá explicar un fenómeno tan trascendental. Tras más de treinta años asesorando a empresas y entidades sociales de los cinco continentes Margaret Wheatley afirma que el ciclo de vida de la emergencia consta de las siguientes tres fases¹⁷:

¹⁷ Wheatley, Margaret and Deborah Frieze, “Using emergence to take social innovations to scale”, 2006. En www.margaretwheatley.com/articles.

- Redes. La existencia de redes es fundamental para que las personas encuentren a otras personas con preocupaciones o formas de pensar similares. Éste es un primer estadio en el que predomina el egoísmo (las personas participan en redes por su propio beneficio). Las redes son fluidas: las personas entran y salen en función de su interés.
- Comunidades de práctica. Las redes hacen posible que personas con intereses parejos se conozcan. De esta forma, muchas pequeñas comunidades de práctica pueden surgir de una red robusta. Una de las características básicas de las comunidades de práctica es su autoorganización. Las personas participan no sólo por su propio interés sino para ayudar a los demás; comparten sus conocimientos y experiencias, se apoyan mutuamente, y crean nuevo conocimiento sobre el tema de interés común. Asimismo, las comunidades de práctica no se centran exclusivamente en sus miembros sino que procuran que sus descubrimientos sean conocidos por todos los que pueden estar interesados. En las comunidades de práctica, las ideas se comparten y se ponen en práctica rápidamente; en este sentido, es de destacar la velocidad con la que las personas aprenden y crecen en una comunidad de práctica.
- Sistemas de influencia. El tercer estadio de la emergencia nunca puede ser predicho. Consiste en la aparición repentina de un sistema con influencia y poder real. Los esfuerzos y prácticas pioneros de las comunidades de práctica pasan de la periferia para, de repente, convertirse en norma aceptada. Las personas dejan de dudar sobre la conveniencia de adoptar los enfoques y métodos novedosos, y se centran en aprender de las experiencias de los pioneros. Éstos se convierten en líderes en su campo y son reconocidos como expertos.

Como se ha indicado en el capítulo dos, las empresas han de interiorizar el valor “jerarquía” pero también el de “holarquía”. En entornos crecientemente cambiantes, las empresas no pueden circunscribir su capacidad de adaptación al diseño consciente de nuevos sistemas, estructuras, jerarquías, etc. Por el contrario, siguiendo el ejemplo de la vida, han de permitir y favorecer las relaciones no jerárquicas entre sus miembros y entre éstos y los grupos de interés. De esta forma, no bloquearán la emergencia y

podrán aprovechar su tremendo potencial creativo. Sin duda, las empresas que actúen de esta manera conseguirán una mayor flexibilidad y una mejor capacidad de adaptación. En suma, serán más responsables y sostenibles.

4.6 Conocimiento y talento

Como se ha sugerido en la introducción, en la nueva economía de la empresa responsable y sostenible los empleados han de contribuir, además de con su tiempo y esfuerzo, con todo su potencial. Por ello, una gestión óptima del conocimiento y talento individual y colectivo es fundamental. Las empresas han de conseguir el continuo desarrollo de los conocimientos y experiencias, actitudes y aptitudes de cada uno de sus integrantes. Asimismo, han de conseguir que el conocimiento de la organización en su conjunto supere la mera suma de los individuales. En su obra seminal *The Knowledge Creating Company* Nonaka y Takeuchi abordaron el tema del aprendizaje y de la generación de conocimiento y explicaron que hay cuatro aspectos a tener en cuenta:

- Socialización, que consiste en compartir los conocimientos tácitos de la organización.
- Exteriorización, que consiste en convertir los conocimientos tácitos en conocimientos explícitos.
- Combinación, que consiste en convertir los conocimientos individuales en conocimientos organizativos y transferirlos nuevamente a los individuos en una forma distinta.
- Interiorización, que consiste en convertir los conocimientos explícitos en conocimientos tácitos.

Nonaka y Takeuchi llamaron a este proceso de creación y procesamiento del conocimiento la “espiral del conocimiento”¹⁸. Tal y como se ha comentado en el capítulo 1, los activos intangibles complejos, como los basados en el conocimiento organizativo, son una fuente fundamental de ventaja competitiva para las empresas. Por ello, es importante que el conocimiento organizativo resida no en una sino en una pluralidad de personas y equipos y se genere a través de las interrelaciones entre los

¹⁸ Nonaka, I. and H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995.

mismos. Al igual que sucede con otros activos intangibles, como la cultura por ejemplo, gestionado de esta forma el conocimiento organizativo no es imitable por lo que, si su desarrollo avanza en la dirección adecuada, constituye una fuente sostenible de ventaja competitiva. En el cuadro 4.7 se presenta algunos datos interesantes de la gestión del conocimiento en Port Aventura. En siguiente apartado se ofrecerán algunos ejemplos adicionales en el contexto de su relación con otros sistemas de gestión de recursos humanos.

Cuadro 4.7 La Universidad de Port Aventura

Port Aventura considera que sus empleados son una pieza clave de su éxito. Por ello, desde su Departamento de Recursos Humanos se identifican continuamente aspectos de mejora tales como:

- Incrementar el grado de formación y de especialización.
- Retener y fidelizar a los empleados.
- Reconocer el trabajo y aptitudes de empleados que conocen y hacen muy bien su trabajo pero que no cuentan con títulos o cursos reconocidos.
- Facilitar la promoción interna.
- Cubrir nuevos puestos de trabajo ante el crecimiento de las áreas de negocio del parque.

En este contexto nació el programa de formación PortAventura University, dirigido exclusivamente a empleados de PortAventura y reconocido por la Universidad Rovira i Virgili. El abanico de formación que ofrece es muy amplio y flexible. Se ofrecen desde módulos sencillos de pocas horas a talleres más amplios, cursos “en línea” y presenciales, dentro y fuera del horario laboral; se trata de una oferta que tiene en cuenta la situación y necesidades del equipo humano de la empresa, que en temporada alta alcanza la cifra de 4.500 personas. La formación especializada, que cuenta con un certificado de extensión universitaria expedido por la Universidad Rovira i Virgili, está relacionada con las áreas de negocio de PortAventura: hoteles, parque temático y acuático, espectáculos, restaurantes, tiendas, centro de convenciones y campos de golf. El programa académico está diseñado y supervisado por la propia universidad y es impartido por personal especializado, previamente formado, de PortAventura,

adaptando al máximo la formación al puesto de trabajo y facilitando la transmisión del conocimiento. En el 2008 se cuenta con cuatro cursos de especialización: hostelería, restauración, gestión del *resort* y función gerencial.

En resumen, se trata de una herramienta de formación que se adapta a las necesidades de PortAventura y a las necesidades de las personas que quieren ampliar conocimientos y promocionar internamente, reconociendo este esfuerzo con un título de extensión universitaria. Es una solución innovadora que permite cubrir las necesidades de la empresa y del empleado, haciendo que éste sienta que la compañía se preocupa por él y le ofrece oportunidades de mejora. Asimismo, se crean sinergias y relación con la Universidad. PortAventura University ha tenido tan buena acogida que el número de empleados que solicitan la formación dobla el número de plazas ofrecidas. Aquellos que no pueden acceder a la formación especializada cuentan con talleres y módulos técnicos que se ofrecen de forma continuada, para que puedan ampliar sus conocimientos.

En resumen, la empresa responsable y sostenible ha de crear las condiciones necesarias para que las capacidades individuales se desarrollen al máximo y el todo, es decir, el conocimiento y talento organizativo, sea mayor que la suma de sus partes. En un contexto en el que el conocimiento y la innovación han alcanzado una enorme trascendencia, éste es, sin duda, uno de los principales retos de una gestión responsable de los recursos humanos.

4.7 Coherencia de los sistemas

Muchas empresas ponen en marcha iniciativas relacionadas con diversos aspectos de la gestión de sus recursos humanos de enorme potencial para, al cabo del tiempo, constatar que su impacto ha sido mínimo o nulo. Una de las causas fundamentales de estos fracasos es no tener en cuenta la importancia de una visión sistémica de la gestión. Una de las características de los sistemas es su resistencia al cambio. Por ello, cuando una medida pretende cambiar el funcionamiento de un elemento del sistema sin atender a sus interrelaciones con otros elementos, suele estar condenada al fracaso. Mientras que dicha medida apunta en una determinada dirección, el sistema puede estar actuando en dirección contraria. En suma, o bien el esfuerzo de

implantación será notoriamente más costoso de lo deseable o bien, sin más, no conseguirá cuajar.

Para evitar el efecto comentado más arriba, cuando las empresas pretenden poner en marcha iniciativas relacionadas con cualquiera de los temas tratados en este capítulo han de tener en cuenta su coherencia con el resto de las áreas de gestión. Por ejemplo, si lo que se pretende es mejorar la inteligencia emocional de las personas de la organización, la empresa deberá proporcionar formación a sus integrantes. Sin embargo, si no tiene en cuenta de qué manera otros elementos de su gestión están influyendo en las habilidades emocionales de sus personas, es probable que el impacto de la formación sea, cuando menos, mejorable. Para evitarlo, habrá de tener en cuenta si sus sistemas de evaluación del desempeño, promoción, comunicación, reconocimiento, involucración en la mejora, selección y acogida, medición de la satisfacción y clima laboral, su perfil de liderazgo, sus valores, etc., etc., son coherentes con la mejora de la inteligencia emocional de sus integrantes que se ha planteado como objetivo.

En el cuadro 4.8 puede apreciarse de qué manera el BBVA lleva a cabo una gestión de sus recursos humanos teniendo en cuenta que sus diversos sistemas apuntan en una misma dirección. En los cuadros 4.9 y 4.10 se presentan ejemplos relacionados con la involucración de los empleados, el reconocimiento, el talento y la valoración del rendimiento en Volkswagen, Shell, DuPont y Westpac Banking.

Cuadro 4.8 La gestión de los recursos humanos en BBVA

BBVA ha establecido el siguiente compromiso con sus empleados: “Un estilo de gestión generador de entusiasmo y que facilite la formación, la motivación y el desarrollo personal y profesional”. BBVA entiende la relación con sus empleados como un elemento clave para la creación de valor y para su responsabilidad corporativa. Para ello, cuenta con un modelo global e integrado de gestión del capital humano, con el objetivo de impulsar una mejora continua en los estándares éticos, la igualdad de oportunidades, el desarrollo profesional y personal, el trabajo en equipo, el clima laboral y la satisfacción de los empleados. El modelo de gestión de recursos humanos está basado en la gestión por competencias y en la comunicación con los empleados y

pretende servir de garantía de la igualdad de oportunidades, concediendo una atención prioritaria a aspectos como el clima laboral, la comunicación y el diálogo con los empleados, los sistemas de previsión social, los beneficios sociales, la formación y gestión del conocimiento, el voluntariado, la conciliación de la vida personal y laboral, la igualdad de oportunidades, el empleo y la salud y seguridad laboral. Algunos de los sistemas y herramientas empleados son los siguientes:

- Gestión por competencias. el proceso de valoración por competencias se lanza bienalmente de forma simultánea en todos los países en los que está presente el Grupo. La base del modelo está en el contraste entre los perfiles funcionales y los perfiles profesionales. El contraste entre ambos permitirá identificar el gap individual y articular de manera personalizada la aplicación de las distintas políticas de gestión de Recursos Humanos.
- Valoración. Las siguientes herramientas de evaluación se aplican a todos los empleados:
 - Evaluación de los resultados: Se refiere al nivel de consecución de los objetivos del ejercicio. Cada jefe valora los logros de sus colaboradores y realiza una entrevista personal. El resultado está vinculado al desarrollo profesional, a la compensación y a la remuneración.
 - Valoración de competencias: Se refiere al perfil profesional del empleado. En lo relativo a las habilidades, se valora el nivel de desarrollo alcanzado. En el caso de los conocimientos técnicos, se valora el dominio de aquellos necesarios para el desempeño de la función asignada
- Desarrollo profesional. Partiendo de la valoración de competencias, se establece un plan de formación a medida de cada empleado. Los empleados pueden consultar en la intranet el perfil requerido para cada puesto, lo que dota al modelo de transparencia y permite a cada empleado orientar su desarrollo profesional. El modelo se completa con la herramienta “Apunto”, diseñada para que los profesionales dejen constancia de sus intereses profesionales y de sus destinos preferidos. También existe la Guía de Desarrollo, elemento de orientación para el desarrollo profesional.
- Compensación. Se establece en función del nivel de responsabilidad del puesto, de la evolución profesional de cada empleado y del cumplimiento de los objetivos, evitando todo tipo de discriminaciones, siendo la relación salarial de 1 a 1 entre

hombres y mujeres. Además, en la retribución variable tienen un peso importante los indicadores de satisfacción del cliente y el comportamiento de acuerdo con los principios de la cultura corporativa, incluyendo el compromiso con la responsabilidad corporativa.

BBVA también dispone de numerosas herramientas de comunicación interna con el objetivo de crear un clima de confianza basado en una relación abierta, el respaldo al equipo y la comunicación transparente:

- Boletín diario Buenos Días. Resume las iniciativas del Grupo que tienen consideración de interés general.
- Informe de Actividad mensual. Resume los logros y experiencias más interesantes de cada área.
- Canal BBVA. Presenta datos económicos, campañas o proyectos relevantes.
- Carrusel. Incluye noticias propias de las áreas y otros mensajes y avisos de interés general para todos los empleados.
- Portal del empleado. Facilita la gestión de procesos e informa sobre los sistemas de gestión de Recursos Humanos (nómina, beneficios sociales, préstamos, etc.), permitiendo el acceso a cursos de formación y a otros servicios.
- Servicio de Atención al Empleado. El objetivo es atender las dudas y reclamaciones de los empleados mediante un canal de comunicación múltiple (intranet, teléfono, correo electrónico) que la Dirección de Recursos Humanos pone a disposición de los empleados activos, prejubilados y pasivos de BBVA en España.
- Revista trimestral Adelante. Describe con detalle los proyectos estratégicos, repasa los hechos más noticiables de los últimos meses y describe la actuación de distintas funciones o áreas.

Además de los mencionados, existen otros canales. Un caso significativo, todavía en fase de desarrollo, es el proyecto Pasión por las Personas, que combina reuniones personales, audiovisuales y otras acciones. Es un proyecto en el que las sugerencias de mejora son elaboradas con las opiniones y conclusiones que tanto clientes como empleados han aportado. Otro Canal importante es la encuesta de satisfacción y clima laboral que el BBVA efectúa cada dos años. Mediante ella, todos los profesionales del Grupo pueden opinar sobre las condiciones de trabajo y su vivencia profesional. Es uno

de los canales más importantes y sirve para impulsar acciones dirigidas a mejorar las condiciones de trabajo y el clima laboral.

Cuadro 4.9 Prácticas de recursos humanos en Volkswagen

Volkswagen reconoce el hecho de que sus empleados son recursos valiosos. El éxito futuro de la empresa depende principalmente de su poder de innovación y de su habilidad para adaptarse a nuevos desarrollos. Algunas de sus prácticas destacadas son las siguientes:

- Volkswagen responde a las oscilaciones en la demanda con horarios más cortos y ajustes en el salario, en vez de implementar costosos paquetes de despidos. De esta forma retiene personal cualificado en momentos de baja demanda, manteniendo costes de contratación y de formación.
- VW ha desarrollado instrumentos de compromiso e involucración de sus empleados que han llegado a convertirse en referencia en su industria. Un ejemplo de ello es el “Idea Management Scheme”, que promueve y facilita que sus empleados realicen sugerencias que permitan mejoras en los procesos. En 2006, las sugerencias hechas por los empleados en las seis plantas de VW en Alemania supusieron ahorros de unos 168 millones de euros, lo que es una clara prueba del estrecho vínculo entre el capital humano, la motivación y el éxito financiero.
- Otra iniciativa relacionada con la anterior es el premio interno para empleados “Environmental Award for Volkswagen employees” que hasta el momento ha tenido un carácter bianual, pero que a partir de 2008 será anual. Su objetivo es reconocer a aquellos empleados que han tomado iniciativas y han hecho contribuciones superiores a la media en temas de protección ambiental en su puesto de trabajo.
- VW es consciente de la importancia de prevenir la pérdida de capacidades esenciales cuando empleados de larga trayectoria se retiran. Para ello ha establecido un Sistema de Gestión del Conocimiento que asegura que el conocimiento y saber hacer es transmitido de los antiguos a los nuevos empleados.

Cuadro 4.10 Coherencia de los sistemas de evaluación del rendimiento

El paquete retributivo de Shell refleja, en parte, las aportaciones que hacen los empleados a la responsabilidad y la sostenibilidad de la empresa. El cuadro de mando corporativo de Shell para todas las empresas tiene cuatro componentes clave, siendo uno de ellos ‘Desarrollo Sostenible’, que incluye salud, seguridad, medio ambiente, reputación y responsabilidad social. Las primas representan el 50% de la remuneración variable y están vinculadas al rendimiento de la empresa en su cuadro de mando. Todos los empleados, incluidos los altos directivos, cobran estos incentivos en función de su rendimiento personal y del alcanzado a nivel corporativo.

De modo similar, DuPont ofrece una política de remuneración variable basada en los compromisos financieros contraídos para el ejercicio y en la evaluación cualitativa del rendimiento en áreas como ambiente de trabajo, tratamiento y desarrollo de las personas, contratación estratégica, seguridad y medio ambiente.

Los procesos y prácticas de valoración del rendimiento de Westpac Banking se basan en el mérito personal y los sistemas de evaluación se elaboran en torno a un cuadro de mando integral, que pretende evaluar el rendimiento de los empleados según su aportación al desarrollo del valor a largo plazo para el accionista a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes y otras partes interesadas. El sistema incluye a sus altos directivos, que tienen objetivos específicos relacionados con la responsabilidad corporativa y el compromiso de los empleados.

En resumen, la coherencia de los diferentes sistemas de gestión es un elemento básico, aunque con frecuencia olvidado, para avanzar en los aspectos de la gestión responsable de los recursos humanos que estamos viendo en este capítulo. En el siguiente apartado consideraremos algunos temas de importancia creciente para conseguir la satisfacción de las personas que se han apuntado en el ejemplo del BBVA.

4.8 Conciliación y voluntariado

La satisfacción de los empleados con la empresa es condición indispensable para que éstos se sientan identificados con la misma y se comprometan e involucren en la consecución de sus objetivos. Todos los temas tratados hasta el momento en este capítulo tienen una incidencia más o menos directa en el nivel de satisfacción de los integrantes de una empresa. En este apartado veremos dos temas que por su novedad y por considerarse especialmente conectados con la responsabilidad corporativa merecen un tratamiento diferenciado: la conciliación de la vida laboral y personal y la participación de los empleados en acciones de voluntariado social.

Los cambios sociológicos experimentados en las últimas décadas han supuesto una modificación de lo que las personas pretenden conseguir cuando se integran en una empresa. Cada vez se usa más el concepto “salario emocional”. En definitiva se trata de que las empresas aporten a sus empleados algo más que salario y posibilidades de desarrollo profesional. Podría decirse que dichos temas se dan por descontados. Los empleados desean que trabajar en una empresa no implique renuncias en temas como sus valores o su deseo de llevar una vida personal plena. Por ello las empresas más avanzadas en el terreno de la responsabilidad están buscando fórmulas imaginativas que satisfagan los deseos de sus empleados sin renunciar por ello a sus legítimos objetivos empresariales. Como decíamos en el capítulo 2 al hablar de la necesidad de conjugar los “viejos” y los “nuevos” valores, pueden surgir tensiones a la hora de conciliar los deseos de los empleados y los de las empresas. Sin embargo, cuando estas tensiones son bien gestionadas, es posible encontrar soluciones que supongan beneficios tanto para las empresas como para los empleados.

Numerosos estudios atestiguan que más tiempo en el puesto de trabajo no implica más rendimiento. Incluso, al contrario: muchas veces las horas de más son horas vacías que tienen efectos perversos en el rendimiento de las personas. Cuando el trabajo no es una barrera para la realización de otras actividades (tiempo con la pareja y con los hijos, lúdicas, deportivas, culturales, etc., etc.), el bienestar físico y psicológico de los empleados se traduce en un mayor rendimiento en el trabajo. Los planes de conciliación de la vida laboral y personal que están implantando un número creciente de empresas son claros ejemplos de la capacidad de éstas últimas de adaptarse a las nuevas realidades sociales. Concretamente, dos terceras partes de las empresas líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad han puesto en marcha iniciativas de armonización

de la vida profesional y personal que incluyen horarios flexibles y permisos para situaciones especiales. Como sucede con la mayoría de los temas, la conciliación ha de tratarse de forma sistémica. Los sistemas, las rutinas y la cultura de la empresa pueden ayudar o ser un obstáculo. Por ello es importante tenerlos en cuenta a la hora de diseñar los planes de conciliación. Por ejemplo, una adecuada gestión por objetivos permite que las personas se sientan valoradas por su contribución y sus esfuerzos y no por el número de horas que pasan en sus puestos de trabajo; las políticas de promoción también han de ser coherentes, de forma que no primen a las personas que permanezcan en sus puestos hasta horas intempestivas; asimismo, suele ser útil incidir en que las reuniones no se convoquen en horarios incompatibles con la conciliación. En los ejemplos de Iberdrola y La Caixa que se presentan en los cuadros 4.11 y 4.12 se incluyen numerosas formas de facilitar la conciliación así como su relación con la promoción de la igualdad.

Cuadro 4.11 Medidas para la conciliación y la igualdad de Iberdrola

El Plan Estratégico 2008-2010 de IBERDROLA considera la conciliación uno de los ejes fundamentales de la política de Recursos Humanos de la empresa. La compañía cuenta con una avanzada política para conciliar la vida personal y familiar, especialmente en los aspectos dirigidos a hacer compatible la maternidad con una carrera profesional de éxito. Para ello en 2003 implantó las siguientes medidas:

- Un permiso retribuido de quince días naturales a disfrutar con antelación a la fecha prevista del parto.
- Una jornada flexible de cinco horas diarias, tras finalizar el permiso legal por maternidad y durante el período restante, hasta completar los doce siguientes meses desde la fecha del parto, con el 100% del salario.

Una de las medidas estrellas del convenio colectivo firmado a finales de 2007 es la implantación de la jornada intensiva para toda la plantilla que concluirá su jornada a las 15:30. Además de mejorar la calidad de vida de los profesionales, que dispondrán de más tiempo libre, la medida favorecerá el incremento de la productividad de la

compañía, gracias a un aumento global de 500.000 horas de trabajo. Algunas otras medidas del convenio colectivo son las siguientes:

- La ampliación de ocho a diez años de la edad de los hijos menores que dan derecho a la reducción de jornada por guarda legal.
- La subida a tres años del período máximo de excedencia por cuidado de familiares con reserva de puesto.
- La adecuación de la organización para que los trabajadores a turnos puedan disfrutar de sus derechos de conciliación.
- La implantación de un complemento de hasta el 100% del salario fijo durante la suspensión del contrato por paternidad.
- El mantenimiento, fuera de Convenio, tanto de la posibilidad de reducir la jornada a cinco horas diarias sin disminución alguna de salario, durante el periodo que va desde la incorporación de la baja maternal hasta que el hijo cumpla un año de edad, como los quince días de permiso retribuido antes del parto.
- Beneficios para el personal de turnos, gracias a los cuales este colectivo acumulará dos días de permiso retribuido por cada año trabajado en turno cerrado, de forma que podrán adelantar su jubilación.
- Aplicación de un nuevo sistema retributivo ligado a la productividad, de forma que se tendrán en cuenta tres elementos: la evaluación del desempeño personal, el grado de consecución del beneficio neto objetivo de la Empresa y la formación del empleado en prevención de riesgos laborales.

IBERDROLA fue la primera compañía eléctrica española en recibir el certificado de Empresa Familiarmente Responsable, según la Norma 1000-1, otorgado por la Fundación + Familia y apoyado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Este certificado, cuyo periodo de validez es de tres años, reconoce a las entidades que más contribuyen a la conciliación de la vida personal y laboral, a través de la valoración de distintos factores como la estabilidad en el empleo, la flexibilidad de horarios o el apoyo a la integración, a la familia y a la igualdad de oportunidades.

Cuadro 4.12 Plan de Igualdad y Conciliación de La Caixa

La Caixa ha pactado con los sindicatos un amplio Protocolo de Igualdad y Conciliación para facilitar a sus más de 24.000 empleados la conciliación de la vida laboral y la personal, además de fomentar el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. El Protocolo de Igualdad y Conciliación concreta nuevas medidas de igualdad, permisos, excedencias y programas de formación para promover el bienestar de sus empleados, una de las prioridades de la entidad. Además, incluye la creación de una Comisión de Igualdad y Conciliación presidida por el Área de Personal que se encargará del seguimiento de la aplicación del acuerdo, proposición de medidas y de iniciativas de formación, así como del seguimiento de las medidas de conciliación. Algunas de los temas concretos que incluye el protocolo son los siguientes:

- La referencia al derecho individual a la Conciliación establecido por la Ley de Igualdad, mediante la adaptación de la jornada laboral y la posibilidad de reducirla por debajo del mínimo legal.
- La institucionalización de la gestión autónoma de los permisos hasta un día, en toda la medida necesaria, a nivel de cada centro de trabajo, así como la flexibilidad en los horarios de entrada y salida.
- La ampliación de los permisos de maternidad, paternidad y lactancia y de otros permisos retribuidos, la mejora y ampliación de los supuestos de excedencia, así como otras medidas para mejorar la conciliación como las siguientes: ampliación en diez días del permiso de maternidad; ampliación gradual hasta cuatro días del permiso de paternidad; flexibilidad, por razones de conciliación, de media hora en el horario de entrada y salida; posibilidad de acumular la reducción de jornada en las tardes de los jueves por cuidado hijos hasta seis años; posibilidad de añadir hasta tres días laborables más al año a los diversos permisos existentes.
- El establecimiento del derecho a la “reserva de cargo” para el cuidado de personas dependientes.
- La creación de “equipos senior”, para facilitar la adaptación positiva de la contribución de las personas de más edad.
- La cobertura inmediata de las bajas por maternidad, excedencias o enfermedades prolongadas.

- La formación en igualdad y conciliación, diversidad, gestión del tiempo y planificación y organización del trabajo, así como la mejora de la eficiencia de las reuniones.
- La explicitación de las situaciones que serán especialmente atendidas: maternidad y paternidad, víctimas de acoso o de discriminación y, particularmente, víctimas de violencia de género que, entre otras medidas de apoyo, podrán disponer de un permiso retribuido de 3 meses si es necesario por razones de alejamiento.
- La creación de una Comisión paritaria de Igualdad y Conciliación, y la elaboración de indicadores cuantitativos de igualdad de oportunidades.

La Caixa solicitó en el año 2005 la acreditación de la entidad y su Obra Social en el Programa Óptima del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, una iniciativa que viene desarrollando el Instituto de la Mujer con el objetivo de impulsar la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas a través del desarrollo de Planes de Acciones Positivas. La Caixa se comprometió a llevar a cabo una serie de acciones positivas para promover el equilibrio entre mujeres y hombres, facilitar la incorporación de éstas a puestos de trabajo en los que estén poco representadas, garantizar su permanencia y su promoción a cargos de responsabilidad e implantar medidas que faciliten la conciliación de la vida laboral y familiar. En el último año, un 62% de las personas que se han incorporado a La Caixa son mujeres. En total, más de 10.000 mujeres trabajan en la actualidad en la entidad, lo que representa un 43% sobre el total de empleados de la entidad. Además, más de la mitad de las promociones internas que se realizaron en 2006 han correspondido también a mujeres.

Al igual que la conciliación, la participación de los empleados en proyectos sociales es un tema que está calando hondo en numerosas compañías. La finalidad de los programas de voluntariado corporativo es facilitar el impacto social positivo de la empresa a través de las capacidades profesionales y humanas de sus integrantes. En definitiva, es una oportunidad para las empresas de mostrar su cara más humana a la sociedad y para los empleados de actuar conforme a sus valores. Como es evidente, además del impacto externo, este tipo de actuaciones tiene también una influencia positiva en el sentido de pertenencia de los empleados y, por tanto, en su compromiso e involucración en la consecución de los objetivos de la empresa. En los cuadros 4.13 y

4.14 se presentan las experiencias de Barclays y Ericsson. Como veremos, la primera está dirigida a la mejora del entorno social próximo mientras que la segunda se centra en la ayuda humanitaria en situaciones de emergencia y catástrofes naturales.

Cuadro 4.13 El voluntariado en Barclays

El Grupo Barclays concentra su apoyo en cinco áreas: educación, medio ambiente, arte, personas con discapacidad e inclusión social y concede una especial importancia a la involucración de sus empleados en acciones de voluntariado en relación con ellas.

El Grupo Barclays anima a todas las personas de su organización a que se involucren activamente en actividades solidarias en favor de la sociedad y, por lo tanto, asume el coste del tiempo de trabajo que sus empleados dedican al voluntariado corporativo y ofrece apoyo financiero a proyectos que representan oportunidades para las comunidades en las que Barclays se encuentra presente.

En 2004, 387 empleados del Grupo Barclays en España participaron en 48 acciones de voluntariado por toda la geografía española. A nivel mundial, el apoyo de Barclays hizo posible que 4.600 comunidades, dentro y fuera del Reino Unido, se beneficiaran del tiempo y del esfuerzo que 12.000 personas, de todas las edades y perfiles dedicaron a proyectos de voluntariado cuyo objetivo era mejorar la calidad de vida de su entorno.

- Educación. El ámbito de actuación se centra en:
 - Centros locales: iniciativas para proveer de medios adicionales a los colegios o escuelas locales.
 - Proyectos de alfabetización y ayuda en la formación complementaria para adultos y jóvenes orientada a su inserción laboral.
 - Infancia: guarderías, parvularios, servicios de ayuda y cuidado fuera de las horas de colegio.
 - Iniciativas orientadas a la educación de jóvenes en la prevención de adicción al alcohol y las drogas.
 - Iniciativas que faciliten el desarrollo profesional de los jóvenes.
- Medio ambiente. Con ayudas dirigidas a:
 - Proyectos de regeneración medioambiental.
 - Ayuda a comunidades a mejorar su entorno medioambiental.

- Apoyo a organizaciones medioambientales.
- Proyectos relativos al reciclado de materiales y recursos.
 - Arte. Las actividades se centran en:
 - El apoyo a asociaciones y organizaciones culturales con impacto en la sociedad.
 - Iniciativas a favor del arte a nivel comunitario o de grupos sociales
 - Personas con discapacidad. Es uno de los aspectos prioritarios, enfocado en:
 - La tutoría de personas con discapacidad para desarrollar su carrera profesional.
 - Iniciativas de apoyo a la educación y el empleo de personas con discapacidad.
 - Inclusión social. Se ocupa de colectivos desfavorecidos:
 - Niños, especialmente los de entornos marginales y deprimidos.
 - Familias en estado de necesidad o de tensión.
 - Personas sin hogar.
 - Desempleados, especialmente apoyo a su educación y formación profesional.
 - Tercera edad: personas débiles y con recursos escasos.

Cuadro 4.14 Programa Ericsson Response

Ericsson Response es un programa de voluntariado para la colaboración con el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDO), la Oficina de Coordinación para Asuntos Humanitarios (OCHA) y la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Ericsson compromete su tiempo, sus recursos y su experiencia a una gran variedad de causas, centrándose en lo que mejor sabe hacer: las comunicaciones. Consciente de que las empresas no pueden llevar a cabo esto en solitario, a través de asociaciones con organizaciones no gubernamentales, gobiernos y clientes, Ericsson es capaz de proporcionar una mejor respuesta a un problema social y así convertirse en un ciudadano corporativo responsable más eficaz.

En el momento en el que ocurre una catástrofe, Ericsson Response se moviliza para proporcionar los sistemas de comunicaciones necesarios para que las organizaciones humanitarias realicen con eficacia sus actividades. En principio, se utilizan redes móviles estándar conectadas a la red pública por satélite o microondas. Estos equipos mejoran la coordinación y la eficacia de las operaciones de respuesta a la catástrofe. El programa se activa cuando se recibe una petición internacional de ayuda desde Naciones

Unidas o la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (IFRC). Ericsson responde enviando voluntarios cualificados que son empleados en activo y/o equipamiento disponible. El tiempo de respuesta está entre dos horas y una semana desde la petición. Si la ayuda es muy urgente Ericsson busca el apoyo de empleados locales. Dentro del programa se promueve la investigación para el desarrollo de nuevos sistemas que mejoren la eficacia de las operaciones de ayuda y la comunicación de estas actividades para aumentar la concienciación.

Ericsson ha creado un grupo de voluntarios internos. Los voluntarios de Ericsson Response colaboran en “evaluaciones sobre el terreno”, en operaciones de ayuda humanitaria de socios, o en puesta en servicio de equipos. Los equipos de “evaluación sobre el terreno se encargan de realizar un cálculo aproximado de las pérdidas y los daños y perjuicios, proponer los recursos y la organización necesarios para llevar a cabo la operación humanitaria y coordinar los esfuerzos de ayuda humanitaria.

Ericsson está recopilando su experiencia internacional en emergencias para compartir las lecciones aprendidas y las nuevas tecnologías con respecto a las comunicaciones durante las catástrofes. El Grupo de Referencia Técnica de Ericsson Response está formado por personas capacitadas técnicamente de todos los departamentos de la empresa. Este grupo identifica las necesidades y desarrolla propuestas técnicas y aplicaciones para mejorar la respuesta ante las catástrofes para las organizaciones de ayuda humanitaria internacionales.

Como hemos comentado más arriba, la conciliación de la vida laboral y personal y el voluntariado corporativo son prácticas que promueven la satisfacción y el sentido de pertenencia de los integrantes de las empresas. Como veremos en el siguiente apartado, el compromiso de la compañía con la salud y la seguridad de sus personas es, asimismo, un tema básico para alcanzar dichos objetivos.

4.9 Salud y seguridad

Aunque, por sus propias características, en algunos sectores empresariales la salud y la seguridad siempre han sido temas de la máxima importancia, el auge de la responsabilidad empresarial ha supuesto su extensión al resto de sectores y su ampliación a cuestiones que hasta hace unos años quedaban fuera del mundo empresarial. Hoy en día, es difícil que una empresa pueda hablar de responsabilidad empresarial con credibilidad si no tiene un sistema de salud y seguridad.

La consideración integral de la persona, elemento clave de la responsabilidad empresarial, requiere que las empresas no sólo pongan todos los medios a su alcance para que sus empleados no sufran accidentes laborales ni contraigan enfermedades profesionales. Muchas empresas están integrando en sus sistemas de gestión la promoción de hábitos de vida saludables y la formación para evitar accidentes fuera de sus instalaciones. Programas para ayudar a abandonar el uso de sustancias tóxicas, la promoción de buenos hábitos alimentarios o la fuerza con que el denominado *corporate fitness* está entrando en las empresas, son algunos ejemplos de esta tendencia. El cuadro 4.15 describe la gestión de este tema de una empresa como DuPont, sin duda una de las más avanzadas en seguridad; es de destacar la involucración de su máximo órgano de gobierno en la gestión de un tema que, todavía en la mayoría de las empresas, recibe una atención de carácter meramente técnico. Irish Life y ABB, en el que nuevamente sobresale la involucración de su máximo ejecutivo, nos ofrecen otros buenos ejemplos (cuadros 4.16 y 4.17).

4.15 DuPont: la experiencia de los pioneros

“Creemos que todos los accidentes y enfermedades laborales, así como los incidentes y seguridad medioambientales, pueden ser prevenidos, y nuestro objetivo para todos ellos es cero. Promoveremos la seguridad de nuestros empleados fuera del trabajo”. Como puede apreciarse en esta declaración, la seguridad y la salud son temas clave en DuPont y se concretan en un ambicioso objetivo estratégico.

En DuPont, el Consejero Delegado es, asimismo, el máximo responsable ejecutivo de la seguridad (*Chief Safety Officer*). El Presidente de la compañía y otros consejeros establecen los estándares de salud y seguridad. Los directores de las fábricas son los

responsables de la seguridad de sus trabajadores y cada supervisor debe aceptar su responsabilidad sobre la seguridad y la salud de sus colaboradores.

El sistema de comités de seguridad de DuPont ha demostrado ser un medio efectivo para el desarrollo de las políticas de seguridad y de gestión del riesgo, difundiendo información y generando y manteniendo el interés en la seguridad y la salud. El Comité Central de Seguridad y Salud de cada planta está formado por el máximo ejecutivo, todos los responsables de departamento, el supervisor de seguridad y el responsable médico. El Comité origina, guía y coordina todos los esfuerzos relacionados con la seguridad y los riesgos de su unidad tomando como base las directrices corporativas. Este Comité tiene normalmente varios subcomités:

- El de Gestión de la Seguridad de los Procesos, que establece las políticas de gestión de riesgos.
- El de Salud Laboral, que establece las políticas, objetivos y requerimientos de salud y desarrolla auditorías en áreas como equipos productivos, control a la exposición de productos químicos, ergonomía, reducción de ruidos y salud auditiva, y control medioambiental.
- El de Materiales Peligrosos establece las políticas y lleva a cabo auditorías respecto a la adquisición, uso, manejo y transporte de dichos materiales.
- El de Preparación para Emergencias, establece las políticas y procedimientos para proporcionar atención médica, protección contra incendios, control de desastres y planes de evacuación. Se encarga, asimismo, de la formación y de realizar simulacros periódicos.
- El del Programa de Seguridad ayuda a promover y mantener el interés de los empleados en seguridad, protección contra incendios, salud laboral y distribución segura de materiales peligrosos.
- El de Normas, Procedimientos y Formación establece las políticas y realiza auditorías del manual de seguridad de la planta, las normas de seguridad, los procedimientos operativos y los programas de formación de los empleados.

Gracias a su sistema de seguridad y salud DuPont ha conseguido resultados espectaculares¹⁹. En 2004, por ejemplo, DuPont tuvo una tasa de incidentes y enfermedades de 0,32 por cada 200.000 horas trabajadas, mientras que la media de la industria química fue de 3,5 y la de la industria en general de 6,6.

4.16 Programa para la salud y el bienestar de Irish Life

Consciente de que para ofrecer un servicio excelente a sus clientes es fundamental tener un personal comprometido, motivado y leal, Irish Life lanzó un programa para la salud y el bienestar de sus empleados en 2002. El programa tiene tres grandes objetivos:

- Mejorar el equilibrio laboral y personal de sus empleados ofreciendo un amplio abanico de posibilidades horarias.
- Crear conciencia sobre temas con impacto en la salud y el bienestar y educar a sus empleados sobre los mismos.
- Favorecer el desarrollo de estilos de vida saludables promoviendo dietas saludables y proporcionando instalaciones deportivas.

Algunos de los elementos del programa son: horarios flexibles, posibilidad de horario continuado y trabajo a tiempo parcial, instalaciones deportivas, formación y sensibilización (con la celebración de una semana anual sobre salud y bienestar), y menús saludables en el comedor de la empresa. Asimismo, se ha creado un espacio en la intranet y se avisa a los empleados cuando se introducen novedades.

Mediante su programa Irish Life ha conseguido, además de mejorar la salud de sus empleados, reducir la tasa de rotación del 15% al 6%, mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes del 73% al 77%, ser reputada como una de las mejores empresas para trabajar e incrementar sus beneficios y hacer partícipes a sus empleados de ello.

4.17 Mejora de la salud y la seguridad en ABB

¹⁹ En su página web DuPont incluye los resultados obtenidos desde 1996.

Aunque en el pasado ABB cumplía escrupulosamente con la legislación vigente sobre el tema, la responsabilidad sobre la salud y la seguridad recaía en los mandos intermedios. En 2004 ABB tomó la decisión de mejorar sus resultados de forma radical y lanzó el programa “Dejemos de herir a las personas”, estableciendo un Comité de Salud y Seguridad central con el objetivo de conseguir cero incidencias. Entre las directrices y medidas del programa cabe destacar las siguientes:

- Todos los accidentes mortales e incidentes graves han de ser reportados al Consejero Delegado en 24 horas a través de un sistema de información creado al efecto.
- Lanzamiento de un programa de liderazgo para la alta dirección con el apoyo de DuPont. Los 120 directivos de mayor nivel de la empresa han participado en un taller de formación impartido por especialistas de DuPont y ABB.
- El 20% del cuadro de mando de todos los directivos y mandos está dedicado a salud y seguridad.
- Implantación del sistema OHSAS 18001 en todas las unidades operativas.
- Establecimiento de una red de consejeros de salud y seguridad para mejorar el rendimiento en tres áreas de especial riesgo:
 - Trabajos con alta tensión.
 - Trabajos en altura.
 - Seguridad en la carretera.
- Producción de un video centrado en el papel de los factores humanos en la seguridad eléctrica.

Con su programa ABB ha conseguido sensibilizar a su alta dirección y a toda la organización sobre la importancia de la salud y la seguridad, establecer un sistema de información mejor, aprender de los incidentes y reducir su tasa de accidentes. En 2005 estableció el objetivo de reducirlos en un 50%.

En resumen, las empresas son cada vez más conscientes de la valía de su capital humano y sus sistemas de gestión de seguridad y salud no están orientados a evitar problemas sino a conseguir de forma proactiva el bienestar físico y mental de las personas. Además de que pueda ser considerado una obligación ética, gracias a este

comportamiento las empresas mejoran la satisfacción, el compromiso y las capacidades de sus personas. Como suele suceder con tantos otros que hemos visto en este libro, es un tema con el que ganan las personas y ganan las empresas.

4.10 Resumen y conclusiones

De lo visto en este capítulo cabe destacar las siguientes ideas:

- Diversos hechos han propiciado que en la actualidad las personas sean consideradas la fuente más importante de ventaja competitiva de las empresas y, por lo tanto, su gestión ha dejado de ser percibida como un coste para ser considerada una inversión fundamental para su futuro.
- Los objetivos fundamentales de la gestión responsable de los recursos humanos son conseguir el alineamiento de los integrantes de la organización con la visión, la misión y los valores organizativos, y lograr el máximo compromiso e involucración de los mismos en la consecución de los objetivos de la empresa.
- Como se representa en la figura 4.1, desde la óptica de la responsabilidad los temas fundamentales que las empresas han de considerar y promover en su gestión de los recursos humanos para avanzar hacia los objetivos mencionados y, en definitiva, para desarrollar los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible son los siguientes: la creatividad, la igualdad y la diversidad, la inteligencia emocional, la formación y la gestión del talento, la coherencia de los sistemas, las relaciones en red, la conciliación y el voluntariado, y la salud y la seguridad.
- Aunque el departamento de recursos humanos tiene una responsabilidad incuestionable en la gestión de los temas mencionados en el punto anterior, sería una equivocación considerar que la gestión responsable de los recursos humanos atañe exclusiva o fundamentalmente a dicho departamento. Por el contrario, la responsabilidad de dicha gestión ha de ser asumida por todos los directivos y mandos de la organización.
- Al contrario de lo que muchas personas creen, la creatividad es una capacidad que forma parte de la naturaleza humana que puede estimularse y educarse. Para mejorar las actitudes y aptitudes creativas

de sus personas, las empresas deben tomarse muy en serio el establecer las condiciones necesarias para que la creatividad florezca y ofrecer formación en técnicas de creatividad.

- Un paso necesario para fomentar la creatividad organizativa es reconocer la existencia de los mitos de la creatividad que se resumen en el cuadro 4.2 y evitar caer en sus trampas.
- La creatividad prospera en entornos abiertos y, por tanto, que aprecian y aceptan la diversidad; asimismo, se potencia con la variedad de puntos de vista que, sin duda alguna, aporta una buena gestión de la diversidad y la igualdad.
- A la hora de promover la diversidad y la igualdad en su seno, las empresas han de ser conscientes de que el rechazo a lo diferente y la preferencia por lo similar son atavismos de la especie humana, y de que el patriarcalismo es un rasgo común de la mayoría de las sociedades.
- La inteligencia emocional marca la diferencia en el rendimiento profesional de las personas en una medida mucho mayor que el coeficiente intelectual.
- Las metodologías de formación tradicionales tienen un escaso o nulo impacto en la mejora de las habilidades emocionales así como en el cambio de valores. Sin embargo, se ha demostrado que el uso de técnicas introspectivas y meditativas tiene un alto impacto en ambos temas.
- Al igual que la naturaleza se ha convertido en una fuente inagotable de ideas para la creación de nuevos productos, servicios y tecnologías, las empresas deberían de emular también los patrones de relación de la vida en sus aspectos organizativos favoreciendo las relaciones en red en su seno y en sus tratos con sus grupos de interés.
- La emergencia constituye la esencia de la creatividad de la naturaleza y es lo que explica la evolución, la diversidad y la resistencia de la vida de nuestro planeta. Para promover la emergencia es importante que las empresas conozcan las tres fases de su ciclo de vida: redes, comunidades de práctica y sistemas de influencia.
- En la nueva economía de la empresa responsable y sostenible los empleados han de contribuir, además de con su tiempo y esfuerzo, con

todo su potencial. Las empresas han de conseguir el continuo desarrollo de los conocimientos y experiencias, actitudes y aptitudes de cada uno de sus integrantes. Asimismo, han de conseguir que el conocimiento de la organización en su conjunto supere la mera suma de los individuales.

- Según Nonaka y Takeuchi, en la espiral del conocimiento hay cuatro aspectos a tener en cuenta: socialización, exteriorización, combinación e interiorización.
- Al no ser imitable, el conocimiento organizativo que reside en una pluralidad de personas y equipos es una fuente sostenible de ventaja competitiva.
- La visión sistémica es fundamental a la hora de implantar cualquier medida relacionada con lo tratado en este capítulo y, en suma, de avanzar hacia el nuevo paradigma de empresa responsable y sostenible. Por ello, las empresas han de estar siempre atentas a la coherencia entre sus sistemas de gestión y cualquiera de sus iniciativas.
- Entre los sistemas de gestión de vital importancia para una gestión responsable de los recursos humanos cabe destacar los de evaluación del desempeño, promoción, comunicación, reconocimiento, involucración en la mejora, selección y acogida, medición de la satisfacción y clima laboral y liderazgo.
- Hoy en día, la conciliación de la vida laboral y personal y la participación de los empleados en acciones de voluntariado social son temas fundamentales para conseguir la satisfacción y, por tanto, el compromiso e involucración de los recursos humanos.
- Cuando el trabajo no es una barrera para la realización de otras actividades (tiempo con la pareja y con los hijos, lúdicas, deportivas, culturales, etc., etc.), el bienestar físico y psicológico de los empleados se traduce en un mayor rendimiento en el trabajo.
- La finalidad de los programas de voluntariado corporativo es facilitar el impacto social positivo de la empresa a través de las capacidades profesionales y humanas de sus integrantes. Se trata de una oportunidad para las empresas de mostrar su cara más humana a la sociedad y para los empleados de actuar conforme a sus valores.

- La consideración integral de la persona, elemento clave de la responsabilidad empresarial, requiere que los sistemas de salud y seguridad tradicionales amplíen sus contenidos promoviendo hábitos de vida saludables y la formación para evitar accidentes fuera de sus instalaciones.
- Según nos muestran las empresas líderes en salud y seguridad, la consecución de mejoras radicales en los índices de siniestralidad y enfermedad pasa por la involucración de los máximos órganos de gobierno y dirección.

5. Gestión responsable de la innovación

Junto a la gestión de los recursos humanos que hemos visto en el capítulo 4 la innovación es uno de los aspectos clave de una gestión responsable de la cadena de valor. Recordemos que uno de los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible que se presentaron en el capítulo 1 es, precisamente, la capacidad innovadora. En este capítulo trataremos de dos grandes temas: del concepto de innovación responsable y de una cuestión tan fundamental para la sostenibilidad medioambiental del planeta como es la ecoeficiencia.

5.1 La innovación responsable

5.1.1. Introducción: relación entre innovación y sostenibilidad

La sostenibilidad de las empresas y la sostenibilidad del sistema físico-social donde operan están íntimamente relacionadas. Por un lado, el avance hacia un modelo de desarrollo más sostenible depende en buena medida de la contribución de las empresas a dicho fin. Asimismo, las compañías serán capaces de permanecer en el tiempo en la medida que incorporen a su gobierno, estrategia y modelos de negocio los requerimientos de la sostenibilidad. De igual forma, la continuidad de una empresa está estrechamente relacionada con su capacidad para innovar. Ésta representa un medio efectivo para el logro de objetivos estratégicos como, por ejemplo, aportar un valor

diferencial a los clientes y otros grupos de interés o desarrollar ventajas competitivas que resulten de la propia capacidad de innovar permanentemente.

Tal y como se vio en el capítulo 1, la innovación es uno de los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible. Efectivamente, ambos elementos, innovación y desarrollo sostenible, suponen un cambio de hondo calado en los principios de gestión de la empresa. La innovación persigue, entre otras cosas, crear la empresa del mañana; en este sentido, requiere un conjunto de competencias que no son una mera extrapolación de las que se necesitan para mejorar los productos, procesos, etc. actuales. La innovación exige adoptar unas reglas de juego que favorezcan, por ejemplo, la iniciativa y la creatividad, la posibilidad de experimentar sin que se castigue el fracaso no negligente, la difusión de conocimiento, la colaboración entre las personas, etc. Al igual que en el caso de la innovación, la sostenibilidad también supone crear la empresa de mañana. Asimismo, implica el desarrollo de estrategias y modelos de negocio que permitan obtener resultados en ámbitos, aparentemente dispares, como el económico, el social y el medioambiental. Es evidente que algunas empresas la perciben como una moda que tarde o temprano pasará y otras como una obligación que hay que cumplir para evitar problemas legales. En cualquier caso, como se verá a lo largo de este capítulo, otras han sabido percibir los grandes retos pero también las grandes oportunidades que conlleva.

En línea con lo anterior, no debería sorprender que una parte importante de las empresas que hasta el momento han dado pasos significativos hacia la responsabilidad y la sostenibilidad esté formada por compañías que tradicionalmente han merecido el calificativo de innovadoras. Claros ejemplos de ello son 3M, DuPont o Siemens. Estas empresas son capaces de ver oportunidades donde muchas sólo ven problemas. Para ello, desarrollan las capacidades organizativas y los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, a nivel directivo y del resto de los colaboradores, que permiten identificar cambios y necesidades en el entorno así como traducirlos en nuevos productos, negocios, etc., para beneficio de las mismas y del entorno donde operan.

En suma, existe una clara e íntima relación entre innovación y sostenibilidad. Por un lado, es necesario que la empresa desarrolle la capacidad para innovar de tal forma que le permita generar y poner en práctica planteamientos innovadores que

atiendan a los requerimientos de un modelo de negocio sostenible. Por otro lado, la sostenibilidad, percibida como una oportunidad, puede enriquecer y orientar los esfuerzos de innovación.

A continuación, tras comentar el concepto de innovación, se explican los distintos tipos de innovación empresarial y sus distintos grados²⁰.

5.1.2 Innovación: concepto

Es conveniente dedicar unas líneas a desarrollar el concepto de innovación porque existe una confusión acerca de su significado debido al uso poco apropiado que en algunos casos se ha hecho del mismo. En este sentido, es conveniente señalar que la innovación es multidimensional. Como tal, está relacionada con la creatividad, la estrategia de la empresa, la implantación de las ideas y la creación de valor.

La creatividad, según Plzek²¹, es “la asociación y reordenación de conocimientos, en la mente de las personas que se permiten pensar flexiblemente, para generar ideas nuevas a veces sorprendentes”. De la definición se desprende que las ideas originales son un aspecto fundamental de la innovación. Para ello, hacen falta unos conocimientos, unas aptitudes y unas actitudes en las personas que permitan generarlas.

Sin embargo, para innovar no es suficiente con tener ideas originales o creativas, sino que además es necesario que éstas sirvan para algo. Por este motivo, la innovación, para ser efectiva, debe estar relacionada con la estrategia de la empresa. Concretamente, debe ser percibida como un medio fundamental para el logro de los objetivos estratégicos. En este sentido, la innovación puede adoptar distintos matices (nuevos productos, procesos, negocios, mercados, tecnologías, etc.) y grados (mejoras incrementales o innovaciones que rompen con lo establecido) si se entiende que uno de los objetivos de la estrategia es añadir valor tanto a los accionistas como al resto de los grupos de interés de la compañía, a través de proporcionar y sostener en el tiempo un valor diferencial y superior a los clientes.

²⁰ Este capítulo está en parte basado en José Antonio Muñoz Nájar y Miguel Ángel Rodríguez, “Innovación y sostenibilidad”, capítulo 5 del *Manual de la empresa responsable*, Club de Excelencia en Sostenibilidad, Biblioteca Empresarial Cinco Días, 2005.

²¹ Plsek, Paul E., «Creativity, Innovation and Quality», *American Society for Quality*, 1997.

Por otro lado, la innovación está relacionada con la implantación de las ideas. Como se puede intuir, éste es un tema clave porque la creatividad, aunque estratégica, no tiene sentido si no se materializa a través de proyectos que disponen de los recursos necesarios (humanos, económicos, etc.) para su desarrollo.

Finalmente, la innovación contribuye a la creación de valor. Los proyectos de innovación deben servir de base para aprender tanto de las cosas que funcionan, con el objetivo de institucionalizarlas, como de aquellas que no dan buen resultado a fin de evitar caer en el mismo error. Asimismo, han de alimentar y actualizar la cartera de capacidades estratégicas de la empresa de forma que ésta pueda diferenciarse de sus competidores, desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y crear valor para sus diferentes grupos de interés.

En resumen, la innovación implica un proceso que va desde la generación de ideas creativas hasta la obtención de resultados, pasando por la implantación de algunas de las ideas, seleccionadas previamente a partir de criterios estratégicos, a través de proyectos.

5.1.3 Tipos de innovación

La innovación se concreta en diversos campos. En este sentido, los resultados de los procesos de innovación pueden tipificarse según las categorías que se desarrollan a continuación ilustrándolas con ejemplos relacionados con la responsabilidad y la sostenibilidad:

Innovación de producto

La innovación de producto se asocia con la creación de un nuevo producto/servicio o la mejora de los que ya existen. Si bien siempre comporta alguna modificación de procesos, la principal novedad está encapsulada en el producto que llega al mercado. En los cuadros 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4 se presentan ejemplos de las compañías DSM, Philips, Alstom y Vodafone. El primero se refiere a productos que

mejoran los procesos industriales de los clientes. Los tres últimos son productos innovadores que suponen una mejora medioambiental o social.

Cuadro 5.1 DSM: pionera en biotecnología blanca

La industria biotecnológica (también conocida como biotecnología blanca) se define como el uso de métodos y procesos basados en la biología para la optimización de los procesos industriales y la producción de bioquímicos o biomateriales, entre otros, empleando células vivas o sus enzimas. Esta tecnología tiene el potencial de reducir el impacto ambiental respecto a los procesos tradicionalmente empleados. De esta forma, la contaminación del aire y el agua se reducen, decrece el empleo de energía, se reduce la necesidad de materias primas así como de los residuos por el hecho de ser éstos biodegradables. La industria biotecnológica tiene un impacto dual, por un lado incrementa la eficiencia de los procesos y por otro permite el uso de materias primas renovables. Ofrece productos nuevos y generalmente menos dañinos para el medio ambiente métodos que mejoran los procesos de otras industrias como la alimenticia, textil, cosmética o papelera. Por esto, hay que considerar a la biotecnología como una herramienta clave en el desarrollo de procesos de producción sostenibles.

DSM es una compañía líder de la industria biotecnológica. Sus actividades están agrupadas en cuatro segmentos:

- **Nutrición.** La compañía ha desarrollado una nueva técnica para la fabricación de vitamina C mediante fermentación directa. Este nuevo proceso emplea mucha menos energía y genera menos residuos.
- **Farmacéutica.** DSM ha conseguido significativas mejoras en la calidad y la “eco-amabilidad” de los procesos enzimáticos basados en la fermentación, como aquellos para el ácido clavulánico o los antibióticos semi-sintéticos.
- **Materiales.** DSM investiga en el desarrollo de soluciones para minimizar el uso de monómeros tóxicos y aditivos, nuevos materiales para aerogeneradores y pinturas con menos compuestos volátiles entre otros.
- **Química industrial.** La compañía está investigando nuevas vías para usar microorganismos en la producción de enzimas, materiales o combustibles empleando materias primas renovables.

En suma, DSM crea productos innovadores que ayudan a mejorar la calidad de vida. Las ventas de la empresa, durante 2006, en biotecnología industrial supusieron aproximadamente 1.500 millones de euros. La empresa espera ir incrementando el número compuestos químicos y materiales producidos empleando procesos biotecnológicos. De esta forma se podrán sustituir procesos tradicionales sintéticos por otros que emplean menos energía (aproximadamente un 65% menos), menos materias primas (65%), generan menos residuos y reducen los costes (50%).

Cuadro 5.2 Lámpara compacta fluorescente de Philips

Los avances de Philips en el campo de las lámparas representan un ejemplo de mejora sustancial a algo que ya existe. Philips inventó la lámpara compacta fluorescente hace 20 años y en el 2003 introdujo las lámparas electrónicas. Éstas duran quince veces más que las lámparas incandescentes, con lo que se reduce el consumo de recursos y energía tanto durante su uso como en los procesos de fabricación, transporte y producción de embalajes. Comparadas con las de sus dos máximos competidores, usan un 53% menos de material de embalaje y un 62% menos de sustancias peligrosas. Además, su bajo consumo energético, como lo demuestra la obtención de la categoría A de la Unión Europea, y su larga duración suponen evidentes ventajas para sus clientes.

Cuadro 5.3 Vodafone: productos y servicios sociales de telefonía móvil

Vodafone es consciente de que un porcentaje significativo de la población (un 9% tiene alguna limitación y el 16% tiene más de 65 años) no puede beneficiarse de las ventajas que ofrece la telefonía móvil porque los productos que se ofrecen presentan dificultades de uso o accesibilidad. Por ello está desarrollando productos y servicios dirigidos a facilitar la integración sociolaboral de colectivos vulnerables, incluyendo entre otros a:

- Personas con discapacidad visual: aplicaciones que actúan bien como lector o bien como amplificador de pantallas de los teléfonos móviles.

- Personas con discapacidad auditiva: aplicaciones que permiten la comunicación mediante “chat on-line” y dispositivos que facilitan el acceso a la telefonía móvil a personas que usan audífonos de bobina T. Además, se proporciona un servicio de atención al cliente especialmente diseñado para este colectivo.
- Personas dependientes o en situación de riesgo (enfermos de alzheimer, víctimas de violencia de género, etc.): sistema inteligente de monitorización de alertas (SIMAP), que proporciona información constante sobre su situación, y sistema de teleasistencia móvil (TAM), que aporta movilidad a la teleasistencia tradicional fija.
- Personas mayores: productos específicos y suministro de formación.
- Inmigrantes: abordando las necesidades concretas de comunicación de este colectivo.

Estas actuaciones han contribuido a mejorar la integración social y laboral de colectivos vulnerables y a incrementar la sensibilización de los fabricantes hacia la usabilidad y el diseño para todos de los productos de telefonía móvil. Asimismo, además de contribuir a incrementar su cuota de mercado, han tenido un impacto positivo en la reputación de Vodafone, que es una de las empresas más reconocidas por sus productos/servicios sociales.

Cuadro 5.4 Alstom: soluciones en movilidad urbana

Los movimientos de población están generando en los últimos años un fuerte aumento de la concentración en núcleos urbanos frente a los rurales. Esta situación, unida a la necesidad de reducir sus emisiones de CO₂, da lugar a que los ayuntamientos de las distintas ciudades busquen mejorar la movilidad de la población favoreciendo el uso de transportes públicos frente a privados. El que esta movilidad no se consiga a cualquier precio sino que se realice de una forma sostenible ha motivado la oportunidad de potenciar nuevamente la presencia de los tranvías, pero a su vez ha generado el problema de cómo actuar en núcleos urbanos protegidos (centros históricos, casco viejo, etc.). Alstom ha desarrollado tres alternativas responsables para dar respuesta a estas necesidades:

- Tracción alimentada con baterías: permite recorrer grandes distancias sin catenaria y sin renunciar a ningún equipo necesario para dar la mejor calidad de servicio (aire

acondicionado, máxima accesibilidad para PMR, videovigilancia, información sonora y visual, etc). Por ejemplo, en Niza ha permitido conservar el carácter histórico-artístico de las plazas Masséna y Garibaldi.

- APS (alimentación por el suelo): se basa en el suministro de electricidad al tranvía a través de un tercer carril intermedio totalmente embutido en el suelo, formado por segmentos conductores, a los cuales se suministra electricidad a través de unas cajas subterráneas que se activan mediante comunicación por radio entre el tranvía y el suelo, y sólo se produce cuando el segmento ha sido totalmente cubierto por el tranvía, garantizando así la total seguridad para los peatones. Ha mejorado el impacto en las ciudades como Burdeos, Ornans o Reims.
- El Volante de Inercia (Flywheel): consiste en una masa giratoria situada en el techo del tranvía que almacena la energía de frenado en forma de energía cinética de rotación, devolviéndola mediante un generador eléctrico al sistema de propulsión en cuanto el tranvía tracciona. Además del impacto visual, reduce el consumo eléctrico por el uso de la energía renovable almacenada.

Además de contribuir a la conservación del patrimonio histórico, son sistemas ecológicos pues su adecuada relación potencia/energía se adapta al funcionamiento sin catenaria en los centros urbanos y favorece el uso de energía renovable, a la vez que garantiza la total seguridad para los peatones proporcionando las mismas prestaciones que las de un tranvía convencional.

Innovación de servicio

Uno de los ejemplos que constituye un cambio de gran envergadura lo constituye la tendencia que se observa en algunas empresas hacia la venta de servicios en lugar de productos. Ello se debe a que la correcta gestión medioambiental de algunos productos depende del control de las empresas sobre los mismos a lo largo de todo su ciclo de vida. En el cuadro 5.5 se presenta el ejemplo clásico de Interface. En el 5.6 se describe el servicio novedoso que Telefónica Móviles está prestando a una empresa pública mediante el desarrollo de un sistema automatizado de control que facilita una importante reducción del consumo de agua.

Cuadro 5.5 Interface: de la venta de productos a la venta de servicios

Interface, una de las empresas de fabricación de moquetas más importantes en el mundo, ofrece a sus clientes la venta de un servicio en lugar de, como es lo habitual, la venta de la moqueta. Dicho servicio, por el que los clientes pagan una cuota mensual, les garantiza el perfecto estado de la moqueta y, por lo tanto, el mantenimiento del confort y de los beneficios estéticos que reporta de forma permanente.

Asimismo, Interface ha diseñado sus moquetas en forma de losetas. Esto ofrece ventajas adicionales: como la práctica totalidad del desgaste de la moqueta se presenta en las zonas de más tráfico, Interface sólo ha de cambiar de forma regular las losetas correspondientes a dichas áreas. De esta forma, los clientes no han de parar sus actividades normales mientras la empresa encargada cambia de lugar el mobiliario, quita la moqueta, coloca una nueva y vuelve a poner los muebles en su sitio.

Por otra lado, en lugar de amortizar durante varios años la moqueta, la tasa mensual supone un puro gasto, con las consiguientes ventajas fiscales para la empresa cliente. Por último, Interface usa las piezas que retira como materia prima para la producción de nuevas losetas.

Como puede deducirse, la visión sistémica con que Interface ha desarrollado su producto-servicio, considerando todo el ciclo de vida del producto desde su concepción a su comercialización, genera ventajas de todo tipo tanto para la empresa como para sus clientes.

Cuadro 5.6 Telefónica Móviles: un nuevo paradigma en el riego de zonas verdes

El Canal de Isabel II es la empresa pública responsable de la gestión del ciclo integral del agua en la Comunidad Autónoma de Madrid para casi 6 millones de habitantes. El objetivo estratégico del Canal de Isabel II de reducir el consumo de agua destinada al riego de las zonas verdes de la Comunidad puede suponer hasta el 25% del consumo total.

Las zonas verdes de interés, los parques y jardines municipales se encuentran dispersos por toda la Comunidad Autónoma de Madrid. Su ubicación en zonas urbanas y la baja tasa de datos necesaria hacen ideal el empleo de tecnología GPRS como parte fundamental del sistema. El riego de zonas verdes es susceptible de importantes incrementos de eficiencia mediante la estandarización de un interfaz de usuario y la centralización de los controladores de riego para las funciones de modificación de sus programaciones y para el control remoto de incidencias. La solución desarrollada por Telefónica Móviles incluye interfaces *web* y PDA desde los que se controla y visualiza el estado de los parques y jardines. Cada uno de los equipos de campo consta de un autómatas que se encuentra conectado, gracias a la red de Movistar, con el sistema centralizado de gestión de riego. Así se facilita la gestión de aspectos críticos del riego (como la programación, el consumo, y la introducción de variables meteorológicas), la detección de las incidencias que se puedan producir, y la supervisión y control de los sistemas de forma profesional por expertos.

Los aspectos más relevantes del servicio de riego, así como las incidencias que se produzcan, se comunican de forma personalizada a los usuarios interesados mediante SMS y correo electrónico. El estado de los parques o jardines es accesible mediante PDA, *web* o *call center* desde cualquier lugar, simplificándose de esta forma las labores de mantenimiento. En resumen, los principales beneficios obtenidos por el sistema son la detección temprana de incidencias, la reducción del consumo de agua, la comodidad para el usuario y, en suma, la satisfacción del cliente.

Innovación de proceso

La innovación de proceso tiene como resultado un nuevo proceso o la mejora de uno existente. La reducción de costes y la mejora de la calidad de los procesos son los beneficios más importantes que las empresas han obtenido a través de innovar en esta categoría. Ejemplos clásicos son el programa “Pollution Prevention Pays” (3P) de 3M²², que se inició en 1975, o el Waste Reduction Always Pay (WRAP) de Dow Chemical, puesto en marcha en 1986. Estos ejemplos pioneros demostraron que era posible conseguir ahorros previniendo la contaminación durante los procesos de

²² Para detalles sobre este programa véase el cuadro 4.1.

producción en lugar de hacerlo mediante costosos equipamientos al final de los mismos. Teniendo en cuenta sólo los resultados del primer año, 3M ha conseguido unos ahorros de más de mil millones de dólares gracias a sus innumerables proyectos de mejora. Por otro lado, las inversiones de Dow en los suyos han obtenido una tasa de retorno promedio del 55%. En los cuadros 5.7 y 5.8 se presentan las experiencias de una PYME como Galvasa y de la empresa surcoreana fabricante de acero Posco.

Cuadro 5.7 Galvasa: innovación en sus procesos de producción

Galvasa (pequeña empresa española dedicada a la galvanización de metales, con 4 millones de euros de facturación) tenía en 1984 un consumo anual de 240.000 mt³ de agua. En 1992 la dirección de la empresa decidió estudiar a fondo su proceso de galvanización e introdujo cambios sustanciales (anticipándose con ello a un previsible aumento de los costes debido a incrementos de la tasa municipal por vertido). En este sentido, los cambios introducidos en el proceso de producción, además de otras ventajas en calidad y consumo de energía, permitieron a la empresa reducir su consumo hasta llegar a los 750 m³ (14,3 m³ por tonelada galvanizada) y a conseguir el vertido cero. El consumo mínimo indicado se debe a la evaporación y a los usos de agua sanitaria. Con ello la empresa ha conseguido unos ahorros anuales de 143.760 euros, una reducción sustancial de sus emisiones atmosféricas y una mejora de la productividad y del clima laboral.

Cuadro 5.8 Posco: mejorando los procesos mediante la innovación tecnológica

Posco, empresa fundada en 1968, produce en la actualidad casi cincuenta millones de toneladas de acero crudo al año. Las ventajas derivadas de sus instalaciones eficientes y sostenibles y el incremento de la producción de acero llevó a la empresa hasta la cima de la industria del acero en 1998. Posco fue privatizada en 2000 y desde 2004 ha sido evaluada como una empresa transparente y financieramente sólida.

Esta empresa surcoreana ha desarrollado una innovadora tecnología llamada FINEX que cambia una historia de cien años en los métodos de fabricación de acero. Esta tecnología se desarrolló con la cooperación del gobierno, otros fabricantes e

investigadores. Mediante esta tecnología, el hierro fundido es producido directamente usando mineral de hierro fino, no siendo necesario mezclarlo con carbones bituminosos. Así se eliminan las fases intermedias de aglomerado del carbón y fabricación de coque.

La construcción de los hornos FINEX reduce en un 20% la inversión respecto a los tradicionales. Además, el empleo de materias primas más baratas reduce los costes de producción un 15%. En cuanto a los beneficios ambientales, se reducen significativamente las emisiones de contaminantes: un 97% los SOx, un 99% los NOx y un 72% las cenizas volátiles. Otros beneficios son que permite usar mineral de hierro con altas concentraciones de alúmina o zinc que no se puede emplear en los hornos tradicionales. De esta forma, resuelve un problema de la industria, vence las restricciones ocasionadas por la escasez de materias primas y da respuesta a las cada vez más restrictivas regulaciones ambientales. En resumen, esta tecnología supone un tremendo avance respecto a la actualmente extendida de “altos hornos” (*blast furnace*) que aún es la empleada para fabricar el 60% del acero mundial.

Innovación comercial

La innovación comercial supone una mejora importante en cualquiera de los aspectos de la política comercial, ya sea de los elementos clásicos del *marketing mix* (producto, promoción, precio, canal y mercado objetivo), o una definición más amplia de la forma de comercializar. Debido al nivel elevado de exposición y bombardeo al cual están sometidos tanto los clientes directos como los usuarios consumidores, para la comercializar con éxito nuevos productos, negocios, etc. resulta esencial buscar elementos innovadores en los diversos aspectos de marketing, distribución y venta. El cuadro 5.9 ofrece un innovador ejemplo de comercialización en la denominada “base de la pirámide”²³.

Cuadro 5.9 Hindustan Lever: innovación comercial en la base de la pirámide

Un ejemplo especialmente significativo de innovación comercial en publicidad y promoción, para poder acceder a la población de la base de la pirámide, es el caso de

²³ Para un tratamiento amplio de este tema, véase el capítulo 11.

Hindustan Lever Ltd. Esta empresa quería aumentar el conocimiento de sus marcas de detergentes entre la población rural india. Para ello, encargó a Ogilvy Outreach, una agencia publicitaria, la campaña publicitaria. Ogilvy montó representaciones teatrales y actuaciones con magos y bailarines de dos horas de duración en más de dos mil haats (mercados locales) durante seis meses. Los resultados: el conocimiento de Breeze, un jabón de bajo coste, pasó del 22% al 30% en seis meses; y el conocimiento de Rin Shakti, un detergente, pasó del 28% al 36% en seis meses²⁴. Paralelamente a estas acciones, se habían realizado pinturas murales en lugares de paso y se habían colocado placas y adhesivos en puntos de consumo y medios de transporte.

Innovación de gestión

La innovación de la gestión implica poner en marcha una nueva forma de gestionar la empresa (por ejemplo, la introducción del *just in time*, el cuadro de mando integral, o el desarrollo de una gestión responsable y sostenible) con el objeto de incrementar la capacidad de actuación de los directivos y sus colaboradores, permitiendo con ello elevar los niveles de eficiencia y eficacia de la compañía. Como puede apreciarse en el cuadro 5.10, la experiencia pionera en logística inversa de Xerox es un buen ejemplo.

Cuadro 5.10 La logística inversa de Xerox

Las prácticas pioneras de Xerox relacionadas con la logística inversa son un buen ejemplo de innovación de gestión. Xerox se está ahorrando entre 300 y 400 millones de dólares al año gracias al *leasing* de sus fotocopiadoras y a su política de usarlas al final de los contratos con sus clientes como fuente de componentes, partes y materiales de alta calidad y bajo coste para sus nuevos productos.

5.1.4 Grados de innovación

²⁴ Gaurav Gupta, "Interview with Mr. Dalveer Singh - VP, Ogilvy Outreach" <http://www.indiaonline.com/bisc/mdms01.html>

En todas las categorías de innovación que se acaban de examinar es posible identificar dos tipos básicos: aquellas innovaciones que representan mejoras incrementales y aquellas que suponen una ruptura o un salto importante respecto a lo que ya existe. En esta línea y centrados en la innovación sostenible, Hart y Milstein²⁵ contraponen la mejora continua y la destrucción creativa. Según dichos autores, la primera se centra en los productos, procesos, proveedores, clientes y accionistas existentes, mientras que la segunda lo hace en tecnologías, mercados, socios, clientes y partes interesadas emergentes. Efectivamente, la mayoría de los esfuerzos innovadores en el terreno de la sostenibilidad se han dirigido, y todavía se dirigen, a conseguir mejoras en los procesos o productos ya existentes. Sin embargo, el estado del sistema físico-social requiere avanzar hacia soluciones radicales que impliquen la creación de nuevos procesos, productos, tecnologías y mercados, con la consiguiente destrucción de sus predecesores. La destrucción creativa atañe a las propias industrias: mientras los procesos de mejora continua sólo llevan a la racionalización de las industrias, los de destrucción creativa introducen profundos cambios en las mismas. En los cuadros 5.11 y 5.12 se presentan ejemplos de ambos casos.

Cuadro 5.11 Ejemplos de innovación incremental

El programa “Compromiso de Progreso” (*Responsible Care*) de la industria química ha conseguido que una buena parte de las compañías del sector introduzcan los cambios necesarios para evitar que incidentes como los infaustos de Union Carbide en Bophal o Hoffman-La Roche en Seveso vuelvan a repetirse. Asimismo, este programa promueve la implantación de sistemas de gestión y procedimientos que ayudan a las compañías en sus esfuerzos de prevención de la contaminación, mejora del impacto medioambiental de sus productos y contacto con las comunidades donde operan. Al promover unos estándares que no todas las empresas han podido alcanzar, ha promovido la racionalización de la industria química.

La industria automovilística también es un claro ejemplo de mejora incremental. Mediante sus continuos esfuerzos por mejorar la eficiencia de los automóviles las

²⁵ Hart, Stuart L. y Milstein, Mark B., «Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries», *Sloan Management Review*, Fall 1999.

empresas del sector han obtenido resultados muy notables. Asimismo, han desarrollado vehículos eléctricos, híbridos, etc. con los que están consiguiendo reducir la contaminación de las ciudades y su contribución al calentamiento global. Al igual que en el caso anterior, todo ello ha conllevado la racionalización de la industria. Sin embargo, los procesos y productos de ambas industrias continúan siendo básicamente los mismos.

Cuadro 5.12 Ejemplos de innovación radical

Algunas empresas químicas líderes como DuPont o Novo Nordisk han comprendido que, a largo plazo, el sector no puede seguir subsistiendo basándose en el uso de materias primas no renovables y productos tóxicos. Su apuesta de futuro se centra en el uso de materiales biológicos y, por lo tanto, renovables. Nuevos plásticos desarrollados a partir de biomasa y enzimas biológicas son algunos de sus logros. Como puede entenderse, este camino puede suponer el cambio radical de la industria química.

Otro ejemplo con un tremendo potencial de destrucción creativa de una industria tan madura como la automovilística nos lo ofrece el proyecto Autonomy de General Motors. Los proyectos del resto de las empresas del sector para incorporar una tecnología limpia y renovable como la pila de combustible al automóvil, se han basado en el seguimiento del camino obvio pero, a la postre, equivocado: sustituir el motor de combustión por la pila de combustible, dejando igual el resto de los elementos tradicionales de la arquitectura del automóvil. Por supuesto, estos esfuerzos chocan con una barrera formidable: el coste de una pila de combustible es actualmente unas cien veces superior a un motor de combustión. Pues bien, en lugar de seguir el comportamiento habitual, en el que predomina claramente el pensamiento incremental, el Presidente y Consejero Delegado de General Motors, Rick Wagoner, planteó un claro y formidable reto a sus diseñadores al tiempo que les proporcionaba un extraordinario espacio donde desarrollar su creatividad: “Si en lugar de inventar el automóvil hace cien años lo hiciéramos hoy, ¿qué haríamos diferente?”. A partir de esta clara premisa y, en consecuencia, de una hoja en blanco, los ingenieros de diseño de GM crearon Autonomy, un prototipo totalmente revolucionario.

Este nuevo concepto de automóvil se basa en la combinación de dos nuevas tecnologías: la pila de combustible y por cable. Su arquitectura es totalmente nueva: a partir de dos o tres chasis con forma de patín en los que se encuentran todos los sistemas vitales del vehículo (pila de combustible, sistema de control y los cuatro motores de las cuatro ruedas), es posible construir una variedad casi infinita de modelos. Los sistemas de dirección, frenado, etc. son eléctricos, en lugar de mecánicos, y están controlados por software; básicamente son iguales a los de un video juego.

Entre las innumerables ventajas que ofrece Autonomy cabe citar la reducción radical en el número de componentes (con la consiguiente reducción de los tiempos de producción y de los ciclos de desarrollo, la mejora de la calidad, etc.), la posibilidad de introducir actualizaciones mediante software, la mejora de la seguridad, la libertad total de diseño, o la producción de cero emisiones. Además, al contrario que el resto de los intentos incrementales de colocar la pila de combustible en un automóvil, puede llegar a comercializarse a precios que se correspondan con el valor creado para el cliente.

Pensemos en las consecuencias que puede tener Autonomy para el conjunto de la industria automovilística, sus proveedores tradicionales, las gasolineras, etc. Incluso, teniendo en cuenta la posibilidad de usarlo como fuente de energía, las repercusiones que puede conllevar para el conjunto de la industria energética. Sin duda, el claro contraste entre el proceso de innovación de Autonomy y el del resto de intentos de usar la pila de combustible en la industria automovilística, ilustra la afirmación de Hawken y los Lovins: “la optimización de un elemento aislado, perjudica al conjunto del sistema²⁶”.

5.2 Ecoeficiencia

5.2.1 Concepto de ecoeficiencia

El concepto de ecoeficiencia fue introducido por primera vez en la Cumbre de Río de Naciones Unidas de 1992 por el World Business Council for Sustainable

²⁶ “Optimizing one element in isolation pessimizes the whole system”. Hawken, P., Lovins, A. and Lovins, H., *Natural Capitalism. Creating the Next Industrial Revolution*, Rocky Mountains Institute, 2003.

Development (WBCSD), en un intento de materializar la contribución de la industria al desarrollo sostenible y cambiar la histórica percepción: pasar de ser parte del problema de la degradación ambiental a ser parte de la solución para la sostenibilidad y el desarrollo mundial²⁷²⁸.

Aunque la ecoeficiencia ha sido definida de muchas maneras, las más aceptada es la del WBCSD, que establece que *“La ecoeficiencia se obtiene por medio del suministro de bienes y servicios con precios competitivos, que satisfacen las necesidades humanas y dan calidad de vida, al tiempo que reducen progresivamente los impactos ecológicos y la intensidad de uso de los recursos a lo largo de su ciclo de vida, a un nivel por lo menos acorde con la capacidad de carga estimada de la Tierra”*. En pocas palabras, la ecoeficiencia se relaciona con crear “más valor con menos impacto” o con “hacer más con menos”.

Para la OCDE es “la eficiencia con la cual se usan los recursos ecológicos para satisfacer las necesidades humanas” y la define como el cociente de una salida (el valor de los productos o servicios producidos por una firma, sector o economía como un todo), dividido entre las entradas (la suma de las presiones ambientales generadas por la firma, el sector o la economía)²⁹.

En el enfoque micro, la ecoeficiencia es un enfoque de gestión que impulsa a las empresas a adoptar mejoras de protección ambiental desde una orientación de mercado, buscando el beneficio económico y la competitividad. A través de la ecoeficiencia, las empresas pueden desarrollar e implementar estrategias de negocios que lleven a la sostenibilidad donde la innovación es uno de los pilares básicos. La ecoeficiencia no debe limitarse únicamente a los procesos internos de fabricación o de prestación de servicios de una organización, sino abarcar toda la cadena de valor involucrando tanto a

²⁷ Stephan Schmidheiny and the Business Council for Sustainable Development; Changing Course, MIT Press 1992.

²⁸ Los trabajos pioneros de 3M y de Dow Chemical desde finales de los 70 en sus programas de reducción de residuos y de coste aportaron la visión práctica al concepto de ecoeficiencia desarrollado por WBCSD.

²⁹ Organization for Economic Co-operation and Development. Eco-efficiency, Paris, 1998.

los proveedores en la cadena de los suministros como a los clientes en la cadena del producto.

En el enfoque macro, la ecoeficiencia puede ayudar a los gobiernos a la creación del marco y estrategias necesarias para el desarrollo sostenible compartiendo responsabilidad entre las partes interesadas: cambio en el comportamiento de los consumidores, innovación tecnológica, políticas energéticas y de transporte, compras públicas, etc. Este enfoque es el de la Agencia Europea de Medio Ambiente, que utiliza los indicadores de ecoeficiencia para cuantificar a nivel macro el progreso hacia la sostenibilidad definida como “más bienestar de menos naturaleza”, es decir, desacoplar el crecimiento económico del uso de recursos y de la contaminación.

El concepto ha sido aceptado ampliamente y se ha demostrado que funciona para empresas de todos los tamaños y de todos los sectores. En la actualidad se utiliza tanto por las empresas en la evaluación de sus productos como por instituciones financieras en los mercados de capitales como Dow Jones Sustainability Index en su análisis de las compañías líderes en prácticas de sostenibilidad.

5.2.2 Elementos clave de la eficiencia

La contribución a la ecoeficiencia dentro de una compañía puede venir de la mayor parte de las áreas y procesos, así como de la cadena de suministros y del uso de los productos y servicios. Como se muestra en la figura 5.1 y se ha avanzado en parte en el apartado anterior, existen al menos cuatro áreas principales en las empresas donde se pueden encontrar oportunidades para mejorar la ecoeficiencia.



Figura 5.1 Ecoeficiencia: principales áreas involucradas

Reingeniería de procesos

Se trata de analizar los procesos buscando su optimización. El análisis debe ir más allá de los procesos productivos, llegando a las operaciones de proveedores, investigación y desarrollo, recursos humanos, ventas, distribución del producto, uso por parte del consumidor y su disposición o eliminación final. La mejora puede obtenerse:

- Optimizando los procesos y los procedimientos para minimizar los recursos empleados (materiales, tiempo, etc.)
- Maximizando los ahorros de agua y energía.
- Eliminando el uso y la generación de sustancias peligrosas donde sea posible.
- Minimizando los riesgos.

Revalorización de subproductos

Un subproducto es el residuo que se utiliza como sustituto de un producto comercial o una materia prima cuando su reutilización es posible sin necesidad de someterlo a operaciones de tratamiento significativas. Encontrar posibilidades de revalorizar los subproductos supone:

- Oportunidad de negocio para el poseedor.
- Reducción del coste de tratamiento de los residuos al disminuir su volumen.
- Menor uso de materias primas del proceso que utiliza el subproducto.

- Otros beneficios derivados de la cooperación con terceras empresas.

Para facilitar la labor de poner en el mercado los subproductos en muchos países se han creado las Bolsas de Subproductos. Se trata de servicios gratuitos promovidos por Cámaras de Comercio, asociaciones industriales y la administración que tienen como objetivos potenciar el aprovechamiento máximo de los residuos y promover el reciclaje y la valorización. Con este fin, las Bolsas gestionan una base de datos de empresas que ofrecen o demandan residuos para introducirlos en procesos productivos como materias primas.³⁰

Rediseño de sus productos

De nuevo hay que considerar toda la cadena de valor en el proceso de diseño del producto, desde el suministro hasta la eliminación final, para encontrar las oportunidades en el rediseño. Los productos diseñados con criterios ambientales se caracterizan por la reducción de los componentes y de materiales utilizados, la fácil identificación de los diferentes componentes para facilitar su posterior reciclaje, la utilización de materiales fáciles de limpiar, reparar y reutilizar, y la eliminación de los materiales más tóxicos asociados al producto. Estos productos, que proporcionan mayor valor al cliente a la vez que minimizan la influencia ambiental relacionada con su uso, son productos ecoeficientes.

Re-pensar los mercados: de productos a servicios

Además de rediseñar los productos, en muchos casos pueden buscarse nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes, con servicios de más valor y menor impacto. El cambio de productos a servicios es una de las otras herramientas para la ecoeficiencia que pueden adoptar las empresas. El cambiar de productos a servicios consigue desacoplar la facturación y el beneficio de una empresa de la cantidad de producto vendido, y por lo tanto, del impacto ambiental asociado a cada producto o

³⁰ Las compañías eléctricas han encontrado una manera de reducir la generación de los residuos de cenizas y escorias procedentes de la combustión del carbón, mediante la revalorización como materia prima secundaria en la industria de la construcción, principalmente en la fabricación de cementos, hormigones y rellenos. En Europa, el 50% de la ceniza volante y el 100% de la escoria de valoriza, evitando emisiones de CO₂ y la apertura de nuevos vertederos y canteras de materias primas. www.ecoba.com.

cantidad de producto. Además, esta estrategia genera oportunidades muy diversas, como incrementar la productividad de los recursos, ayudar a fidelizar clientes, reducir los costos de marketing, conseguir ventajas competitivas derivadas de llevar la iniciativa al mercado, etc.

5.2.3 Implantación en las empresas

Las empresas pueden implantar la ecoeficiencia tras un proceso interno de análisis para determinar las oportunidades de mejora de sus procesos y productos. Tanto para el análisis como para la implantación se pueden utilizar una serie de herramientas de gestión bien desarrolladas. Para comenzar, conviene conocer los siete elementos clave de la ecoeficiencia que define el WBCSD que se presentan en el cuadro 5.13.

Cuadro 5.13 Los siete elementos clave de la ecoeficiencia

Según el WBCSD, los siete elementos clave de la ecoeficiencia que las empresas deben aspirar a medir y comparar son los siguientes:

- Reducción del consumo de materiales.
- Reducción del consumo de energía.
- Reducción de la dispersión de sustancias tóxicas.
- Adopción de prácticas de reciclado.
- Maximización del uso de recursos renovables.
- Ampliación de la durabilidad de los productos.
- Aumento de la intensidad de los servicios suministrados

Estos elementos pueden resumirse en tres objetivos amplios:

1. Reducir el consumo de recursos: esto incluye minimizar el uso de la energía, materiales, agua y suelo, mejorando la reciclabilidad, la durabilidad del producto y cerrando el ciclo de los materiales.

2. Reducir el impacto en la naturaleza: esto incluye minimizar las emisiones al aire, las descargas al agua, la disposición de residuos y la dispersión de sustancias tóxicas, además del uso sostenible de los recursos renovables.

3. Incrementar el valor suministrado por el producto o servicio: significa dar más beneficios a los usuarios por medio de la funcionalidad del producto, la flexibilidad y la modularidad, proporcionando servicios adicionales (tales como el mantenimiento, la actualización y el intercambio de servicios), enfocándose en vender las necesidades funcionales que quieren los usuarios. Vender un servicio en vez del producto mismo abre la posibilidad de que el usuario reciba la solución a su necesidad con menos materiales y recursos. También mejora las opciones de cerrar los ciclos de material, porque, la responsabilidad, la propiedad y la preocupación por el uso eficiente, permanecen con el proveedor del servicio.

A la hora de poner en práctica programas de ecoeficiencia en una compañía hay que tener en cuenta la situación de partida y hacia donde se quiere avanzar. No todas las compañías se encuentran en la misma situación en sus prácticas de ecoeficiencia. Por ello, las características y situación del sector, el compromiso de la dirección, la actividad principal de la compañía, la regulación ambiental, la actitud de los consumidores son factores determinantes que hay que evaluar. Para ayudar en esta labor de análisis de la situación de partida y detectar las oportunidades de mejora, algunas instituciones han desarrollado herramientas sencillas basadas en cuestionarios de autoevaluación que ayudan a identificar y planificar la estrategia a la medida de cada compañía. Una de las más reconocidas es la elaborada por Industry Canada³¹ que se presenta en el cuadro 5.14.

Cuadro 5.14 Guía práctica para la ecoeficiencia de Industry Canada

Esta guía práctica es de utilidad para medianas y pequeñas empresas y se desarrolla en tres fases.

Fase 1. Autoevaluación. Ayuda a conocer la situación de partida. La compañía debe:

³¹ *Productivity Through Eco-Efficiency. Three steps to Eco-Efficiency.* (Para descarga del cuestionario ver <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ef00012e.html>).

- Designar un Director del Proyecto de Ecoeficiencia
- Nominar un equipo de trabajo.
- Completar una serie de cuestionarios de evaluación para conocer la situación actual de la compañía en cuanto a prácticas de ecoeficiencia. Al menos las siguientes áreas y/o funciones de la empresa deben evaluarse:
 - Dirección.
 - Diseño y desarrollo de producto
 - Compras
 - Contabilidad
 - Marketing y Comunicación
 - Producción y Distribución
 - Servicios

Los cuestionarios son específicos para cada área y constan de 7-10 preguntas. A su vez cada pregunta tiene un hiper-enlace a una dirección donde se encuentra información complementaria. Con las contestaciones se determina la situación actual del área en prácticas de ecoeficiencia.

Fase 2. Planificación estratégica. El objetivo de esta fase es determinar un programa de ecoeficiencia a la medida de la compañía. Para ello es necesario:

- Completar un perfil de ecoeficiencia a partir de los resultados de los cuestionarios de la Fase 1. El método establece tres estrategias básicas según el perfil obtenido: empresa imitadora, informada y preactiva.
- Revisar y debatir el perfil de ecoeficiencia obtenido por parte del equipo de trabajo y la dirección de la compañía.
- Determinar “dónde se quiere llegar”. Cuales son las áreas prioritarias en las que se quiere centrar las mejoras.
- Decidir “cómo conseguirlo”. Utilizar técnicas de *brainstorming* para hacer la lista de acciones que conformen el Programa de Ecoeficiencia. Analizar también los motores internos y externos que afectan a la compañía y ventajas e inconvenientes del programa.

Fase 3. Hacer un análisis coste-beneficio. Ayudan a determinar qué inversiones en ecoeficiencia tienen el mayor retorno y cómo priorizarlas. Para ello:

- El equipo de trabajo debe identificar todos los beneficios y costes previstos para cada una de las acciones apuntadas en la fase 2, incluyendo los tipos siguientes:
 - Monetarios (inversión, costes operativos, ingresos, asignación detallada de los costes).
 - Personal (formación, clima laboral, retención del talento, salud y seguridad, absentismo).
 - Producción (rediseño de procesos, eficiencia, costes de inventario, equipamiento, compras).
 - Medio Ambiente (emisiones de sustancias tóxicas, costes de gestión de residuos, responsabilidad legal, multas, seguros).
 - Clientes e inversores (nuevos mercados, necesidades de información, imagen corporativa, diferenciación, precios, productos competitivos)
 - Producto (durabilidad, requisitos de energía, servicio, costes operativos del usuario)
- Ordenar cada acción según los beneficios y costes totales previstos.
- Decidir la implantación de las acciones con una mejor relación beneficio/coste, fijar objetivos y metas, y establecer un sistema de medida y seguimiento de la evolución.

Para implantar y sistematizar las acciones seleccionadas, puede ser necesario utilizar algunas de las herramientas que se describen en el siguiente apartado y que proporcionan un análisis detallado y cuantitativo del problema.

5.2.4 Mapa de recursos y herramientas

Para implantar y/o mejorar la ecoeficiencia, se dispone de una serie de recursos o herramientas bien desarrolladas y probadas en el mundo de la industria que se pueden aplicar a nivel de la empresa, del producto o de un proceso determinado (véase la figura 5.2). Todas ellas están orientadas a reducir el impacto ambiental de la compañía, sus productos o servicios. La elección de las más adecuadas dependerá de la política interna adoptada, de los recursos y capacidad disponible, de la naturaleza de las interacciones

con el medio ambiente, del grado de control que tenga sobre los productos, del mercado y de la normativa ambiental de aplicación.

MAPA DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS PARA LA ECOEFICIENCIA	
Organización y gestión	Marketing y comunicación
Sistemas de Gestión Ambiental Reporting Ambiental Corporativo Gestión del ciclo de vida	Ecoetiquetado Reporting Ambiental
Diseño y desarrollo de producto	Producción y distribución
Ecodiseño Análisis de ecoeficiencia Análisis del ciclo de vida Evaluación de riesgos ambientales Política de productos integrada (PPI)	Análisis de ecoeficiencia Ecología industrial Prevención y control de la contaminación (IPPC) Costes del ciclo de vida
Suministradores/ Compras	Instalaciones, proyectos y servicios
Gestión ambiental en la cadena de suministros	Diseño ambiental de edificios Evaluación de Impacto Ambiental Sistemas de gestión ambiental

Figura 5.2 Mapa de recursos y herramientas para la ecoeficiencia

A continuación se describen las herramientas más ampliamente usadas en las compañías: Los sistemas de gestión ambiental, el análisis del ciclo de vida, el ecodiseño y otros.

Sistemas de gestión ambiental

Se define como la estructura organizativa, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para implantar y gestionar los asuntos ambientales de una organización, de acuerdo con sus políticas, normas, procedimientos y expectativas de los grupos de interés. Los esquemas más extendidos son la norma internacional ISO 14.001:2004 y el Reglamento de la UE nº 761/2001 de gestión y auditoria medioambientales (EMAS).

Entre otras valiosas aportaciones, los sistemas de gestión ambiental proporcionan a las organizaciones un análisis detallado de los aspectos e impactos

ambientales significativos que producen sus operaciones y sobre los que hay que elaborar un Plan de Gestión que contemple objetivos y metas concretos, lo que permite demostrar interna y externamente el desempeño ambiental. Estas normas contemplan la formación y la concienciación de las personas involucradas de la organización y su espíritu es la búsqueda de la mejora continua en la gestión y desempeño ambiental.

Más de 100.000 empresas del mundo se han certificado con el estándar ISO 14000, figurando España en tercer lugar con cerca de 8.000, lo que da una idea del elevado valor que las empresas conceden a este esquema voluntario. En el entorno de la UE, cerca de 9.000 empresas han implantado el esquema EMAS nivel de la organización o de instalación, siendo España el segundo país después de Alemania en número.

Análisis del ciclo de vida

Esta herramienta considera que el impacto medioambiental de un producto tiene lugar en todas las etapas de su vida, desde la extracción y transformación de las materias primas, fabricación, transporte, distribución, uso y reutilización, reciclaje y gestión de los residuos al final de su vida (véase la figura 5.3). Este enfoque integral permite identificar y evaluar las consecuencias ambientales de un producto, proceso o servicio a lo largo de su ciclo de vida y tomar decisiones orientadas a la mejora de la ecoeficiencia en cualquiera de las etapas, sin perder de vista la valoración global.

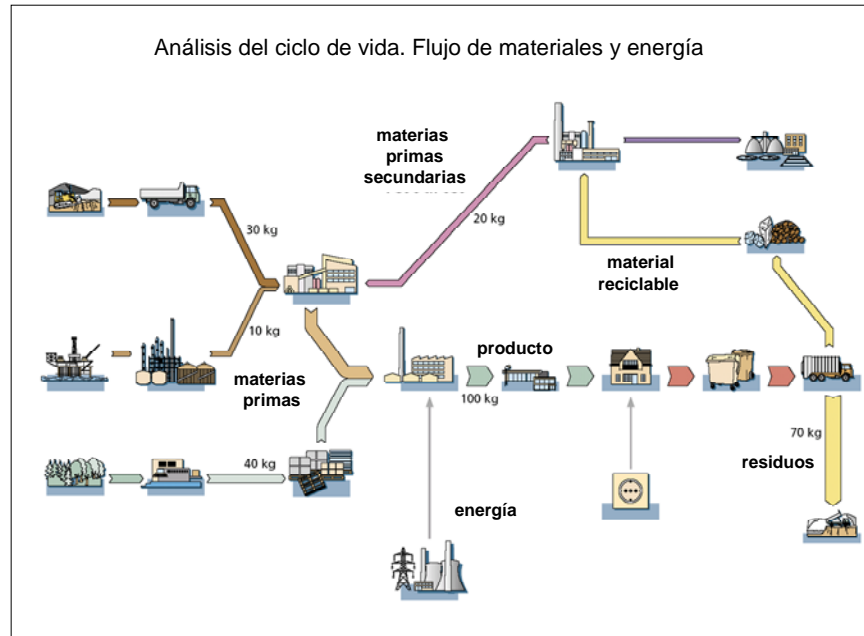


Figura 5.3 Análisis del ciclo de vida

Se han diseñado una gran cantidad de herramientas informáticas³² que facilitan los cálculos del análisis del ciclo de vida y que incluyen en muchos casos bases de datos de características de productos y materias primas de entrada. La complejidad y distintas interpretaciones del concepto hacen necesario un protocolo al que ajustarse los análisis del ciclo de vida. ISO³³ ha publicado un conjunto de normas para el análisis del ciclo de vida que crean un marco normalizado de reconocimiento internacional.

El punto de partida es la toma de datos inicial, necesaria para la realización del inventario de flujos de materia y energía para cada proceso. Con la ayuda de bases de datos de productos, se evalúa el impacto para cada categoría (calentamiento global, acidificación, eutrofización, niebla fotoquímica, agotamiento de los recursos, residuos y sustancias tóxicas, etc.) y sobre determinadas áreas de protección (salud humana,

³² Algunas de las más conocidas son: Gabi (www.gabi-software.com), Simapro (www.pre.nl), Boustead (www.boustead-consulting.co.uk), LCAit (www.ekologik.cit.chalmers.se), Euklid (www.iuv.fhg.de), KCL EO (www.kcl.fi/eco/), Wisard (www.pwcglobal.com), Umberto (www.umberto.de), TEAM (www.pwcglobal.com).

³³ En 2006 AENOR publicó las UNE-EN ISO 14040:2006 Gestión ambiental. Análisis del ciclo de vida. Principios y marco de referencia y UNE-EN ISO 14044:2006 Gestión ambiental. Análisis del ciclo de vida. Requisitos y directrices.

entorno natural, recursos renovables). En el cuadro 5.15 se explica el uso de esta herramienta por parte de 3M.

Cuadro 5.15 Uso del análisis del ciclo de vida en 3M

3M, que introduce 500 productos nuevos cada año, dispone de un flujo continuo de oportunidades para potenciar significativamente sus progresos en materia de medio ambiente, higiene y seguridad. Por este motivo, la gestión del ciclo de vida se está convirtiendo en una parte formal del proceso de desarrollo de productos nuevos de 3M en todo el mundo. Equipos transfuncionales de desarrollo de nuevos productos utilizan una matriz de la gestión del ciclo vital para considerar de forma sistemática y holística las oportunidades y los problemas en materia de medio ambiente, higiene y seguridad que surgen en cada fase de la vida de sus productos (véase la figura 5.4). La gestión del ciclo de vida en 3M está apoyada por varios grupos dentro de la organización:

- El equipo de Responsabilidad de Productos Corporativo de 3M, que ayuda a las unidades de negocio en la comercialización de productos más seguros y más responsables desde el punto de vista medioambiental.
- Los Centros Tecnológicos 3M, que ayudan a mejorar las tecnologías de los productos para reducir y gestionar su impacto.
- Informes de estudios tecnológicos e historias de éxitos que promueven el intercambio de ideas nuevas y resultados en el seno de la comunidad técnica de 3M.
- El gobierno de la política de gestión de ciclo de vida corresponde al comité corporativo de medio ambiente, higiene y salud.

Fase del ciclo de vida				Necesidades clientes	
	Adquisición de materiales	I+D Operaciones	Fabricación Operaciones	Uso	Desecho
Impacto					
Medio ambiente					

Energía/recursos					
Salud					
Seguridad					

Figura 5.4 La matriz de gestión del ciclo de vida de 3M

Como se ha indicado, las innovaciones eco-eficientes aumentan el valor económico de un producto a la vez que reducen su impacto medioambiental. Por consiguiente, un elemento clave en este análisis es la medición del valor. 3M no sólo considera el valor directo derivado de la contabilidad financiera (cálculo clásico de inversiones) sino también otras categorías de valor como las siguientes: valor oculto, que se refiere al valor no atribuible directamente a un determinado producto; valor intangible (por ejemplo, percepción positiva por el público); y valor a largo plazo, que considera el valor que reside más allá de las contribuciones a corto plazo.

Ecodiseño

El ecodiseño es la integración de las consideraciones ambientales en el diseño del proceso y del producto. La base del ecodiseño es el empleo de prácticas y herramientas que impulsan la responsabilidad ambiental a la vez que reducen costes y promueven la competitividad y la innovación. El diseño de un producto es la palanca clave para reducir los impactos ambientales de los productos. Esto es debido a que una vez un proceso o producto pasa de la mesa de diseño a la fábrica, sus aspectos ambientales ya están definidos de por vida y sujetos a las prácticas de uso y de eliminación. La figura 5.5 ilustra qué atributos de los productos, como el empleo de materiales o energía, quedan fijados en la fase de I+D y diseño, mientras que la mayor parte de los costes tienen lugar en la etapas de producción. En el cuadro 5.16 se presentan los principios básicos del ecodiseño.

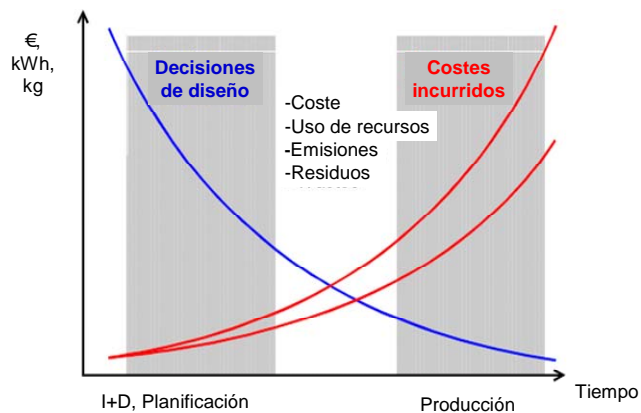


Figura 5.5 Importancia de la I+D para la ecoeficiencia

Cuadro 5.16 Principios básicos del ecodiseño

- Selección de materiales de bajo impacto a lo largo de toda la cadena (materiales de baja intensidad energética y que sean reciclables).
- Reducción de la energía necesaria.
- Optimización de las técnicas de producción y de los sistemas de distribución (sistemas de producción limpia y logística poco intensiva en energía).
- Reducción de los impactos en la fase de utilización del producto (bajo consumo energético y de consumibles).
- Optimización de la vida inicial del producto (fiabilidad y durabilidad, diseñando productos modulares o con componentes adaptable y fáciles de reparar)
- Optimización del final de su vida (con posibilidades de reutilización, reciclado o retorno y de eliminación segura al final de su vida).
- Como estrategia general, productos con poco empleo de materiales, de uso compartido, que integren funciones en un solo producto (por ejemplo: scanner, fotocopiadora, impresora, fax) y que optimicen funciones (mejor diseño para reducir el embalaje).

A menudo el ecodiseño³⁴ utiliza herramientas de apoyo como el análisis de ciclo de vida para identificar los aspectos ambientales clave de un producto.

Prevención y Control Integrado de la Contaminación. Mejores tecnologías disponibles

En el marco normativo de la Directiva 96/61 de la UE de Prevención y Control Integrado de la Contaminación (IPPC), se establece un sistema de permisos para ciertas categorías de instalaciones industriales que invita a realizar un análisis integral y global del potencial de contaminación y consumo de la instalación. El objetivo general de este enfoque integrado es la mejora de la gestión y el control de los procesos industriales para garantizar un nivel elevado de protección del medio ambiente en su conjunto. Se establece que los titulares de las explotaciones deberán tomar todas las medidas preventivas apropiadas frente a la contaminación, en especial mediante la aplicación de las mejores técnicas disponibles que permitan mejorar sus prestaciones ecológicas.

El término "mejores técnicas disponibles" se define "como la fase más eficaz y avanzada de desarrollo de las actividades y de sus modalidades de explotación, que demuestren la capacidad práctica de determinadas técnicas para constituir, en principio, la base de los valores límite de emisión destinados a evitar o, cuando ello no sea practicable, reducir en general las emisiones y el impacto en el conjunto del medio ambiente".

La Comisión Europea a través de European Integrated Pollution and Prevention Control Bureau³⁵ (EIPPCB) ha desarrollado los denominados documentos BREF que describen las mejores tecnologías disponibles. Existen más de treinta documentos BREF, la mayor parte ya aprobados y que cubren la práctica totalidad de los sectores productivos, además de algunos con prácticas o tecnologías horizontales como eficiencia energética, tratamiento de residuos, medición de la contaminación y sistemas de refrigeración.

³⁴ Puede obtenerse una amplia información sobre los programas de Design for Environment de Environmental Protection Agency en www.epa.gov/dfe

³⁵ Ver <http://eippcb.jrc.es>

Las tecnologías descritas en los BREFs son una referencia actualizada para el establecimiento de requisitos ambientales por parte de los organismos reguladores ambientales, desde la óptica de la prevención y control de la contaminación y sirven para establecer el óptimo tecnológico en términos de ecoeficiencia.

5.2.5 Medida y *reporting* de la ecoeficiencia

De entre las recientes aportaciones a la medida de la ecoeficiencia hechas por muchas instituciones³⁶, destacan los trabajos de WBCSD, que han explorado maneras de medir y reportar el desempeño total ecoeficiente de una compañía, con los indicadores relativos de ecoeficiencia y que se recogen en un informe³⁷ específico. De entrada se identifican un pequeño número de indicadores que son válidos para todos los negocios; son los indicadores de ‘aplicación general’, de importancia general y considerados por las iniciativas más comunes de medición, aunque no necesariamente son de igual importancia para todas las compañías. Muchos indicadores no son aplicables para todas las compañías, por ello se considera también un segundo grupo de indicadores para ser usado por las compañías según su contexto particular. Éstos son llamados indicadores ‘específicos del negocio’. Cada compañía debe evaluar su propio negocio, para determinar cuáles son los indicadores específicos que le aplican y que son útiles para la administración y las partes interesadas, además, por supuesto, de los indicadores de aplicación general.

En este apartado hemos visto como la eco-eficiencia une las dimensiones de la ecología y la economía, al relacionar el valor del producto o servicio con su influencia ambiental. La ecoeficiencia puede ser representada por el siguiente indicador relativo:

$$\frac{\text{Valor del producto o servicio}}{\text{Influencia ambiental}}$$

³⁶ Ver los trabajos de National Round Table on the Environment and the Economy de Canadá sobre indicadores de ecoeficiencia en: <http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/bse-ced.nsf/en/bl00058e.html>

³⁷ World Business Council for Sustainable Development, Measuring Eco-efficiency - A Guide to Reporting Company Performance (Geneva, 2001).

En la tabla 5.1 se recogen las distintas categorías, aspectos e indicadores sugeridos por WBCSD para los indicadores de aplicación general, en sintonía con la clasificación de Global Reporting Initiative.

Tabla 5.1 Indicadores de ecoeficiencia del WBCSD

CATEGORIA	ASPECTO	INDICADOR
Valor del producto o del servicio.	Volumen	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades vendidas • Unidades estadísticas • Empleados • Espacio
	Masa	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad producida • Cantidad vendida
	Monetario	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas netas • Margen Bruto • Valor añadido • Ingresos/ganancias/beneficios • Valor de la acción • Responsabilidades (seguros) • Reservas/provisiones • Inversiones • Costes (Ventas, producción, energía, materiales, residuos).
	Función	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento del producto • Servicios suministrados • Rendimiento agrícola • Efectividad agrícola • Durabilidad (Km. recorridos) • Capacidad de transporte (t-Km., pasajero-Km.)
	Otra información relevante	<ul style="list-style-type: none"> • Precio del producto • Cuota de mercado • Margen
Influencia ambiental por la creación del producto o servicio	Consumo de energía	<ul style="list-style-type: none"> • GJ consumidos • Tipo de combustibles fósiles (GJ de carbón, gas natural , fuel óleo) • Origen (GJ d renovables y no renovables) • Emisiones (t de SOx, NOx, CO2e, VOCs, etc.)
	Consumo de	<ul style="list-style-type: none"> • T consumidas

Influencia ambiental por el uso del producto o servicio	materias	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo (materias primas, otros tipos) • Origen (t de renovables, no renovables, recicladas, genuinas, etc.) • Características (t de materiales con determinadas características ambientales y de seguridad)
	Consumo de recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • T consumidas (agua, madera, minerales) • Origen (t de renovables, no renovables, m3 de agua subterránea, superficial, de mar. • Uso de tierra (ha. de habitats con conservación de especies y biodiversidad. • Agua de no proceso
	Salidas distintas al producto	<ul style="list-style-type: none"> • Antes del tratamiento (t de material de proceso menos t de producto obtenido) • Técnicas de tratamiento (cantidades a tratamiento biológico, incineración, vertedero) • Vertido al terreno o al agua después de tratamiento (cantidad tratada on-site/off-site, cantidad de no peligrosos/peligrosos, cantidad vertida a aguas superficiales, inyección al subsuelo, t de efluente DBO y/o COD, t de nutrientes N/P emitidos. • Emisiones atmosféricas (t de SOx NOx, GEI en CO2e, sustancias agotadoras de la capa de ozono, compuestos orgánicos volátiles) • Emisión de Metales Pesados (t vertidas) • Emisión de compuestos tóxicos persistentes y bioacumulables de POP
	Eventos no intencionados	<ul style="list-style-type: none"> • Vertidos accidentales (nº de vertidos)
	Producto/servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Características (reciclable, reutilizable, biodegradable, durabilidad, seguridad/riesgos)
	Residuos de embalaje	<ul style="list-style-type: none"> • T vendidas • Origen (material genuino, reciclado)
	Energía consumida	<ul style="list-style-type: none"> • Igual que para la creación del producto/servicio
	Emisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Vertidos al terreno, aguas y atmósfera

durante el uso y la eliminación	debidos al uso y eliminación
--	------------------------------

5.3 Resumen y conclusiones

- Entender que la innovación y la sostenibilidad son conceptos totalmente sinérgicos es un presupuesto básico de la empresa responsable y sostenible.
- La innovación es un concepto multidimensional relacionado con la creatividad, la estrategia de la empresa, la implantación de ideas y la creación de valor.
- Las empresas han de tener en cuenta los diferentes tipos de innovación existentes: de producto, de servicio, de proceso, comercial y de gestión.
- La innovación puede ser incremental, cuando se basa en la idea de la mejora continua, y radical, cuando se basa en la ruptura de lo existente. Aunque la innovación incremental tiene su importancia, los retos a los que se enfrenta la humanidad y a los que ha de intentar responder la empresa responsable y sostenible requieren innovaciones radicales.
- La ecoeficiencia se obtiene por medio del suministro de bienes y servicios con precios competitivos, que satisfacen las necesidades humanas y dan calidad de vida, al tiempo que reducen progresivamente los impactos ecológicos y la intensidad de uso de los recursos a lo largo de su ciclo de vida a un nivel por lo menos acorde con la capacidad de carga estimada de la Tierra.
- La ecoeficiencia une las dimensiones de la ecología y la economía, al relacionar el valor del producto o servicio con su influencia ambiental. La ecoeficiencia puede ser representada por la relación:

Valor del producto o servicio

Influencia ambiental

- En su enfoque macro, la ecoeficiencia puede ayudar a los gobiernos a la creación del marco y estrategias necesarias para el desarrollo sostenible, compartiendo la responsabilidad entre los diferentes grupos de interés:

cambio en el comportamiento de los consumidores, innovación tecnológica, políticas energéticas y de transporte, compras públicas, etc.

- En el enfoque micro, la ecoeficiencia es un enfoque de gestión que impulsa a las empresas a adoptar mejoras de protección ambiental desde una orientación de mercado, buscando el beneficio económico y la competitividad. Las empresas pueden al menos desarrollar estrategias de ecoeficiencia en cuatro áreas: reingeniería de procesos, revalorización de subproductos, rediseño de productos y re-pensar los mercados.
- Para el WBCSD los siete elementos clave de la ecoeficiencia que las empresas deben intentar medir y seguir su evolución son:
 - Reducción del consumo de materiales.
 - Reducción del consumo de energía.
 - Reducción de la dispersión de sustancias tóxicas.
 - Adopción de prácticas de reciclado.
 - Maximización del uso de recursos renovables.
 - Ampliación de la durabilidad de los productos.
- Existen un conjunto de herramientas que ayudan a implantar prácticas de ecoeficiencia en las empresas, siendo las más utilizadas los sistemas de gestión ambiental ISO 14001 y EMAS, el análisis del ciclo de vida, el ecodiseño, la prevención y control de la contaminación (IPPC) y la Política de productos integrada (PPI).
- La medida de la ecoeficiencia es fundamental para comparar, analizar, diseñar, implantar y hacer el seguimiento de prácticas de ecoeficiencia. Las métricas más comunes son las basadas en los indicadores de Global Reporting Initiative, aspecto que facilita la comparación con otras empresas o sectores.
- El valor del producto o servicio se mide por su volumen, masa, valor monetario o funcionalidad. La influencia ambiental de la fabricación del producto se determina por un lado a partir del consumo de energía, materias primas o recursos naturales y por otro por las emisiones, vertidos, residuos generados y eventos no intencionados en los procesos de producción. En la fase de uso de producto o servicio, su influencia ambiental puede cuantificarse por sus características (reciclable, reutilizable, biodegradable,

durabilidad, seguridad/riesgos), los residuos de embalaje necesarios y la energía consumida en la etapa de utilización.

6. Gestión responsable de los recursos intangibles: la reputación

6.1 Introducción

Según las normas internacionales de contabilidad, un *activo intangible* es aquel que carece de propiedades físicas (FAS 142³⁸) o normativas (NIC 38³⁹) que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas en el citado activo. Para el International Accounting Standards Board, además, sólo se puede hablar de activos intangibles cuando la empresa controla dichos activos y espera obtener de ellos un beneficio económico futuro.

A la luz de los criterios contables expuestos podemos entender que una marca es un activo intangible ya que tanto su identidad como su uso pueden restringirse, igual que los de una patente o una licencia de explotación; sin embargo, no sucede lo mismo con otros intangibles de una empresa como su capital intelectual, la lealtad de sus clientes, el reconocimiento de su responsabilidad corporativa, las habilidades relacionales con sus grupos de interés o su reputación, y ésta es la razón por la que se debe hablar de recursos intangibles y no de activos.

Más allá del nominalismo, es importante dejar claro es que lo dicho no significa que los citados recursos intangibles carezcan de valor o éste sea menor que el de los activos de igual naturaleza. Muy al contrario, los intangibles son los recursos más valiosos de muchas empresas; sin embargo, con las normas de contabilidad financiera vigentes en la actualidad, los activos intangibles se pueden evaluar con criterios económico financieros pero no así los recursos intangibles que sí son evaluables en términos económicos aunque con criterios diferentes a los financieros.

³⁸ Norma norteamericana de contabilidad financiera referente a activos intangibles y fondo de comercio.

³⁹ Norma internacional de contabilidad relativa a activos intangibles.

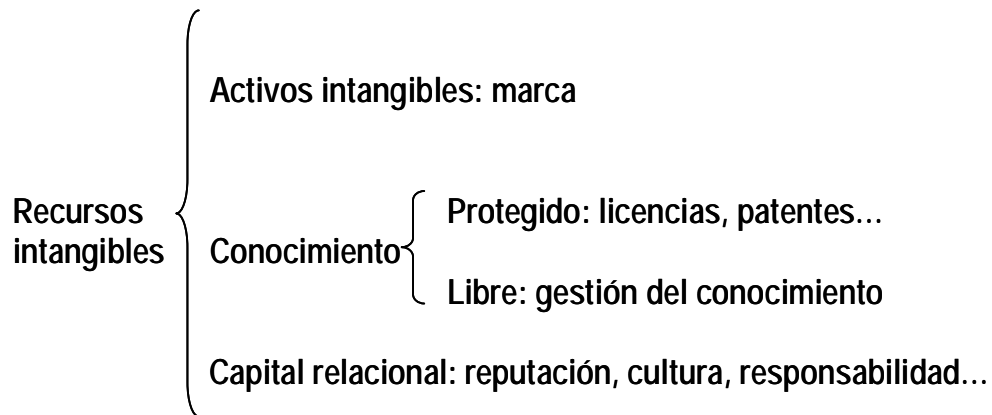


Figura 6.1 Clasificación de los recursos intangibles

A partir de la tipología propuesta en la figura 6.1 puede decirse que una empresa posee tres categorías de recursos intangibles:

- Sus activos intangibles no financieros. Entre los activos intangibles no financieros la marca constituye un bien paradigmático que puede figurar en el balance de las empresas que hayan satisfecho un precio por la transacción económica de esa marca.
- El conocimiento organizacional. El conocimiento organizacional, no protegido por licencias de explotación comercial o patentes, es otro recurso intangible de incalculable valor que, a diferencia del caso de la marca, no puede ser contabilizado económicamente porque por la propia naturaleza de este conocimiento la empresa no puede retenerlo. De este hecho nace la necesidad de gestionar el conocimiento de las organizaciones, igual que su interés creciente por establecer una relación positiva con sus empleados más cualificados que contribuya a su fidelización
- Su capital relacional. El capital relacional lo constituyen las relaciones con los grupos de interés de la empresa que, cuando son eficaces, aumentan el capital de confianza mutua y garantizan, hasta donde esto es posible, su lealtad con la empresa. La optimización de la relación con los grupos de interés estratégicos constituye actualmente el desiderátum de las compañías mejor gestionadas, muchas de las cuales han implantado estrategias de gestión de aquellos de sus recursos intangibles que poseen

una fuerte naturaleza relacional como la responsabilidad, la cultura o la reputación corporativas.

La relación directa entre la reputación corporativa y el resto de los intangibles hace de la primera la meta aspiracional de lo que se empieza a denominar *la gestión intangible*, es decir, la gestión integral de los recursos intangibles que más valor aportan a las compañías, gestión que se basa en cuatro principios:

- Enfoque *multistakeholder*.
- Integración funcional.
- Transversalidad organizacional.
- Armonía entre las políticas duras y blandas.

La reputación puede definirse como el reconocimiento que hacen los grupos de interés de una empresa del comportamiento corporativo de ésta en su relación con ellos. Cuando la empresa establece (se autoimpone, podría decirse) compromisos exigentes (es decir, explícitos y verificables) con relación a sus grupos de interés y las expectativas de éstos son satisfechas, el resultado es la identificación, racional y emocional, de estos grupos con aquella empresa, es decir la consolidación de su reputación corporativa (véase la figura 6.2).

La reputación como desiderátum	
STAKEHOLDERS	EFFECTOS DE LA REPUTACIÓN
Clientes	Reputación comercial
Empleados	Reputación interna
Sociedad	Responsabilidad corporativa
Inversores	Buen gobierno corporativo
CEO's	Liderazgo

Figura 6.2 Efectos de la reputación en los grupos de interés

6.2 Modelos de gestión de la reputación corporativa

Existen diversos modelos para gestionar la reputación de las empresas. Todos ellos tienen algo en común, como es la concepción de la reputación que cada modelo implica y que viene representada por el árbol de variables que emplean para evaluar su estado actual; una segunda analogía es el hecho de que la mayor parte de los modelos gestores se basan en algún monitor de reputación o estudio similar en función del cual basan la evaluación previa a la gestión reputacional.

También existen entre estos modelos diferencias significativas: algunas surgen de la forma de entender la gestión reputacional -proactiva o reactivamente-; otra importante es el grado de complejidad que supone la implantación de la gestión de la reputación. Una última que cabe citar, y probablemente la más determinante, es que algunos de los modelos que se describen a continuación lo que realmente gestionan es la imagen corporativa y no la reputación. En este sentido, antes de introducir diversos modelos de gestión de la reputación, es oportuno esquematizar las diferencias más notables entre imagen y reputación corporativas (tabla 6.1).

Tabla 6.1 Diferencias entre imagen y reputación corporativas

Imagen corporativa	Reputación corporativa
Se basa en percepciones.	Se basa en resultados.
Es difícil de objetivar.	Es verificable empíricamente.
Genera expectativas asociadas a la oferta.	Genera valor, consecuencia de la respuesta
Carácter coyuntural y efectos efímeros.	Carácter estructural y efectos duraderos.
En parte es resultado de la comunicación.	Resultado del comportamiento corporativo.
Se construye fuera de la empresa.	Se genera en el interior de la empresa.

Un modelo usado por buen número de compañías españolas es el **Perco** de Villafañe y Asociados. En el cuadro 6.1 se resumen las etapas del modelo.

Cuadro 6.1 Etapas del modelo Perco

1. Formulación de la visión reputacional de la compañía:
 - a. Entrevistas en profundidad a la primera línea directiva.
 - b. Identificación de los valores reputacionales y de los grupos de interés estratégicos.
 - c. Elaboración de la Macro de Reputación con la identificación de las variables reputacionales.
2. Diagnóstico de la reputación de la compañía:
 - a. Benchmarking de reputación a través de la Base de Datos Merco.
 - b. Meta-análisis de los estudios recientes que afecten a alguna de las variables de la Macro de Reputación.
 - c. Audit de reputación (de las variables de las que no se disponga de una evaluación reciente).
3. Elaboración del Plan director de reputación:
 - a. El modelo de gestión de la reputación (adaptación del Perco a la empresa).
 - b. Las herramientas de gestión reputacional: especialmente la Matriz integral de riesgos (MIR).
 - c. Los programas de mejora de la reputación.
4. Ejecución del Plan de comunicación de la reputación:
 - a. Posicionamiento reputacional de la compañía.
 - b. El Mapa de grupos de interés con el coeficiente de comunicación necesaria.
 - c. Programas de comunicación con grupos de interés estratégicos.

El **Reptrack** del Foro de Reputación Corporativa es un *tracking* de reputación fruto de la colaboración profesional del Reputation Institute y el profesor Charles Fombrun con el Foro de Reputación Corporativa -una asociación de once grandes corporaciones españolas creada en 2002 con la misión de fortalecer la reputación corporativa de sus organizaciones e intercambiar buenas prácticas de gestión reputacional- que se elabora en función del peso que tiene en la reputación de una empresa cada una de los veintiún atributos reputacionales que se agrupan en las siguientes siete dimensiones:

1. Oferta comercial
2. Liderazgo
3. Finanzas

4. Innovación
5. Trabajo
6. Ciudadanía corporativa
7. Gobierno

Con este modelo cada empresa puede averiguar el índice de su reputación para cada grupo de interés con relación a su competencia y a las empresas con mayor reputación en España. Además, conoce la valoración por dimensión y atributo y su grado de atractivo para los grupos de interés. Con el Reprack, las empresas pueden focalizar esfuerzos, dado que conocen qué aspectos son más importantes para cada grupo de interés en cada mercado. Además, y al ser un sistema de medición continua (*tracker*), pueden conocer cómo impactan los cambios del entorno e incluso sus propias acciones en la reputación.

Desde 1998 PwC elabora el monitor de reputación **The World's Most Respected Companies**, publicado anualmente por el diario Financial Times y en España por el diario económico Expansión, a partir de entrevistas a más de un millar de directivos de veinticinco países distintos, a profesionales de los medios de comunicación y a organizaciones no gubernamentales. El núcleo de este estudio es la identificación de las compañías y los líderes empresariales más respetados por sus colegas, y las razones que motivan este respeto. Para reflejar el entorno competitivo en el que se mueven esas empresas y sus líderes, el estudio valora la excelencia de cada compañía en: gobierno corporativo, responsabilidad social, innovación, nivel de servicio y creación de valor para los grupos de interés. La metodología del estudio permite no sólo observar la evolución de la posición de las compañías en el tiempo, sino también cómo evolucionan las razones que justifican la nominación de cada una de esas compañías. Esto permite una visión creíble y en profundidad de la opinión global de los líderes y de importantes grupos de interés acerca de las compañías y líderes más respetados.

El **RI** Consulting Group es la división de consultoría del Reputation Institute (RI), empresa de consultoría fundada en 1997 por el profesor Charles Fombrun. El objetivo del RI es el estudio de la reputación corporativa y la comercialización de programas de gestión reputacional. El nacimiento del RI fue propiciado por compañías

como Shell, PwC, WeberShandwick o MS&L y entiende la reputación corporativa como la conjunción de seis factores:

1. Visión y estrategia
2. Organización
3. Ética y responsabilidad social
4. Gobierno y liderazgo
5. Gestión de la marca y de los mensajes
6. Rendición de cuentas y estado financiero

Uno de los aspectos sobre los que más incide el RI es el del alineamiento entre marca y reputación, para que las políticas referidas a la segunda sean coherentes. Entiende que una compañía es dueña de su marca y, como tal, ha de tener un control acerca de cómo comunica esa marca y en qué actividades de marketing permite que ésta se vea involucrada. El RI considera que el titular de la reputación no es la empresa sino sus grupos de interés, que son quienes interpretan lo que dice y hace la compañía de cara a formarse una opinión de ella. Así pues, hay muchas empresas con marcas fuertes y reputación débil, algo que, sin duda, afecta a su rendimiento; las compañías fuertes equilibran marca y reputación, provocando que este equilibrio mejore su rendimiento, lo que sin duda las convierte en empresas reputadas. El RI parte de la idea de que las reputaciones consistentes pueden ser construidas (no ‘nacen’) a partir del diálogo continuo y del compromiso con los grupos de interés, siendo la fusión de lo que la compañía hace (comportamiento), dice (comunicación) y es (identidad) la clave principal de su reputación. Para el RI, la mejora de la reputación comprende los cinco pasos cíclicos (la consecución del último lleva al replanteamiento del primero) que se presentan en el cuadro 6.2.

Cuadro 6.2 RI: cinco pasos para la mejora de la reputación

1. Evaluación del entorno reputacional: ¿cómo valoran los grupos de interés la compañía?
 - a. Mapa de grupos de interés.
 - b. Desarrollo del cuadro de mando integral.

- c. Percepción de los grupos de interés.
- d. Diagnóstico de las variables estratégicas.
- e. Perfil actual de reputación.
- f. Valores claves para el desarrollo de la reputación.
- 2. Establecimiento del programa reputacional: ¿cómo desea posicionarse la compañía?
 - a. Identificación del espacio abierto.
 - b. Puntos de verificación.
 - c. Aciertos históricos corporativos.
 - d. Manual de reputación.
- 3. Entrenamiento reputacional: ¿Qué ha de hacer la compañía para gestionar su reputación de una manera proactiva?
 - a. Debilidades perceptibles.
 - b. Evaluación de la realidad.
 - c. Líderes de opinión.
 - d. Causas principales de la reputación.
- 4. Actividades reputacionales: ¿Las iniciativas actuales van en paralelo a la estrategia de posicionamiento de la compañía?
 - a. Envío de mensajes clave.
 - b. Compromiso con grupos de interés.
 - c. Activación de las barreras reputacionales.
- 5. Alineamiento con los grupos de interés: ¿Está la organización preparada para apoyar la gestión reputacional?
 - a. Compromiso con los empleados.
 - b. Reuniones con grupos de interés.
 - c. *Tracking* de alineamiento.
 - d. Sistema de gestión de la reputación.

La consultora Weber Shandwick Internacional, a través del **ReputationRx**, establece un programa de mantenimiento, mejora y comunicación de la reputación corporativa y del Consejero Delegado. Según un estudio conjunto del Reputation Institute y Weber Shandwick hay seis elementos clave que, gestionados de manera integrada, son el núcleo de la reputación corporativa:

1. Responsabilidad: apoyo a causas loables y demostración de responsabilidad medioambiental y social.
2. Comunicación: gestionada en función de principios de transparencia informativa, divulgación total de la información y apertura al diálogo con los grupos de interés.
3. Productos y servicios: oferta de alta calidad, innovación, satisfacción de los consumidores y buen uso del ‘boca a boca’.
4. Talento: remuneración justa a los empleados, promoción de la diversidad y capacidad para atraer y retener el talento.
5. Estado financiero: solidez financiera y valor de las inversiones a largo plazo
6. Liderazgo: capacidad para liderar del Consejero Delegado y de los altos directivos, buen gobierno y conductas éticas.

Weber Shandwick desarrolla, además, el estudio anual *Safeguarding reputation*, según el cual, para el 63% de los 1.000 ejecutivos encuestados, la mayor parte del valor en el mercado de una compañía es atribuible a la reputación.

6.3 El ciclo de la gestión reputacional

Una conclusión general que se extrae a partir de la revisión de los modelos de gestión de la reputación corporativa es la secuencia paradigmática de dicho proceso. El ciclo de la gestión reputacional puede afirmarse que incluye, con estas u otras denominaciones, tres etapas básicas:

- **Evaluación de la reputación actual de la empresa.** La evaluación de la reputación exige la determinación del perfil de reputación actual de la compañía que gestiona su reputación. Dicha evaluación pone el foco en tres aspectos muy concretos: la calidad de la relación con sus grupos de interés, el grado de concordancia de las expectativas de estos grupos de interés con el proyecto empresarial y el diagnóstico de las variables de reputación de cada empresa, es decir, los hechos contingentes de los que depende la buena reputación de una compañía los cuales se constituyen en los objetos de la gestión reputacional.
- **Programa de mejora reputacional.** El programa de desarrollo reputacional incluye todas aquellas acciones de mejora de las políticas corporativas que más

influyen en la reputación de la compañía con independencia de que dichas políticas conciernan a las denominadas políticas duras (las relativas a la oferta comercial, los resultados económico financieros, la innovación...) o las llamadas políticas blandas (ética y responsabilidad, cultura corporativa...).

- **Posicionamiento reputacional.** El posicionamiento reputacional constituye la base o el origen de la comunicación de las fortalezas reputacionales. En este sentido, es importante tener en cuenta que la comunicación ni da ni quita reputación; simplemente, y no es poco, pone en valor la reputación que se tiene. Esta es la razón por la que casi cualquier modelo de gestión de la reputación corporativa incorpora una última etapa específicamente orientada a informar sobre los valores de reputación de la compañía que es objeto de esa gestión.

6.4. Nuevas tendencias en la gestión reputacional

Como consecuencia del reconocimiento de la importancia que para la reputación corporativa tiene una relación eficaz y positiva con los grupos de interés estratégicos de una empresa, en los últimos años se ha ahondado en el estudio de esa relación en lo que concierne a los empleados y clientes. Esto ha dado origen a dos ramas de la gestión reputacional: la reputación interna y la reputación comercial.

La **reputación interna** es el reconocimiento que hacen los empleados del comportamiento corporativo de su empresa, entendiendo por tal comportamiento no sólo la política de recursos humanos sino el conjunto de las políticas corporativas con relación al resto de los grupos de interés de esa empresa. La reputación interna es consecuencia del grado de convergencia entre la cultura corporativa, expresada en la dimensión axiológica (valores éticos y profesionales), y del proyecto empresarial (políticas corporativas), de tal modo que un mayor alineamiento entre cultura y estrategia empresarial provoca un acrecentamiento de la reputación interna de la plantilla tal como se puede ilustrar en la figura 6.3.

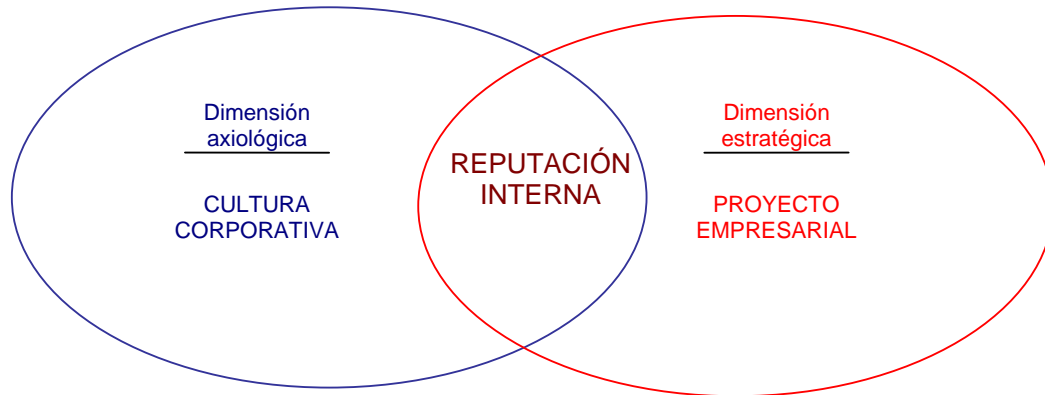


Figura 6.3 La reputación interna

Diversos estudios empíricos⁴⁰ demuestran que aunque las variables relacionadas con el clima interno, y en general con la satisfacción en el desempeño, juegan un papel relevante en la reputación interna, no son -en términos de gestión de la reputación de una compañía ante sus empleados- las variables determinantes de dicha reputación ya que, en la mayoría de las empresas, dichas variables no admiten políticas muy diferenciadoras. Ninguna empresa suele establecer diferencias significativas en materia salarial, de flexibilidad horaria... Las seis claves de la reputación interna son, por orden de importancia:

- La relación con los mandos inmediatos.
- La calidad laboral y las condiciones de trabajo.
- La reputación de la alta dirección.
- Los valores éticos y profesionales de la empresa.
- La imagen exterior de la compañía.
- La identificación con el proyecto empresarial.

La **reputación comercial** es el reconocimiento por parte de los clientes de una empresa de la calidad de su oferta comercial durante un tiempo suficiente como para producir en ellos un sentimiento de fidelidad hacia esa empresa. La reputación

⁴⁰ Para más información sobre el tema véase Villafañe, J.: "Hacia un modelo de gestión de la reputación interna", en Villafañe, J. *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Pirámide, 2005.

comercial tiene su origen en alguno, o en todos, los requisitos que a continuación se citan tal como demuestra, de nuevo, una investigación empírica⁴¹:

- La tradición e historia de la empresa.
- Su capacidad de respuesta en una situación excepcional.
- La trayectoria de satisfacción de las necesidades del cliente.
- La imagen y valores aceptados por la sociedad.

La reputación comercial, de acuerdo con los resultados de la citada investigación, sería la *conditio sine qua non* de la fidelidad de los clientes pero no es posible sin un reconocimiento de la oferta comercial, el cual sigue la vía que la figura 6.4 trata de esquematizar y que comprende tres etapas: la elección, la satisfacción y la identificación.

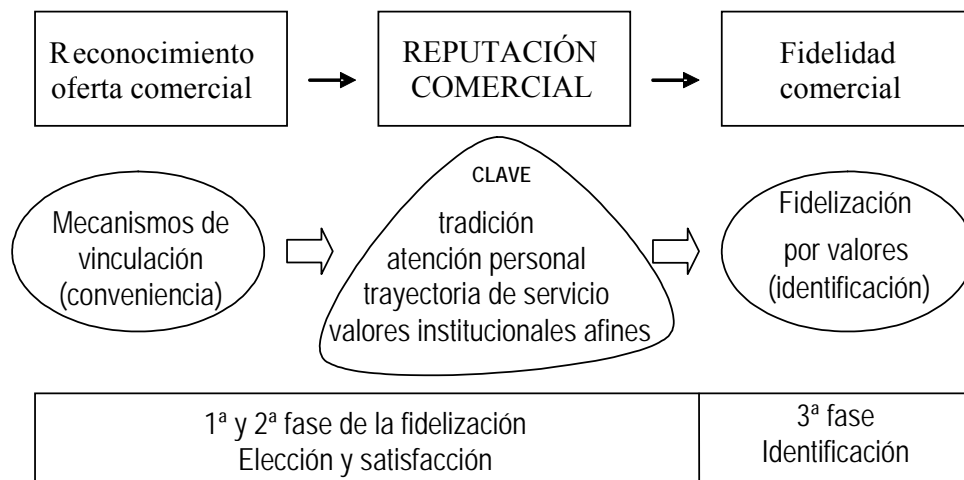


Figura 6.4 El proceso de la reputación comercial

La clave de la gestión de la reputación comercial, que se debe centrar principalmente en la tipología de clientes fieles convencidos, se basa en el tercero de los tres valores que este tipo de consumidores tiene presentes en sus actos de compra: los valores institucionales, es decir, aquellos relacionados con la imagen y la reputación corporativas. Esto es así no porque dichos valores sean los que más pesan en dicha

⁴¹ Para más información sobre el tema véase Villafañe, J.: "La reputación comercial: claves de la fidelización de los clientes", en Villafañe, J. *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Pearson Prentice Hall, 2007.

decisión, los más decisivos son los valores asociados al servicio, sino porque, como ocurría con la calidad laboral en la reputación interna, en lo relativo a los valores del servicio las distintas ofertas comerciales están muy igualadas, como sucede, aún más, con el tercer valor, el valor del producto, el cual apenas tiene ya capacidad de individualización de la oferta.

6.5 Resumen y conclusiones

- Una empresa posee tres categorías de recursos intangibles: Sus activos intangibles no financieros, el conocimiento organizacional y su capital relacional.
- El capital relacional lo constituyen las relaciones con los grupos de interés de la empresa que, cuando son eficaces, aumentan el capital de confianza mutua y garantizan, hasta donde esto es posible, su lealtad con la empresa.
- La relación entre la reputación y el resto de los intangibles hace de la primera la meta aspiracional de lo que se empieza a denominar *la gestión intangible*, es decir, la gestión integral de los recursos intangibles que más valor aportan a las compañías.
- La gestión intangible se basa en cuatro principios: un enfoque multistakeholder, integración funcional, transversalidad organizacional y armonía entre las políticas duras y blandas.
- La responsabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente, de la reputación. Una empresa para ser reputada debe ser responsable pero, además, también rentable, con una oferta comercial de calidad, ofrecer un buen entorno laboral, innovadora, con una proyección internacional...
- Como consecuencia del reconocimiento de la importancia que para la reputación corporativa tiene una relación eficaz y positiva con los grupos de interés estratégicos de una empresa, en los últimos años se ha ahondado en el estudio de esa relación en lo que concierne a los empleados y clientes. Esto ha dado origen a dos ramas de la gestión reputacional: la reputación interna y la reputación comercial.
- Las seis claves de la reputación interna son: la relación con los mandos inmediatos, la calidad laboral y las condiciones de trabajo, la reputación de

la alta dirección, los valores éticos y profesionales de la empresa, la imagen exterior de la compañía y la identificación de los empleados con el proyecto empresarial.

- La reputación comercial es el reconocimiento por parte de los clientes de una empresa de la calidad de su oferta comercial durante un tiempo suficiente como para producir en ellos un sentimiento de fidelidad hacia esa empresa.

7. Sistemas de gestión de la empresa responsable y sostenible

7.1. Estándares y guías relacionados con la responsabilidad empresarial

La existencia de una legislación o de una normativa que de alguna forma regule u obligue a las empresas a asumir y desarrollar actividades asociadas con la responsabilidad corporativa, es uno de los aspectos más polémicos y menos consensuados en el debate que sobre esta materia existe entre empresas y organizaciones sociales, a nivel mundial. Hasta la fecha no existe un estándar consensuado y aceptado a nivel internacional que, además de constituirse en una referencia de obligada consulta, englobe todos los aspectos relacionados con la sostenibilidad.

Algunas normas, como la “SA8000” marcan directrices y exigencias en la gestión de las relaciones laborales con los empleados y con el personal de los contratistas o proveedores que colabore en la producción de bienes o servicios de las empresas. Otras, como el estándar “G3” del Global Reporting Initiative o el “AA1000” de AccountAbility, tienen como objetivo el aportar requerimientos sobre los contenidos de las memorias de responsabilidad empresarial. En otro contexto, destacan los que tratan, por ejemplo, de cómo asegurar una gestión ética en las empresas, como el SGE21 en España o el EMCSS en Japón. Ambos aportan directrices y métodos de cara a obtener la mejor reputación y evitar circunstancias que pudieran llevar a la empresa a situaciones críticas o límites.

El siglo XXI está viendo cómo se diseñan y difunden una amplia variedad de metodologías y herramientas, que han sido elaboradas con el objetivo de lograr la adhesión de las empresas al desarrollo sostenible y la responsabilidad corporativa (RC) y de mejorar su impacto social y reputación. Muchos plantean que la RC establece un nuevo estilo de gestión y, con esta premisa están exigiendo nuevos métodos empresariales, nuevos planteamientos sectoriales y una nueva cultura y valores en las organizaciones. Como respuesta a estas necesidades, en los últimos años se han

generado nuevos tipos de alianzas entre diferentes agentes e instituciones para diseñar e implantar nuevos mecanismos y herramientas que promuevan y consoliden las prácticas sostenibles en las empresas. Existen diversos instrumentos de gestión que pueden ayudar a las empresas para que, en el marco de su singularidad y a partir de sus principios, se adecuen a las necesidades asociadas al desarrollo sostenible y la RC. Existen tres categorías de estándares según el objetivo principal de los mismos:

- Normativas generales que, con diferente alcance, cubren varios campos de la gestión de la responsabilidad corporativa.
- Normativas que aportan recomendaciones para la gestión ética de las compañías.
- Estándares que aportan directrices para el diseño y contenido de las memorias de sostenibilidad o de responsabilidad corporativa.

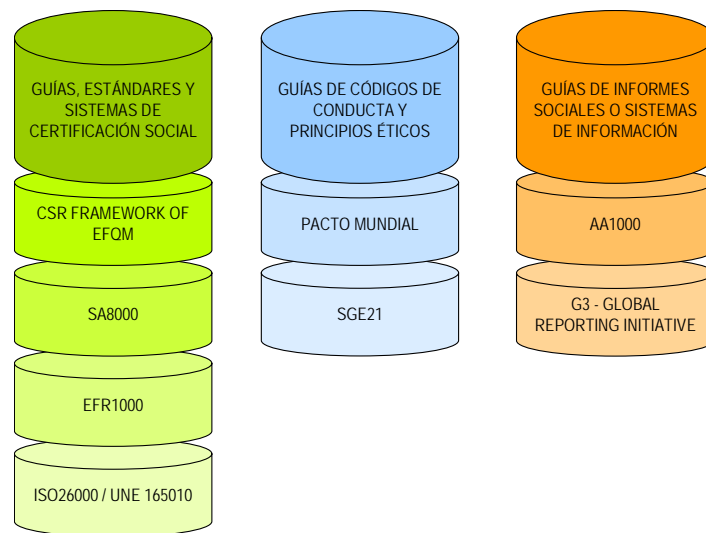


Figura 7.1 Principales categorías e instrumentos para gestionar la RC

En la figura 7.1 se detallan los documentos normativos más representativos de las tres categorías. A continuación se detallan los requerimientos y contenidos de cada uno de estos estándares.

El Modelo de la EFQM de RC

El modelo de excelencia empresarial de la European Foundation for Quality Management (EFQM) es un instrumento de difusión y aplicación para las empresas que desarrollan o comercializan sus productos en Europa. En esencia, es una herramienta que aporta una serie de recomendaciones, desglosadas en nueve criterios, para las compañías que entienden la gestión de la excelencia como un factor clave en el éxito empresarial. Dicho modelo, creado en el año 1991, se basa en la premisa de que “la satisfacción del cliente, la de los empleados y el impacto positivo de la empresa en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo, la existencia de políticas y estrategias adecuadas y la gestión eficiente de los empleados, de los recursos y de los procesos”.

La responsabilidad corporativa siempre ha estado implícita en el modelo EFQM a través del criterio ocho: ‘resultados en la sociedad’. Sin embargo, dada la relevancia que esta materia ha tomado en los últimos años, la EFQM consideró necesario diseñar un marco concreto de aplicación y definir una categoría especial en los premios European Quality Awards. El “EFQM framework for corporate social responsibility” ha sido diseñado en línea con el modelo EFQM y recoge recomendaciones sobre cómo identificar, mejorar e integrar los impactos económicos, sociales y ambientales de las operaciones dentro de la política, de la estrategia y de la gestión del día a día de la organización, teniendo en cuenta a los grupos de interés de la misma. El esquema planteado recoge los mismos criterios que el modelo de excelencia. Los criterios de “agentes facilitadores” se basan en el compromiso y diálogo con los grupos de interés, mientras que los “resultados” están enfocados hacia el desempeño de la empresa en materia de RC y la percepción que los grupos de interés tienen sobre los mismos (véase la figura 7.2).

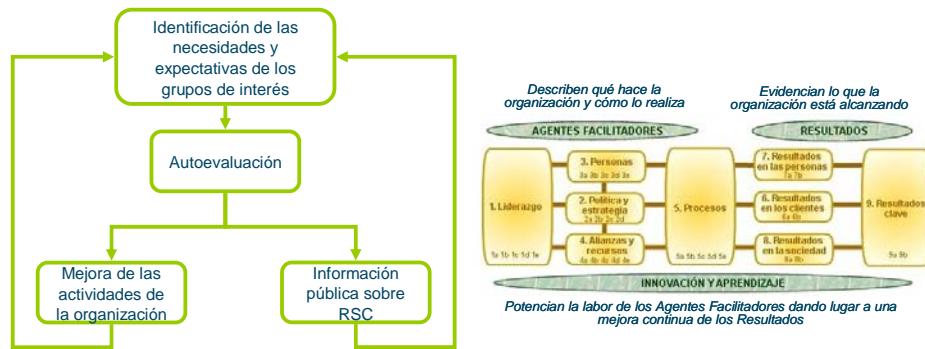


Figura 7.2 Procesos del sistema de gestión EFQM Framework for CSR

Social Accountability 8000 (SA8000)

La norma Social Accountability 8000 (SA8000), desarrollada por la entidad norteamericana Social Accountability International (SAI), es un estándar voluntario, certificable, que facilita la implantación de un sistema de gestión para la mejora de las condiciones laborales en la empresa. El estándar fue desarrollado en 1996 por un consejo multisectorial en el que participaron empresas, ONG, sindicatos y organizaciones internacionales, como reacción a las críticas vertidas hacia empresas multinacionales por las malas condiciones de trabajo de sus empleados directos o subcontratados en fábricas e instalaciones radicadas en países en vías de desarrollo. El estándar es también utilizado por empresas en países desarrollados como parte de sus políticas empresariales de mejora de las condiciones laborales.

La norma SA 8000 no es una norma integral de RC, sino que se centra exclusivamente en el lugar de trabajo y en los aspectos laborales. La norma SA8000 establece pautas transparentes, mensurables y verificables para certificar el desempeño de la empresa en nueve áreas esenciales:

1. Trabajo infantil. Prohíbe el trabajo con niños.
2. Trabajo forzado. No se puede exigir a los trabajadores que entreguen sus documentos de identidad ni que paguen "depósitos" como condición para el empleo.

3. Higiene y seguridad. Las empresas deben cumplir con unas normas básicas mínimas para un ambiente de trabajo seguro y saludable. Entre ellas: agua potable, instalaciones sanitarias, equipos de seguridad y la capacitación necesaria.
4. Libertad de asociación. Protege los derechos de los trabajadores de crear y participar en sindicatos y de gestionar convenios colectivos, sin miedo a represalias.
5. Discriminación. No se permite la discriminación por raza, casta, nacionalidad, religión, discapacidad, género, orientación sexual, pertenencia a sindicatos o afiliación política.
6. Prácticas disciplinarias. Prohíbe el castigo corporal, la coerción física o mental y el abuso verbal de los trabajadores.
7. Horario de trabajo. Establece una semana de 48 horas como máximo, con un mínimo de un día libre por semana y un límite de 12 horas extras por semana, remuneradas a una tarifa especial.
8. Remuneración. Los salarios pagados deben cumplir con todas las normas legales mínimas y proveer suficientes ingresos para cubrir las necesidades básicas, y por lo menos una parte de ingreso discrecional.
9. Gestión. Define los procedimientos para la implementación y revisión efectiva por parte de la dirección del cumplimiento de la norma. Desde la designación de un responsable del sistema, hasta la obtención de registros, el tratamiento de no anomalías y la implantación de acciones correctoras (véase la figura 7.3).

La certificación SA8000 demuestra a los grupos de interés que la empresa tiene un compromiso relacionado con el tratamiento ético de los empleados.



Figura 7.3 Procesos clave del sistema de gestión SA8000

EFR1000 Modelo de Gestión de la Empresa Familiarmente Responsable

Empresa Familiarmente Responsable (EFR) es un movimiento internacional que, formando parte de las iniciativas de responsabilidad corporativa, se ocupa de avanzar y dar respuestas en materia de responsabilidad en cuanto a la conciliación de la vida familiar y laboral, el apoyo en la igualdad de oportunidades y la inclusión de los más desfavorecidos. El esquema del modelo EFR es el siguiente:

1. Políticas EFR relacionadas con liderazgo y estilo de dirección, y perspectiva de género:
 - Estabilidad en el empleo.
 - Flexibilidad temporal y espacial.
 - Apoyo a la familia de los empleados.
 - Desarrollo y competencia profesional.
 - Igualdad de oportunidades.
2. Objetivos de mejora
3. Soportes: organizativos/procesos/indicadores EFR/registros y evidencias
4. Planes y programas
5. Comunicación y formación internas
6. Seguimiento y medición

- 7. Auditoría interna
- 8. Autoevaluación

El modelo EFR1000 sigue un esquema y sistema de evaluación similar al planteado por los diferentes modelos de excelencia. Así los niveles de compromiso con el modelo se valoran de acuerdo con las categorías indicadas en la tabla 7.1. Sus procesos clave se representan gráficamente en la figura 7.4.

Tabla 7.1 Categorías de empresa

Categoría	Puntuación
D. Empresa Escéptica.	Entre 0 y 250 puntos
C. Empresa Comprometida.	Entre 250 y 800 puntos
B. Empresa Proactiva.	Entre 800 y 1400 puntos
A. Empresa Excelente.	Entre 1400 y 2000 puntos

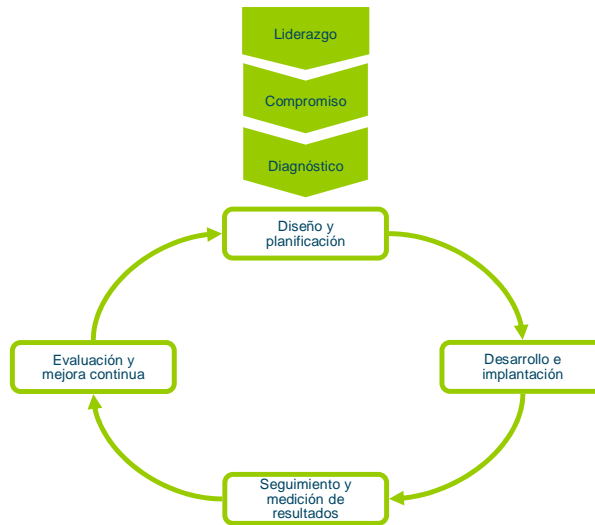


Figura 7.4 Procesos clave del sistema de gestión EFR1000

ISO/WD 26000

En septiembre de 2002 la Organización Internacional de Normalización (ISO) creó un grupo de trabajo para analizar la necesidad de crear una norma sobre

responsabilidad empresarial. Después de un largo proceso de discusión, ISO decidió en junio de 2004, tras estudiar las recomendaciones del equipo, elaborar una “Guía Práctica” que oriente y ayude a las empresas en la implantación de sus políticas de responsabilidad social, descartando por lo tanto el formato de norma tradicional, como la ISO 9001, que habría permitido establecer un estándar de certificación internacional.

La guía, un formato de segundo rango respecto al de otras normas, estará escrito en lenguaje sencillo para que sea comprensible y utilizable por los no especialistas. Este documento pretenderá completar y no sustituir los acuerdos intergubernamentales existentes que ya sirvan de referencia para la RC. La norma pretenderá que las organizaciones asuman la responsabilidad por el impacto de sus actividades en la sociedad y el medioambiente. Proporcionará recomendaciones de cómo dirigir sus actividades de forma coherente con los intereses de la sociedad, el desarrollo sostenible, evidenciando un comportamiento ético y respetando las leyes aplicables e instrumentos intergubernamentales. Las diferencias geográficas, culturales y sociales serán respetadas en la medida en que no menoscaben las normas internacionales fundamentales de los derechos humanos y del trabajo. La norma abordará temas de RC relacionados con el medioambiente, los derechos humanos, las prácticas laborales, el gobierno de la organización, las prácticas de negocio justas, la participación en la comunidad y el desarrollo social, y la protección de los consumidores. El esquema de la guía se indica en la figura 7.5.

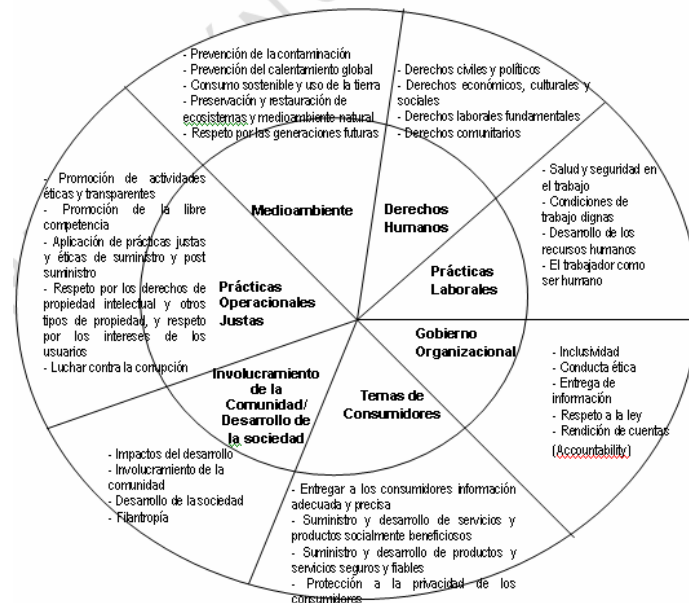




Figura 7.5 Procesos clave del sistema de gestión ISO 26000

UNE 165010 Ex. Ética. Sistemas de gestión ética de las organizaciones. Requisitos para el ejercicio de la responsabilidad ética y social

Esta guía, en fase de desarrollo, establecerá criterios para el mejor ejercicio de la RC de las empresas españolas, explicando cómo planificar, ejecutar y realizar el seguimiento de las actividades que sobre este particular se diseñen e implanten. Está siendo elaborada por el GT2 del CTN165 de AENOR. Esta guía aportará un posible sistema de gestión para las organizaciones. La norma será de aplicación a cualquier tipo de organización independientemente de su localización geográfica, tamaño o actividad. La norma se estructura en los apartados indicados en la tabla 7.2.

Tabla 7.2 Apartados de la UNE 165010

Recomendaciones generales	De la empresa ante:	Propietarios, accionistas, inversores, socios, donantes y representantes de la propiedad.
		Empleados
		Clientes y usuarios
		Proveedores
		Alianzas o colaboraciones
		Competencia
		Administración
		Comunidad / sociedad
		Medio ambiente
Recomendaciones	Compromiso y definición estratégica	

del sistema de gestión	Diagnóstico interno y externo
	Política de la RC
	Planificación
	Implantación
	Medición, análisis y mejora
	Revisión y mejora global del sistema por la dirección
	Comunicación e información

También presenta algunos requisitos referentes a la documentación, a los recursos que la organización debe destinar, a la existencia de un código de conducta y de un comité de ética, a la formación y a la comunicación interna. En la figura 7.6 se representan gráficamente los procesos clave de su sistema de gestión.

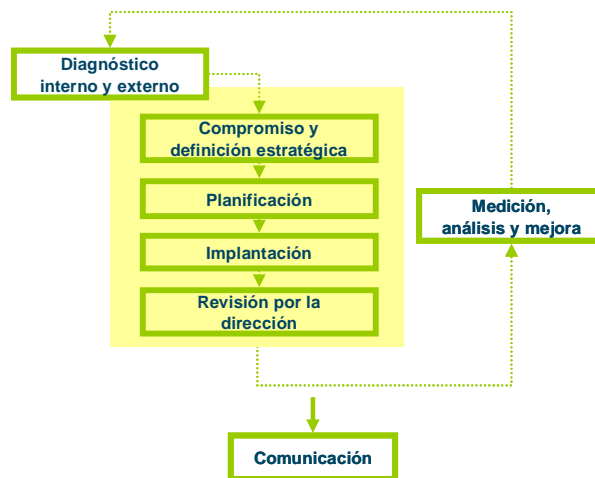


Figura 7.6 Procesos clave del sistema de gestión UNE 165010

Global Compact

La idea de un pacto mundial promovido por la Organización de las Naciones Unidas en materia de RC (Global Compact), fue impulsada por el Secretario General de la ONU, Kofi Annan ante el World Economic Forum de Davos, el 31 de enero de 1999. Su implantación comenzó el 26 de julio de 2000, cuando el mismo Secretario General hizo una llamada a los líderes y responsables de las compañías para que se unieran a un gran pacto que llevara a la práctica el compromiso ampliamente compartido de sincronizar la actividad y las necesidades de las empresas, con los principios y objetivos

de la acción política e institucional de las Naciones Unidas, de las organizaciones laborales y de la sociedad civil en el desarrollo sostenible.

Suponía el reconocimiento de las necesidades compartidas por todos en un mundo cada vez más globalizado y el inicio de una colaboración mutuamente enriquecedora, que contribuyese a la eliminación de los más evidentes y perjudiciales efectos perniciosos de la actual dinámica económica, buscando la promoción del bienestar general y de la dignidad humana. En esencia, una respuesta a nueve desafíos (en la actualidad, diez) y al compromiso común de atender las necesidades de un mundo en transformación.

El pacto es un instrumento de libre adscripción por parte de las empresas, organizaciones laborales y civiles, que descansa en el compromiso de asumir y cumplir los diez principios del pacto, en su estrategia y en sus operaciones. En este sentido, no es ni un instrumento regulador que plantee normas legales de conducta para todas las entidades, ni un instrumento que conceda una certificación a aquellas que cumplen con determinados requisitos. La entidad que se adhiere al pacto asume voluntariamente el compromiso de ir implantando los diez principios en sus actividades diarias. Así mismo, adquiere el compromiso de ir dando cuenta a la sociedad, con publicidad y transparencia, de los progresos que realiza en ese proceso de implantación, mediante la elaboración de los llamados ‘Informes de Progreso’. Sus diez principios se presentan en la tabla 7.3.

Tabla 7.3 Principios del Global Compact

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.	2. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
3. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.	4. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
5. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento	6. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor

efectivo del derecho a la negociación colectiva.	responsabilidad ambiental.
7. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	8. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
9. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.	10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno

Los principios vinculados con las condiciones laborales y el medio ambiente son conceptos ampliamente desarrollados en estándares como SA8000 e ISO14001. Uno de los campos más tratados dentro de las mesas de trabajo del pacto mundial es la integración de los derechos humanos en la gestión empresarial. *Global Compact* y **Business Leaders Initiative on Human Rights** han elaborado una guía para conseguir este objetivo.

El modelo que se propone, basado en un sistema de gestión convencional, permite a las empresas integrar los diez principios en sus actividades empresariales. Esta diseñado a partir de experiencias prácticas y recoge métodos para interiorizar los principios dentro de las funciones y procesos de la compañía. Los procesos del modelo de gestión del Global Compact se presentan en la figura 7.7. El modelo está constituido por siete elementos, comunes a cualquier sistema de gestión:

- Estrategia
- Política
- Procesos y procedimientos
- Comunicación
- Formación
- Medición del impacto y auditoría
- Seguimiento y evaluación

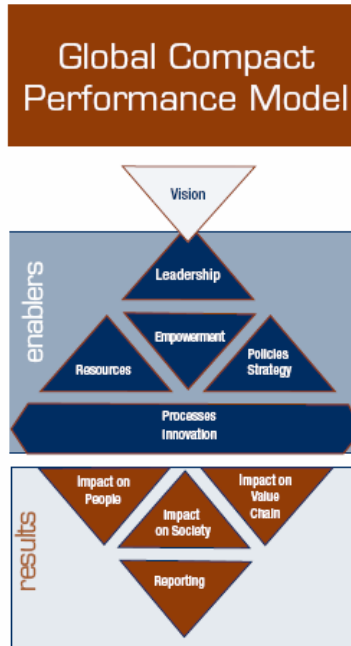


Figura 7.7 Procesos del modelo de gestión del Global Compact

Sistema de Gestión Ética 21 (SGE 21)

En España, el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética) gestiona un documento marco, denominado SGE 21, diseñado para la implantación de un sistema de gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones, evaluable por terceras partes. Para la dirección de la organización, implantar este sistema de gestión ética implica la confianza en sí misma y en sus personas respecto a la honradez, lealtad, buena fe, transparencia y cultura organizativa, junto con un deseo de difundir en su entorno social una cultura de gestión ética, para acercarla paulatinamente a la sociedad en general.

Llegar a certificar la gestión de la organización de acuerdo con esta norma de empresa, supone adquirir voluntariamente un compromiso social para aplicar los valores éticos incorporados en la misma. De los capítulos que la integran, los primeros cinco explican los antecedentes y los aspectos generales del documento, siendo el capítulo seis el que desarrolla la parte auditable de la norma. Este último capítulo se desglosa en ocho áreas de gestión:

- Alta dirección
- Relaciones con clientes
- Relaciones con proveedores
- Relaciones con el personal propio
- Relaciones con el entorno social y medioambiental
- Relaciones con el accionariado
- Relaciones con la competencia
- Relaciones con administraciones competentes

Cada uno de ellos incluye unas consideraciones teóricas orientativas del compromiso social adquirido, así como los indicadores y herramientas para demostrar las evidencias de su implantación. La SGE 21 parte de unos valores comunes a toda la organización. Estos valores, que se obtienen a través del proceso de reflexión estratégica, son las bases y cimientos de la cultura de la organización. Los procesos de su sistema de gestión se presentan en la figura 7.8.



Figura 7.8 Procesos del modelo de gestión SGE21

AA 1000

La norma Accountability 1000 (AA1000) está realizada por el ISEA (The Institute of Social and Ethical AccountAbility) una organización internacional con base

en el Reino Unido. La AA1000 fue concebida para lograr el compromiso activo de todos los copartícipes e interlocutores de una organización. Se trata de establecer un proceso sistemático de participación de los grupos de interés que va a generar los indicadores, metas y mecanismos de presentación de informes necesarios para asegurar su eficacia. En la figura 7.9 se listan sus estándares.

La serie AA1000 de *Accountability* está compuesta por los siguientes estándares:

- AA1000 *Purpose and Principles* (actualmente en desarrollo)
- AA1000 *Framework for Integration* (actualmente en desarrollo)
- AA1000 *Assurance Standard* (actualmente en vigor)
- AA1000 *Stakeholder Engagement Standard* (actualmente en fase de borrador para revisión pública)

Actualmente está en vigor el estándar AA1000 *Framework* que engloba estas cuatro normas de la serie.

Figura 7.9 Estándares de AA1000

AA1000 no es una norma certificable, sino un instrumento para estimular la innovación que permita dar garantías a los grupos de interés en base a la calidad de la información contable, de las auditorías y de los informes éticos y sociales preparados por las empresas. Es más una norma de procesos, que una norma de desempeño. Las empresas que adopten la AA1000 adquieren el compromiso de:

- Identificar y comprender sus resultados e impactos (sociales, ambientales y económicos) y los diferentes puntos de vista de los grupos de interés.
- Considerar y responder de manera coherente (sea negativa o positivamente) a las aspiraciones y necesidades de los grupos de interés en lo que respecta a las políticas y las prácticas de la empresa.
- Dar cuenta de sus decisiones, acciones y resultados a los grupos de interés.

El propósito final es ayudar a las empresas en la definición de sus objetivos, la medida del progreso respecto a esos objetivos, la auditoría y elaboración de informes y el establecimiento de mecanismos de retroalimentación. La pueden utilizar empresas de

cualquier tamaño, así como organizaciones públicas sin ánimo de lucro. La norma AA1000 se divide en las cinco fases indicadas en la figura 7.10.

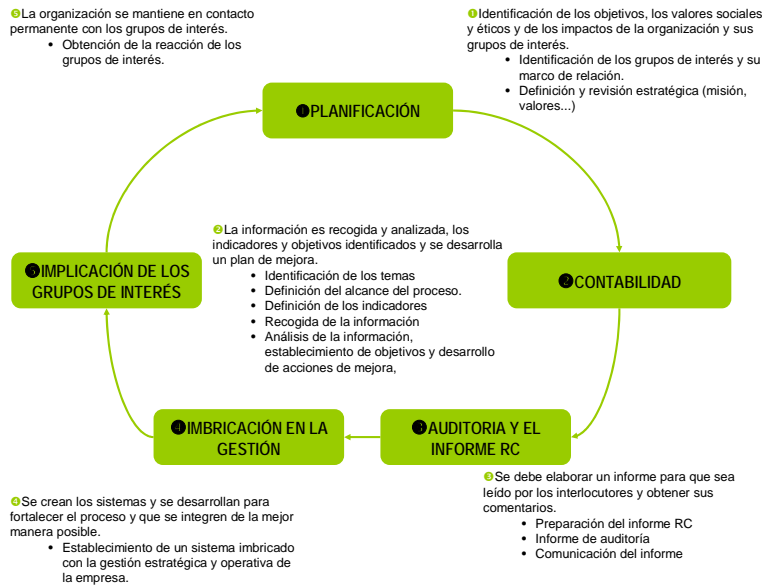


Figura 7.10 Procesos clave del sistema de gestión AA1000

Junto con el estándar AA1000, en el año 2003, se publicó el AA1000 Assurance Standard (AA1000 AS), que se ha convertido en la norma mundial de referencia para verificar los contenidos y el proceso de elaboración de los informes de responsabilidad corporativa realizados por las organizaciones. El resultado del proceso de verificación de acuerdo con el estándar AA1000 AS debe ser un ‘informe de auditoría’ que confiere credibilidad al informe de responsabilidad corporativa y a los sistemas, procesos y competencias desarrollados por la organización. Este estándar examina la comprensión organizacional sobre su propio desempeño e impactos en forma completa, asociándolos con el punto de vista de los grupos de interés. Por tanto, permite conocer el nivel de preparación de la compañía en RC para llevar a cabo las políticas y metas establecidas, y sus posibilidades para enfrentarse a futuros estándares y expectativas.

Guía G3 para la elaboración de memorias de sostenibilidad

La guía G3 propuesta por el Global Reporting Initiative es la referencia internacional por excelencia utilizada por las organizaciones para la elaboración de

memorias de sostenibilidad. Ha sido diseñada para ser utilizada por las organizaciones, con independencia de su tamaño, sector o localización. Tiene en cuenta las consideraciones prácticas a las que se enfrentan una amplia gama de organizaciones, desde las pequeñas empresas hasta aquellas con gran volumen de operaciones que operan en distintas áreas geográficas al mismo tiempo. El Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad describe el contenido general que debería incluir, así como contenidos sectoriales específicos. Según esta información podría estimarse el grado del desempeño de una organización en materia de sostenibilidad. En el capítulo 11 se profundizará en esta guía.

Resumen de los estándares

Estas herramientas, en general, tratan de aportar a las empresas instrumentos que sirvan para incorporar en su cultura corporativa los elementos de la RC. Si bien este tipo de métodos pueden resultar útiles a las compañías en el diseño de los elementos de su sistema de gestión de la RC, es indispensable estudiar bien el alcance y contenidos de cada una de las mismas, ya que no son excluyentes, ni complementarias. Hay que conocer bien el papel y servicio de cada una y utilizar las que respondan en mayor medida a las características de la empresa, a sus localizaciones geográficas, a los aspectos más críticos del negocio en relación a la sostenibilidad y a las exigencias explícitas que los grupos de interés, con los que se relaciona, hayan podido requerir. A continuación, en la tabla 7.4 se presenta un cuadro que resume el alcance de gestión de los distintos estándares tratados.

Tabla 7.4 Resumen de estándares y recomendaciones por campos de acción

Estándares								
Framework	CSR EFQM	SA8000	SGE21	ISO26000	PNE 165010	AA1000	GRI G3	EFR1000

		Estándares								
		Framework	CSR EFQM	SA8000	SGE21	ISO26000	PNE 165010	AA1000	GRI G3	EFR1000
Estructural	Gestión de grupos de interés									
	Indicadores y cuadros de mando									
	Informes y comunicaciones de RC									
Gobierno corporativo	Gobierno corporativo responsable									
	Códigos de conducta									
	Gestión de riesgos									
Técnico - económico	Generación y distribución de valor									
	Cadena de valor responsable									
Ambiental	Sistema de gestión									
	Ecoeficiencia									
Social interna	Seguridad y salud laboral									
	Conciliación									
	Derechos humanos / laborales									
Social externa	Acción social									

7.2. Sistemas de Gestión de la RSE

7.2.1. Conceptos generales sobre sistemas de gestión

La norma ISO9000: 2000 define un sistema de gestión como un “sistema (conjunto de elementos mutuamente relacionados) para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”. Según el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM) un sistema de gestión es “el esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos”. Es decir, este organismo lo entiende como un conjunto de elementos interrelacionados, establecidos por una empresa u organización, a través de los cuales se gestionan de forma planificada y sistemática todas sus actividades, en la búsqueda del logro de las estrategias de la empresa. Un sistema de gestión, en definitiva, es una estructura constituida por varios elementos que permiten, si se diseñan, implantan y desarrollan adecuadamente en la empresa, asegurar que un campo de acción concreto de la misma obtendrá los mejores resultados y será teóricamente cada vez más eficiente.

Los sistemas de gestión son instrumentos bien conocidos en ámbitos como la calidad, el medio ambiente, o la seguridad laboral. Las normas ISO y especialmente la ISO9001 definen los distintos elementos que tiene que tener un sistema de gestión. Lógicamente, los distintos sistemas de gestión que se puedan establecer en las empresas o para las diferentes áreas de una compañía pueden ser muy diferentes, por lo que una norma única debería ser muy genérica y perdería, por tanto, gran parte de su validez. Por eso aparecen además de la ISO 9001 de calidad, la antes mencionada ISO14001 para el desarrollo de sistemas de gestión medioambiental o la SA8000 para diseñar sistemas de responsabilidad social en las empresas. En general, un sistema de gestión posee los elementos indicados en la tabla 7.5.

Tabla 7.5 Elementos de un sistema de gestión

Plano de la gestión empresarial	Elementos de gestión
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Principios y estrategias corporativas • Políticas y marcos generales de actuación • Cuadros de mando
Estructural	<ul style="list-style-type: none"> • Organización: funciones y responsabilidades • Unidad responsable del sistema • Metodologías y métodos de gestión • Diseño de procesos y normativas • Sistemas de información e instalaciones • Esquemas de certificación (si proceden)
Despliegue temporal	<ul style="list-style-type: none"> • Planificaciones plurianuales • Programas anuales • Objetivos de carácter anual
Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de proyectos • Registros y evidencias • Resultados obtenidos
Seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de gestión • Auditorías y/o evaluaciones internas y externas • Revisión del sistema
Aprendizaje y mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de benchmarking • Proyectos de mejores prácticas • Planes de acciones de mejora

La implantación de un sistema de gestión de cualquier tipo suele ser una tarea de gran envergadura que lleva asociados unos requerimientos cuya existencia resultan fundamentales para el éxito del mismo. Entre ellos son destacables:

- **Involucrar a la alta dirección.** El papel de la alta dirección en la implantación de un sistema de gestión es crítico. Estos sistemas suelen ser transversales u horizontales y sin su participación y liderazgo suelen acabar en el fracaso o en la inoperatividad de los mismos. La alta dirección debería, al menos, establecer

políticas y objetivos estratégicos consistentes con el propósito de la organización, aprobar los proyectos anuales, evaluar el desempeño anual del sistema y promover la mejora sistemática del mismo.

- **Definir, ajustar e implantar los elementos estratégicos y tácticos.** La fuente de inspiración de todo sistema de gestión está centrada en las líneas estratégicas sobre las que se soporta. Por ello, elementos como la visión, las estrategias, los valores corporativos y los principios de actuación tienen que apoyar e impulsar el fin último que se persiga con el sistema de gestión.
- **Crear una estructura organizativa sencilla y eficiente.** La alta dirección debería establecer una organización que gestione el sistema de gestión, además de una estructura eficiente de sistemas y procesos.
- **Hacer partícipes a todas las personas de la empresa.** El personal, con independencia del nivel que ocupe en la organización, es la principal causa de sus resultados. Su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la misma y por tanto, en la consolidación y avance del sistema de gestión.
- **Establecer las métricas que permitan seguir los procesos y actividades.** Dirigir y operar una organización con éxito requiere gestionarla de una manera sistemática y científica. La organización debe definir y promover procesos que lleven a mejorar el desempeño de la organización, y adquirir y utilizar información y datos del proceso de manera continua. Los datos de las mediciones son importantes en la toma de decisiones. La organización deberá asegurar la medición, recopilación y validación de datos.
- **Realizar el seguimiento, la evaluación periódica y la mejora continua.** La alta dirección debería definir un seguimiento y evaluación de los resultados de la organización para verificar que los objetivos estratégicos son alcanzados. Esta información sobre el desempeño de la organización debería usarse como entrada a la revisión de la dirección para asegurar que la mejora continua es el hilo conductor del desarrollo de la organización.
- **Difundir los resultados logrados.** Un elemento fundamental de un sistema de gestión es la difusión de sus resultados. No vale con conocer que internamente se están haciendo bien las cosas, es necesario difundir a los grupos de interés los

avances y retos logrados. Un sistema se establece para la gestión eficiente de ese campo empresarial en la compañía y para la satisfacción de los grupos de interés que estén implicados en el mismo.

7.2.2 Sistema de gestión de la responsabilidad corporativa: elementos

En general, para introducir con éxito en las empresas un nuevo concepto empresarial o un área de gestión de carácter transversal, como la calidad o la gestión medioambiental, se han utilizado los denominados ‘sistemas de gestión’. Por medio de los mismos las compañías descomponen el área a gestionar mediante procesos y sistemas, que con la ayuda de indicadores para su medición y control, permiten una integración coherente y completa en todos los aspectos que cubre el concepto a normalizar. En el caso de la responsabilidad corporativa hay pocas empresas que en los inicios del siglo XXI hayan diseñado sistemas de gestión para su implantación. Por regla general las empresas han desarrollado varios tipos de acciones de forma independiente:

- Acciones de carácter social externo (filantropía, patrocinios o colaboraciones económicas) con fundaciones o comunidades locales.
- Proyectos medioambientales, principalmente para la gestión de residuos y el control de consumos básicos, como el agua, el papel o la electricidad.
- Acciones sociales con sus empleados como algún tipo de beneficios sociales (plan de pensiones, compañías médicas gratuitas) o subvención de actividades deportivas.
- Diseño de códigos éticos de dudosa eficiencia y alcance limitado.
- Implantación de acciones asociadas al buen gobierno o al gobierno corporativo, aunque en este caso sólo las empresas cotizadas.

Según los resultados de los numerosos estudios que se han realizado en la primera década del siglo XXI se observan las siguientes deficiencias a nivel de las empresas:

- Implantación incompleta de la responsabilidad corporativa.
- Insuficiente implicación y sensibilización en las personas de la empresa.
- Acciones de sostenibilidad no asociadas con el negocio y con las actividades de la compañía.
- Poca implicación y liderazgo de la alta dirección.
- Falta de coordinación en las actividades de la RC entre las distintas unidades organizativas (relaciones externas, recursos humanos, medio ambiente, etc.) con lo que las empresas no evidencian un compromiso potente, claro y positivo.

Para evitar los errores mencionados la RC se debe integrar en los modelos de gestión de las empresas, de esta forma se logra que toda la compañía se involucre y que avance a la misma velocidad y en el mismo sentido. En general un sistema de gestión de la responsabilidad corporativa podría contener los mecanismos o subsistemas que se indican en la tabla 7.6.

Tabla 7.6 Mecanismos o subsistemas de un sistema de gestión de la RC

Plano	Herramientas empresariales	Elementos de gestión de la RC
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de empresa: estrategias y objetivos estratégicos • Políticas y marcos generales de actuación • Cuadros de Mando Integrales 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia y objetivos de RC • Política de RC • Códigos éticos y de conducta • Cuadro de Mando de la RC

Plano	Herramientas empresariales	Elementos de gestión de la RC
Organizativo	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones y responsabilidades • Comité o comisiones de nivel directivo • Unidad responsable de la gestión • Equipos de trabajo permanentes o temporales 	<ul style="list-style-type: none"> • Consejeros independientes expertos en RC • Comisión a nivel del Consejo de Admón. de RC • Unidad responsable de la gestión de la RC (nueva creación o ampliación de funciones / responsabilidades en unidades ya existentes) • Equipos de trabajo multidisciplinares para proyectos de carácter transversal en RC
Tácticos	<ul style="list-style-type: none"> • Programas anuales: proyectos • Objetivos de carácter anual • Presupuesto y recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos en el marco de la RC • Objetivos horizontales e individuales sobre aspectos de RC • Presupuesto y recursos RC
Operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y normativa • Registros y evidencias • Indicadores y sistema de medición 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de gestión de la RC • Despliegue de los principios de la RC a los procesos, productos y servicios de la compañía. Revisión y actualización de normas, estándares y sistemas. • Marco de relaciones con los grupos de interés. • Indicadores de gestión y de desempeño de la RC. • Triple cuenta de resultados

Plano	Herramientas empresariales	Elementos de gestión de la RC
Seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías internas y externas • Revisión del sistema • Certificación y validación de acuerdo a estándares • Evaluaciones externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías internas y externas en base a criterios de RC certificables • Certificaciones (SA8000, SGE21, GRI, AA1000, ISAE3000) • Evaluaciones de organismos prescriptores de RC
Aprendizaje y mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de benchmarking • Mejores prácticas • Plan de acciones de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de <i>benchmarking</i> en materia de RC • Intercambio de buenas prácticas y metodologías en gestión de la RC • Planes de acción de mejora de la gestión y del desempeño en materia de RC

Según los sectores y la situación de las compañías algunos de estos elementos pueden tener mayor o menor peso específico, aunque las empresas líderes analizan, desarrollan y mejoran todos los elementos propuestos. En la figura 7.11 se indican los primeros pasos a dar para implantar un sistema de gestión de la RC.

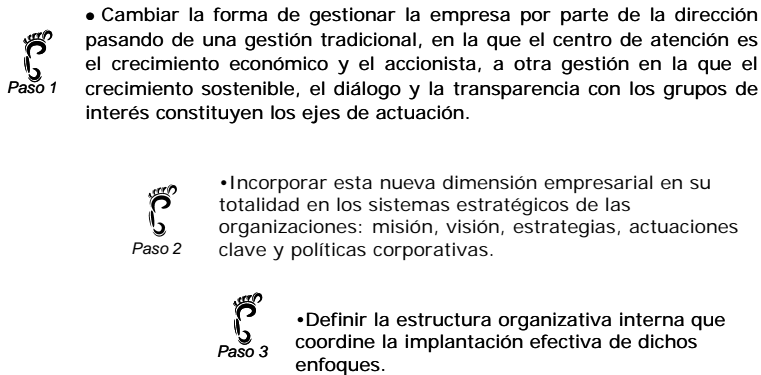


Figura 7.11 Primeros pasos para implantar un sistema de gestión de la RSE

En resumen, partiendo de la base de que los sistemas de gestión de la RC han de estar imbuidos de un espíritu de aprendizaje y mejora continua, los elementos más relevantes y comunes de los mismos son los siguientes:

- Implicación de los grupos de interés (véase el apartado 3.3.4).
- La integración de la RC en la estrategia (véase el apartado 3.3.2).
- Inclusión de la RC en el cuadro de mando (véase el apartado 3.3.3).
- Códigos de conducta empresarial (véase el apartado 3.3.1).
- Establecimiento de la estructura organizativa (véase el apartado 3.2.3).
- La publicación de informes de responsabilidad corporativa o sostenibilidad (véase el capítulo 11).

7.3 Contabilización y control de gestión

Al igual que cualquier otro sistema o área clave en las compañías es indispensable la contabilización de los ingresos, gastos e inversiones asociadas a la gestión de la responsabilidad corporativa. De esta forma se podrá conocer el balance correspondiente a este nuevo elemento de la gestión empresarial. Igualmente, también es indispensable el diseño de sistemas de control o de medición que permitan conocer específicamente el nivel de desempeño de los distintos procesos y actividades relacionadas con la RC.

En términos generales, se puede decir que los sistemas de medición tienen el objetivo de servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados en un sistema, con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). El sistema de gestión de la responsabilidad corporativa debe estar dotado de mecanismos y herramientas de control que retroalimenten con resultados para la correcta toma de decisiones. Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación, los presupuestos, la contabilidad y los sistemas de indicadores.

- La **planificación** consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión proactiva.
- Los planes plurianuales se materializan en **programas**, normalmente de carácter anual.
- El **presupuesto** está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables.

La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede suponer desviaciones cuando éstos no coinciden. Los objetivos que se propone una organización en materia de responsabilidad corporativa deben concretarse en ratios mensurables y concretos. Los indicadores pueden concretar resultados, hechos, opiniones o percepciones que señalen valores de los niveles alcanzados en los distintos campos. Los indicadores deberán reflejar adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de la compañía con su compromiso y actuación en materia de RC. Recogerán, entre otros, los resultados y los gastos, y deben ser indicadores estables y comprensibles. Por lo tanto, no basta con un sólo indicador para medir la gestión de la empresa sino que es imprescindible un diseño completo de indicadores. Los indicadores tienen que servir a la organización para controlar el avance o desviaciones en relación con los objetivos definidos y al mismo tiempo para demostrar al público objetivo de la empresa el nivel compromiso y de desempeño de la misma por mejorar los impactos positivos y minimizar o eliminar los negativos que cause en materia de RC.

Diversas instituciones han establecido los primeros pasos para la sistematización de las variables e indicadores que las empresas deberían considerar en sus respectivas

estrategias de responsabilidad y sostenibilidad. El objetivo básico que persiguen estas instituciones, como Global Reporting Initiative, es el de mejorar la calidad de la información en las vertientes económica, social y medioambiental. De esta manera, la información relativa a los resultados sociales y medioambientales sería equiparable a la información financiera, en cuanto a posibilidades de comparación y *benchmarking* entre compañías y sectores, periodicidad y verificación de la información contenida. El más utilizado es el G3 de la antes mencionada organización. Como veremos en más detalle en el capítulo 11, básicamente propone recoger información de los siguientes tipos de indicadores:

- **Económicos.** Se refieren básicamente a los indicadores financieros y a la relación de resultados para los grupos de interés de la compañía, teniendo en cuenta a accionistas, clientes, proveedores y empleados.
- **Ambientales.** Tienen que ver con la generación de valor para el entorno medioambiental en general. A su vez, los atributos sobre los cuales medir la creación y aportación de valor tienen que ver con la conservación de fuentes de energía, con la contaminación del medio ambiente, con la obtención de nuevas fuentes de energía, con la conservación y la protección de la naturaleza, de las distintas especies de flora y fauna, de la capa de ozono, etc. Estos atributos están estrechamente relacionados con la creación de mejores condiciones ambientales, en el entorno inmediato y en el planeta en general, como forma de contribuir a un mundo mejor para las generaciones actuales y venideras.
- **Sociales.** Se refieren a la creación de valor para la sociedad en general. Los atributos sobre los que se mide la creación y aportación de valor están relacionados con las prácticas laborales, los derechos humanos, la sociedad en general y la responsabilidad de los productos y servicios.

La guía G3 del Global reporting Initiative incluye una batería de 121 indicadores de desempeño económico, social y ambiental. Lo que las empresas suelen realizar en la actualidad es combinar los indicadores de esta guía con otros más internos y específicos de la empresa. De esta manera se cubren las necesidades de la empresa y las exigencias de la guía, actualmente considerada como referencia a nivel mundial.

7.4 Resumen y conclusiones

- La existencia de una legislación o de una normativa que regule u obligue a las empresas a asumir y desarrollar actividades asociadas con la RC, es uno de los aspectos más polémicos y menos consensuados en el debate que sobre esta materia existe entre empresas y organizaciones sociales a nivel mundial. Hasta la fecha no existe un estándar consensuado y aceptado a nivel internacional que, además de constituirse en una referencia de obligada consulta, englobe todos los aspectos relacionados con la RC.
- Muchos plantean que la RC establece un nuevo estilo de gestión y, con esta premisa, están exigiendo nuevos métodos empresariales, nuevos planteamientos sectoriales y una nueva cultura y valores en las organizaciones. Como respuesta a estas necesidades, en los últimos años se han generado nuevos tipos de alianzas entre diferentes agentes e instituciones para diseñar e implantar nuevos mecanismos y herramientas que promuevan y consoliden las prácticas responsables en las empresas.
- Existen distintas categorías de instrumentos de gestión que pueden ayudar a las empresas para que, en el marco de su singularidad y a partir de sus principios, se adecuen a las necesidades asociadas a la RC. Así, el EFQM Framework for CSR, el estándar SA8000, la guía ISO26000 o la norma PNE 165010 son normas de carácter general con diferente alcance en cuanto a los aspectos de RC considerados. Por otro lado, la norma SGE21 o el Pacto Mundial, incluyen recomendaciones para la gestión ética de las compañías. Y por último, la guía propuesta por el Global Reporting Initiative o el estándar AA1000 hacen referencia a los contenidos y al proceso de elaboración de informes de RC o de sostenibilidad.
- Estas herramientas, en general, tratan de aportar a las empresas instrumentos que sirvan para incorporar en su cultura corporativa los elementos de la RC. Si bien este tipo de métodos pueden resultar útiles a las compañías en el diseño de los elementos de su sistema de gestión de la RC, es indispensable estudiar bien el alcance y contenidos de cada una de las mismas, ya que no son excluyentes ni complementarias.

- Un sistema de gestión es el esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos. Se entiende como un conjunto de elementos interrelacionados, establecidos por una empresa u organización, a través de los cuales se gestionan de forma planificada y sistemática todas sus actividades para conseguir el logro de las estrategias de la empresa.
- La implantación de un sistema de gestión, incluido el de RC, suele ser una tarea de gran envergadura que lleva asociados unos requerimientos cuya existencia resultan fundamentales para el éxito del mismo: involucración de la alta dirección, definición, ajuste e implantación de los elementos estratégicos y tácticos, creación de una estructura organizativa sencilla y eficiente, involucración de todas las personas de la empresa, establecimiento de las métricas que permitan seguir los procesos y actividades, realización del seguimiento, evaluación periódica, mejora continua y difusión de los resultados logrados.
- La RC se debe integrar en los modelos de gestión de las empresas. De esta forma se logra que toda la compañía se involucre y que avance a la misma velocidad y en el mismo sentido. Los sistemas de gestión de la RC tienen en cuenta los siguientes aspectos: implicación de los grupos de interés, integración de la RC en la estrategia y en el cuadro de mando, redacción de códigos de conducta empresarial, establecimiento de una estructura organizativa responsable de la coordinación e impulso de la RC y elaboración de informes de RC o sostenibilidad.
- Al igual que cualquier otro sistema o área clave en las compañías es indispensable la contabilización de los ingresos, gastos e inversiones asociadas a la gestión de la RC. Mediante este método se podrá conocer el balance correspondiente a este nuevo elemento de la gestión empresarial. El sistema de gestión de la RC debe estar dotado de mecanismos y herramientas de control que retroalimenten con resultados para la correcta toma de decisiones.
- Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación, los presupuestos, la contabilidad y los sistemas de indicadores. Los indicadores tienen que servir a la organización para controlar el avance o desviaciones en relación con los objetivos definidos y, al mismo tiempo, para demostrar al público objetivo de la empresa el nivel de compromiso y de desempeño de la misma por mejorar los

impactos positivos y minimizar o eliminar los negativos que cause en materia de RC.

8. Gestión responsable de la cadena de aprovisionamiento

Desde hace unos años, las fronteras de las empresas son crecientemente difusas. En numerosos sectores, las empresas que todos, como consumidores, conocemos, se limitan a diseñar y comercializar los productos que compramos. En función del sector, a estas funciones a veces se añade la de ensamblar los componentes de los productos que ponen en el mercado. Sea cual sea el caso, el hecho es que los numerosos componentes de un producto pueden ser fabricados por decenas o centenares de proveedores en todo el mundo. Por ello, es indudable que el impacto económico, social y medioambiental de la empresa que comercializa dicho producto no puede limitarse al diseño y comercialización del mismo, sino que ha de extenderse a toda la cadena de suministro. En este apartado comentaremos, en primer lugar, qué es lo que una empresa responsable y sostenible ha de hacer para extender la RC en sus proveedores incorporando criterios sociales y medioambientales a sus políticas de compras y veremos la creciente importancia de los productos y el consumo responsables.

8.1 La extensión de la RC en la cadena de valor: de la visión tradicional a la visión responsable de la función de compras

De forma resumida, la visión tradicional de la gestión de los proveedores se ha limitado a dos temas fundamentales. En primer lugar, se ha insistido en la importancia de la relación de poder entre la empresa y sus proveedores. Recordemos que una de las cinco fuerzas del modelo que Michael Porter desarrolló para analizar el atractivo de una industria para una empresa, es el poder negociador de los proveedores. Para Porter, dicho poder depende, entre otras, de las siguientes variables:

- la concentración de los proveedores: cuantos más sean menor será su poder y a la inversa
- la importancia que nuestra empresa tenga para el proveedor: cuanto más importantes seamos menor será su poder
- el nivel de diferenciación entre los proveedores: cuanto menos posibilidades de diferenciación, menor poder

- nuestros costes de cambio: cuanto menos nos cueste cambiar de proveedor, menor el poder de éste
- probabilidad de integración del proveedor: cuanto mayor sea esta probabilidad, mayor será su poder

Asimismo, la visión tradicional se ha planteado los criterios a tener en cuenta a la hora de decidir si algo ha de fabricarse dentro de la empresa o es preferible la externalización de dicha actividad. Uno de los criterios básicos ha sido el carácter más o menos estratégico de la mencionada actividad: cuanto más estratégica resulte, más conveniente será mantenerla bajo control directo. Otro de los criterios se refiere a la capacidad de los proveedores potenciales de suministrarnos lo que necesitamos en las condiciones (precio, calidad, momento, lugar, etc.) apropiadas: lógicamente, una gran capacidad de éstos supone un argumento de peso, aunque no definitivo, a la hora de tomar la decisión de fabricar algo internamente o adquirirlo.

Como puede deducirse fácilmente, la visión tradicional de la función de compras se ha centrado en aspectos importantes, como son nuestra competitividad, eficiencia, horizonte estratégico, etc., pero que ignoran aspectos fundamentales de la RC: ¿por qué primar de esa forma lo competitivo (poder negociador) y olvidar la importancia de la colaboración entre la empresa y sus proveedores? ¿Por qué centrarse en una consideración estrecha de la eficiencia e ignorar la eficiencia medioambiental y social de nuestras compras?

La extensión de la RC a la cadena de suministro es una característica básica de una empresa responsable y sostenible. Pensemos en una empresa fabricante de automóviles, de electrodomésticos o de zapatillas deportivas. En todos los casos, el producto final que las empresas de dichos sectores ponen en el mercado es el resultado de la unión de miles, centenares o decenas de partes producidas por sus proveedores. Por supuesto que, por ejemplo, el consumo energético del automóvil o la lavadora, o la reciclabilidad al final de su vida útil de los productos de estas empresas, son importantes. Asimismo, la ecoeficiencia de los procesos de ensamblaje o pintado de chapa y las condiciones laborales de sus fábricas son significativas. Pero la responsabilidad de estas empresas no puede circunscribirse a dichos campos. Sus actividades conllevan que centenares o miles de otras empresas desarrollen las suyas. Y

no cabe duda de que la forma en que éstas se realizan depende, en buena medida, de las características del marco de relaciones propuesto, cuando no impuesto, por las empresas cliente.

En resumen, según el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible, ya no basta con que las empresas promuevan en todos sus integrantes la interiorización de unos valores coherentes con la RC. Por el contrario, es preciso conseguir que el resto de socios que forman parte de nuestra cadena de creación de valor asuman dichos valores. En caso contrario, estaríamos ignorando el carácter sistémico de las relaciones de las empresas con sus grupos de interés (y, concretamente, con sus proveedores); la incuestionable influencia del comportamiento de éstos en el impacto final en el entorno físico y social de una empresa; y el poder, y por tanto la responsabilidad, que muchas empresas cliente tienen respecto a la forma en que sus proveedores realizan sus actividades. En el siguiente apartado veremos lo que las empresas están haciendo para promover los valores de la RC entre sus proveedores.

8.2 Incorporación de criterios sociales y ambientales en las decisiones de compra

Como se ha comentado en el apartado 3.3.1, la extensión de algunas partes del código de conducta (sobre todo aquéllas referidas a los derechos laborales y humanos) a los proveedores o tener en cuenta la conformidad de éstos con determinados aspectos de índole social y medioambiental son las maneras más frecuente de fomentar dichos valores fuera de la empresa y de integrar la RC en la gestión de la cadena de suministro. Podría decirse que es el primer paso. Como afirman varias empresas líderes del IDJS, el desarrollo de “políticas de cadena de suministro responsable” constituye un elemento crucial para potenciar las prácticas de RC en toda la cadena de valor. Al mismo tiempo, es una herramienta que permite al departamento de compras de la empresa valorar y seleccionar sistemáticamente a sus proveedores teniendo en cuenta los principios de la RC. Por todo ello, un número creciente de empresas está desarrollando normas o políticas de gestión responsable de suministro. En las empresas más avanzadas, las mismas suelen ser debatidas y aprobadas por el Comité de RC o por el máximo órgano de gobierno en su conjunto.

En el gráfico 8.1 vemos los temas relacionados con la RC que están considerando a la hora de evaluar a sus proveedores tanto las empresas líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad como la población de empresas analizadas por SAM para elaborar dicho Índice. Puede apreciarse cómo la inmensa mayoría de las empresas líderes tiene en cuenta los aspectos medioambientales (94%) y los de salud y seguridad laboral (89%) en la evaluación de sus proveedores; es muy probable que la amplísima consideración del medio ambiente esté relacionada con los sistemas de gestión medioambiental certificados, ya que muchas organizaciones que los poseen muestran una clara preferencia por proveedores que también están certificados. Asimismo, un porcentaje notable de estas empresas líderes tiene en cuenta el cumplimiento de los estándares laborales (72%) y el respeto por los derechos humanos (61%). A la hora de sopesar estos porcentajes hemos de tener en cuenta que estos temas son especialmente relevantes para las empresas que tienen actividades en países en vías de desarrollo, ya que en ellos la debilidad institucional, la falta de regulaciones y la pobreza dejan a los empleados en una situación de gran vulnerabilidad. Hasta cierto punto, la empresa responsable y sostenible puede implantar medidas que contribuyan a subsanar estas deficiencias y promover buenas prácticas medioambientales, sociales y éticas entre sus proveedores.

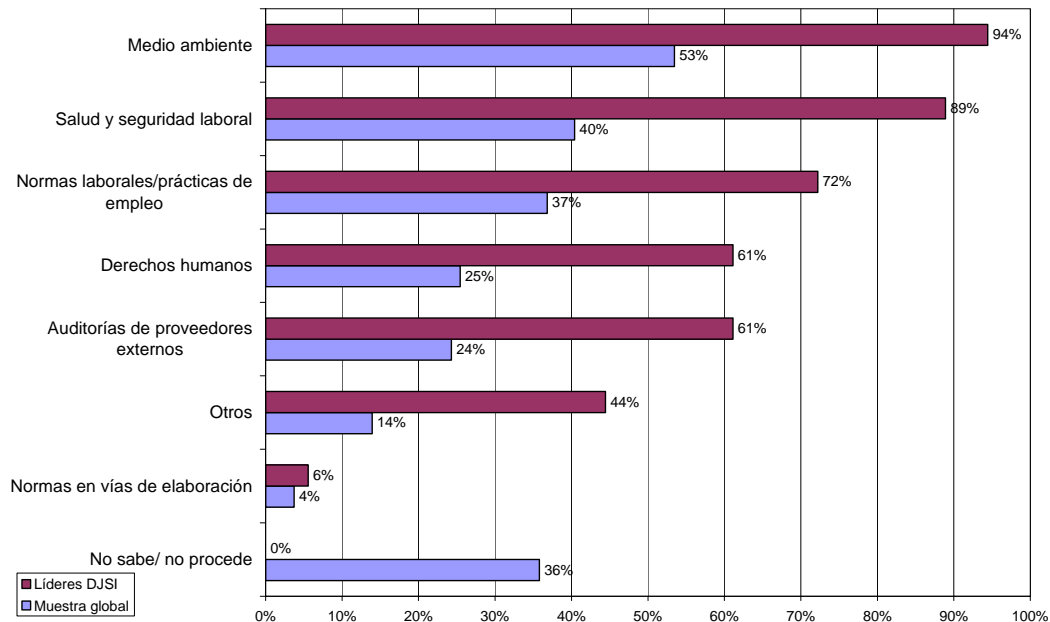


Gráfico 8.1 Áreas incluidas en la evaluación y selección de proveedores clave

Fuente: SAM Research, 2003.

Las diferencias entre los resultados de las empresas líderes del IDJS y los de las empresas corrientes son tremendas. Por ejemplo, sólo una de cada dos de estas últimas tiene en cuenta los aspectos medioambientales. Los porcentajes para asuntos sociales son todavía inferiores: sólo el 40% de las empresas tiene en cuenta la salud y la seguridad y los estándares laborales al seleccionar y evaluar a sus proveedores, y sólo a una de cada cuatro parecen preocuparle los derechos humanos. Pero todavía es más significativo que el 36% del universo de empresas analizado por SAM no tenga en cuenta ningún aspecto relacionado con la RC al seleccionar y evaluar a sus proveedores.

Como se ha indicado anteriormente, tener en cuenta la conformidad de los proveedores con determinados temas es un primer paso en la integración de la RC a la gestión de la cadena de suministro. Las empresas pueden ir más allá mediante la implantación de otras actividades o prácticas encaminadas a lograr un mayor grado de compromiso y unos mejores resultados por parte de sus proveedores. Entre ellas destacan la creación de canales de diálogo y programas de formación para mejorar la actuación de los proveedores y el establecimiento de premios para los proveedores que destaquen por la calidad social, ética y medioambiental de sus prácticas empresariales. Como vemos, son prácticas más proactivas: en lugar de limitarse a pedir que se sigan determinadas normas, se trata de conocer de manera directa las circunstancias en las que operan los proveedores, ayudarles a mejorar sus capacidades y reconocer sus esfuerzos y logros.

Un último paso que pueden dar las empresas es comprobar hasta qué punto sus proveedores están siguiendo sus requerimientos. Como puede verse en el gráfico 8.1, se trata de una práctica todavía emergente. Si bien seis de cada diez empresas líderes comprueban el comportamiento medioambiental, social y ético de sus proveedores mediante la realización de auditorías, vemos que menos de una de cada cuatro empresas lleva a cabo este tipo de prácticas. Estas auditorías suelen abarcar temas de calidad, salud, seguridad, medio ambiente y legislación laboral. El proceso suele incluir una inspección *in situ* de las instalaciones del proveedor, un repaso de las directrices con el proveedor, la consulta a personas y organizaciones locales de referencia, la revisión de las prácticas pasadas del proveedor y el estudio del entorno local en el que el proveedor

prestará sus servicios. También se puede pedir a los proveedores que certifiquen su cumplimiento de las normas acordadas. Generalmente, las empresas llevan a cabo estas auditorías de forma escalonada hasta abarcar el espectro completo de proveedores. Como parece lógico, los primeros en ser auditados son aquellos proveedores que representan un porcentaje mayor de las compras de la empresa. Para poder hacer un seguimiento adecuado del proceso, las empresas suelen usar como indicador el porcentaje de sus compras cubierto por dichas auditorías.

En resumen, a la hora de considerar de qué manera las empresas están integrando la RC en la cadena de suministro es importante tener en cuenta dos variables. A la primera de ellas la denominaremos “calidad de la relación”. Efectivamente, como hemos visto, la relación de la empresa con sus proveedores puede ser muy fría y limitarse a exigirles que tengan en cuenta determinados criterios en sus operaciones. En el extremo contrario, una empresa puede acercarse a sus proveedores con mente abierta y actitud colaborativa, dispuesta a entender sus circunstancias, conocer sus necesidades, prestarles ayuda en el desarrollo de sus capacidades y reconocer sus avances. A la otra variable la denominaremos “nivel de profesionalidad”. Como suele decirse, lo que no se mide no se gestiona. Por ello, esta variable se concreta en la realización o no de auditorías para conocer de una forma objetiva el rendimiento de los proveedores en los temas relacionados con la RC. La figura 8.1 resume las cuatro formas de integrar la RC en la gestión de la cadena de suministro definidas por ambas variables.

Calidad de la relación	Alta	Amistosa pero poco efectiva	Actitud proactiva. Relación basada en la idea de asociación .
	Baja	Actitud reactiva Cubrir el expediente Evitar riesgos	Actitud rígida , poco sensible
		Bajo	Alto

Nivel de profesionalidad

Figura 8.1 Integración de la RC en los proveedores

Como puede apreciarse en la figura 8.1, cuando tanto la calidad de la relación como el nivel de profesionalidad son bajos, nos encontramos ante empresas que contemplan la extensión de la RC a sus proveedores de una forma fundamentalmente cosmética: ni se preocupan de escuchar y ayudar a sus proveedores, ni comprueban que éstos están cumpliendo con los requerimientos que les hacen. De dicha actitud puede deducirse que están preocupadas por aparentar (“nos preocupamos por la responsabilidad de nuestros proveedores”) o por evitar posibles denuncias y riesgos reputacionales (“nosotros les exigíamos que las condiciones laborales fueran apropiadas, si no lo han hecho...; inmediatamente cesan de ser nuestros proveedores”). Otras empresas exigen que sus proveedores sigan una serie de normas y, además, se aseguran mediante la realización de auditorías de que éstos lo hacen. Sin duda, se trata de una actitud más apropiada que la meramente cosmética. Sin embargo, si la calidad de la relación es baja, es prácticamente seguro que se están perdiendo posibilidades de aprendizaje y avance. Parece basarse en una creencia consciente o inconsciente de que ya se sabe todo lo que se ha de saber, por lo que lo único necesario es trasladar al proveedor de forma clara lo que se espera de él y comprobar que cumple. Cuando la calidad de la relación es alta pero el profesionalismo bajo, se está obviando la importancia que en todo proceso de aprendizaje tiene la comprobación regular y sistemática del propio proceso y su rendimiento. Puede ser un paso previo necesario pero, si se queda allí, es una forma de abordar la integración de la RC en los proveedores insuficiente. Por último, la relación de asociación es la más madura y la que aporta unos mejores resultados. Las empresas que adoptan esta actitud reconocen la importancia del diálogo genuino y contemplan las auditorías como herramientas que permiten acelerar y profundizar los procesos de aprendizaje en lugar de cómo meras herramientas de control. Las iniciativas de Unilever, Marks & Spencer y Novozymes que se presentan en los cuadros 8.1, 8.2 y 8.3 son buenos ejemplos de gestión responsable de la cadena de aprovisionamiento.

8.1 Iniciativa para una agricultura sostenible de Unilever

Unilever es una de las empresas de la industria alimentaria más avanzadas en la

promoción de una agricultura sostenible. Como uno de los más grandes usuarios de materias primas agrícolas, la compañía reconoció a mitad de la década de los noventa la importancia de asegurar el futuro con el lanzamiento de una iniciativa para una agricultura sostenible. El propósito de la iniciativa es asegurar el acceso a largo plazo a materias primas agrícolas de gran calidad mediante la mejora de las prácticas agrícolas.

Unilever se centra en los productos más relevantes para sus negocios: aceite de palma, tomates, guisantes, espinacas y té. Ha desarrollado directrices de buenas prácticas agrícolas para todos estos productos mediante la realización de proyectos piloto en las plantaciones propiedad de la compañía en colaboración con proveedores clave. En 2004 se lanzaron las directrices para los cinco productos mencionados. Desde entonces, ha involucrado a un número creciente de agricultores. Estas directrices incluyen diez indicadores de sostenibilidad agrícola, tales como fertilidad de los suelos o capital social y humano. Habiendo cubierto el primer objetivo (directrices para la producción), está trabajando en el desarrollo de una cadena de suministro sostenible y en el establecimiento de estándares sobre aprovisionamiento de materias primas, así como en el establecimiento de mecanismos de mercado que fortalezcan el mercado de materias primas agrícolas.

Unilever ha fortalecido su compromiso con una agricultura sostenible mediante el lanzamiento de una Iniciativa para una Agricultura Sostenible para toda la industria en cooperación con Nestlé y el Grupo Danone. El objetivo es apoyar el desarrollo de la agricultura sostenible y liderar un diálogo de toda la industria que involucre a los diferentes grupos de interés de la cadena alimentaria. Desde su creación, muchas de las principales compañías de la industria se han unido a la iniciativa.

8.2 Gestión responsable de los proveedores de Marks & Spencer

Marks & Spencer (M&S), que compra productos a más de 1.000 proveedores en más de 70 países, ha elaborado una política de cadena de suministro centrada en aspectos medioambientales y sociales. En este contexto, M&S ha desarrollado los ‘Principios Globales de Aprovisionamiento’ de cumplimiento obligatorio para los proveedores.

Incluyen la responsabilidad del proveedor (definida conjuntamente con cada proveedor), derechos laborales, valoración regular del cumplimiento, responsabilidad medioambiental y el compromiso de llevar los principios a su propia cadena de suministro. Un resumen de estos principios forma parte del contrato suscrito entre la empresa y sus proveedores.

La evaluación del rendimiento de los proveedores en materia de políticas sociales, medio ambiente, higiene y seguridad también es un proceso importante que se lleva a cabo a través de distintas herramientas y auditorías de valoración de riesgos y calidad. Asimismo, lleva a cabo ‘auditorías éticas’ para obtener garantías adicionales del cumplimiento de sus exigencias en cuanto a trabajo de menores, seguridad, sueldos, condiciones de empleo y jornada laboral. M&S evalúa a más del 70% de sus proveedores de productos acabados en todo el mundo.

M&S no sólo exige sino que también ayuda a sus proveedores. Mediante la inclusión de problemas medioambientales y sociales en los programas de formación que proporciona a sus proveedores pretende concienciarles de la importancia de estos problemas y ayudarles a mejorar su gestión en el terreno de la responsabilidad y la sostenibilidad. Por ejemplo, M&S ofrece incentivos y programas de formación en cumplimiento de normas medioambientales y sociales a los equipos de compras de la empresa y a sus proveedores y subcontratistas. Estos programas pretenden aumentar el nivel de conciencia entre los empleados internos de compras y los proveedores externos. Otros ejemplos son la acreditación ‘formación en auditoría de normas sociales’, que se otorga a los proveedores que asisten a la formación y aprueban el examen, así como los talleres de un día impartidos en el idioma local a los jefes de planta de los proveedores. Además, los proveedores reciben Guías de Autoayuda y formación para establecer mejores prácticas locales.

M&S participa en la Iniciativa de Comercio Ético (Ethical Trading Initiative - ETI)⁴². Esta iniciativa es una alianza de empresas, organizaciones no gubernamentales y organizaciones sindicales que se han comprometido a trabajar juntos para identificar y promover el comercio ético. Esta iniciativa consiste en la implantación de un código de

⁴² Para más información sobre esta iniciativa, se puede consultar www.ethicaltrade.org/

conducta para promover buenas prácticas laborales, y el control y verificación independiente del cumplimiento de las disposiciones del código ético.

8.3 La experiencia de Novozymes: los proveedores como socios de la cadena de valor

La política de compras de Novozymes forma parte de su propósito de ser una empresa sostenible, persiguiendo los objetivos de calidad, responsabilidad social y ambiental y comportamiento ético en los negocios. Novozymes evalúa a proveedores clave en su rendimiento medioambiental y, más recientemente, en derechos humanos y normas laborales. La empresa ha desarrollado sus propios métodos de evaluación y pretende evaluar a todos los proveedores clave de materias primas, que representan aproximadamente el 80% de sus costes en este apartado. Asimismo, desde 2004 Novozymes evalúa a todos sus proveedores nuevos. La relación de la empresa con sus proveedores se basa en los siguientes puntos:

- Optimizar los costos.
- Gestionar retos comunes con valores comunes.
- Crear cadenas de suministro sostenibles, optimizándolas e innovando en las mismas, junto con proveedores estratégicos.
- Identificar oportunidades de negocio conjuntas donde otros ven limitaciones.
- Fomentar la responsabilidad social y ambiental así como el comportamiento ético mediante la colaboración de la empresa con sus proveedores.
- Reconocer el éxito de los suministradores como una parte del éxito de Novozymes.

Novozymes considera a sus proveedores importantes socios de negocio en su cadena de valor. Sus proveedores contribuyen decisivamente a alcanzar el compromiso de Novozymes de crear el necesario equilibrio entre mejores negocios, medio ambiente más limpio y mejor calidad de vida:

- Mejores negocios. Más de un tercio de los ingresos de la empresa se gastan en la compra de productos y servicios. Cuando se contrata un nuevo suministrador, no

sólo se da importancia a sus precios, calidad y capacidad de suministro. También se colabora con ellos en el desarrollo de capacidades en áreas específicas, con el fin de facilitar el continuo desarrollo de productos y procesos.

- Medio ambiente más limpio. Novozymes empezó a evaluar el rendimiento ambiental de sus proveedores en 1996. Las unidades de compra de sus centros de producción tienen criterios específicos sobre estos temas. Los criterios ambientales también están incluidos en las auditorías de calidad a los que la empresa somete a sus proveedores.
- Mejor calidad de vida. En 2003 se inició la evaluación social de los proveedores. En la actualidad el 80% de los proveedores de materias primas para la producción de enzimas se someten a una autoevaluación sobre derechos humanos y estándares de trabajo mediante un cuestionario estandarizado basado en las directrices de las convenciones internacionales en estos temas.

8.3 Productos, servicios y consumo responsables

Se consideran productos y servicios responsables aquellos que por sus especiales características han incorporado en su fase de diseño o prestación aspectos sociales y ambientales. En este sentido, las prácticas de consumo responsable son aquellas mediante las cuales los consumidores premian con sus decisiones de compra ciertos productos y servicios responsables y penalizan otros que no lo son. Dado el poder colectivo de los consumidores y el impacto que el mismo tiene en las cuentas de resultados de las empresas, se estima que el consumo responsable podría ser una de las mejores palancas para impulsar la adopción de criterios de responsabilidad corporativa por parte de las empresas.

Efectivamente, vivimos en un mundo en el que cada día más los consumidores ejercen sus derechos de compra en el sistema más democrático que existe: “la democracia del lineal”. Cada uno va a un supermercado y compra aquellos productos que, en función de sus características, precio, etc., considera que mejor pueden satisfacer sus necesidades de todo tipo. Los últimos informes sobre hábitos de consumo indican que, en general, el consumidor europeo todavía no discrimina entre productos responsables y aquellos que no los son a la hora de establecer sus criterios de compra,

pero concluyen que sí discriminan de forma negativa a aquellas empresas que no consideran responsables. En cualquier caso, es difícil hablar a día de hoy del “consumidor responsable” en la medida en que todavía hablar del “consumidor informado” es más un deseo que una realidad; efectivamente, todavía existe mucha confusión a la hora de poder discriminar un producto responsable de aquél que no lo es.

En cualquier caso, en un mundo en el que resulta más y más difícil para las empresas diferenciar sus productos y servicios de los de sus competidores y en el que los consumidores adquieren los productos y servicios teniendo más en cuenta los argumentos emocionales que las propias características técnicas de los mismos, observamos que muchas compañías se han dado cuenta de que ser responsables les ayuda a resultar más atractivas a los consumidores y coherentes con sus valores. Es evidente que éste es un poderoso argumento para las empresas y un nuevo punto de encuentro entre éstas y los ciudadanos. Se trata de ser empresas responsables respetuosas con el medioambiente y solidarias con los problemas de la sociedad, integrando en sus procesos internos de investigación y desarrollo la innovación responsable y, de esta forma, lanzando al mercado productos y servicios que vayan dirigidos a todas las capas de la sociedad y que contribuyan a la solución de los problemas globales que veíamos en el capítulo 1.

El espectro de productos y soluciones que han incorporado la innovación responsable en sus procesos de I+D+i y producción es muy amplio y se expande continuamente: teléfonos móviles que permiten controlar el nivel de glucosa en sangre; lavadoras y lavavajillas de bajo consumo de energía y agua; coches híbridos que reducen las emisiones de CO₂ a la atmósfera; tarjetas 3G que permiten el teletrabajo y, de esta forma, conciliar la vida profesional y personal; servicios de mensajería que facilitan su uso si eres discapacitado o perteneces a colectivos desfavorecidos; juguetes responsables que garantizan las condiciones de fabricación en temas tales como el respeto a los derechos humanos de los trabajadores, los horarios de trabajo, los salarios y las condiciones de seguridad e higiene; etc., etc. Prueba de esta tendencia es que, si miramos con atención los anuncios que aparecen en diarios y revistas, veremos que muy pocos describen las características técnicas del producto o servicio en cuestión y que, por el contrario, subrayan otros atributos relacionados con el nuevo paradigma de la

empresa responsable y sostenible como el desarrollo sostenible, el medio ambiente, la responsabilidad, la acción social, la integración social, y un largo etcétera.

En resumen, según nos indican los últimos informes sobre hábitos de consumo, la innovación responsable en los productos y servicios que la empresa ponga en el mercado, junto con una actuación responsable en el resto de áreas de gestión de la misma, van a ser los elementos diferenciadores clave de la empresa del Siglo XXI. Como ya están haciendo muchas empresas y se ha tratado en el capítulo 5, las empresas deberían tomar buena nota de esto e integrar en su cadena de valor la innovación responsable como un factor clave de diferenciación y, por ende, de creación de ventajas competitivas.

8.4 Resumen y conclusiones

- A la hora de considerar las relaciones entre empresa cliente y proveedora, la visión tradicional de la empresa se ha centrado básicamente en su poder respectivo. De esta forma, la visión tradicional de la función de compras se ha centrado en aspectos importantes, como son la competitividad, la eficiencia, el horizonte estratégico, etc., pero que ignoran aspectos fundamentales de la RC.
- Dada la trascendencia de la función de compras en el impacto final en el entorno físico y social de una empresa, y el poder, y por tanto la responsabilidad, que muchas empresas cliente tienen respecto a la forma en que sus proveedores realizan sus actividades, una de las características de la empresa responsable y sostenible es el esfuerzo y recursos que dedica a extender la RC en sus proveedores incorporando criterios sociales y medioambientales a sus políticas de compras.
- Un número creciente de empresas está desarrollando normas o políticas de gestión responsable de suministro. En las empresas más avanzadas, las mismas suelen ser debatidas y aprobadas por el Comité de RC o por el máximo órgano de gobierno en su conjunto.
- En lugar de limitarse a pedir que sus proveedores sigan determinadas normas, las empresas más avanzadas tratan de conocer de manera directa las circunstancias en las que operan sus proveedores, les ayudan a mejorar sus

capacidades y reconocen sus esfuerzos y logros. Asimismo, realizan auditorías para conocer de una forma objetiva el rendimiento de los proveedores en los temas relacionados con la RC. Es decir, son proactivas y basan las relaciones con sus proveedores en la colaboración y la profesionalidad.

- Se consideran productos y servicios responsables aquellos que por sus especiales características han incorporado en su fase de diseño o prestación aspectos sociales y ambientales.
- Las prácticas de consumo responsable son aquellas mediante las cuales los consumidores premian con sus decisiones de compra ciertos productos y servicios responsables y penalizan otros que no lo son. El consumo responsable podría ser una de las mejores palancas para impulsar la adopción de criterios de RC por parte de las empresas.
- La innovación responsable en los productos y servicios que la empresa pone en el mercado, junto con una actuación responsable en el resto de áreas de gestión de la misma, van a ser los elementos diferenciadores clave de la empresa del Siglo XXI. En este sentido, un número creciente de compañías se ha dado cuenta de que ser responsables les ayuda a resultar más atractivas a los consumidores y coherentes con sus valores.

9. Gestión responsable de las finanzas

9.1 La Inversión Socialmente Responsable

La inversión responsable socialmente (ISR) puede definirse como un proceso de inversión que considera las consecuencias sociales y medioambientales, tanto positivas como negativas, de la inversión en el contexto de un análisis financiero riguroso. Esto es, la ISR combina los objetivos financieros de los inversores con sus preocupaciones acerca de problemas sociales y medioambientales. La ISR incorpora, básicamente, dos estrategias: *screening* o selección y activismo accionarial.

Screening o selección

Se trata de un proceso de filtrado o discriminación mediante el cuál se puede invertir, o no, en empresas que cumplen con ciertos estándares de RC. En este proceso de selección de inversiones, se emplean dos tipos de criterios:

- negativos, que excluyen la inversión en empresas, sectores económicos e incluso países cuyas prácticas y comportamientos son inaceptables para el inversor desde el punto de vista social y medioambiental; y
- positivos, cuya finalidad es invertir en aquellas empresas con mejor comportamiento y que mejoran la calidad de vida.

Teniendo en cuenta lo anterior, a la hora de decidir si se debe invertir o no en una empresa se dispone de cinco métodos de selección⁴³:

- *Todo o nada*. Constituye un proceso de discriminación absoluto, mediante el cual cualquier empresa que incumpla alguno de los criterios de RC empleados por el inversor será excluida del análisis. Por tanto, es el método más estricto y más difícil de aplicar.

⁴³ Esta información aparece en la página web de Good Money:
<http://www.goodmoney.com/srihowto.html>

- *Impacto proporcional.* Muy pocas empresas son completamente intachables, de manera que difícilmente pueden superar el método anterior. Por tanto, con este método se trata de analizar en qué medida los aspectos negativos de una empresa son compensados por sus valores positivos.
- *Impacto indirecto o secundario.* En este método los inversores tienen que decidir hasta donde llega el proceso de discriminación. Esta sería la situación en la que la empresa que está siendo analizada no provoca daños directos o primarios. Sin embargo, su actividad requiere o permite que otras empresas realicen prácticas *nocivas*.
- *Mejor de la industria.* Este método parte de la idea de que las empresas que están dentro de una misma industria compiten entre sí para obtener las mejores calificaciones en aspectos relacionados con la RC. Así, este método permite centrar el proceso de criba en algunos valores sociales para, seguidamente, buscar las empresas con la mejor calificación en cualquier industria. Alternativamente, se podría preseleccionar una industria específica buscando después las empresas con la mejor calificación.
- *Impacto potencial.* Se trata de tomar la decisión de excluir o no una empresa en función de sus transgresiones potenciales además de las reales.

Activismo accionarial

El activismo accionarial implica la utilización de los derechos de propiedad que tienen los inversores socialmente responsables, como accionistas, para conseguir cambios en las prácticas de gestión y gobierno de las empresas en que están invirtiendo en favor de políticas de RC. Esta estrategia puede ser planteada directamente por un accionista individual o, de forma indirecta, mediante la inversión en un fondo gestionado que posea acciones de la empresa.

Entre las acciones que pueden tomar los inversores en el ámbito del activismo accionarial se encuentran la elección de los miembros del consejo de administración, el diálogo con el equipo directivo de la empresa, la presentación y votación de

resoluciones sobre cuestiones sociales y medioambientales, la comunicación con los entes reguladores y la desinversión. Esta estrategia de creciente implantación resulta interesante por las siguientes razones:

- Introduce asuntos relativos a la RC en las juntas generales de accionistas y en los consejos de administración, a los que obliga a reflexionar sobre la conveniencia de las medidas propuestas.
- Tiene gran impacto mediático y, consecuentemente, puede *crear problemas* a las empresas.

Una vez que se han examinado las diferentes estrategias vinculadas con la ISR puede resultar más sencillo analizar como ha evolucionado este concepto a lo largo del tiempo. Este término surgió en la primera mitad del pasado siglo en Estados Unidos y estuvo vinculado, en sus orígenes, a un conjunto de grupos religiosos que, de acuerdo con sus convicciones, decidieron no invertir en las llamadas “acciones de pecado”, es decir, en aquellas empresas relacionadas con el alcohol, tabaco, armamento, juego, etc.

Posteriormente a finales de los 60 y comienzos de los 70, y en el contexto de la Guerra de Vietnam, grupos de activistas (antibelicistas, defensores de los derechos civiles y de igualdad de las mujeres y con profundas convicciones medioambientales) descubrieron que la inversión podía ser un importante instrumento para introducir los temas sociales en las empresas e instarles al cambio. Este planteamiento se agudizó en los 80 cuando, como consecuencia de la política de *apartheid* practicada por el gobierno de Sudáfrica, tanto los inversores individuales como los institucionales decidieron no invertir en empresas que realizaran negocios con este país. Adicionalmente, el movimiento *anti-apartheid* también provocó que los inversores comenzaran a preocuparse de las condiciones de trabajo en las empresas que producen bienes para su consumo en el mundo desarrollado.

En los últimos años, los incidentes de Bhopal y Chernobyl, entre otros, junto con las noticias referentes a la destrucción de la capa de ozono y el consiguiente calentamiento del planeta, han hecho que las preocupaciones medioambientales pasen a ocupar un papel central en el mundo de la RC. Por tanto, se puede comprobar que la

inversión socialmente responsable ha evolucionado desde una visión que utiliza criterios excluyentes a otra en la que se valoran positivamente los compromisos medioambientales y laborales, entre otros.

9.2 La RC y los mercados de capitales

En este apartado se analizan algunos de los aspectos que han contribuido de forma decisiva al afianzamiento de la ISR, como son: los índices de sostenibilidad que recogen las empresas con mejor comportamiento social y medioambiental y el rendimiento de aquellas inversiones que incorporan criterios de responsabilidad social.

9.2.1. Índices bursátiles y RC

Un ‘índice’ puede definirse como un elemento de tipo estadístico que representa, mediante un valor numérico o alfanumérico, la valoración en un momento específico de una determinada variable, dentro de una horquilla posible de resultados. Uno de los índices más conocidos a nivel mundial es el índice de cotización de acciones que refleja mediante un valor las variaciones agregadas en los precios de un grupo de acciones. El valor de la acción de una empresa representa el peso que los accionistas o inversores dan a la misma en función de sus resultados y de su potencial de crecimiento. Éste índice valora a las empresas de una forma genérica y global.

Los índices bursátiles son indicadores estratégicos en la valoración de las compañías y en el análisis de la situación de los diferentes sectores de una economía. En determinadas ocasiones los mercados han creado unos índices complementarios para valorar de una forma comparativa a grupos de empresas o a aspectos especiales en la gestión de las mismas, que por su importancia temporal merecían la pena destacar de una forma individualizada. Un ejemplo pueden ser los índices Nasdaq para empresas tecnológicas. El Nasdaq Stock Market fue creado en la década de los 70 y comprende principalmente a empresas de alta tecnología en electrónica, informática y telecomunicaciones. Es un índice que sirve para comparar los indicadores bursátiles de las empresas de tecnología frente a los indicadores del resto de las empresas.

A finales del siglo pasado una vez comprendida la importancia del desarrollo sostenible a nivel mundial y del innegable valor y peso específico de las empresas en su consecución, surgió la oportunidad y necesidad de crear algunos indicadores que evaluaran el comportamiento de las compañías en su vocación de salvaguardar el futuro mediante la aplicación de las directrices provenientes del desarrollo sostenible. Fue en los últimos años del siglo pasado en Estados Unidos y en los iniciales de este siglo, en Europa, cuando se crearon unos indicadores cuyo objetivo era la selección de las empresas que mejor comportamiento tuvieran en materia de responsabilidad corporativa. Con este objetivo aparecen los ahora denominados índices selectivos de responsabilidad y sostenibilidad.

9.2.2 Índices selectivos de cotización de empresas en materia de RC

En los inicios de los años 90 surgen en Estados Unidos unos nuevos índices de valoración de empresas cuyo objetivo principal era el de identificar cuantitativamente el grado de responsabilidad corporativa de las compañías en relación a la gestión medioambiental, el desarrollo social, el buen gobierno y la ética en los negocios. No es hasta prácticamente los inicios del siglo XXI cuando aparecen en Europa. Los índices selectivos de cotización en responsabilidad y sostenibilidad se diseñan y construyen con el objetivo de aportar información a inversores institucionales y minoristas que valoran en su decisión de compra de acciones, además de los resultados económicos, la importancia de la responsabilidad medioambiental, social y de gobierno corporativo de las empresas, en su gestión cotidiana.

Una característica común a los índices de sostenibilidad es que siempre existe una empresa especializada e independiente que se encarga de construir el índice, de diseñar la metodología para la evaluación y de la selección de las empresas que van a formar parte del mismo en cada proceso de análisis. De estos procesos evaluativos, con diferente periodicidad, se obtienen las mejores empresas por sus resultados en el campo económico, medioambiental y social, tanto interno (empleados), tanto externo (sociedad).

Si se analizan las gráficas comparativas entre los índices de RC y los de carácter general se observa que las empresas que se gestionan bajo principios y políticas de responsabilidad suelen tener mejores resultados tanto a corto, como a medio plazo que las que no incorporan estas directrices entre sus estrategias y principios. Todos los índices diseñados responden a varios principios clave. En general, las características comunes entre ellos son:

- La transparencia
- La representatividad y rigor
- La confidencialidad en su desarrollo y en la información final

Aunque existen múltiples índices selectivos de cotización de empresas en materia de RC a nivel mundial, podría decirse que básicamente tres son los que tienen mayor impacto y representatividad a nivel internacional. En Europa los índices más reputados son los Dow Jones Sustainability Indexes y los FTSE4Good, mientras que en Estados Unidos posee mucha relevancia el Domini 400 Social index. En general la pertenencia a estos índices proporciona una serie de ventajas a las empresas que logran acceder a los mismos. Las principales son las siguientes:

- **Información comparativa con otras empresas en material de RC.** Las compañías que participan en los índices reciben un informe de evaluación. Este informe proporciona los resultados obtenidos por la empresa en los criterios considerados por el índice y la media del sector al que pertenece. Estas evaluaciones tendrían un coste elevado si se realizaran a través de un proceso de *benchmarking* o un proyecto de comparación liderado por una empresa consultora.
- **Valor para la reputación y la marca.** La visibilidad que proporciona a las compañías el formar parte de las empresas líderes en RC influye positivamente en la imagen de marca y en la reputación de la misma ante sus grupos de interés y el público en general.
- **Inversión sostenible.** Los valores de las empresas que componen los índices de RC son recomendados para la composición de los fondos de inversión sostenibles (ISR), beneficiándose de la cada vez más importante demanda de este tipo de inversiones.

- **Difusión de una imagen de compañía implicada con su entorno.** El conocimiento por parte de la sociedad civil, de los ciudadanos y de los sectores económicos de la pertenencia de una empresa a los índices de RC puede mejorar la decisión de compra de productos hacia la misma, a la vez que mejora la imagen sobre la compañía de los grupos de interés como fundaciones, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, y los medios de comunicación (revistas financieras, periódicos de difusión nacional y local).

Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)

Los índices Dow Jones de Sostenibilidad aparecen en 1999 y para muchos especialistas son los que poseen mayor reputación a nivel mundial por su rigor y profundidad en los análisis realizados. Con el objeto de diseñar y gestionar estos índices ‘Dow Jones Indexes’ estableció una doble alianza estratégica con las compañías Sustainability Asset Management (SAM) y STOXX limited. Con SAM por ser una compañía reputada en el campo de la investigación de empresas, y con STOXX limited por su capacidad para diseñar y desarrollar indicadores cuyos resultados sirven para la obtención de conclusiones precisas y válidas en la gestión de empresas.

Los indicadores de sostenibilidad DJSI se construyeron con las mismas directrices que los indicadores financieros Dow Jones (véase la figura 9.1). En el ámbito mundial, a partir del Dow Jones Global Index surge la familia Dow Jones Sustainability Index World (DJSI World). En el ámbito europeo, a partir del Dow Jones STOXX600, surge la familia Dow Jones Sustainability Index STOXX (DJSI STOXX).

- **DJSI World.** Conjunto de indicadores mundiales que representan el comportamiento bursátil de aproximadamente el 10% de las empresas más destacadas por su gestión corporativa sostenible de entre las 2.500 empresas mundiales que forman el índice Dow Jones Global Index, descompuestas por sectores.
- **DJSI STOXX.** Conjunto de indicadores europeos que representan el comportamiento bursátil de aproximadamente el 20% de las empresas más destacadas por su gestión corporativa sostenible de entre las 600 empresas

europas que forman el índice Dow Jones STOXX600, descompuestas por sectores.

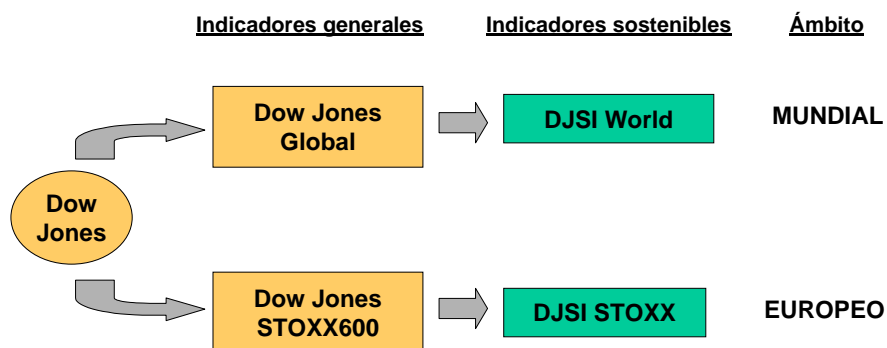


Figura 9.1 Índices Dow Jones y Dow Jones de Sostenibilidad

La lógica de las estrategias de las compañías junto con los resultados, la gestión de riesgos y de oportunidades de cara a obtener el mejor posicionamiento en aspectos económicos, medioambientales o sociales son las bases para estudiar e identificar las mejores compañías para propuestas de inversión, según los diseños y la filosofía de los índices Dow Jones. En la evaluación de las compañías estos índices evalúan los tres campos principales de la triple cuenta de resultados atendiendo a los siguientes principios (en la tabla 9.1 se resumen los criterios del DJSI):

- En el campo económico. La gestión ética de los negocios, la asunción de los códigos de buen gobierno y el cumplimiento de la legislación son la base principal que sustenta el desarrollo de las compañías. El saber identificar y gestionar los riesgos del negocio, de los procesos, del sector y las posibles crisis en las que la empresa pueda estar implicada son otros de los elementos que permiten definir la empresa como competente y con capacidad para poder sobrevivir en el medio y largo plazo.
- En el campo medioambiental. La gestión del ambiente, el desarrollo de la ecoeficiencia y la información medioambiental son elementos clave para ponderar cómo la compañía incluye en su gestión el respeto por el ambiente en pos de un futuro más cierto para las generaciones venideras.
- En el campo social. Las empresas que valoren la filantropía y la prestación de acciones sociales para el desarrollo de países y colectivos, que internamente posean información de sus resultados en el campo de la gestión de los recursos humanos, que trabajen en el logro de unas relaciones

laborales adecuadas, que busquen el desarrollo del talento y de los potenciales de las personas, tanto a nivel individual como en equipo, e informen de sus resultados en el campo social estarán más adaptadas y serán mejor valoradas por las administraciones y la sociedad civil.

Tabla 9.1 Criterios de los Índices Dow Jones de Sostenibilidad

Dimensión	Criterios	Peso (%)
Economica	Códigos de conducta/ / Cumplimiento de la legislación / Corrupción y Sobornos	5.5
	Gobierno corporativo	6.0
	Gestión de riesgos y crisis	6.0
	Criterios específicos del sector	Según cada sector
Medio ambiente	Rendimiento medioambiental (Ecoeficiencia)	7.0
	Informes medioambientales	3.0
	Criterios específicos del sector	Según cada sector
Social	Filantropía/Ciudadanía corporativa	3.5
	Indicadores de relaciones laborales	5.0
	Desarrollo del capital humano	5.5
	Información social	3.0
	Retención y atracción del talento	5.5
	Criterios específicos del sector	Según cada sector

Los requerimientos exigidos a las empresas para formar parte de estos índices de sostenibilidad son:

- Formar parte de los indicadores generales Dow Jones Global Index o Dow Jones STOXX 600.

- Ser evaluados por SAM. En la evaluación se considera tanto el resultado del cuestionario ‘de sostenibilidad’ de evaluación de la empresa, como la información proporcionada por los informes corporativos (memoria anual, social, medioambiental, etc.) y la aparecida o recogida de los diversos medios de comunicación o de partes interesadas.
- Pertenecer a un sector industrial en el que las empresas con mejor evaluación sostenible tengan al menos 1/5 de la máxima valoración.
- Puntuación de la empresa o "valor sostenible" de la misma superior a un 1/3 de la mejor del sector al que la compañía pertenece.
- Estar en el 20% ó 10 % de las mejores empresas del sector del índice Dow Jones (STOXX600 o Global, respectivamente) al que pertenece, en función del ranking proporcionado por los resultados de la evaluación sostenible. Este 20% de empresas ha de cubrir el 45% de la capitalización por free-float de las empresas del índice matriz.

FTSE4Good

FTSE es una compañía independiente creada por el periódico The Financial Times y la Bolsa de Londres (London Stock Exchange) con el objetivo de obtener indicadores e información que sirva para el diseño de estrategias en la gestión de las inversiones de planes de pensiones, bancos de inversión, brokers, consultores, bolsas y gestores de fondos de inversión. Desde el año 1995 calcula índices para más de 70 países de todo el mundo. En la actualidad FTSE desarrolla siete tipos de macroíndices. Uno de ellos, el denominado ‘Responsible investment & Governance Indexes’ se desdobra en otros dos que tienen relación con la sostenibilidad o con la responsabilidad corporativa, aunque en dos facetas diferentes:

- FTSE/ISS Corporate Governance index series. Valora uno de los aspectos que actualmente se suele englobar en los contenidos de la RC: la gestión del gobierno corporativo de las compañías
- FTSE4Good Index series. Los índices FTSE4Good fueron diseñados para medir el rendimiento de compañías de gran capitalización (BIG CAPS) que utilizan estándares de responsabilidad corporativa en su gestión.

Este índice obtuvo sus primeros resultados en 2002. Actualmente existen para este índice cinco tipos distintos. El índice global, el índice correspondiente a Estados Unidos, el índice correspondiente a Europa, el índice correspondiente a Gran Bretaña y el índice correspondiente a Japón. Para la obtención de los índices se cuenta con EIRIS (Ethical Investment Research Service), compañía encargada de analizar el rendimiento de la responsabilidad corporativa de las compañías.

Los índices son revisados semestralmente (marzo y septiembre). En su evaluación se tienen en cuenta los informes anuales, la información disponible en las páginas de internet de las empresas, un cuestionario extenso con múltiple información sobre los diferentes campos de la responsabilidad corporativa y las noticias referentes a cada una de las empresas que se publican en los medios de comunicación.

Domini 400 Social Index (DS400)

El Domini 400 Social index es un indicador que se calcula sobre las empresas incluidas en el 'ranking' Standard & Poor's 500. Este indicador de compañías de gran capitalización recoge el 80% del mercado de capitales de Estados Unidos. Por tanto, las compañías que no están en este índice no pueden incluirse en principio en el DS400. De igual manera las empresas cuyos principales negocios sean el tabaco, el alcohol, las armas, el juego o la producción de energía nuclear tampoco son elegibles para el índice.

La empresa que gestiona el índice selecciona las compañías que tienen resultados y actuaciones positivas en aspectos sociales y medioambientales. Concretamente se valoran los siguientes campos: relaciones con la comunidad, diversidad, relaciones laborales, derechos humanos, calidad y seguridad de los productos para los consumidores, la gestión medioambiental y el gobierno corporativo. La evaluación se hace a dos niveles. El primero, en relación a las empresas que constituyen el sector donde se encuentra la empresa. El segundo, más general, considerando todos los mercados. La selección de las 400 empresas se realiza de la siguiente forma:

- 250 se seleccionan de las 500 del índice S&P

- 100 compañías, no incluidas en los índices S&P pero representativas por su gestión, seleccionadas por sectores y según capitalización bursátil
- 50 compañías con unos resultados medioambientales y sociales ejemplares.

Las compañías abandonan el índice como resultado de decisiones o actuaciones incorrectas, violaciones de los principios fundamentales, pobres resultados sociales o resultados insuficientes en el campo medioambiental. Al igual que en otros índices también se observa que los resultados de los valores de las acciones de las empresas incluidas en los DS400 tienen un mejor rendimiento acumulado que las de los índices generales (véase el gráfico 9.1).

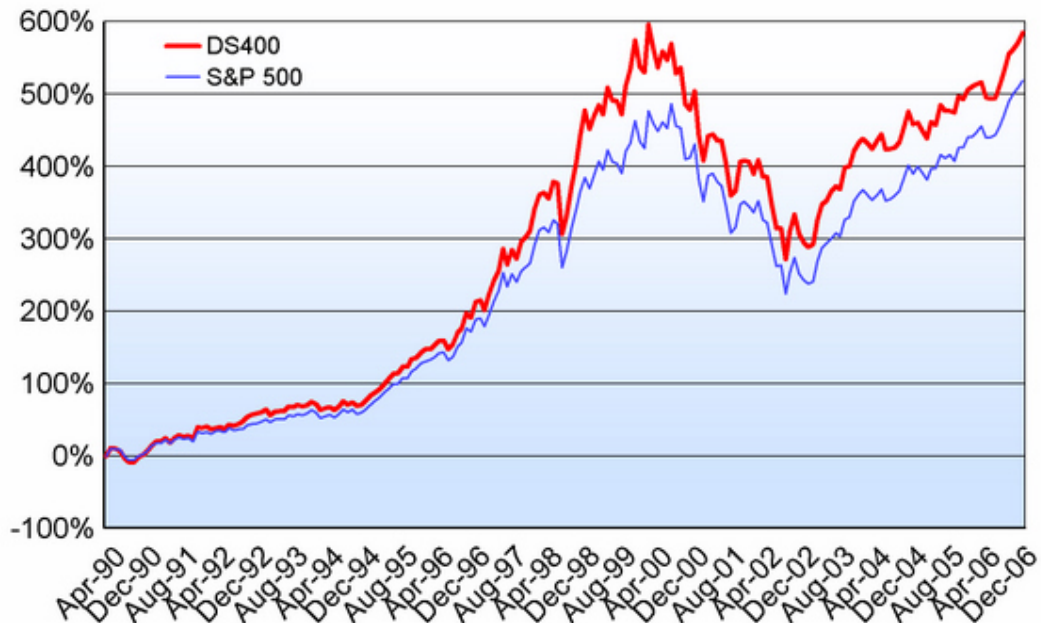


Gráfico 9.1 Rendimiento acumulado de los Índices S&P500 y DS400

El índice DS400 es gestionado por la compañía KLD Research & Analytics, Inc. la cual tiene un contrato con Standard & Poor's para calcular y mantener este índice. Este índice fue creado en 1990 siendo el primer indicador de inversión socialmente responsable a nivel mundial. Tiene, según los analistas y gestores de fondos de inversión de Estados Unidos, la más completa información sobre el riesgo, retornos y características financieras de las carteras de inversión socialmente responsables.

9.3 Gestión responsable del riesgo

El riesgo es una característica necesariamente unida al desarrollo empresarial. Sin asumir riesgos no es posible lograr crecimiento, no puede haber innovación, no se perfeccionan las prácticas empresariales existentes y, por tanto, no hay desarrollo. Cualquiera de las decisiones empresariales, incluso las de menor importancia, tienen siempre un componente de riesgo, por mucho que éste pueda limitarse. Asumida esta premisa, es decir, que una empresa debe asumir riesgos, la correcta gestión de éstos será determinante para el éxito de su proyecto.

Cada empresa, independientemente de su tamaño, localización geográfica o tipo de industria a la que se dedica, debe conocer, evaluar y controlar los riesgos que asume. Sólo de esta manera tomará las adecuadas decisiones en su política de inversión, de crecimiento, de innovación y de relación con empleados y clientes. La tipología de los riesgos existentes es muy amplia, pero una serie de ellos guardan una enorme relación con la existencia de políticas de RC que contribuyen a una correcta gestión empresarial. A continuación se tratan algunos de estos riesgos y se proponen algunas alternativas para su adecuado tratamiento.

9.3.1 Riesgo reputacional

Todas las decisiones que toma una empresa pueden afectar a su reputación. Este tipo de riesgo es especialmente importante para algunos sectores, si bien en función de los productos o servicios en cuestión, el riesgo puede tener un efecto diferente. Los numerosos ejemplos que suelen utilizarse para ilustrar el efecto de este riesgo son comportamientos en forma de castigo de los clientes a las empresas cuya reputación ha sido cuestionada por su actuación en terceros países, por las condiciones laborales de sus empleados, por su falta de respeto por el medio ambiente o por otros motivos.

El riesgo reputacional es, en definitiva, el que se deriva de la mala gestión de otros tipos de riesgos y tiene que ver con la percepción que tienen los consumidores y el público en general del comportamiento de una empresa, de sus dirigentes y empleados.

9.3.2 Riesgo crediticio y comercial

Estos dos riesgos empresariales están estrechamente unidos, por lo que los factores que influyen en uno pueden hacerlo también en el otro. El riesgo crediticio se puede definir como la incapacidad de pagar las obligaciones financieras contraídas y de desarrollar las actividades de la empresa. Por su parte, el riesgo comercial está relacionado con los precios de los productos y el acceso a los mercados en determinados momentos, algo que en muchos casos se puede ver complicado por la existencia de incertidumbres en el entorno macroeconómico o en los cambios legislativos, pero también por la actuación de la competencia o de los reguladores de los mercados, por la insolvencia financiera de terceros o por otros factores que pueden causar un deterioro en las ventas o en el crecimiento que se esperaba de ellas. Una empresa responsable deberá tener muy en cuenta estos riesgos, siendo la comunicación y el conocimiento de la sociedad un punto de partida esencial.

9.3.3 Riesgo social

Al referirnos a riesgos sociales debemos considerar tanto los impactos de la empresa en la sociedad en general como los impactos sobre las personas de la empresa. Ambos conceptos están muy ligados, de manera que las actuaciones de una empresa pueden afectar a una zona geográfica concreta y, por tanto, a sus habitantes, tanto cuando toma decisiones de inversión como cuando las decisiones son en sentido contrario, esto es, de desinversión.

Cuando una empresa decide invertir en un determinado país está influyendo en su desarrollo futuro. La creación de empleo, la innovación asociada a las inversiones, el desarrollo de infraestructuras, la formación del personal, etc., son factores muy positivos en todas las sociedades, pero lo son especialmente en las menos desarrolladas. De nuevo, se trata de decisiones que influyen a largo plazo, por lo que el diálogo con los grupos de interés afectados y la colaboración con las autoridades locales suponen una mayor garantía de éxito.

Por otra parte, la gestión de las personas, uno de los grupos de interés clave en cualquier organización, implica una alta posibilidad de riesgo social. La firma Price

Waterhouse Coopers agrupa los riesgos relacionados con los empleados de la siguiente forma:

- Riesgo de las personas. Son riesgos inherentes a la gestión de los recursos humanos, como la incapacidad de realizar sus trabajos, un inadecuado plan de sucesión, mala gestión del talento, incumplimiento de los requerimientos legales, o la falta de motivación y retención.
- Riesgo en las políticas y los procesos. Son los derivados de la forma en la que la empresa actúa con sus empleados, la inclusión de requerimientos legales en las políticas de cumplimiento, las políticas de remuneración que pueden no estar alineadas con la estrategia empresarial, las malas comunicaciones entre empleados que pueden generar falta de motivación o la discriminación que puede existir en los procesos de selección.
- Riesgo en las funciones. Son los relativos a la gestión del día a día, como la mala gestión de los costes laborales, un bajo nivel de información compartida o errores en la gestión de nóminas.

La gestión responsable de los recursos humanos que hemos tratado en el capítulo 4 puede prevenir algunos de estos riesgos. El establecimiento de códigos de conducta, las políticas de atracción y retención del talento, de formación de empleados, de conocimiento y análisis de los errores en la gestión, y la realización de encuestas de clima laboral pueden favorecer la correcta gestión de estos riesgos. Un factor decisivo es la existencia de políticas de prevención de riesgos laborales, un aspecto regulado por numerosos países pero que no siempre se ha logrado aplicar con éxito en las empresas.

9.3.4 Riesgo económico

El riesgo económico y el riesgo de mercado obedecen a la variación de los factores externos (tipos de interés, tipo de cambio, volatilidad de los mercados, etc.) así como a la solvencia y liquidez de los distintos mercados en los que opera una empresa. El riesgo de mercado implica la posibilidad de que una inversión de una empresa pierda el valor que se pagó por ella. Numerosos factores pueden influir en el valor de una inversión:

- La tasa de inflación. La tasa de inflación reduce el rendimiento que generan las inversiones. Si con el transcurso del tiempo, la tasa de inflación es mayor al rendimiento que genera la inversión, el dinero que se invierte tendrá un poder de compra menor, resultando en un retorno real negativo.
- El tipo de interés. La capacidad de inversión de las empresas está directamente afectada por el tipo de interés. En escenarios de tipos de interés bajos y estables, las inversiones ofrecen un mayor atractivo. Por el contrario, en entornos de tipos de interés crecientes, un elevado apalancamiento financiero puede causar problemas derivados de la carga financiera de la deuda.
- El riesgo de liquidez. La posibilidad de que un activo no pueda venderse también debe considerarse en las decisiones de inversión ya que podría suponer una merma importante en la valoración de una empresa. En ese caso, el inversor podría verse en la necesidad de vender las inversiones por debajo de su precio teórico o podría verse forzado a retener su inversión, algo que podría generar costes adicionales.
- El riesgo de mora. Existe el peligro de que los clientes no paguen sus obligaciones comerciales o financieras, o de que no lo hagan a tiempo, lo que puede suponer un desfase financiero con algún coste.
- El ciclo económico. La diversificación del riesgo empresarial tiene como potenciales ventajas la de compensar la presencia de las empresas en países con un ciclo económico creciente con otras en ciclos económicos menos favorables. Esta ventaja, no obstante, puede convertirse en un problema cuando se produce una coincidencia de ciclos negativos.

9.3.5 Riesgo ambiental

Ante el creciente consenso sobre la necesidad de preservar el medio ambiente a escala mundial, las consideraciones sobre los riesgos medioambientales se están integrando, cada vez en mayor medida, en los procesos de toma de decisiones a todos los niveles y ámbitos sociales, desde la definición de políticas, hasta la concesión de un crédito. Existen numerosas metodologías, implantadas y contrastadas para valorar el riesgo medioambiental de un proyecto o de una firma concreta. Sin embargo, no es frecuente encontrar sistemas que nos permitan valorar de forma masiva proyectos o

empresas, capaces de discriminar aquellos con riesgo medioambiental bajo de los que pueden originar impactos significativos.

El concepto de riesgo medioambiental ha sido tradicionalmente asumido por determinados sectores, como el industrial, pero el reciente establecimiento de legislación al respecto y el impulso de la RC supone el punto de inicio para su incorporación por otros sectores. Los riesgos medioambientales relacionados con el funcionamiento habitual de una empresa son fácilmente previsibles y evitables. En cambio, los riesgos relacionados con situaciones excepcionales asociadas a la financiación de proyectos o a la internacionalización empresarial son más difíciles de prever y sus consecuencias más graves.

El riesgo medioambiental se debe valorar en función de la probabilidad de que se produzca un impacto negativo sobre el entorno. Es muy importante tener en cuenta que la mala gestión de este tipo de riesgo puede derivar en un proceso civil, administrativo o penal en función de la legislación aplicable en cada momento en cada mercado. Es posible distinguir varios tipos de riesgos medioambientales:

- Los que están asociados a actividades industriales.
- Los relacionado con el transporte y la comercialización de productos.
- Los asociados a operaciones financieras.

En su valoración se deberán tener en cuenta consideraciones legales, éticas, financieras y las exigencias de las partes interesadas. Una consecuencia lógica, al analizar estas consideraciones, es la necesidad de contratación de seguros, algo que proporciona una garantía adicional para limitar el impacto de problemas ambientales sobre las empresas. Asimismo, una serie de medidas preventivas pueden incorporarse a las políticas de responsabilidad corporativa de las empresas: entre estas cabría destacar los sistemas de seguridad y detección, vigilancia, formación del personal, comunicación a la comunidad, etc. Además de la prevención, la incorporación de políticas de responsabilidad corporativa relacionadas con el medioambiente exige la medición y el control de consumos, el reciclaje y la reutilización de materiales y el establecimiento de objetivos permanentes de mejora.

Una de las respuestas de las entidades financieras a los nuevos retos planteados por los problemas medioambientales es la de realizar análisis de créditos teniendo en cuenta este tipo de comportamientos y el efecto que pueden tener sobre la empresa. De esta forma, los analistas financieros han añadido los criterios medioambientales a sus procesos de análisis de operaciones. Aunque no existe unanimidad en los métodos para la evaluación de riesgos medioambientales asociados a proyectos, el proceso de evaluación tiene las siguientes fases:

- Diseño. Recopilación de información de la actividad comercial e instalaciones.
- Análisis. En este proceso se identifican, analizan y tipifican riesgos, estimando el riesgo asociado según su probabilidad y consecuencias.
- Evaluación. Con los datos obtenidos se cuantifica el riesgo y se emite un juicio sobre su tolerabilidad.

Algunas entidades financieras participan en iniciativas internacionales que evalúan las operaciones de *project finance* (financiación de operaciones) teniendo en cuenta su impacto sobre el medio ambiente. Entre estas iniciativas destaca la conocida como Principios de Ecuador (Equator Principles), desarrollada por la Corporación Financiera Internacional (IFC), a la que se han sumado varias entidades financieras internacionales.

La contratación de seguros medioambientales y de servicios de consultoría externa constituye una opción muy ventajosa a la hora de afrontar la gestión de riesgos medioambientales en operaciones internacionales. Entre los diferentes tipos de seguros destacan:

- Seguros de limitación. Enfocados a cubrir aquella parte de la limpieza ecológica que ha superado el gasto previsto por la empresa.
- Seguros de riesgo finito. Cubren gastos imprevistos en un horizonte temporal a medio y largo plazo.

- Seguros de capital contingente. Destinados a cubrir las indemnizaciones en caso de desastre producido por una catástrofe.

9.3.6 Interconexión entre diferentes tipos de riesgos

Los diferentes tipos de riesgos tienen distintas consideraciones dependiendo del grupo de interés afectado. Algunos riesgos, como el económico o el de crédito, reciben el premio o el castigo de los accionistas. De esta manera, es el mercado quien reacciona a las diferentes actuaciones de las empresas en relación con estos posibles riesgos. En otras ocasiones, es la sociedad, los ciudadanos o la administración quien premia o, más frecuentemente, castiga comportamientos. Este sería el caso de los riesgos medioambientales y de los riesgos sociales.

Una característica de la gestión de los riesgos es su interconexión. Los riesgos económicos, como una disminución del ciclo económico, pueden hacer aumentar el riesgo crediticio, lo que a la postre puede producir reducciones de plantilla, deslocalizaciones o cierres empresariales que generan un riesgo social.

En las tomas de decisión de las empresas deben tenerse en cuenta estas incidencias que tienen, como complejidad añadida, la posibilidad de que existan fuerzas contrarias. Nos referimos a la posibilidad de que un grupo de interés se muestre satisfecho con una medida y otro, sin embargo, se sienta perjudicado. Esta incoherencia se produce, por ejemplo, cuando una empresa acomete una reducción de plantilla. Es frecuente en este caso que los mercados financieros premien la medida. Sin embargo, la sociedad y, en muchos casos los consumidores, suelen tener una reacción contraria. En el cuadro 9.1 se describen algunas de las medidas de gestión de riesgos de la empresa Arcelor.

Cuadro 9.1 Gestión responsable del riesgo en Arcelor

El departamento de Desarrollo Sostenible de Arcelor colabora con el departamento de Control de Riesgos con el objetivo de incluir una exhaustiva lista de riesgos relacionados con el desarrollo sostenible dentro del mapa de riesgos de Arcelor. Es

decir, los aspectos económicos, sociales y ambientales son una parte integral del departamento de Control de Riesgos. De esta forma, su mapa de riesgos recoge 190 tipos distintos de riesgos relacionados con las actividades de Arcelor. El departamento de Desarrollo Sostenible se apoya en los 70 auditores del departamento de Control de Riesgos para realizar auditorías internas que verifiquen el cumplimiento de los planes de control de riesgos. Algunos de los riesgos relacionados con la estrategia, las operaciones o el cumplimiento de legislación que han sido considerados son los siguientes:

- Cumplimiento de normas y regulación ambiental.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Obsolescencia de equipos.
- Satisfacción y motivación de los empleados.
- Pérdida de competencias y capacidades clave.
- Gestión de reclamaciones.
- Disponibilidad de materias primas y energía.
- Contaminación de suelos.
- Destrucción o sobreexplotación de recursos naturales.
- Exposición a enfermedades profesionales.
- Eficiencia del control de los subcontratistas.

Arcelor ha ayudado a sus directivos a formalizar sus prácticas de gestión de riesgos con el fin de integrarlas de forma transparente en su gestión diaria. Esto tiene como objetivo reducir los riesgos asociados a sus decisiones y aprovechar las oportunidades resultantes, aportando así una ventaja competitiva.

La ayuda del departamento de control de riesgos en la identificación de áreas de riesgo, proporciona al personal operacional un conjunto de buenas prácticas internas de control. Además su cumplimiento se asegura por medio de las actividades de auditoría interna.

9.4 Resumen y conclusiones

- En el desarrollo de la RC ha desempeñado un papel crucial el aumento de la demanda de inversiones socialmente responsables. En este contexto, este tipo de inversión consiste en la incorporación de criterios sociales y medioambientales en los procesos tradicionales de toma de decisiones. El concepto ha evolucionado a lo largo del tiempo, desde planteamientos que excluían a aquellas inversiones que incumplían determinados criterios, a una visión amplia en la que se premia a las empresas que incorporan en sus procesos de inversión criterios de responsabilidad corporativa.
- Esta forma de inversión tiene una importancia creciente en el mundo financiero, como consecuencia, fundamentalmente, de la aparición de: agencias de *rating* que facilitan información relativa a las prácticas de RC de las empresas, índices de sostenibilidad en los que se incorporan aquellas empresas con mejor comportamiento en este ámbito y fondos de inversión socialmente responsables. Un elemento clave que ha justificado la expansión de estos fondos es la inexistencia de diferencias significativas en términos de rendimiento con los fondos de inversión tradicionales.
- Para conseguir un mayor crecimiento de esta forma de inversión es fundamental el desarrollo de un sistema de información transparente que permita identificar y gestionar los impactos y riesgos medioambientales y sociales. En esta nueva situación, el principal problema que se plantea es que los sistemas tradicionales de Contabilidad no están diseñados para reflejar, en su totalidad, las consecuencias de la actividad empresarial.
- Los índices bursátiles son indicadores estratégicos en la valoración de las compañías y en el análisis de la situación de los diferentes sectores de una economía. Los mercados han creado índices complementarios que permiten valorar de una forma comparativa a grupos de empresas o aspectos especiales en la gestión de las mismas. La RC y el compromiso visible de las empresas por el desarrollo sostenible es uno de estos aspectos en alza en la confección de índices bursátiles y en los criterios de selección a la hora de conformar determinados fondos éticos o de carácter ambiental.

- Los índices selectivos de cotización en RC se diseñan y construyen con el objeto de aportar información a inversores institucionales y minoristas que valoran en su decisión de compra de acciones, además de los resultados económicos, la importancia de la responsabilidad ambiental, social y ética de las empresas.
- La pertenencia a estos tipos de índices proporciona a las empresas una serie de ventajas: información comparativa con otras empresas en materia de RC, aumento del valor de la reputación y la marca, facilidad para acceder a ser empresa seleccionada en fondos de inversión sostenible (ISR) y, en especial, aumento de la difusión de una imagen de compañía implicada con su entorno.
- Los principales índices de sostenibilidad son los Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI), los índices FTSE4Good y los índices Domini 400 Social Index (DS400). Una característica común de los índices de sostenibilidad es que siempre existe una empresa especializada e independiente que se encarga de construir el índice y de diseñar la metodología para la evaluación y selección de empresas que van a formar parte del mismo en cada proceso de análisis.
- El riesgo es una característica necesariamente unida al desarrollo empresarial. Cualquiera de las decisiones empresariales, incluso las de menor importancia, tienen siempre un componente de riesgo, por mucho que éste pueda limitarse.
- El comportamiento responsable de las empresas determina la evaluación de los diferentes tipos de riesgos que pueden afectar a su reputación y a su supervivencia.
- El riesgo crediticio y comercial, el riesgo social y el riesgo medioambiental, entre otros, pueden influir en el desarrollo empresarial. Por ello, su conocimiento, su correcta valoración y su consideración en los planes estratégicos de las empresas son determinantes para el éxito a largo plazo de las mismas.
- Existe una interconexión entre los diferentes tipos de riesgos y, en algunos casos, los riesgos que asume una empresa pueden tener efectos distintos en función del grupo de interés que se ve afectado, valorándolos positivamente unos y negativamente otros.

- Existen diversas medidas preventivas pueden incorporarse a las políticas de RC de las empresas para limitar los diferentes tipos de riesgos. Por ejemplo, los sistemas de seguridad y detección, de vigilancia, de formación del personal, de comunicación y diálogo con la comunidad, etc.

10. Los negocios en la base de la pirámide

Aunque la situación está cambiando, la “base de la pirámide” es, todavía, un tema poco conocido en el mundo empresarial. Por ello, el capítulo comienza con una explicación de la idea que hay detrás de esta propuesta. Posteriormente, y a través de ejemplos de compañías pioneras que están operando con éxito en este mercado, profundizaremos en sus características más sobresalientes e iremos desgranando los principales factores de éxito. Todo ello nos permitirá hacernos una idea bastante clara de un tema que, sin duda, representa un importante reto y una gran oportunidad para las empresas dispuestas a cruzar fronteras no sólo geográficas sino también mentales, y a operar en la base de la pirámide socioeconómica de los países en desarrollo.

10.1 Concepto

Como se representa gráficamente en la figura 10.1, la expresión “base de la pirámide” (BDP) hace referencia a los más de cuatro mil millones de personas que han de subsistir con menos de dos dólares al día, o cuatro si tenemos en cuenta la paridad de poder adquisitivo. Efectivamente, al menos dos de cada tres personas en el mundo malviven en la pobreza. Y hemos de ser conscientes de que las nuevas formas de terrorismo, sin duda una de las mayores lacras de nuestro tiempo, encuentran en este estado de desesperanza y exclusión el mejor de los caldos de cultivo.

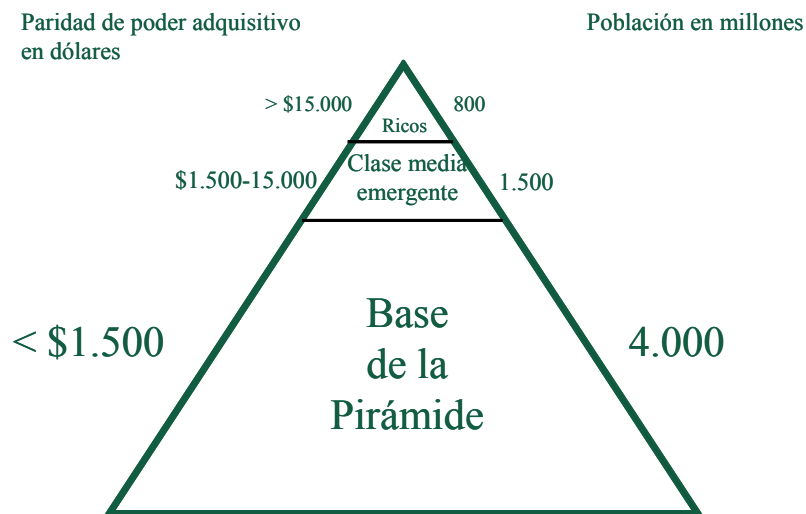


Figura 10.1 La base de la pirámide

Como veremos en el capítulo 12, varios de los “objetivos de desarrollo del milenio” que la Organización de las Naciones Unidas ha puesto sobre la mesa buscan acabar con este estado de las cosas. Sin duda, los gobiernos de los países desarrollados, las ONG para el desarrollo, los organismos multilaterales, etc., tienen una parte de la respuesta. Sin embargo, sin el concurso de la iniciativa privada, parece muy improbable alcanzar los objetivos de la ONU. Medidas como la condonación de la deuda externa o la tasa Tobin pueden ser necesarias, pero no suficientes. Esta convicción nace del papel fundamental que la empresa ha tenido en la evolución de las naciones ricas. Sin su capacidad de desarrollar innovaciones de todo tipo dirigidas a satisfacer nuestras necesidades, es casi seguro que no habríamos conseguido alcanzar los niveles de bienestar que tenemos en los países desarrollados. De igual forma, sin su concurso, difícilmente el desarrollo incluirá algún día a toda la humanidad en vez de a una pequeña parte.

Al igual que la innovación de las empresas ha generado valor para la sociedad y para las propias empresas en los países desarrollados, la entrada decidida de las empresas en la base de la pirámide contribuirá sustancialmente a la mejora de las condiciones de vida de los miles de millones de personas que la forman y al crecimiento, realmente sostenible en el tiempo, de dichas empresas. Los cuadros 10.1-10.7 introducen algunos datos básicos de los casos de las empresas Amanco, Grameen Phone, Cemex, Hindustan Lever, Tetra Pak, Endesa y La Caixa que servirán para ilustrar las ideas que iremos introduciendo a lo largo del capítulo. A continuación, analizaremos algunos prejuicios y problemas existentes. Dada su capacidad de frenar la entrada de empresas en este mercado, es fundamental ser consciente de ellos.

Cuadro 10.1 Caso Amanco (Grupo Nueva)¹

Grupo Nueva es una compañía compuesta por las empresas Amanco, que produce y vende sistemas de conducción de fluidos y elementos de construcción, y Masisa, que produce y comercializa tableros y productos de madera. Entre sus objetivos estratégicos, la dirección de la compañía ha establecido que el año 2007 el 10% de sus ingresos provenga del segmento de mercado de bajos ingresos, y en el año 2010 esta cifra aumente hasta el 15%. Con este objetivo en mente se propuso a los empleados de la compañía que elaboraran distintas propuestas, entre las que destaca el ejemplo de Amanco Guatemala.

En este país se ha diseñado un proyecto bajo el nombre “Comunidades agrícolas sostenibles en un mundo globalizado” con el que se pretende mejorar el sistema de riego agrícola de pequeños agricultores. Amanco diseñó un sistema de riego por goteo que permite doblar la superficie cultivada utilizando la misma cantidad de agua. Además, se han establecido alianzas con empresas comercializadoras para asegurar la venta de la producción agrícola e instituciones financieras que facilitan al pequeño agricultor el acceso al microcrédito. De este modo, Amanco no sólo vende una tecnología que aumenta el rendimiento de la producción agrícola, sino que además se ha convertido en un integrador de los distintos actores que participan en este proyecto.

Aunque la experiencia de Amanco todavía se encuentra en la fase piloto, los resultados son esperanzadores: Amanco ha conseguido un margen del 31% y los beneficios del agricultor pueden aumentar alrededor de un 40%. Cuando, como es intención de Amanco, se haya extendido el modelo de negocio al conjunto de Latinoamérica, se podrían conseguir unas ventas anuales de 28 millones de dólares.

Cuadro 10.2 Caso Grameen Phone

¹ Para más información, véase Pablo Sánchez, Miguel Ángel Rodríguez y Joan Enric Ricart, *Amanco: Todos ganamos*, caso de la División de Investigación de IESE, 2005

Grameen Phone es un negocio del grupo Grameen en Bangladesh y tiene por objetivo ofrecer servicios de telefonía en las zonas rurales de este país. Para ello, el Grameen Bank, pionero en el campo del microcrédito, concede un crédito a mujeres de aldeas rurales, que se establecen como emprendedoras independientes con el fin de ofrecer servicios de telefonía móvil. Con un crédito de aproximadamente 175 dólares estas mujeres compran el teléfono móvil y una batería solar de recarga. Esta inversión sirve para crear lo que se conoce como “teléfonos del pueblo”.

Los resultados de esta experiencia han sido formidables: a las mujeres les ha supuesto un incremento de 300 dólares en su renta anual, es decir, doblarla; al usuario, con una renta *per capita* de menos de dos dólares al día, cada llamada le ha supuesto un ahorro medio de 2,7 a 10 dólares; y a la empresa le ha supuesto unos ingresos cercanos a 300 millones de dólares en 2003.

Cuadro 10.3 Caso Hindustan Lever²

Hindustan Lever Ltd. (HLL), filial de Unilever, opera en India desde 1888 y es la mayor empresa de bienes de consumo de este país. Desde 1987, HLL ha lanzado una serie de productos (productos de alimentación, detergentes, jabones, etc.) para los mercados rurales de bajo nivel económico.

Con el objetivo de distribuir sus productos en el mayor número de puntos de venta posible, se diseñó un nuevo sistema de distribución que incluía la figura de distribuidores rurales y la participación de mujeres emprendedoras, que adquirirían los productos de HLL a crédito para luego venderlos en sus comunidades obteniendo un beneficio por ello. Estas mujeres reciben apoyo y formación en técnicas de venta por parte de HLL, que, a su vez, realiza campañas de promoción en las aldeas para aumentar el conocimiento de sus productos entre la población. Gracias a este sistema está llegando a la mayoría de las zonas rurales del país. La experiencia extremadamente positiva de Hindustan Lever ha

² Ellison, Brian, Dasha Moller y Miguel Ángel Rodríguez, *Hindustan Lever Reinvents the Wheel*, caso de la División de Investigación de IESE, 2002.

llevado a Unilever a entrar en la base de la pirámide de otros países en desarrollo y plantearse que el cuarenta por ciento de sus ventas mundiales procedan de este segmento de mercado.

Cuadro 10.4 Caso CEMEX: Proyecto Patrimonio Hoy³

Cemex, fundada en 1906, es una de las principales empresas de la industria del cemento a nivel mundial. En el año 1998 decidió impulsar el proyecto Patrimonio Hoy, con el que pretendía aumentar sus ventas en el segmento de bajos ingresos. En este sector, es muy corriente que la propia familia sea quien construya o amplíe su vivienda. No obstante, la escasez de liquidez financiera, el desconocimiento de técnicas de construcción y el mal servicio que prestan los distribuidores a este sector alargan y encarecen considerablemente el periodo de construcción.

El proyecto Patrimonio Hoy combina el acceso al crédito, asesoría técnica y venta de cemento. El acceso al crédito se organiza mediante la creación de sistemas de ahorro formados por tres integrantes, de tal modo que la presión grupal favorece la devolución del crédito. Asimismo, Cemex creó unas oficinas en cada comunidad que cuentan con la presencia de un arquitecto y en donde se ofrecen servicios de asesoramiento técnico a los participantes del proyecto. En este mismo lugar se realizan los pagos y los talleres de formación sobre técnicas de construcción. Por último, Cemex buscó la colaboración de los distribuidores para participar en el proyecto. Aquellos interesados en hacerlo, se comprometían a mejorar la calidad del servicio. Con estos elementos, Cemex ha creado un sistema que permite reducir el tiempo y coste de las construcciones y ampliaciones de vivienda, al mismo tiempo que aumenta sus ventas.

³ Miroslava, Ruth y Francisco Arenas, *Patrimonio Hoy*, caso de la División de Investigación de IPADE realizado en el marco del proyecto “La cadena de suministro en la base de la pirámide” coordinado por Miguel Ángel Rodríguez.

Tras tres años de funcionamiento, Patrimonio Hoy tiene 49 células, está presente en 23 ciudades y cuenta con 36.000 clientes. Cada mes, entre 1.500 y 1.600 nuevos clientes se unen a este programa

Cuadro 10.5 Caso Tetra Pak⁴

Fundada a principios de los 50, la empresa familiar sueca Tetra Pak es hoy una de las mayores empresas de envasado aséptico de alimentos líquidos y suministro de material de envase, equipos de procesado para alimentos líquido y máquinas de llenado y equipos de distribución. En 1999, Tetra Pak decidió aumentar su presencia en las economías emergentes, en las que se calcula que hay un mercado potencial de 150.000 millones de envases anuales, mediante el lanzamiento de un nuevo envase aséptico más económico y apropiado para este segmento.

Para entrar en estos mercados, Tetra Pak busca alianzas con el sector privado y el sector público promoviendo campañas de alimentación en las escuelas. El consumo de leche juega un papel central en estas campañas. Gracias a su envase aséptico, la leche se puede almacenar durante un mayor tiempo, lo que mejora sustancialmente la eficiencia del sistema de distribución. Estas campañas se compaginan con actividades de formación en las granjas y con la concesión de créditos para la adquisición de la maquinaria de envasado. De este modo, Tetra Pak consigue crear beneficios a lo largo de toda su cadena de valor.

Como ejemplo, podemos exponer el caso de Tailandia donde Tetra Pak participa en programas alimentación desde 1985. Los beneficios de este programa son sorprendentes: en el año 2002 el programa atendía a 6,2 millones de niños, que recibían 200 días al año 200 mililitros de leche totalmente gratis; la producción de leche en Tailandia se

⁴ Pablo Sánchez, Miguel Ángel Rodríguez and Joan Enric Ricart, "Social Embeddedness in Low Income Markets: Influential Factors and Positive Outcomes", *Greener Management International*, June, 2007.

incrementó de 120.000 litros diarios en 1984 a 1.500.000 litros diarios en 2001, consiguiendo un crecimiento anual del 14%; la malnutrición descendió del 19% en 1990 al 10% en 1997; y el consumo anual medio de leche aumentó de 2 litros en 1984 a 20 en 1999.

Cuadro 10.6 ENDESA Brasil: Energía barata desde el reciclaje

COELCE, empresa de Endesa en Brasil, se planteaba cómo hacer accesible la electricidad a la población con pocos recursos económicos de una forma rentable. La empresa ha desarrollado un mecanismo consistente en proporcionar descuentos en la factura eléctrica a aquellas personas que lleven material para reciclar a instalaciones previamente acondicionadas por COELCE. De este modo, en comunidades en las que las infraestructuras públicas para el reciclaje todavía no están especialmente desarrolladas, se obtiene un doble beneficio. Por un lado, la población accede a precios muy reducidos a la electricidad y por otra se obtiene un beneficio medioambiental favoreciendo la concienciación pública en materia de reciclaje y aumentando el porcentaje de reciclado de las comunidades.

El programa consiste básicamente en el cambio de residuos reciclables por créditos en la cuenta de energía eléctrica de los consumidores, destinando el material recogido a la industria de reciclaje. El descrédito de la población con el proyecto fue minimizado cuando fueron contabilizados los primeros bonos en sus respectivas cuentas.

En las áreas donde el proyecto se ha implantado ha sido posible elevar el índice de reciclaje de los residuos, disminuir las enfermedades causadas por el desecho inadecuado de los residuos en el medio ambiente (por ejemplo, el dengue), y disminuir el impacto ambiental provocado por las basuras en las calles. El proyecto también contribuye a minimizar el uso clandestino de la red eléctrica y a poder controlar mejor el impago de los clientes. En diciembre de 2007 el programa contaba con más de 17 mil clientes participantes, más de 20 puntos de recogida en cinco municipios del estado de Ceará en

Brasil, se habían contabilizado más de ciento cincuenta mil reales en créditos a clientes y recaudado más de 1.000 toneladas de residuos.

Cuadro 10.7 MICROBANK: el banco social de La Caixa

La Caixa vio la necesidad de impulsar el desarrollo de productos financieros que permitieran a las personas de bajos recursos desarrollar sus proyectos e iniciativas microempresariales con el objetivo de fomentar la actividad productiva, el desarrollo personal y la creación de empleo. Para dar respuesta a dicha necesidad ha creado Microbank “la Caixa”, un nuevo concepto de entidad financiera especializada en la concesión de microcréditos a personas en riesgo de exclusión social o financiera y a colectivos con recursos limitados. Puede ser beneficiario de un microcrédito cualquier persona que, con el objetivo de desarrollar un proyecto empresarial de autoempleo, tenga dificultades para acceder a los créditos habituales del sistema financiero por falta de garantías, con una especial atención a los colectivos con mayor riesgo de exclusión: hogares monoparentales, población inmigrada, personas de más de 45 años, discapacitados o parados de larga duración. La entidad ha desarrollado dos tipos de microcréditos:

- **Microcréditos Sociales.** Son operaciones de préstamo personal de hasta 15.000 € que se utilizan para financiar proyectos de autoempleo promovidos por personas que padecen exclusión financiera y precisan asesoramiento para concretar y desarrollar su idea de negocio. Se conceden bajo la tutela de Entidades Sociales que intervienen como intermediarias. Éstas evalúan las solicitudes en términos de sostenibilidad económica y realizan el seguimiento de los proyectos desde su concreción en un plan de negocio hasta su implementación. Hasta la fecha se han firmado convenios con más de 200 [entidades sociales](#) de toda España.
- **Microcréditos Financieros.** Son operaciones de préstamo personal de hasta 25.000 € que se dirigen a financiar pequeños negocios promovidos por personas que tienen cierta dificultad para acceder al sistema crediticio tradicional y se conceden a través de las oficinas de "la Caixa".

El criterio de concesión de los microcréditos de "la Caixa" atiende fundamentalmente a la confianza y la viabilidad de los proyectos a financiar. A finales de septiembre de 2007 se habían concedido créditos a 2.768 clientes, el 31% de los cuales eran inmigrantes, por una cuantía media de 18.844 €.

10.2 Algunos prejuicios y problemas a tener en cuenta

Como los resúmenes introductorias de los casos de Amanco, Grameen Phone, Hindustan Lever, Cemex y Tetra Pak demuestran, la primera asunción que es necesario eliminar es considerar que *la base de la pirámide es cualquier cosa menos un mercado*. “Donde hay pobreza no hay posibilidades de crear un mercado”; “no podemos vender nuestros productos o servicios a personas con ingresos de uno o dos dólares”; “sin duda, éste no es un terreno para las empresas, sino para las ONG, los organismos multilaterales y los gobiernos”. Estos y otros prejuicios similares son habituales entre una gran mayoría de empresarios y directivos. Sin duda, si lo perciben de esta forma, ésta es *su* realidad. Pero, aunque no es *la* realidad, esta creencia es la que ha condenado a las personas de la base de la pirámide a su condición. Utilizando la terminología del pensamiento sistémico, estamos ante una profecía que se ha autoalimentado y ha terminado por condicionar la realidad. Efectivamente, como la inmensa mayoría de las empresas han considerado que la base de la pirámide no era un mercado, no le han prestado ninguna atención; en consecuencia, no han desarrollado capacidades, productos, servicios y modelos de negocio *ad hoc*; de esta forma, la realidad ha confirmado su prejuicio.

Sin embargo, lo que no suele pensarse es que en la base de la pirámide hay innumerables necesidades insatisfechas. Y satisfacer necesidades insatisfechas es un objetivo intrínsecamente empresarial. Tampoco solemos ser conscientes de lo caro que resulta ser pobre. Parece una contradicción en sus términos, pero es así. C.K. Prahalad y Allen Hammond⁵ compararon los precios de distintos bienes en un barrio residencial de

⁵ Prahalad, C.K. and Allen Hammond.: “Serving the World’s Poor Profitably”, *Harvard Business Review*, 2002.

Bombay y en una zona de chabolas de la misma ciudad. Los resultados, como puede apreciarse en la tabla 10.1, demuestran con rotundidad que los pobres han de pagar sobrepagos, a veces verdaderamente obscenos, por productos y servicios de primera necesidad.

Tabla 10.1 Carestía de la vida en la base de la pirámide

Producto/servicio	Dharavi*	Warden Road**	Sobrepago
Crédito (interés anual)	600%-1.000%	12%-18%	5300%
Metro cúbico de agua	\$1,12	\$0,03	3700%
Llamada teléfono (minuto)	\$0,04-\$0,05	\$0,025	80%
Medicamento para la diarrea	\$20	\$2	1000%
Arroz (kilogramo)	\$0,28	\$0,24	20%

* Barrio de chabolas de Bombay

** Barrio residencial de Bombay

Directamente relacionada con la anterior está la idea de que *la base de la pirámide no ofrece ningún aliciente a los directivos*. Efectivamente, si la BDP es cualquier cosa menos un mercado, ¿cómo podrían los directivos estar interesados en ella? Sin embargo, nuevamente la práctica desmiente los prejuicios. En los casos, como los de Amanco o Cemex, en los que hemos tenido la oportunidad de conocer personalmente a directivos encargados de poner en marcha negocios en la BDP, hemos podido comprobar

su tremenda ilusión profesional y personal y su compromiso con el encargo. De hecho, el calibre del reto unido a los resultados obtenidos les ha permitido satisfacer sus aspiraciones profesionales al tiempo que han descubierto un más hondo sentido humano en sus tareas directivas.

Aunque podríamos considerar otras falsas asunciones, terminaremos con otra notablemente extendida: *los productos y servicios que pueden comercializarse en la BDP son versiones simplificadas de los ofrecidos en los mercados desarrollados*. Como veremos más adelante, esta idea no es sólo falsa sino que es una de las causas principales de los fracasos que algunas empresas han cosechado cuando han intentado entrar en la BDP. En realidad, una de las claves del éxito reside en la capacidad de las empresas de conocer y entender las necesidades insatisfechas de los clientes de la BDP y buscar fórmulas novedosas para conseguir satisfacerlas. Como puede deducirse de los casos de Amanco, Grameen, Hindustan Lever, Patrimonio Hoy de Cemex, Tetra Pak, Endesa y La Caixa, la novedad abarca, además de a los propios productos y servicios, a los modelos de negocio y a las propias formas organizativas. Tras considerar los principales prejuicios existentes sobre la BDP, a continuación profundizaremos sobre algunos problemas reales que las empresas que deciden operar en la BDP han de tener muy en cuenta.

Uno de los problemas más evidentes y tangibles es la *deficiencia de las infraestructuras existentes en la BDP*. En algunos países una parte importante de la población de la BDP vive en zonas rurales y de difícil acceso. En la India, por ejemplo, los más de setecientos millones de habitantes que viven en zonas rurales viven dispersos en 627.000 aldeas, el noventa por ciento de las cuales cuenta con menos de dos mil habitantes. Este hecho, unido a las deficientes infraestructuras de transporte existentes en los países en desarrollo, dificulta el comercio de bienes y supone un importante reto para las empresas. Asimismo, el nivel de desarrollo de las infraestructuras relacionadas con servicios como agua, luz o telecomunicaciones es claramente insuficiente. Pensemos que aproximadamente uno de cada cuatro habitantes del planeta carece de servicios de luz y agua potable. O que más de la mitad de la población mundial no ha realizado nunca una

llamada de teléfono. Todo ello añade, sin duda, nuevos desafíos para las empresas que desean operar en la BDP.

Hindustan Lever, subsidiaria de Unilever, ha desarrollado un ingenioso sistema de distribución que, venciendo las indudables carencias de las infraestructuras de la India, le permite llegar a una buena parte de sus aldeas. En la figura 10.2 se representa de forma esquemática este sistema.

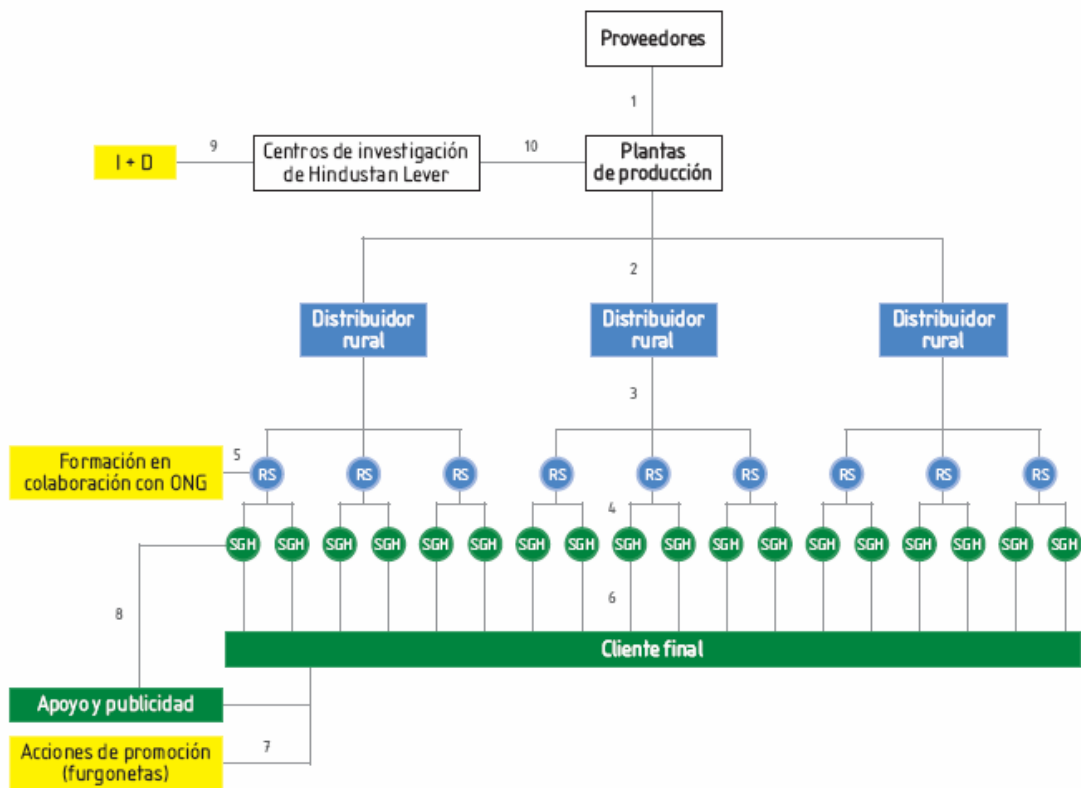


Figura 10.2 Modelo de negocio para la BDP de Hindustan Lever

Para llegar a la BDP de la India, Hindustan Lever ha desarrollado tres proyectos: “Project Streamline”, “Project Shakti” y “Project Bharat”. De forma muy resumida, mediante el primero (en azul) consigue que sus productos lleguen físicamente a las zonas rurales: Hindustan Lever envía sus productos desde sus plantas a siete mil centros rurales de distribución independientes; a su vez, cada uno de estos centros trata con entre quince y veinte distribuidores más pequeños (RS); finalmente, éstos los transportan mediante

medios tan poco convencionales como tractores, carros de animales, etc. a las aldeas. Mediante el segundo (en verde), Hindustan Lever consigue llegar al cliente final a través de una red de emprendedoras, miembros de grupos de autoayuda (SHG: Self Help Groups), que adquieren sus productos mediante microcréditos y se encargan de revenderlos puerta a puerta; de esta forma, decenas de miles de mujeres consiguen aumentar sustancialmente sus ingresos y el de sus familias, al tiempo que ven cómo aumenta su autoestima y prestigio social; gracias a la colaboración de ONGs para el desarrollo, Hindustan Lever ha conseguido entablar relaciones con estos grupos de autoayuda y proporcionar formación a estas emprendedoras. Finalmente, mediante el “Project Bharat” (en amarillo) la empresa adquiere un adecuado conocimiento de las necesidades y requerimientos de sus clientes y resto de las variables del “marketing mix”; asimismo, mediante furgonetas que recorren los mercados rurales realizando acciones promocionales, consigue que sus propuestas comerciales sean conocidas por los clientes finales.

De igual forma que Hindustan Lever ha sabido hacer frente a los problemas derivados de la falta de infraestructuras de transporte, otras empresas han desarrollado negocios exitosos que han satisfecho las necesidades relacionadas con la falta de infraestructuras de comunicaciones, energéticas, etc. Grameen Phone nos ofrece un buen ejemplo. En un país como Bangla Desh, donde la inmensa mayoría de la población nunca había podido usar un teléfono, esta empresa ha conseguido penetrar en las zonas rurales con gran éxito. Como indudablemente un teléfono móvil es un artículo de lujo en este país y, por lo tanto, pocos pueden adquirirlos, Grameen Phone ha vencido esta dificultad promoviendo el acceso compartido. Recordemos lo que decíamos más arriba: no es que los pobres no puedan adquirir nuestros productos tecnológicos, sino que falta imaginación para romper esta barrera y permitir que puedan acceder a ellos. Miles de mujeres emprendedoras han adquirido terminales telefónicos a través de un microcrédito y los habitantes de sus aldeas les pagan por su uso. El capital social creado es tremendo: los pobres de este país están en contacto con el mundo y con sus familiares emigrantes. Además, una simple llamada puede ahorrarles un viaje a la ciudad más próxima y, con ello, dos días de trabajo perdidos; asimismo, mediante una llamada saben cuándo es el

momento adecuado para ir al mercado a vender sus productos. Por término medio, cada llamada les supone unos ahorros de entre 2,7 y 10 dólares. Al igual que en el caso de Hindustan Lever, las mujeres consiguen mejorar sustancialmente su presente, su futuro y los de sus familias y unos trescientos dólares de ingresos anuales adicionales (es decir, doblarlos). Finalmente, Grameen Phone es una empresa tremendamente rentable que en el año 2003 tuvo una cifra de negocios de 300 millones de dólares.

Entre las numerosas empresas que han conseguido convertir en oportunidades estas necesidades insatisfechas, destacaremos a Eskom, primera empresa eléctrica de Sudáfrica, que está universalizando el servicio gracias a tarjetas de prepago; la experiencia de Endesa en Brasil, que ha sabido encontrar fórmulas novedosas para que la base de la pirámide de este país pueda disfrutar del servicio eléctrico y, al mismo tiempo, mejorar la situación medioambiental y sanitaria; el proyecto DISHA de la subsidiaria de Philips en la India⁶, con el que, por medio de una furgoneta dotada de los medios más avanzados de diagnóstico y conectada vía satélite a una red de hospitales, está acercando los servicios de salud a la BDP rural de la India; por último, a Smart que nuevamente mediante fórmulas prepago muy sofisticadas está extendiendo el servicio telefónico a la población de bajos ingresos de Filipinas, con lo que se ha convertido en la empresa del sector más rentable y de más rápido crecimiento de su país.

Otro tema fundamental es la *diferente infraestructura social de la BDP*. Algunos de los pilares en los que se basa el funcionamiento de los mercados de los países del primer mundo son la existencia de contratos legales y la regulación de los derechos de propiedad intelectual. Por el contrario, en la economía informal, predominante en la BDP, las relaciones se basan en contratos sociales informales, no legales⁷. Ante esta situación, las empresas pueden nadar contra corriente intentando cambiar la realidad o, por el contrario, entenderla, adaptarse y aprovechar las oportunidades que esta organización social depara. Como veremos en más detalle más adelante, para conceder crédito a los

⁶ Pablo Sánchez, Miguel Ángel Rodríguez y Joan Enric Ricart, *Philips enters the BOP: the DISHA Project*, caso de la División de Investigación de IESE, 2005.

⁷ Sobre este tema, véase el trabajo seminal de Hernando de Soto *El misterio del capital: por qué el capitalismo triunfa en Occidente y fracasa en el resto del mundo*, Península, 2001.

auto-constructores mejicanos, Cemex ha creado un modelo de ahorro grupal llamado “Club de ahorro”. Este sistema está inspirado en las “tandas” de ahorro de las comunidades pobres mexicanas. Estas tandas suelen estar formadas por 10 ó 12 personas, normalmente mujeres, y tienen por objetivo ahorrar para un determinado fin como, por ejemplo, la fiesta de un aniversario, la compra de un televisor, etc. Cada semana, una de las integrantes recibe el total de las aportaciones y lo entrega a la organizadora de la tanda. La presión grupal y la relación que existe entre las integrantes evitan que se deje de pagar. Tras varias pruebas, Cemex adaptó este sistema y creó unas tandas de ahorro formadas por tres integrantes. Cada semana uno de los integrantes del “club de ahorro” es el encargado de entregar el pago de los tres, de tal forma que todos son responsables de los pagos de cada individuo. La entrega de materiales está supeditada al pago del grupo y no del individuo.

Otra diferencia sustancial es que *la población de la BDP no tiene acceso al crédito*. A no ser que a la usura le llamemos crédito: como hemos visto, los prestamistas de los barrios chabolistas de Bombay cargan a los infortunados que han de acudir a ellos hasta un veinte por ciento de interés al día. Un buen ejercicio para tratar de entender las implicaciones de este hecho sería que los afortunados habitantes del primer mundo intentáramos pensar qué haríamos, o mejor, qué no haríamos si no pudiéramos adquirir bienes a crédito. Este tema está relacionado con las notables diferencias existentes entre la infraestructura financiera de los países desarrollados y la de los países en desarrollo. Por ejemplo, mientras en España 9,9 de cada diez personas mayores de dieciocho años tiene alguna relación con entidades financieras, en América Latina la proporción es de cuatro de cada diez⁸. Como es obvio, ésta es otra importante faceta de la realidad de la BDP que las empresas han de considerar detenidamente. Tetra Pak, por ejemplo, no sólo vende envases sino también maquinaria para el envasado aséptico en los mismos de alimentos líquidos. Su experiencia en más de ciento sesenta países, la inmensa mayoría de ellos en desarrollo, ha sido posible porque un elemento fundamental de su modelo de negocio es conseguir crédito para que sus clientes de la BDP puedan adquirir su tecnología. En el caso de la empresa Amanco, perteneciente al Grupo Nueva, conseguir

⁸ Fuente: McKinley Global Institute, 1994.

crédito a los pequeños agricultores ha sido condición totalmente necesaria para venderles sus equipos de riego transportables. Una pieza fundamental de Patrimonio Hoy de Cemex es la concesión de crédito a los auto-constructores mejicanos. La decisión de La Caixa de crear Microbank para satisfacer las necesidades de crédito del denominado “cuarto mundo”, hecho que nos recuerda que la base de la pirámide no está circunscrita a los países en desarrollo. Empresas como Elektra⁹ en México o Casas Bahía en Brasil están basadas en la concesión de crédito a sus clientes de la BDP para que éstos puedan comprar sus electrodomésticos, muebles, etc.

10.3 El gran reto: conocer al cliente de la BDP

Al igual que las empresas suelen estar lastradas con las falsas asunciones comentadas más arriba, también tienden a dar por supuesto que saben todo lo realmente importante respecto a los clientes potenciales de la BDP. En realidad, no saben nada. Y en esta diferencia entre su creencia y la realidad está el germen de la mayoría de los fracasos. Nike¹⁰ es una de las empresas que se dio cuenta del tremendo potencial de negocio de la BDP y decidió desarrollar unas zapatillas de deporte pensadas especialmente, o eso creía la empresa, para los clientes de bajos ingresos de China, América Latina, etc. Tras algo más de dos años intentando abrirse paso en la BDP, su fracaso fue tan rotundo como tremendo el potencial de negocio. Es bien conocida la fábula de Esopo en la que una zorra veía día tras días unas apetitosas uvas colgando de una parra; como, por más que lo intentó, no pudo alcanzarlas, la zorra finalmente exclamó: “no están maduras”. Pues bien, la conclusión de Nike nos recuerda a la reacción de despecho de la zorra de la fábula: “el mercado no está maduro”. Sin embargo, la que no estaba madura era la propia Nike. Aunque su desconocimiento de los clientes a los que se dirigía no fuera la única causa, sí que fue una de las principales.

⁹ Miguel Ángel Rodríguez, Pablo Sánchez y Frederic Sabrià.: *La cadena de suministro en la base de la pirámide*, IESE, 2003.

¹⁰ McDonald, Heather, Ted London and Stuart Hart.: *Expanding the Playing Field: Nike's World Shoe Project*, World Resources Institute, 2002.

Aunque la investigación de mercado para adquirir un adecuado conocimiento de las necesidades y requerimiento de los clientes concretos a los que pretendemos servir es insustituible, cabe generalizar algunas peculiaridades de los mercados de la BDP. Una de las características de los mercados desarrollados es que los clientes y consumidores tienen sobradamente cubiertas sus necesidades primarias. Por el contrario, a menudo *la población de la BDP carece de bienes básicos* que en el primer mundo damos por sentados como son el agua potable, la educación, la vivienda, la energía, las telecomunicaciones o los alimentos por citar sólo algunos de ellos. Esta situación puede comportar retos desconocidos, ya que marca notables diferencias entre los clientes de los mercados desarrollados y los de la BDP. Indudablemente, como hemos visto en el apartado precedente, también supone innumerables oportunidades para las empresas que son capaces de encontrar fórmulas rentables de satisfacer estas necesidades reales.

Por otro lado, al contrario de lo que pasa con la mayoría de los habitantes de los países desarrollados, con frecuencia *la población de la BDP ha de vivir al día*. Es decir, tienen, cuando los tienen, ingresos diarios derivados de su trabajo o de sus actividades comerciales a pequeña escala. Como es lógico, éste es un hecho que las empresas han de tener muy en cuenta a la hora de diseñar sus modelos de negocio. Numerosas empresas del sector de bienes de gran consumo, como Unilever, PASA, Nestlé, etc., etc., han reducido la cantidad de producto por unidad de venta. De esta forma, los clientes de la BDP pueden, por ejemplo, comprar una bolsita de champú de un solo uso. En caso contrario, y ante la imposibilidad de invertir en la compra de un envase de medio litro de champú, su alternativa es salirse del mercado y usar, por ejemplo, hierbas naturales. Cuando decidió entrar a competir en la BDP Hindustan Lever comprobó que, cuando creía que tenía una cuota de mercado del 80%, en realidad el 80% de la población de la India no formaba parte de dicho mercado.

La BDP vive en lo que se denomina economía informal. Esta situación, como ha demostrado el economista peruano Hernando de Soto, tiene profundas consecuencias. Por un lado, es una de las causas que le impide elevar su nivel de vida, ya que sus viviendas, negocios y demás posesiones son capital muerto. Es decir, tienen activos pero

no pueden apalancarse en ellos para dar rienda suelta a su carácter emprendedor, hacer que sus sueños se hagan realidad y salir de su miseria. El hecho de estar acostumbrados a esforzarse por satisfacer sus necesidades fuera de los canales comerciales habituales hace que la BDP no esté “atada” al mercado. Su continuidad como consumidores, además de estar condicionada por su poder de compra en cada momento, dependerá en buena medida, como en los casos de Amanco, Hindustan Lever, Cemex, Grameen Phone, Tetra Pak y Endesa, del valor que estén obteniendo por su dinero y de hasta qué punto los productos o servicios que se le oferten satisfagan sus necesidades mejor que los medios alternativos a su alcance.

Asimismo, el porcentaje de población rural es muchísimo mayor en algunos de los países más representativos de la BDP que en los países desarrollados. Indudablemente, éste es un hecho que introduce complejidad a la hora de servir este mercado. Al mismo tiempo, también puede implicar un mayor poder de compra. Efectivamente, como afirma el Presidente de Hindustan Lever, aunque quizá tenga menores ingresos que la población de la BDP urbana, el segmento rural de la BDP a menudo tiene solucionado el tema de la vivienda y suele disponer de un pequeño terreno con el que satisfacer parte de sus necesidades de alimentos, por lo que su renta final disponible es mayor.

Como decíamos, *la investigación de mercado es una actividad clave.* Las empresas que han tenido éxito en la BDP, han comprendido que, como en cualquier mercado, conocer al cliente es condición *sine que non* para conseguir su atención, confianza y favor. Tanto es así que, por ejemplo, los ingenieros de I+D y todos los nuevos contratados con responsabilidades directivas de Hindustan Lever han de pasar seis semanas viviendo con los cliente de la BDP. De esta forma, los nuevos productos y servicios que dirigen a la BDP están realmente basados en un conocimiento profundo del mercado y sus clientes, y no en las suposiciones teóricas de sus directivos.

De igual forma, antes de la entrada de Cemex en la BDP, un equipo de la compañía estuvo viviendo durante un año y medio en Mesa Colorada para llegar a

conocer en profundidad las necesidades y problemas de los autoconstructores mejicanos. De hecho, una de las primeras cosas que hizo el equipo fue redactar una “Declaración de Ignorancia”, en la que admitían abiertamente su desconocimiento total sobre este segmento de mercado. Gracias a ello vieron que la falta de crédito, la falta de conocimientos sobre técnicas constructivas y el penoso servicio que recibían de los proveedores de materiales de construcción conllevaba que la construcción de una nueva habitación supusiera unos cuatro años y de una nueva casa unos trece, y que los resultados fueran manifiestamente mejorables. Asimismo, tuvieron un conocimiento directo de las instituciones sociales de la BDP mexicana y comprendieron sus patrones de ingresos y gastos. Con todos estos datos pusieron en marcha el proyecto “Patrimonio Hoy”.

Los elementos fundamentales de “Patrimonio Hoy” son la respuesta a los principales problemas de los autoconstructores mejicanos. En primer lugar, mediante los “clubs de ahorro” a los que ya nos hemos referido, han solucionado el problema del crédito. Los grupos de tres ahorradores, casi siempre mujeres, demuestran su compromiso reuniendo cada semana durante cinco semanas las cantidades pactadas. En este momento, Cemex entrega los materiales necesarios para poder proceder a la construcción o ampliación de la vivienda durante diez semanas. De esta forma, los autoconstructores gozan de un crédito de cinco semanas. En la semana diez, les entregan materiales para veinte semanas, con lo que el crédito se amplía a diez semanas, y así sucesivamente hasta que la construcción llega a su fin. Por otro lado, han creado unas células donde los participantes en el programa “Patrimonio Hoy”, además de poder reunirse para poder tratar de sus cosas, reciben asesoramiento tanto sobre el diseño arquitectónico como sobre técnicas constructivas. Por último, los proveedores que quieren participar en el programa tienen que comprometerse a entregar todos los materiales necesarios en el día indicado y a pie de obra. Su desempeño es evaluado por Cemex mediante encuestas de satisfacción a los autoconstructores. El resultado de todo ello es que los costes de construcción se han reducido entre un treinta y un cuarenta por ciento, y la duración de la obra en un sesenta por ciento por término medio. Asimismo, el programa está siendo

tremendamente rentable para Cemex, que ya está intentando transferir la experiencia a otros países en desarrollo.

Tras haber comentado los principales retos que las empresas han de afrontar en la BDP, a continuación veremos cómo alianzas poco usuales en los países desarrollados son aspectos clave para superarlos con éxito.

10.4 El papel clave de las alianzas con socios no tradicionales

La apertura y la sensibilidad a la realidad de la base de la pirámide y, por consiguiente, el diálogo con aquellas personas y organizaciones que conocen la BDP, son condición necesaria para el éxito en este mercado. Entre otros muchos motivos, porque *involucrarse es la puerta para acceder a cuatro recursos fundamentales para tener éxito en la BDP: conocimiento; confianza; formación; y capacidades relacionadas con la distribución y el marketing. Y en todos los casos las alianzas con socios no tradicionales, como ONGs de distintos tipos, emprendedores y líderes locales, u organismos multilaterales, juegan un papel fundamental.*

Dichas alianzas forman parte sustancial de los modelos de negocio establecidos por las empresas que más éxito están teniendo en la BDP. En el apartado anterior ya hemos visto en detalle el modelo de negocio de Hindustan Lever y el papel que las alianzas con ONGs desempeñan en aspectos clave del mismo como la formación de los emprendedores, la confianza necesaria para relacionarse con los “grupos de autoayuda”, la distribución en las zonas rurales de la India, etc. A continuación, para ofrecer nuevas evidencias sobre el carácter central de las alianzas, veremos en detalle los modelos de negocio de Cemex, Tetra Pak y Amanco.

11. La colaboración del Ministerio de Desarrollo Social refuerza la confianza en Patrimonio Hoy e incrementa el número de personas que desean sumarse al mismo.
12. Los clientes finales constituyen de tres en tres grupos solidarios y se comprometen a realizar los pagos semanales.
13. Patrimonio Hoy ofrece un servicio integral: materiales de construcción, asistencia arquitectónica, financiación, almacenaje de materiales y sesiones de formación sobre técnicas constructivas.

En resumen, en el proyecto Patrimonio Hoy las alianzas con socios no tradicionales contribuyen decisivamente a crear confianza entre la empresa y los autoconstructores, y al desarrollo de capacidades relacionadas con el marketing.

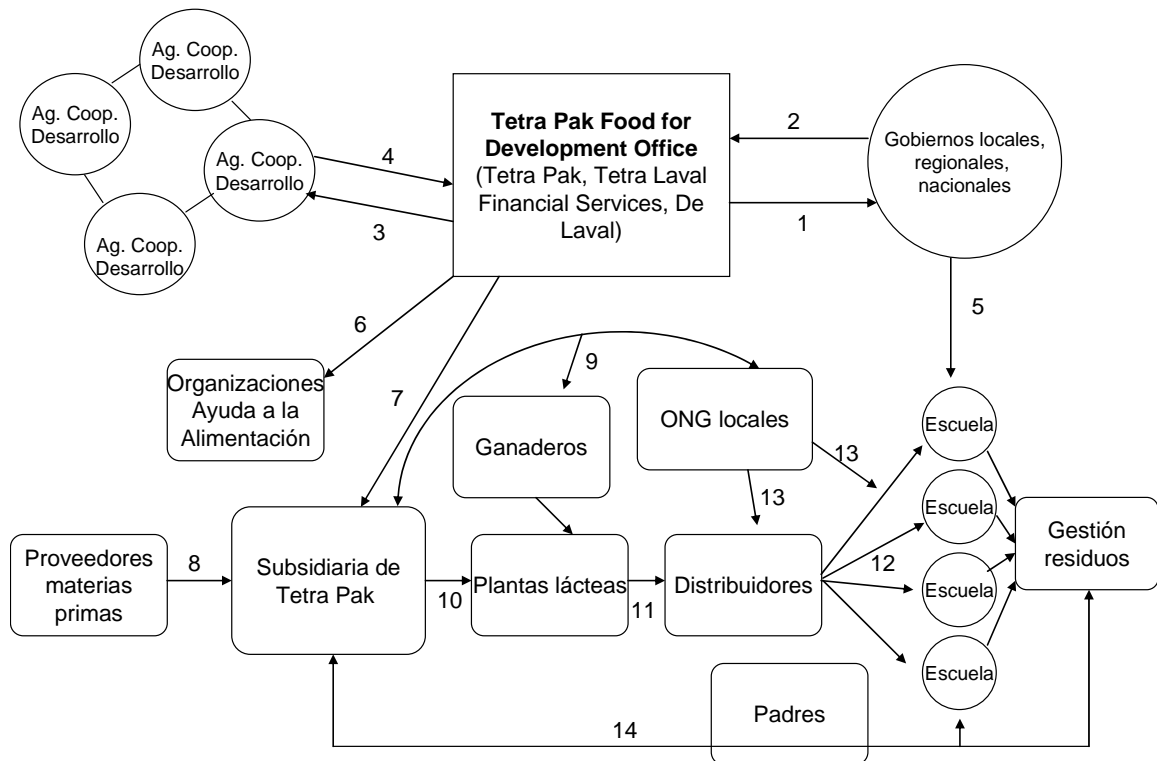


Figura 10.4 Modelo de negocio para la BDP de Tetra Pak

Las alianzas con socios no tradicionales vuelven a ser claves para que Tetra Pak pueda operar con éxito en la mayoría de los países en desarrollo del mundo. Las conexiones más relevantes que aparecen en la figura 10.4 son las siguientes:

1. La Food for Development Office (FfDO) de Tetra Pak promueve y apoya programas de alimentación escolares y de desarrollo agrícola ante las administraciones competentes de cada país.
2. Diferentes instancias gubernativas proporcionan apoyo y control institucional. Por ejemplo, los ministerios de educación, de salud y de agricultura suelen estar involucrados. Asimismo, financian los programas de alimentación.
3. La FfDO establece relaciones y redes con agencias gubernamentales y multilaterales de cooperación y ayuda (como agencias nacionales de ayuda, Unión Europea, Estados Unidos, Programa de Alimentación Mundial, Banco Mundial, IFC, etc.) para acceder a fondos que puedan usarse en programas de alimentación y desarrollo agrícola.
4. Agencias de ayuda y cooperación financian programas de alimentación y educación.
5. Una asociación gubernamental difunde el programa entre las escuelas, los organismos gubernamentales concernidos y otros donantes nacionales e internacionales. Asimismo, controla la implantación del programa entre las escuelas y organiza y ejecuta otras actividades para la buena marcha del programa.
6. La FfDO obtiene la aprobación oficial de sus productos por parte de las principales organizaciones de alimentación como la WFP, la UNESCO, la Cruz Roja, etc.
9. En colaboración con ONGs locales Tetra Pak forma a los ganaderos promoviendo la ganadería sostenible. Los programas de formación así como los equipos de ordeño se financian con ayudas.
10. Tetra Pak vende a crédito los equipos de envasado y procesamiento a las plantas lecheras. Asimismo, les ofrece apoyo y formación en gestión.
13. ONG locales coordinan y controlan el proceso de distribución.

14. Tetra Pak promueve la preservación del entorno. Los padres y los profesores son informados sobre el problema de los residuos sólidos en su país y sobre las diferentes alternativas medioambientalmente adecuadas adoptadas a nivel global por Tetra Pak. Algunos profesores reciben formación específica.

Gracias a las alianzas con socios tan diversos descritas más arriba, Tetra Pak ha sido capaz de crear mercados para sus productos e indudables mejoras sociales en los países donde opera. Capacidades relacionadas con el marketing y la distribución, como la obtención de ayudas financieras, la capacitación de los diferentes actores de la cadena de valor, la creación de demanda inicial con los programas de alimentación escolar, la distribución capilar, etc., etc., emergen de la compleja red de relaciones y alianzas que Tetra Pak ha sabido diseñar y adaptar a cada realidad local. Como es obvio, la confianza juega un papel central. De igual forma que sin ella el modelo de negocio caería como un castillo de naipes, la confianza se retroalimenta y fortalece con la propia experiencia.

En Guatemala la compañía Amanco, perteneciente al Grupo Nueva, decidió entrar en el año 2004 en el mercado de la BDP ofreciendo un sistema de riego transportable y que mejora tremendamente la eficiencia en el uso del agua de los agricultores. Como puede apreciarse en la figura 10.5 y se explica más abajo, las alianzas con socios no tradicionales vuelven a ser vitales para el éxito de su iniciativa.

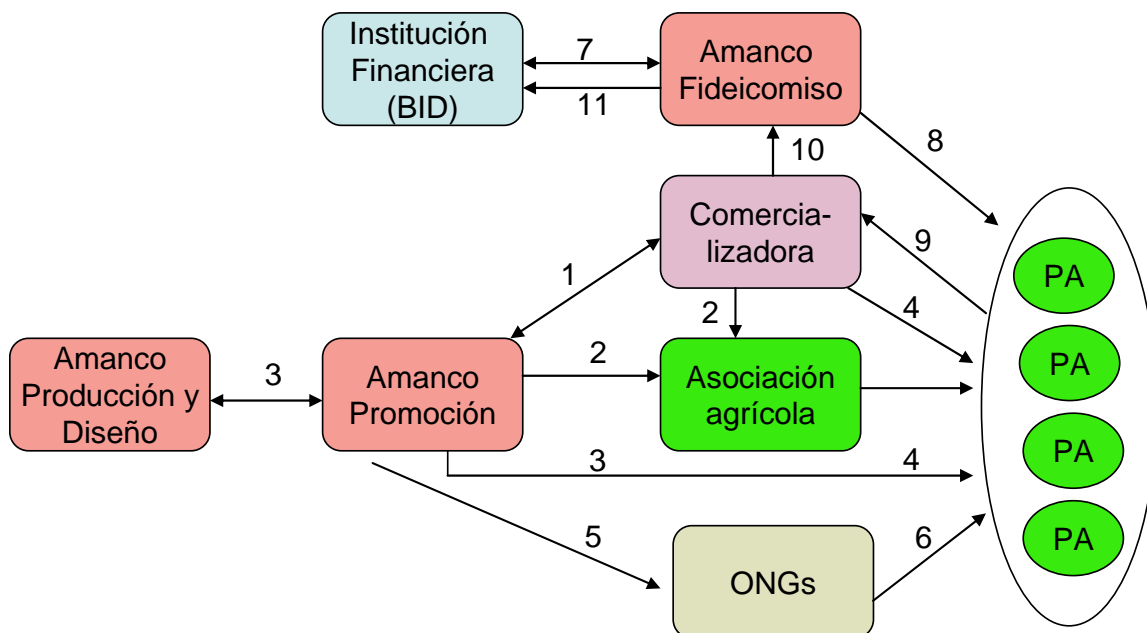


Figura 10.5 Modelo de negocio de Amanco

1. Amanco lleva a cabo tareas de promoción intentando involucrar a empresas comercializadoras que agrupen a asociaciones o cooperativas de agricultores.
2. Juntamente con la comercializadora, Amanco se reúne con los agricultores para informarles de las características del proyecto y del sistema de riego.
3. Para aquellos agricultores interesados, Amanco realiza la medición de parcelas, diseña el sistema de riego más conveniente para cada caso y hace el presupuesto individualizado.
4. Amanco, técnicos agrónomos de la comercializadora y los propios agricultores se encargan de la instalación del sistema de riego.
5. Amanco busca desarrollar alianzas con ONGs con el fin de dar formación y capacitar al agricultor en temas empresariales.
6. ONG se encargan de ofrecer al agricultor tareas de capacitación técnica y empresarial.
7. Amanco establece alianzas con instituciones financieras para obtener recursos que le permitan ofrecer crédito a los pequeños agricultores.
8. Amanco concede el crédito al pequeño agricultor a una tasa de interés aproximada del 12-13% y con un periodo de devolución de 2 años.
9. El pequeño agricultor devuelve el crédito a la comercializadora, que se encarga de la gestión del microcrédito y al mismo tiempo actúa de avalista.
10. Del pago que realiza la comercializadora al agricultor se resta la parte correspondiente del crédito y se entrega a Amanco.
11. Amanco devuelve en las condiciones acordadas el préstamo a la institución financiera.

Organismos multilaterales y ONG colaboran en este modelo de negocio. Gracias a ellos Amanco puede entrar en contacto con los agricultores y éstos tienen acceso al

crédito y reciben formación. En definitiva consigue que, como reza el nombre del proyecto, “todos ganemos”.

A estos casos cabe añadir el de Microbank de La Caixa, en cuyo modelo de negocio juegan un papel fundamental las entidades sociales que tutelan la concesión de microcréditos evaluando las solicitudes en términos de sostenibilidad económica y realizando el seguimiento de los proyectos desde el plan de negocio hasta la implementación del mismo.

El desarrollo de negocios en la BDP requiere que éstos contribuyan a resolver alguno de los innumerables problemas y carencias de la población de bajos ingresos. Es decir, más que nunca, la base de la pirámide exige buscar y aprovechar las sinergias entre las ideas de conseguir beneficios para la empresa y de creación de valor para los diferentes grupos de interés. Como hemos visto en el capítulo 1, ésta es una de las claves de la empresa responsable y sostenible. Sin esta visión de su papel como institución social, difícilmente las empresas podrán establecer alianzas con el tipo de socios que hemos visto en los ejemplos anteriores y, en definitiva, desarrollar modelos de negocio exitosos. En el siguiente apartado profundizaremos sobre la importancia de la innovación en la BDP.

10.5 La base de la pirámide y la innovación

Como se ha comentado más arriba, la base de la pirámide no es el mercado apropiado para versiones simplificadas u obsoletas de los productos y servicios que se comercializan en los países desarrollados. Por el contrario, permite y exige grandes dosis de creatividad e innovación. Hemos visto la importancia de innovar en temas como las alianzas y los modelos de negocio. En este apartado veremos cómo las partes interesadas marginales, tan abundantes en la BDP, pueden ser fuente de innovación y explicaremos por qué la BDP puede ser la mejor de las cunas para las tecnologías disruptivas.

Pensando en temas como la reputación o la licencia para operar, mucho se ha escrito en los últimos años sobre la importancia para las empresas de las relaciones con sus partes interesadas. Sin embargo, menos atención ha merecido la contribución que dichas partes pueden tener en el desarrollo de las capacidades innovadoras empresariales, y menos todavía la trascendencia que podrían tener para la innovación aquellos que no han sido considerados tradicionalmente como partes interesadas. En un reciente trabajo, los profesores Stuart Hart y Sanjay Sharma¹¹ han sido los primeros en prestar atención al tema. Como podemos ver en la figura 10.6, proponen que las empresas se relacionen con partes interesadas marginales como los pobres, los analfabetos, el medio ambiente, los radicales, etc., etc. para ganar lo que denominan “imaginación competitiva”.



Figura 10.6 “Stakeholders” tradicionales y periféricos

Sin duda, relacionarse con estos *stakeholders* periféricos abre los horizontes mentales de las empresas, lo que les permite adquirir nuevo conocimiento y poder decidir qué nuevos recursos y capacidades han de desarrollar para favorecer sus ventajas

¹¹ Hart, Stuart y Sanjay Sharma.: “Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination”, *Academy of Management Executive*, 18 (1), 2004.

competitivas actuales e ir cultivando las que les ayudarán a seguir compitiendo con éxito en el futuro. Cemex, con directivos conviviendo en aldeas mexicanas, o Hindustan Lever, con su política de que sus directivos de I+D y nuevos contratados pasen seis semanas en las zonas rurales de la India, son dos claros exponentes de esta idea.

El calentamiento global, la falta de agua, etc. y otros problemas medioambientales, junto a la necesidad de que el modelo de desarrollo incluya a toda la población mundial en lugar de a una pequeña parte de la misma suponen un gigantesco reto para la humanidad. Pocos se atreven a cuestionar que, dado que con las tecnologías dominantes en la actualidad necesitaríamos dos o tres planetas tierra, se hace ineludible desarrollar nuevas tecnologías que permitan afrontar dicho reto. El desarrollo tecnológico suele implicar grandes inversiones y, como todos sabemos, el dinero tiene poca paciencia. Por ello, el camino lógico para el desarrollo comercial de una nueva tecnología parece que necesariamente haya de partir de lo más alto de la pirámide socioeconómica para, poco a poco, ir ampliando su base de usuarios. Quizá sea esta trayectoria la dictada por la lógica del dinero y quizá sea cierta para las tecnologías que generan necesidades. Pero la lógica del dinero puede ser miope y los avances tecnológicos pueden satisfacer necesidades en lugar de generarlas. Y es de esto de lo que estamos hablando: el calentamiento global y sus consecuencias es real; el agua puede ser el principal motivo, si no lo está siendo ya, de los conflictos bélicos de este siglo; la base de la pirámide no es un decorado de Hollywood ni un paisaje televisivo, sino la realidad en la que malviven más de dos terceras partes de la humanidad. Y ante necesidades tan reales como éstas, la mejor cuna para las tecnologías que pueden contribuir a satisfacerlas puede hallarse lejos de las comodidades de los países desarrollados.

Como han propuesto en un reciente trabajo¹² los profesores Stuart Hart y Clayton Christensen, en los países desarrollados las tecnologías disruptivas pueden encontrar tremendas dificultades para madurar debido, entre otras razones, a los intereses creados y a que los clientes potenciales ya están satisfechos con lo que tienen. La energía solar es

¹² Hart, Stuart and Clayton Christensen.: "The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid", *Sloan Management Review*, Fall 2002.

un buen ejemplo. Como es bien sabido, esta tecnología alternativa está creciendo de forma lentísima en los países desarrollados. Y ello a pesar de los subsidios que recibe. Sin embargo, en países como Tanzania, Uganda, Kenia, Mongolia, China, Sri Lanka, Honduras o Guatemala, está floreciendo. El motivo es que en estos países está satisfaciendo una necesidad real. En el mejor de los casos, los hogares sin acceso a la energía eléctrica disponen de una lámpara de keroseno como única fuente de iluminación. Ésta es cara, insalubre y peligrosa. Por ello, la venta de paneles solares de entre 5 y 40 vatios -que generan energía para unas pocas bombillas de bajo consumo y una TV en B/N durante 5 ó 6 horas- se ha convertido en una alternativa viable, económica y satisfactoria. Además de luz, los compradores obtienen tiempo, comodidad, salud y seguridad. Por el contrario, además de los motivos medioambientales, sin duda dignos de toda consideración, ¿qué puede mover a los habitantes de los países desarrollados a sustituir la seguridad, la comodidad y la potencia de las que disfrutaban por las promesas de la energía solar? Indudablemente, las posibilidades de que la energía solar despegue y pueda alguna vez sustituir a las tecnologías de generación al uso en los países desarrollados, son ahora muchísimo mayores que en el pasado. Su penetración en la base de la pirámide puede ser la única vía que permita a la energía solar conseguir las mejoras de todo tipo necesarias para desplazar en el futuro a las habituales en los países desarrollados. Éste fue el camino que siguieron las motos de Honda o los automóviles de Toyota: de crear valor en el Japón empobrecido de después de la Segunda Guerra Mundial con modelos que no hubieran podido competir en occidente a, poco a poco, inundar los mercados norteamericano y europeo con motocicletas y automóviles utilitarios hasta llegar, en poco más de dos décadas, a ser una clara referencia de calidad.

A pesar de lo que piensan la mayoría de directivos, la base de la pirámide es un gran mercado para las tecnologías disruptivas. Por su capacidad de satisfacer las necesidades de la base de la pirámide y, en definitiva, de crear valor, y por el hecho de poder aprender compitiendo con el “no consumo”, muchas tecnologías pueden encontrar aquí el terreno abonado que les permita acelerar su curva de aprendizaje superando las deficiencias propias de toda nueva tecnología.

10.6. Resumen y conclusiones

A lo largo de este epígrafe se han repasado algunas de las falsas creencias que alejan a los empresarios y directivos de la base de la pirámide. Asimismo, se han descrito los principales retos y, a través de ejemplos, se han ido apuntando algunas de las claves para competir con éxito en la BDP. Se trata de demostrar porqué la base de la pirámide puede ser, al contrario de lo que muchos piensan, una gran oportunidad. En la tabla 10.2 se resumen las principales ideas comentadas en el epígrafe.

Tabla 10.2 La base de la pirámide: principales ideas a recordar

La base de la pirámide	
Prejuicios	<ul style="list-style-type: none"> ○ No es un mercado ○ No supone alicientes para los directivos ○ Los productos y servicios a comercializar en la BDP son versiones simplificadas de los ofrecidos en los mercados desarrollados
Retos y problemas reales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dispersión de la población. Un alto porcentaje vive en zonas rurales. ○ Deficiencias de las infraestructuras de transporte ○ Insuficiente desarrollo de servicios básicos (agua, luz, telecomunicaciones, etc.) ○ Diferente infraestructura social. Predominio de los contratos informales, no legales ○ Falta de acceso al crédito
Clientes: principales características	<ul style="list-style-type: none"> ○ Carecen de bienes y servicios básicos ○ Ingresos diarios no regulares. Viven al día ○ Tremenda importancia de la economía informal
Alianzas con socios no tradicionales:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Acceso a información y conocimiento ○ Generar confianza ○ Proporcionar la formación necesaria

beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidades relacionadas con la distribución y el marketing
Importancia de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> ○ En temas organizativos ○ En modelos de negocio ○ En productos y servicios ○ Para el desarrollo de tecnologías disruptivas
Factores de éxito	<ul style="list-style-type: none"> ○ Investigación de mercado con mente abierta ○ Desarrollar modelos de negocio que incluyan alianzas con socios no tradicionales ○ Ser conscientes de la necesidad de innovar

Hace doscientos años William Blake escribió los siguientes versos: *some are born to sweet delight, some are born to endless night*. Efectivamente, aunque Blake escribiera sus versos a finales del siglo XVIII, es una descripción de la realidad que sigue estando plenamente vigente. Unos pocos, sin hacer nada para merecerlo, hemos tenido la fortuna de nacer en la opulencia y con todas las oportunidades a nuestro alcance, mientras que la inmensa mayoría de la humanidad, sin hacer tampoco nada para merecerlo, está condenada a la noche sin fin. La entrada decidida de las empresas en los mercados en desarrollo puede ser un factor decisivo para que, por fin, amanezca en la base de la pirámide y los seres humanos, por el simple hecho de serlo, podamos gozar de una vida llena de esperanza.

Las principales conclusiones que cabe extraer del tema de la base de la pirámide son las siguientes:

- La base de la pirámide es un mercado, en buena medida desconocido por la inmensa mayoría de las multinacionales, compuesto por los más de cuatro mil millones de personas que viven con menos de dos dólares al día. Las necesidades insatisfechas de estas personas representan la mayor oportunidad de negocio para las empresas capaces de identificarlas y satisfacerlas.
- El profundo desconocimiento por parte de las empresas sobre la base de la pirámide ha generado numerosos prejuicios y falsas asunciones, entre los que

cabe destacar que no es un mercado, que no ofrece atractivo para los directivos y que los productos y servicios que se comercialicen han de ser versiones simplificadas de los ofrecidos en los mercados desarrollados.

- La base de la pirámide implica numerosos retos de los que las empresas han de ser conscientes. Los principales son la dispersión de la población, las deficientes infraestructuras de transporte, la falta de servicios básicos, la diferente infraestructura social y la falta de crédito.
- Los clientes de la base de la pirámide son muy diferentes a los de los mercados desarrollados. Algunas de las diferencias más notables son su carencia de bienes y servicios básicos, el carácter diario de sus ingresos cuando los tienen y la importancia de la economía informal como forma de subsistencia.
- Operar con éxito en la base de la pirámide suele implicar establecer alianzas con socios no tradicionales como ONGs, organismos multilaterales, etc. Éstos aportan a las empresas acceso a información y conocimiento, ayudan a generar confianza, prestan colaboración en aspectos formativos y permiten adquirir capacidades relacionadas con la distribución y el marketing.
- Al contrario de lo que muchos creen, innovar es fundamental para tener éxito en la base de la pirámide. Las empresas han de innovar en temas organizativos, en modelos de negocio y en productos y servicios. Asimismo, la base de la pirámide es, con frecuencia, la cuna ideal para el desarrollo de tecnologías disruptivas.
- En suma, los principales factores de éxito son ser conscientes de la tremenda importancia de la investigación de mercado, ser capaces de desarrollar modelos de negocio que incluyan alianzas con socios no tradicionales e innovar.

11. Los informes de RC: la comunicación de triple cuenta de resultados económica, ambiental y social

11.1 Evolución

El debate sobre la necesidad de informar sobre aspectos empresariales no financieros nace en Europa en los años sesenta empujados por una creciente toma de conciencia de las responsabilidades externas de las empresas, más allá de sus obligaciones normativas o contractuales. Francia y Holanda son los primeros países en introducir normativa legal que obliga a las empresas cotizadas a elaborar y hacer públicos informes sociales (social bilan), una señal que anuncia la emergente regulación sobre informes medioambientales en Alemania, Austria, Dinamarca y Suiza.

El debate que surge tras el accidente del petrolero Exxon Valdez en Alaska en 1989 pone de manifiesto la necesidad de incrementar el nivel de transparencia y de comunicación social de las empresas en los aspectos ambientales de las operaciones y riesgos asociados. Esta necesidad es más clara en las compañías de carácter industrial, como las de tipo químico, energético o farmacéutico. La asociación norteamericana Social Investment Forum encarga a CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economics) que desarrolle un código empresarial de conducta medioambiental denominado Principios Valdez/CERES que orienten a las empresas hacia una gestión responsable. En estos principios se recoge ya el compromiso de presentar información medioambiental en formato de informes o memorias anuales.

Durante la década de los 90, se produce el auténtico despegue de los informes voluntarios sobre aspectos no financieros de las compañías. Aparecen informes sobre medio ambiente, recursos humanos, salud y seguridad laboral, calidad, aspectos sociales, etc., sin que exista todavía una tendencia que integre los contenidos de los informes. Sucede que en realidad cada empresa trata de comunicar externamente sobre aquellos aspectos que a nivel sectorial preocupan a la sociedad. Algunas asociaciones industriales como la **European Chemical Manufacturers Association** y determinados gobiernos establecen por primera vez normas y recomendaciones sobre los contenidos

que deben de tener los informes de medio ambiente, en un intento por normalizar la situación.

El mayor intento por ofrecer una información integrada de todos los aspectos que los diferentes grupos de interés pueden demandar fue lanzado en 1997 por CERES y United Nations Environmental Program (UNEP) a través de la Global Reporting Initiative (GRI). El objetivo de esta iniciativa fue desarrollar una guía para la elaboración de informes basada en la triple cuenta de resultados, con indicadores del desempeño económico, ambiental y social, de manera que los informes de RC alcanzasen el mismo nivel de calidad y rigor que los informes financieros anuales.

Este nuevo enfoque integrador de presentar la información no financiera, basado en la RC ha tenido una acogida muy favorable en las empresas y se ha producido un giro notable: la disminución de los informes de medio ambiente a favor de los informes de RC; si en el año 1997 más del 90% de los informes eran de medio ambiente, a partir de esa fecha en que unas pocas empresas introdujeron los primeros informes de sostenibilidad, se ha llegado a la situación actual, en la que más del 70% de las compañías elaboran informes de sostenibilidad o de responsabilidad corporativa y solo un 20% informes de medio ambiente.

Otro fenómeno reciente es el creciente número de empresas que elaboran informes no financieros, que alcanzaron en 2005 la cifra global de 2.200, siendo las empresas de Reino Unido, EEUU, Japón y Alemania las que más han contribuido a esa cifra (véanse los gráficos 11.1 y 11.2).

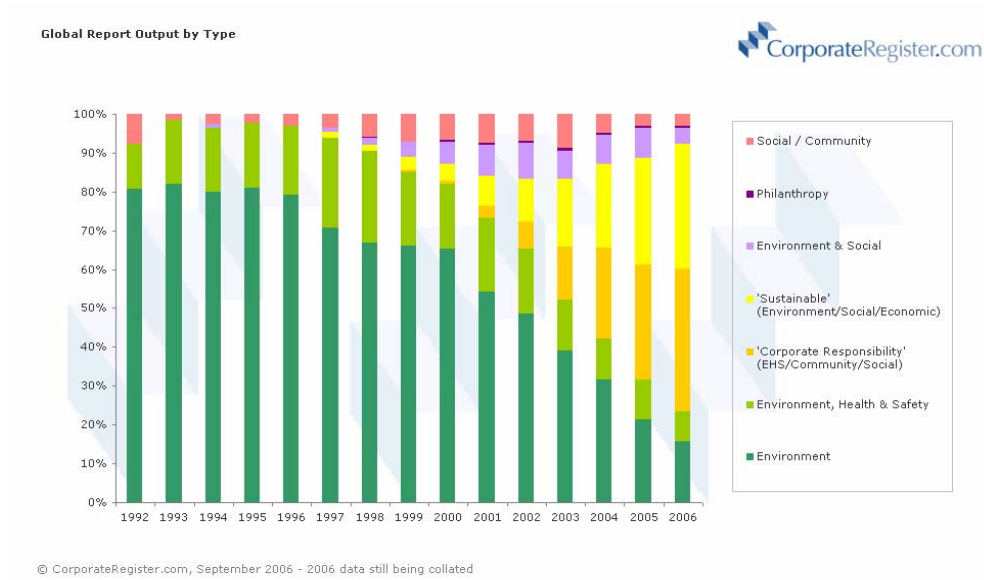
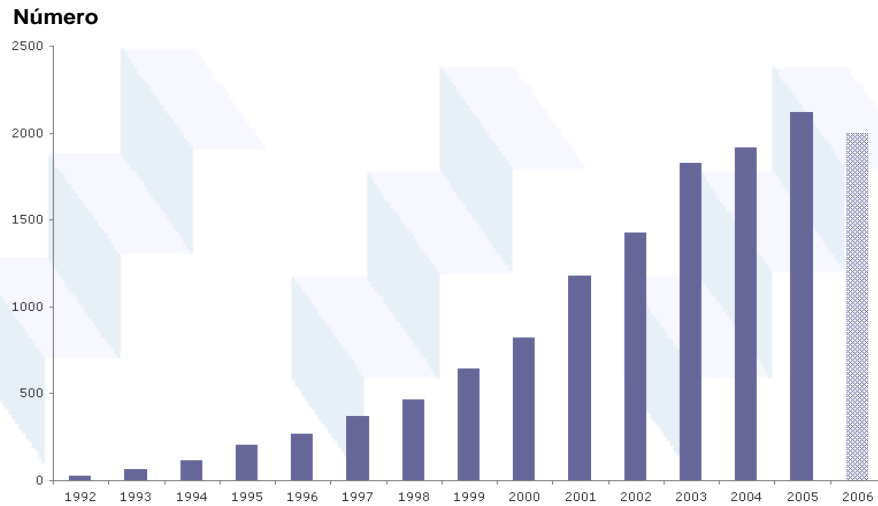


Gráfico 11.1 Evolución del número de informes de RC por tipo



Evolución del número de empresas que presentan informes no financieros

Gráfico 11.2 Evolución del número de informes de RC

11.2 Informes voluntarios u obligatorios

El debate sobre el carácter obligatorio o voluntario para las empresas de hacer pública información no financiera es complejo y se viene planteando de forma regular desde la aparición de los primeros informes medioambientales. Para las empresas, en general, la opción deseable es que los informes sean voluntarios. Sin embargo algunos

grupos de interés como ONGs, sindicatos o grupos de presión pueden preferir un enfoque obligatorio recogido en una norma legal y basan su argumentación en la falta de confianza generalizada del público hacia las grandes empresas y en la responsabilidad que tiene la dirección en suministrar información, no solo financiera, a los accionistas y a un amplio colectivo de grupos de interés.

La voluntariedad es una de los principios fundamentales de la RC. Los esquemas voluntarios de *reporting* tienen la ventaja de la flexibilidad que supone en términos de plazos o alcance, reconocimiento de una ventaja ante competidores y, con los estándares actuales, de pleno cumplimiento de las expectativas de información de los inversores y analistas. Las empresas, informando voluntariamente, tratan de compensar o clarificar las informaciones que sobre su empresa o el sector recogen los medios, a la vez que tratan de aumentar su visibilidad. Sin embargo, el esquema voluntario priva a la sociedad de conocer información no financiera de muchas compañías que por conflictos de intereses, ausencia de la necesidad de ganar visibilidad o falta de recursos, deciden no hacer pública su información sobre aspectos de la RC.

Normas obligatorias

- **Directiva de Modernización (2003/51/EC).** Esta norma europea obligatoria para los Estados Miembros demanda de las empresas cotizadas que hagan públicos y evalúen los riesgos asociados a sus activos, obligando también a las grandes y medianas empresas que incluyan en los informes financieros información sobre temas ambientales y de empleo y a que incorporen indicadores no financieros clave.
- **Resolución de 25 de marzo de 2002 del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC).** Establece la obligación de las empresas a incluir en sus informes financieros información sobre activos, provisiones, inversiones y gastos medioambientales.
- Muchos de los países de la UE han desarrollado normativa reguladora de la información no financiera que las empresas han de hacer pública, siendo con frecuencia normas que trasponen la Directiva de Modernización. Sin embargo, los enfoques no son integrados, ni tampoco los contenidos obligatorios abarcan todos los aspectos de la RC, sino que se centran

principalmente en la valoración y cuantificación de riesgos ambientales o de información de tipo laboral.

- Destacar como esquemas obligatorios que Francia tiene, desde 2003, la Ley 2001-420 sobre Nuevas Regulaciones Económicas, que establece los informes medioambientales y sociales obligatorios para las empresas cotizadas, basados en 40 indicadores inspirados en parte en GRI. También Alemania, desde 2005, regula mediante el Código alemán de comercio “Handelsgesetzbuch HGB” la obligatoriedad de hacer públicos indicadores clave de desempeño sobre desarrollo sostenible.
- **Ley Sarbanes-Oxley:** La principal consecuencia de la Ley Sarbanes-Oxley para la contabilidad de aspectos ambientales ha sido el mayor control en la cuantificación y la certificación de responsabilidades ambientales. El aumento de los controles requiere la existencia de un procedimiento mediante el cual se pueda identificar, monitorizar, estimar y juzgar la materialidad de las cuestiones medioambientales. Para cumplir con su obligación de proporcionar información ambiental, de acuerdo con la Ley Sarbanes-Oxley, una compañía debe considerar:
 - Identificar y documentar las tendencias emergentes de la normativa ambiental que puedan tener un impacto financiero material en las operaciones de la compañía (por ejemplo: Propuesta de Reglamento REACH, normativa de Comercio de Derechos de Emisión, etc.).
 - Establecer un método para valorar responsabilidades (contingencias) ambientales potenciales de la empresa pendientes o probables (por ejemplo, costes de descontaminación estimados como consecuencia del desarrollo de normativa específica).
 - Establecer un procedimiento de comunicación entre los administradores de alto nivel y los profesionales jurídicos, medioambientales y los responsables de instalaciones concretas y unidades de negocio para la identificación de los costes potenciales y responsabilidades, su cuantificación y su revisión. Los administradores de alto nivel deben, en última instancia, certificar la calidad de toda la información medioambiental revelada y de los sistemas internos existentes para obtenerla.

- **Financial Accounting Standards Board (FASB)**, la organización privada que establece los estándares de contabilidad y reporting financiero en los Estados Unidos oficialmente reconocidos por la SEC también ha emitido algunos pronunciamientos sobre el reconocimiento y el tratamiento de los aspectos financieros del medio ambiente.

Normas voluntarias

- **Global Reporting Initiative.** Es la norma que hoy en día tiene un mayor reconocimiento a nivel mundial. El GRI define a sí mismo como una institución independiente y multi grupos de interés cuya misión es la de desarrollar y diseminar Guías para Informes de Sostenibilidad de aplicación global. La versión tercera de la Guía, denominada G3, viene acompañada de suplementos específicos para varios sectores que proporcionan indicadores acordes a las necesidades de sectores como el turismo, financiero, telecomunicaciones, minero o sector público. Esta norma ha sido reconocida y recomendada por muchas instituciones. GRI es un proyecto soportado por PNUMA con base en Amsterdam (www.globalreporting.org).
- **Guía AA1000.** Aunque con carácter más restringido en su alcance, la norma AA1000 desarrollada por AccountAbility proporciona a las empresas una guía para poner en marcha un proceso interno de involucración con los grupos de interés, con generación de indicadores, objetivos y sistemas de *reporting* necesarios para asegurara su efectividad en la toma de decisiones, las actividades y el desempeño de las organizaciones. Esta norma voluntaria se complementa con la AA1000AS, de aseguramiento de calidad, diseñado con el objetivo de mejorar la credibilidad y la calidad de los informes de sostenibilidad y los procesos, sistemas y competencias que los soportan. Además proporciona una guía de los elementos claves en el proceso de auditoria. (www.accountability.org.uk)
- **International Standard Organization.** Las Normas de gestión ambiental de la colección ISO 14000 recomiendan el *reporting* y establecen criterios para la comunicación de resultados ambientales de una organización, especialmente con la norma ISO 14063 de comunicación medioambiental.

Actualmente está en proceso de desarrollo la Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social. Esta Guía proporcionará a las organizaciones una orientación sobre responsabilidad social, armonizada y acordada internacionalmente y basada en las mejores prácticas. La guía será publicada a finales de 2008 y será de uso voluntario, no incluirá requisitos, y de esta manera, no será una norma certificable. No obstante, los apartados de la Norma sobre evaluación del desempeño, reporte y comunicación social se espera que tengan una amplia repercusión en las prácticas de *reporting* de sostenibilidad.

- **Global Compact de Naciones Unidas.** Va dirigido a las organizaciones para que de forma voluntaria se comprometan a internalizar diez principios sobre derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción. En su vertiente de comunicación exterior, desde 2004 las empresas adheridas deben de elaborar anualmente y enviar a la Secretaría de la iniciativa un Informe de Progreso (CoP). Este informe debe incluir una declaración de apoyo firmada por el CEO, una descripción de las políticas, compromisos y sistemas de gestión que la organización ha creado para implantar los principios en sus operaciones, una descripción de las acciones realizadas en el ejercicio y una presentación de resultados basada en indicadores de desempeño. Global Compact y GRI han desarrollado conjuntamente un procedimiento recogido en el documento “Making the Connection” para asegurar el cumplimiento simultáneo de los requisitos de G3 y del Informe de Progreso de Global Compact. El Informe de Progreso debe difundirse entre los grupos de interés además de colgarse de la página *web* de Global Compact (www.globalreporting.org).
- **Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.** En el Apartado III Publicación de informaciones de las Directrices, se anima a las empresas a comunicar información adicional sobre aspectos sociales, éticos y medioambientales, tales como declaraciones, códigos de conducta, sistemas de gestión de riesgos y de cumplimiento de los requisitos legales, relaciones con los empleados y con otros grupos de interés, resultados alcanzados, nivel de cumplimiento de los códigos, etc. (www.oecd.org).

- **International Council of Chemical Association (ICCA).** La nueva iniciativa Responsible Care Global Charter lanzada en 2006 incluye directrices para que las compañías asociadas mejoren el seguimiento y la comunicación de los avances realizados en relación a los compromisos adquiridos. Responsible Care es una iniciativa de la industria química con un largo recorrido cuyo objetivo es mejorar el desempeño en las áreas de salud, seguridad y medio ambiente, así como la comunicación con los grupos de interés sobre sus productos y servicios. (www.responsiblecare.org).
- En el ámbito europeo se han desarrollado muchas iniciativas para el *reporting* de sostenibilidad, auspiciadas en general por los gobiernos y asociaciones, entre las que destacan Dinamarca, Finlandia, Italia, Noruega, Suecia, Holanda y Reino Unido.

11.3 El esquema de Global Reporting Initiative

Ya se ha mencionado que este esquema de presentar la información no financiera es en la práctica el único de ámbito global. Aporta un enfoque totalmente integrado, con contenidos basados en el análisis de las expectativas de información de los grupos de interés y, adicionalmente, incluye criterios de calidad y guías específicas para determinados sectores. Desde su lanzamiento en 1997 su acogida por la industria ha sido enorme y prácticamente se ha constituido en un estándar global, aceptado y recomendado por gobiernos e instituciones. En la figura 11.1 se presenta el marco del GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Los documentos del Marco GRI para la elaboración de dichas memorias son:

- La Guía. Recoge los Principios y Orientaciones para definir el contenido de la memoria y garantizar la calidad de la información y los contenidos básicos formados por los indicadores de desempeño.
- Los Protocolos. Los Protocolos de Indicadores proporcionan asesoramiento para la recopilación de la información de cada uno de los indicadores de desempeño. Los Protocolos técnicos aportan criterios para definir los límites de la cobertura de la memoria.
- Los Suplementos sectoriales. Son complementarios a la Guía y aportan indicadores de desempeño específicos del sector. En este momento existen

para Servicios financieros, Minería y metales, Agencias públicas, Operadores de turismo, Automoción, Telecomunicaciones, Logística y transporte y en fase de elaboración los del Calzado y Eléctrico

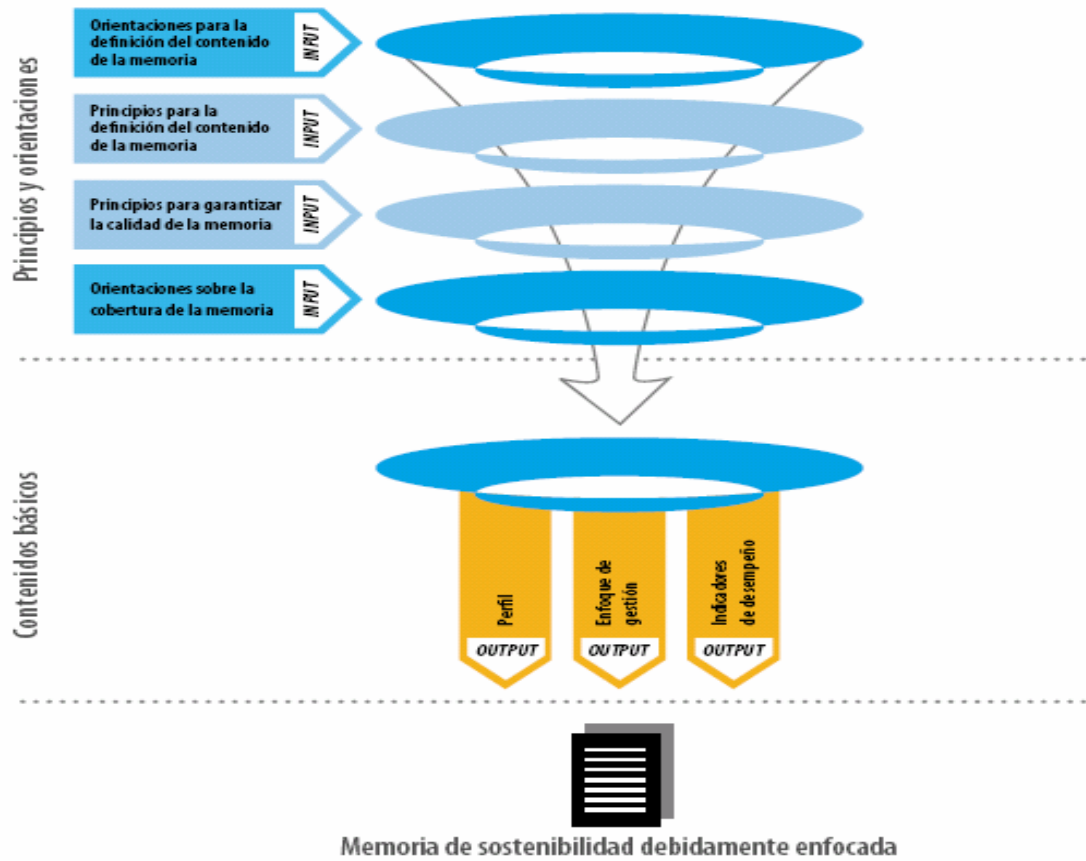


Figura 11.1 Marco GRI para la elaboración de las memorias de sostenibilidad

11.3.1 Principios

Los principios describen los resultados que una memoria debe conseguir, cómo seleccionar los indicadores de desempeño y cómo informar sobre ellos. Cada principio consta de una definición, una descripción y un autodiagnóstico de comprobación. Existen dos grupos de Principios: los que ayudan a determinar el contenido, es decir, los asuntos sobre los que hay que informar, y los que garantizan la calidad de la información y la manera de presentarla.

Principios para la definición del contenido

Los asuntos e indicadores relevantes que hay que incluir en la memoria se identifican a través de un proceso iterativo, partiendo al menos de los indicadores principales de la Guía y del Suplemento específico del sector en cuestión, además de los indicadores propios de la organización. En este proceso de selección se aplican al conjunto de asuntos e indicadores los principios de materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, exhaustividad así como las orientaciones para establecer la cobertura de la memoria. Las definiciones de cada principio son las siguientes:

- **Materialidad.** *“La información contenida en la memoria deberá cubrir aquellos aspectos e Indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización, o aquéllos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés”.* Es el umbral a partir del cual un asunto pasa a ser lo suficientemente importante como para incluirlo en la memoria, de la misma manera que se aplica a la información financiera, pero en este caso no sólo según la magnitud del impacto social, ambiental o económico sino también considerando la influencia sobre las decisiones de los grupos de interés. Para la determinación de los impactos significativos pueden utilizarse metodologías clásicas de evaluación de impactos o de análisis de ciclo de vida.
- **Participación de los grupos de interés.** *“La organización informante debe identificar a sus grupos de interés y describir en la memoria cómo ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables”.* GRI entiende por grupos de interés aquellas entidades a los que puede afectar la actividad de la organización y/o cuyas acciones pueden afectar a la capacidad de la organización para desarrollar su estrategia y alcanzar sus objetivos.
- **Contexto de sostenibilidad.** *“La organización informante debe presentar su desempeño dentro del contexto más amplio de la sostenibilidad”.* Se trata de presentar el desempeño no de forma aislada sino en el contexto de los límites y exigencias impuestos sobre los recursos ambientales o sociales a nivel sectorial, local, regional o global.

- **Exhaustividad.** *“La cobertura de los Indicadores y aspectos materiales y la definición de la cobertura de la memoria deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el periodo que cubre la memoria”.*

El autodiagnóstico de comprobación se utiliza para valorar qué asuntos e indicadores de los inicialmente seleccionados son relevantes y por lo tanto deberán incluirse en la memoria. Los principios proporcionan además ayuda para priorizar los asuntos seleccionados y decidir cuáles se van a destacar. Finalmente, ha de comprobarse que la información y la cobertura de la memoria son adecuadas aplicando el principio de exhaustividad.

Principios para definir la calidad de elaboración de memorias

Estos seis principios guían las decisiones a la hora de asegurar la calidad de la información y su correcta presentación:

- **Equilibrio.** *“La memoria deberá reflejar los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir una valoración razonable del desempeño general”.*
- **Comparabilidad.** *“Se deben seleccionar, recopilar y divulgar los aspectos y la información de forma consistente. La información divulgada se debe presentar de modo que permita que los grupos de interés analicen los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones”.*
- **Precisión.** *“La información que contiene la memoria debe ser precisa y suficientemente detallada como para que los grupos de interés puedan valorar el desempeño de la organización informante”.*
- **Periodicidad.** *“La información se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico, de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información adecuada”.*
- **Claridad.** *“La información debe exponerse de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso de la memoria”.*

- **Fiabilidad.** *“La información y los procedimientos seguidos en la preparación de una memoria deberán ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a examen y que establezcan la calidad y la materialidad de la información”.*

Orientaciones sobre la cobertura de la memoria

La cobertura se refiere a las entidades relacionadas con la organización (filiales, joint-ventures, proveedores, etc.) sobre los que hay que informar en las memorias de sostenibilidad. En principio, la memoria debe incluir en su cobertura a todas las entidades que generan impactos significativos y sobre las que la organización ejerce control e influencia significativa desde el punto de vista operacional y financiero.

Lógicamente, la profundidad con que se informa no es la misma para todos los niveles de control. Deben incluirse indicadores de desempeño si se tiene el control de la gestión, mientras que sólo información sobre la gestión si la organización tiene influencia significativa pero no el control. Si la influencia que se ejerce no es significativa, es suficiente con una descripción narrativa de los asuntos.

11.3.2 Indicadores de desempeño: contenidos básicos

Si los principios especifican cómo debe de ser la información de la memoria y qué criterios debe cumplir, en este apartado se especifican los contenidos de la misma. La memoria debe de contener tres tipos de información: estrategia y perfil, enfoque de la dirección e indicadores de desempeño.

Estrategia y perfil

Es una descripción del contexto general de la organización, tales como la estrategia, perfil, gobierno corporativo y principales parámetros de la memoria (incluyendo índice de contenidos).

Enfoque de gestión e Indicadores de desempeño

En esta parte de la memoria se proporciona información sobre los indicadores de desempeño relevantes, seleccionados con la ayuda de los principios, en las dimensiones económica, ambiental y social (esta última desagregada en prácticas laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos). Estas dimensiones están divididas en 34 aspectos y finalmente en 79 indicadores entre principales y adicionales, como se muestra en la tabla 11.1.

Tabla 11.1 Aspectos e indicadores del GRI

Económica (9 EC)	Ambiental (30 EN)	Social			
		Prácticas laborales (14 PR)	Derechos Humanos (9 HR)	Sociedad (8 SO)	Responsabilidad sobre productos (9 PR)
Desempeño económico	Materiales	Empleo	Prácticas de inversión y abastecimiento	Comunidad	Salud y seguridad del cliente
Presencia en el mercado	Energía	Relaciones empresa y trabajadores	No discriminación	Corrupción	Etiquetado de productos y servicios
Impactos económicos indirectos	Agua	Salud y Seguridad en el trabajo	Libertad de asociación y convenios colectivos	Política pública	Comunicaciones de marketing
	Biodiversidad	Formación y educación	Explotación infantil	Comportamiento de competencia desleal	Privacidad del cliente
	Emisiones, vertidos y residuos	Diversidad e igualdad de oportunidades	Trabajos forzados	Cumplimiento normativo	Cumplimiento Normativo
	Productos y servicios		Prácticas de seguridad		
	Cumplimiento normativo		Derechos de los indígenas		

	Transporte				
	General				

Para cada dimensión y aspecto hay que informar sobre el “enfoque de gestión de la dirección” y su correspondiente conjunto de indicadores de desempeño principales y adicionales. El enfoque de gestión aporta una visión concreta de cómo la organización está gestionando el aspecto en cuestión: objetivos, políticas, responsabilidades, seguimiento, etc. Con respecto a los indicadores de desempeño, existe un Protocolo de Indicadores para cada uno de los 79 indicadores, que proporcionan pautas sobre la recopilación de datos y la preparación de la información, unidades de medida, información de referencia, etc.

11.4 Verificación del informe

La verificación del informe por parte de una entidad independiente de la informante, contribuye a la credibilidad de la compañía y añade valor al informe en la medida que se verifican los procesos seguidos y las decisiones tomadas para la selección de los contenidos, la captura, tratamiento y presentación de la información. Adicionalmente, la verificación puede aportar mejoras a la calidad de sus contenidos así como al proceso de elaboración.

GRI ha establecido en su marco tres niveles de calificación que se ajustan a la experiencia de las empresas en la elaboración de informes: A (experto), B (intermedio) y C (principiante). A estos niveles puede añadirse un “plus” (+) si el informe ha sido verificado externamente, para conformar los niveles A+, B+ y C+. A cada nivel le corresponde un grado de extensión y cobertura de la información, en los apartados de estrategia y perfil de la compañía, enfoque de gestión y número mínimo de indicadores de desempeño.

Para que un informe se reconozca como basado en GRI, la compañía debe hacer una autoevaluación y declarar y explicitar en el informe el nivel de calificación que considere más apropiado a los contenidos y experiencia. Además, la compañía puede decidir que una tercera parte, que puede ser el propio GRI, compruebe la autoevaluación del nivel.

Los niveles A+, B+ y C+ solo pueden declararse si una organización experta e independiente ha verificado que los procedimientos, contenidos y criterios se ajustan al marco GRI y si el propio informe de RC recoge la opinión y resultados de la verificación. Las normas más utilizadas para la verificación son la AA1000AS y la ISAE3000.

- La norma AA1000AS de Accountability está especialmente diseñada para evaluar la integridad de la información y fiabilidad de los sistemas que soportan el informe, la materialidad de la información y si la información da respuesta a las demandas de los grupos de interés.
- La norma ISAE 3000 es el estándar emitido por IAASB que estructura y define procedimientos de auditoría para la información no financiera o que no se rige exclusivamente por normas contables. Permite dos niveles de revisión: auditoría completa y revisión limitada. También que el objeto de la revisión sea diverso: información cualitativa, datos, comportamientos o cumplimiento de las condiciones.

La combinación de ambas normas permite aunar los requisitos de materialidad y de consideración de los grupos de interés que deben seguir los informes de sostenibilidad, con el rigor de las normas internacionales de auditoría y contribuye eficazmente a que los informes aporten una “imagen fiel” de la empresa.

11.5 Resumen y conclusiones

- En la década de los 90 se producen los primeros informes sobre aspectos no financieros de las compañías. De manera no integrada se empieza a informar sobre medio ambiente, empleo, salud y seguridad laboral, calidad o aspectos sociales.
- El mayor intento por integrar la información no financiera bajo el esquema de la RC y la triple cuenta de resultados lo realizan en 1997 CERES y UNEP con la elaboración de la Guía Global Reporting Initiative.
- Desde esa fecha se ha producido un giro notable: la disminución de los informes de medio ambiente a favor de los informes de sostenibilidad; si en el año 1997 más del 90% de los informes eran de medio ambiente, a partir de esa fecha en que unas

pocas empresas introdujeron los primeros informes de RC, se ha llegado a la situación actual, en la que más del 70% de las compañías elaboran informes de sostenibilidad o de RC y solo un 20% informes de medio ambiente.

- La voluntariedad es uno de los fundamentos de la RC y las empresas prefieren la opción de informes voluntarios por la flexibilidad que proporcionan en plazo o alcance, reconocimiento de ventajas ante competidores y pleno cumplimiento de las expectativas de información de los grupos de interés bajo los estándares actuales de informes.
- La Guía GRI proporciona un conjunto de principios y orientaciones que ayudan a determinar el contenido de los informes así como la calidad y la forma de presentarla. Por su parte, los indicadores permiten medir el nivel de desempeño de 34 aspectos de la sostenibilidad. Existen también suplementos específicos para determinados sectores de actividad y protocolos para cada uno de los indicadores de desempeño.
- La verificación del informe contribuye a la credibilidad de la compañía informante y añade valor al informe. Las normas más utilizadas en el proceso de verificación son la AA1000AS y la ISAE3000. La combinación de ambas normas permite aunar los requisitos de materialidad y de consideración de los grupos de interés que deben seguir los informes de RC, con el rigor de las normas internacionales de auditoría y contribuye eficazmente a que los informes aporten una “imagen fiel” de la empresa.

Parte III

El contexto de la RC

12. Impacto de la RC en los objetivos de desarrollo

La situación actual a la que se enfrenta la humanidad ha puesto en evidencia que ya no es posible aportar soluciones a través de un solo sector, ya sea el empresarial, el público o el tercer sector. El creciente poder económico del sector empresarial ha generado un llamamiento social para que se implique en el desarrollo y sea partícipe respondiendo a los principales retos globales.

La empresa ha entendido que no puede aislarse de los retos que afectan a la sociedad, ya que es parte intrínseca de ellos, y su futuro dependerá de cómo se resuelvan. Su contribución a la consecución de los objetivos de desarrollo y su implicación en generar el acceso a servicios y bienes públicos, no sólo es una necesidad cada vez más latente, sino que determinará el propio papel de la empresa en el futuro. Pero para que la sociedad sea capaz de proveer el acceso universal a bienes y servicios públicos que garanticen unos mínimos de dignidad humana, es preciso maximizar los recursos de cada uno de los sectores y fomentar alianzas estratégicas que permitan maximizar resultados y lograr los objetivos de desarrollo.

12.1 Introducción

12.1.1 La RC y el desarrollo: más allá de la filantropía

El siglo XXI ha permitido relativizar ciertos tópicos que hasta entonces monopolizaban el debate sobre el papel de la empresa en el desarrollo. Por un lado, muchos sectores han dejado de considerar la empresa como generadora de pobreza (acusándola de provocar impactos negativos en el medio ambiente y de adoptar políticas de generación de empleo poco éticas en los países en vías de desarrollo) y se la considera cada vez más como parte esencial de la solución. Por el otro, los escépticos que defendían que la empresa se debería ceñir exclusivamente a la generación de beneficios, han reconocido que es legítimo cuestionar cómo se generan esos beneficios, y que una crisis económica o la gestión ineficaz de un director general no debería tener

repercusiones negativas en la sociedad (contaminación, condiciones laborales indignas, trabajo infantil o inseguridad laboral, entre otros).

Cómo se demuestra en la segunda parte del libro, la RC propone una gestión transversal que implica a todas las líneas de negocio y procesos productivos de la empresa. Esto sugiere ir mucho más allá de la filantropía empresarial tradicional. Michael Hopkins comentaba que la filantropía no lleva al desarrollo sostenible y, por lo tanto, debería ser abandonada (Hopkins, 2007). Sin llegar a tales extremos, ya que la filantropía tiene su función y en una situación con tantas carencias sociales como la actual es necesaria, es evidente que la RC está orientada a mejorar la gestión de la línea tradicional de negocio en todos sus impactos.

12.1.2 Interés de la empresa en el desarrollo

La empresa puede beneficiarse de su implicación en el desarrollo a través de los beneficios derivados de utilizar la RC como herramienta de gestión, y a través de beneficios obtenidos de la mejora de la situación del orden mundial (ver figura 12.1).



Figura 12.1 Puntos en común entre la empresa y el desarrollo

Fuente: Partnering for Development – Making it happen. (PNUD, 2006)

Algunos de los beneficios de utilizar la RC como herramienta de gestión para el desarrollo se describen a continuación:

- **Ahorro de costes.** Las prácticas de RC en países en desarrollo reducen los costes de transacción y gestión, garantizan una mejor reputación y colaboración entre las partes y aseguran un mayor entendimiento que permiten una gestión eficaz.
- **Acceso a financiación.** Las empresas gestionadas a través de una estrategia de RC tienen mayor acceso a fondos públicos e internacionales en sus operaciones en países en desarrollo.
- **Reputación.** La implicación en países en desarrollo aumenta la reputación ya que es dónde radican las principales carencias sociales.
- **Reducción de costes.** Las mejoras en las condiciones laborales de la empresa reduce los costes de transición laboral, que en países en desarrollo son costes significativos.
- **Gestión de riesgos.** La RC permite minimizar los riesgos a los que se expone la empresa de manera integral. Cuando se trabaja en países en desarrollo, la reducción de riesgos es un aspecto importante para garantizar resultados.
- **Fortalecimiento de relaciones con las contrapartes locales.** El diseño estratégico de los modelos de negocio, la implementación y la gestión de las operaciones pueden beneficiarse enormemente del conocimiento de las comunidades locales para identificar conjuntamente las principales necesidades y promover un desarrollo sostenible.

Por otro lado, algunos de los beneficios de la empresa al mejorar el orden internacional son los siguientes:

- **Ampliación de mercados.** Como se ha indicado en el capítulo 10, cuatro de cada cinco consumidores en el mundo vive en países en desarrollo, muchos

de los cuales pertenecen a la base de la pirámide, sin ingresos suficientes para ser considerados consumidores activos. La inversión del sector privado en estos países, potenciando la generación de economías locales y fomentando el aumento del nivel de vida de las personas que viven bajo el umbral de los dos dólares al día, creará nuevos mercados, generando una economía multiplicadora que beneficiará tanto a las empresas como al nivel de vida de las personas pobres.

- **Mejora del capital humano.** El desarrollo en los ámbitos de educación y salud, asegurando el acceso universal a la educación primaria y la mejora cualitativa de la educación secundaria y terciaria, así como garantizar el acceso a los sistemas sanitarios y mejorar los índices de salud en las comunidades donde operan las empresas, beneficia la productividad empresarial, aumenta el capital humano y garantiza un entorno más propicio para la generación de mercados y crecimiento económico.
- **Entorno estable y pacífico.** Una situación de paz, sin conflictos ni enfrentamientos violentos, fomenta la estabilidad económica, la generación de mercados, el desarrollo sostenible y la atracción de las inversiones en el país.
- **Fortalecimiento institucional.** La principal responsabilidad para que los países salgan del ciclo vicioso de la pobreza la tienen los propios países. Unas instituciones sólidas, gestionadas a través de principios de gobernabilidad, transparencia y sin prácticas de corrupción, garantiza unos interlocutores fiables y permiten generar un marco legal propicio para la planificación y la buena gestión de las empresas en dichos países.
- **Vincular la creatividad local.** Garantizar el acceso a la energía y el agua a los más de dos mil millones de personas que actualmente no disponen de estos recursos permite fomentar actividades económicas y nuevas iniciativas, y generan un efecto multiplicador que potencia el desarrollo y el bienestar social, así como el crecimiento económico y el desarrollo sostenible.
- **Mejora de infraestructuras:** Las infraestructuras son esenciales para asegurar el transporte de productos y servicios, y la carencia de

infraestructuras sólidas y eficientes condiciona enormemente el crecimiento económico de los países en desarrollo y el fomento de sus actividades.

En definitiva, la empresa no puede crecer ni desarrollarse en entornos de estados fallidos o en zonas donde la mayoría de su entorno vive en condiciones infrahumanas y por debajo de los niveles mínimos de dignidad humana. Una empresa, en este sentido, está interesada en fomentar un desarrollo positivo que contribuya a las comunidades que se encuentran a su alrededor, de manera que se beneficien de los frutos de la globalización sin que se genere una situación de desigualdad acentuada. Esto requiere que las empresas trabajen a través de alianzas para el desarrollo, generando sinergias con grupos estratégicos de interés, sobre todo con gobiernos locales, y valoren de manera cuantitativa cómo sus actividades tienen incidencia en iniciativas globales como la de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

12.2 Objetivos de desarrollo y el papel del sector empresarial como motor de cambio

12.2.1. Introducción a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)

Cuando en septiembre del año 2000 se aprueba la Declaración del Milenio¹ en el seno de Naciones Unidas de Nueva York, se logra un consenso único e histórico para pretender resolver los principales problemas sociales, económicos y medio ambientales de este siglo. Firmada por 149 Jefes de Estado, y aprobada por 189 naciones, la Declaración propugna, entre varios compromisos, la consecución de los ocho ODM para 2015, sugiriendo crear un plan de acción orientado a erradicar la pobreza extrema a través de un desarrollo sostenible que permita superar la distribución desigual de los costes y beneficios de la globalización. Los objetivos definen una agenda común para reducir a la mitad la pobreza extrema y el hambre; conseguir que la enseñanza primaria sea universal y garantizar la igualdad entre los sexos; reducir la mortalidad de los menores de 5 años y la mortalidad materna en dos terceras partes y en tres cuartas partes, respectivamente; detener la propagación del SIDA, el paludismo y otras enfermedades; garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; y fomentar una

¹ <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/ares552.html>

Asociación Mundial para el Desarrollo (ver figura 12.2). Estos objetivos fueron adscritos a metas cuantitativas, asignadas a indicadores concretos, que han de ser logrados durante un periodo de 25 años, entre 1990 y 2015. Concretamente, se establecieron 18 metas y 48 indicadores, redactadas en colaboración con diferentes organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil.

Objetivos de Desarrollo	
1	Erradicar la Pobreza extrema y el hambre.
2	Lograr la enseñanza primaria universal.
3	Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
4	Reducir la mortalidad infantil.
5	Mejorar la salud materna.
6	Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
7	Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
8	Fomentar una Asociación Mundial para el Desarrollo.

Figura 12.2 Los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio

La complejidad de lograr los ODM en tan sólo siete años exige trabajar a través de alianzas que aporten recursos (financieros, técnicos y humanos), tanto públicos como privados, que permitan lograr objetivos comunes. Estas inversiones deberían realizarse en un marco que garantizara criterios sociales y medio ambientales, que no fomentara prácticas corruptas y que estuviera orientado a promover un crecimiento sostenible a largo plazo, fomentando el empleo local y la vida digna de las comunidades donde se opera, y asegurando la acumulación de capital en los países en desarrollo para incentivar las economías locales.

12.2.2 El papel del sector privado fomentando el logro de los ODM

Existe un consenso creciente sobre el papel esencial del sector privado a la hora de lograr los ODM, pero hay ciertas dudas sobre qué debería hacer exactamente, cómo se ha de concretar su papel, cuáles serían sus incentivos y qué tipo de beneficios y riesgos existen. Actualmente, muchos organismos internacionales y agencias de cooperación están planteándose el papel que debería tener el sector privado en su contribución a los ODM. Un informe del Banco Mundial² sobre este tema proponía que la empresa puede comprar artículos producidos localmente, convertirse en proveedor de servicios de las comunidades pobres asegurando costes asumibles, ofrecer donaciones a través de sus excedentes acumulados, dar apoyo financiero a organizaciones locales, contratar recursos humanos a nivel local, invertir en educación, infraestructura, I+D y tecnología, sensibilizar a través del *marketing* o promover el voluntariado a través de sus profesionales en comunidades necesitadas.

Otra importante contribución es el informe “Invirtiendo en el desarrollo: un plan práctico para conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio”³, realizado por el United Nations Millenium Project dirigido por Jeffrey Sachs. En dicho informe se dedica un capítulo a las posibles contribuciones del sector privado al logro de los ODM a través de metas básicas tales como:

- Aumento de la productividad y creación de empleo.
- Suministro de servicios mediante asociaciones público-privadas.
- Gobernanza y ciudadanía corporativas responsables.
- Contribución a la elaboración de políticas.
- Promoción de los ODM.
- Filantropía corporativa.

12.2.3 La hoja de ruta de la empresa hacia el logro de los ODM

² Informe “*Business action for the MDGs*” publicado por el Banco Mundial en 2005 (http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/business_mdgs.pdf).

³ http://www.unmilleniumproject.org/reports/fullreport_spanish.html

A la hora de definir sus roles, es pertinente cuestionarse si su implicación se define como acción social o filantrópica, como política de responsabilidad corporativa para mejorar las relaciones con los agentes sociales, o si puede existir una sintonía entre este interés y su objetivo de incidir en su cuenta de resultados. El informe del PNUD “Partnering for development: making it happen⁴” identifica las siguientes tres áreas principales de actuación empresarial en promover el logro de los ODM:

- Actividades desde la línea tradicional de negocio.
- Actividades de acción social o filantropía corporativa.
- Actividades de sensibilización y promoción.

La Comisión sobre el Sector Privado y el Desarrollo⁵ identificó cuatro áreas concretas de acción para que el sector empresarial contribuya a la aceleración del desarrollo económico y a la mitigación de la pobreza (Naciones Unidas, 2005):

- **Encauzar la iniciativa privada en actividades de desarrollo.** Orientar las políticas empresariales a actividades de desarrollo para potenciar la enorme contribución al desarrollo que pueden aportar debido a su conocimiento, especialización, recursos y relaciones.
- **Desarrollar los vínculos con grandes empresas nacionales y multinacionales para respaldar a empresas más pequeñas.** Potenciar estos vínculos para facilitar un canal eficaz que proporcione a las empresas locales acceso a mercados, financiación, capacitación y conocimientos técnicos.
- **Fomentar las oportunidades de negocio en la base de la pirámide.** Desarrollar acciones orientadas a que tanto el sector privado nacional como el internacional reconozcan las necesidades de los mercados de la base de la pirámide y creen soluciones innovadoras para satisfacerlas.

⁴ *Alianzas para el desarrollo: Consiguiendo que suceda*, PNUD, 2006.

⁵ Comisión creada por el ex-Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, en el 2005 para promover el potencial de las empresas al servicio de los pobres.

- **Fijar normas de referencia.** Aportar un compromiso serio con el desarrollo sostenible, prestando especial atención a la gobernabilidad y la transparencia de las empresas.

Pero para poder generar este tipo de servicios y productos, especialmente en los países menos avanzados, es preciso trabajar a través de alianzas con el sector público y la sociedad civil. No obstante, hay demasiados riesgos y carencias estructurales que desincentivan la inversión, por lo que fomentar alianzas con estos fines no es en absoluto tarea fácil. Por lo general, los gobiernos tienen la tendencia a asumir que el sector privado es totalmente indiferente a sus consumidores y al medio ambiente y sólo está interesado en generar beneficios; y el sector privado suele acusar a los gobiernos de ser burocracias incapaces de obtener resultados eficientes a corto plazo.

A pesar de que sólo quedan 8 años, los estudios pronostican que los ODM todavía podrán lograrse para 2015. Si se consiguen, 600 millones de personas dejarían de vivir en extrema pobreza, 300 millones dejarían de pasar hambre cada día y 28 millones de niños no morirían antes de cumplir los cinco años de edad. Erradicar la pobreza es un objetivo común que beneficia a todos, pero para lograrlo es necesario crear un nuevo de estilo de gobernabilidad y, sobre todo, un nuevo sistema de cooperación entre gobiernos, sociedad civil y sector privado.

12.3 Resumen y conclusiones

De lo expuesto en este capítulo cabe extraer las siguientes conclusiones:

- Los Organismos Internacionales y las entidades públicas solicitan cada vez más la participación del sector empresarial en el desarrollo para que intervenga de manera activa implicándose en aspectos cómo la promoción de los derechos humanos, garantizar bienes y servicios públicos, la educación primaria universal, el acceso a los servicios sanitarios y la integración de las comunidades rurales, así como en responder a los retos globales aumentando los estándares de vida de los más pobres del mundo.

- La empresa puede beneficiarse de su implicación en el desarrollo a través de los beneficios derivados de utilizar la RC como herramienta de gestión, y a través de beneficios obtenidos de la mejora de la situación del orden mundial.
- Algunos de los beneficios de utilizar la RC como herramienta de gestión para el desarrollo son el ahorro de costes, el acceso a financiación, la promoción de la reputación, la gestión de riesgos, y el fortalecimiento de relaciones con las contrapartes locales.
- Algunos de los beneficios de la empresa al mejorar el orden internacional son la ampliación de mercados, la mejora del capital humano, disfrutar de un entorno estable y pacífico, el fortalecimiento institucional, vincular la creatividad local, y la mejora de infraestructuras.
- Es un momento propicio para que las empresas trabajen a través de alianzas para el desarrollo, generando sinergias con grupos estratégicos de interés, sobre todo con gobiernos locales, y valoren de manera cuantitativa cómo sus actividades tienen incidencia en iniciativas globales como la de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de la ONU.
- A pesar de que sólo quedan ocho años para lograr los ODM, está demostrado que estos todavía pueden lograrse, y ello implicaría que 600 millones de personas dejarían de vivir en extrema pobreza, 300 millones dejarían de pasar hambre cada día y 28 millones de niños no morirían antes de cumplir los cinco años de edad.

13. La acción social

13.1 Introducción

La acción social tiene que ver con que las empresas tomen la iniciativa frente a los principales retos de la sociedad relacionados con personas desfavorecidas como la inmigración, la discapacidad, los mayores, el desarrollo local, la educación, la cooperación internacional, etc. Es decir, está estrechamente relacionada con temas que son a la vez empresariales y sociales. Por ello adquiere su verdadero potencial cuando la empresa integra la realidad social como una parte de su propio concepto de supervivencia y crecimiento.

Como hemos visto en el capítulo anterior, tiene sentido que la empresa haga todo lo que pueda para paliar la brecha social en relación con los principales retos sociales en general y los de las comunidades en las que opera en particular. Y que lo haga utilizando sus principales activos (productos, empleo, capacidades técnicas y humanas...) y no sólo por la sensibilidad que tienen sus directivos, como la de cualquier persona, sino también porque se trata de auténticos retos estratégicos para las empresas. Es decir, cada empresa debe reflexionar sobre la acción social que tiene más sentido según sus recursos, características y circunstancias, gestionarla teniendo en cuenta que es un tema transversal que afecta a distintas áreas de negocio y aplicar una sistemática que le permita alcanzar los objetivos que haya definido previamente.

13.2 Tipos de actuaciones

El estudio de la acción social de las principales empresas permite identificar y agrupar sus actuaciones según su tipología y esquematizar un sistema que facilita la reflexión y el análisis comparativo. Conviene subrayar que la acción social de una empresa se suele articular en varios programas simultáneos y de distinto tipo, normalmente relacionados entre sí. Suele ser una red compleja de actuaciones diversas, por lo que a veces las fronteras a la hora de clasificarlas no es diáfana. En cualquier caso, para clasificar los diferentes tipos de acción social es útil usar las dos variables siguientes (véase la figura 13.1):

- Los tipos de recursos utilizados.
- El mayor o menor grado de contribución a conseguir objetivos y resultados empresariales relevantes a medio plazo.

DISTRIBUCIÓN DE LOS DISTINTOS TIPOS DE ACTUACIONES

Por tipo de recurso	Por perfil estratégico		
	Asistenciales	Tácticas	Estratégicas
PRODUCTOS Y SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Donación esporádica de excedentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña con clientes. • Producto de afinidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de nicho. • Accesibilidad. • I+D+i.
CAPITAL HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Día de voluntariado aislado. • Voluntariado o cofinanciación asistencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria interna. • Voluntariado técnico-asistencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntariado de directivos. • Voluntariado sofisticado.
EMPLEO	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo simbólico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo y compra esporádicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas activas. • Reestructuración responsable.
TRABAJO EN RED	<ul style="list-style-type: none"> • Participación testimonial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en campaña. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa.
FINANCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Donativo asistencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinio sencillo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinio de efecto multiplicador.

Fuente: Empresa y Sociedad

Figura 13.1 Tipos de acción social

13.2.1 Actuaciones según el tipo de recursos

Las actuaciones de las empresas en acción social se pueden clasificar teniendo en cuenta los distintos tipos de recursos empresariales en los que se apoyan.

Productos y servicios

Corresponden a actuaciones relacionadas principalmente con:

- Productos y servicios de nicho.
- Diseño para todos.
- Accesibilidad.
- Algún aspecto importante de producción o distribución.
- Colaboración con clientes.

Las empresas las suelen acometer porque encuentran ámbitos de trabajo que favorecen el acceso de personas de grupos desfavorecidos a sus productos y servicios o fórmulas para trabajar en ello en colaboración con sus clientes. Un buen acceso de todos a todo tipo de productos y servicios también ayuda a evitar la exclusión social, por lo que es especialmente valioso para cualquier grupo social. En cualquier caso, las actuaciones más empresariales son las que ayudan a la empresa a consolidar o a desarrollar sus productos, servicios y mercados. La creación de Microbank por La Caixa es un ejemplo de este tipo de actuación (véase el cuadro 10.7). En la tabla 13.1 se presentan algunos ejemplos adicionales⁶.

Tabla 13.1 Actuaciones apoyadas en productos y servicios

<p>BANKINTER Adecúa sus servicios bancarios y trabaja en la accesibilidad de sus oficinas y de todos sus canales para personas con discapacidad.</p>	<p>SANITAS Cuenta con pólizas de asistencia sanitaria a medida de personas con discapacidad, seguro de dependencia, formación de cuadros médicos, accesibilidad de hospitales y centros, apoyo al empleo de personas con discapacidad y fomento de la investigación médica.</p>
<p>CAJA NAVARRA Sus clientes deciden sobre la asignación de la mayor parte de los recursos de su obra social.</p>	<p>TELEFÓNICA Investiga y crea nuevas aplicaciones, productos y servicios que permitan aprovechar el potencial de la telefonía como herramienta de integración social.</p>
<p>MICROSOFT IBÉRICA Trabaja en el desarrollo de productos y servicios para reducir la brecha digital y promueve la formación de personas desfavorecidas en tecnologías de la</p>	<p>VODAFONE Desarrolla productos y servicios de telefonía móvil diseñados para mejorar la calidad de vida y facilitar la integración social y laboral de personas</p>

⁶ Los ejemplos que aparecen en esta tabla y las siguientes han sido seleccionados por la Fundación Empresa y Sociedad.

información para apoyar su inclusión sociolaboral.	con necesidades especiales.
MRW Presta servicios de mensajería gratuitos o con descuento a grupos de personas desfavorecidas y cede su infraestructura para campañas de recogida y transporte de productos donados.	.

Capital humano

Corresponden a actuaciones relacionadas principalmente con, por ejemplo:

- El voluntariado profesional.
- El voluntariado asistencial.
- La financiación conjunta.

El interés y predisposición de los empleados a participar en proyectos sociales suele ser muy superior al que supone la empresa. Por otro lado, el capital humano y el conocimiento técnico acumulado en las empresas pueden ser especialmente valiosos para cualquier proyecto social. Las empresas más activas en este tipo de actuaciones son las que han encontrado fórmulas que facilitan la participación de sus empleados de manera eficaz y eficiente para ambos.

Las actuaciones más empresariales son las que ayudan a la empresa a conseguir objetivos en el área de recursos humanos, como mejorar el capital humano, la satisfacción, las habilidades de su equipo, su conocimiento del entorno, el clima interno, la atracción de candidatos o la rotación. En la tabla 13.2 se presentan algunos ejemplos. En los cuadros 13.1 y 13.2 se presentan con mayor detalle las experiencias de ISS y Cepsa.

Tabla 13.2 Actuaciones apoyadas en el capital humano

<p>ACCENTURE</p> <p>Ofrece servicios de consultoría para entidades sociales en tecnologías de la información, transformación de procesos y planificación estratégica.</p>	<p>ERICSSON</p> <p>Desarrolla proyectos de voluntariado técnico en misiones de emergencia apoyado en sus servicios logísticos y de comunicaciones y ofrece proyectos de consultoría tecnológica para organizaciones sociales.</p>
<p>BARCLAYS</p> <p>Promueve el voluntariado de sus empleados como política global del banco en todos los países donde está presente, en los que participa en torno al 20% de su plantilla.</p>	<p>LA CAIXA</p> <p>Su programa de voluntariado corporativo se concreta en dos iniciativas: apoyar el voluntariado de sus empleados y difundir y promover buenas prácticas entre otras empresas.</p>
<p>CITI</p> <p>Fomenta la iniciativa y el espíritu emprendedor en colegios públicos de barrios desfavorecidos mediante actividades educativas que dirigen sus empleados, en las que enseñan conceptos básicos sobre el funcionamiento de la economía y la iniciativa privada y transmiten a los alumnos la importancia de responsabilizarse de su futuro.</p>	<p>URÍA MENÉNDEZ</p> <p>Promueve el voluntariado entre sus empleados, que se concreta sobre todo en ofrecer asesoramiento jurídico <i>pro bono</i> a entidades sociales, impartir cursos de educación en colegios y centros públicos y dar formación a entidades no lucrativas y a penados en un centro penitenciario.</p>

Cuadro 13.1 ISS: Fundación “Una sonrisa más”

Se trata de una iniciativa sin ánimo de lucro – fruto de la alianza entre ISS España, la Federación Estatal de Actividades Diversas de CC.OO y la Federación Estatal de Servicios de UGT- cuyo objetivo prioritario es recaudar fondos para financiar proyectos de generación de empleo en países en vías de desarrollo. La Fundación está financiada con los fondos que, de manera voluntaria, aportan los trabajadores de la propia empresa.

Ecuador es en la actualidad un país con muchos recursos naturales, pero también con graves problemas económicos y necesidades de ayuda importantes. El principal colectivo de empleados inmigrantes que trabajan en ISS España proviene de Ecuador. La intención de la Fundación es ayudar tanto a los trabajadores ecuatorianos que ya forman parte de ISS para que su país prospere, como también a esas personas que aún no han venido, para que su situación no sea tan dura y no tengan que abandonar la tierra a la fuerza.

En colaboración con Codespa, ISS España ayuda a promover la dinamización de la economía de las provincias ecuatorianas de Azuay, Cañar y Cotopaxi mediante la creación de pequeñas empresas rurales y del fortalecimiento de las estructuras financieras locales. Ello consiste en conseguir que estas microempresas sean provechosas y puedan mantenerse por sí mismas, realizar programas de formación para que las personas que trabajan en ellas puedan profesionalizar su oficio, hacer más rentables las inversiones locales y ayudar a comercializar los productos ecuatorianos en mercados locales y de España.

La libre aportación de los céntimos de euro de las nóminas de los trabajadores de ISS España ha permitido poner en funcionamiento seis nuevas microempresas: cuatro de lácteos en Azuay y Cañar, una textil en Azuay y una agrícola en Cotopaxi. Estos proyectos han proporcionado empleo a 371 personas. Desde su puesta en marcha la Fundación ha destinado 20.000 euros en este proyecto solidario.

Cuadro 13.2 Premios CEPSA al Valor Social

En los Premios CEPSA al Valor Social, que se convocan anualmente, son los empleados los que presentan uno o varios proyectos solidarios de instituciones públicas y privadas, organismos no gubernamentales, agrupaciones y colectivos. Las propuestas deben ser iniciativas que reviertan positivamente en la sociedad y contribuyan a mejorar la calidad de vida de los colectivos más desfavorecidos. Se crea así la figura del “padrino solidario”. Es decir, cada proyecto debe estar apadrinado por un empleado de CEPSA o personal de alguna empresa de servicio que esté desarrollando trabajos en la refinería “La Rábida”.

Se premian dos tipos de proyectos: aquellos que con carácter general apoyen a los colectivos más desfavorecidos y aquellos que específicamente promuevan la integración en el mercado laboral de las personas con discapacidad, como desarrollo de los acuerdos alcanzados por CEPESA con la Fundación Adecco. Una vez recibidos todos los proyectos, un jurado formado por personalidades relacionadas con el ámbito de la acción social, así como por representantes de la Compañía, decide cuáles son los premiados. CEPESA colabora en la financiación y el desarrollo de los proyectos galardonados, cuyos premios se conceden en el transcurso de un acto institucional.

La idea clave es apoyar a personas y colectivos pertenecientes a los sectores más desfavorecidos de la sociedad, contribuyendo a fomentar su inserción tanto social como laboral y a mejorar su calidad de vida. Así como impulsar los valores solidarios, también internamente, y promover el desarrollo educativo y cultural de las comunidades en donde CEPESA desarrolla su actividad implicando para todo ello a los empleados.

Es de destacar la repercusión positiva entre los empleados de la compañía. En los tres años de duración de la iniciativa, más de 830 personas han apadrinado alguno de los 182 proyectos presentados.

Empleo

Corresponden a actuaciones relacionadas principalmente con, por ejemplo:

- El empleo directo de personas desfavorecidas.
- Las compras a centros especiales de empleo y empresas de inserción.
- El comportamiento responsable en procesos de reestructuración.

Las empresas más activas en los dos primeros tipos de actuaciones suelen incorporar en su plantilla personas de grupos con dificultades especiales de acceso al mercado laboral pero que tienen la formación adecuada. Además, habitualmente aportan una motivación mayor que la del resto de los candidatos, ya que valoran especialmente

la oportunidad que se les brinda. Por otro lado, una oportunidad de empleo para una persona de cualquiera de los grupos anteriores es especialmente valiosa en cualquier proyecto social, ya que el empleo normalizado es el principal factor de integración. Además del empleo directo, las empresas utilizan medidas alternativas. Entre ellas destaca la compra de productos a entidades cuya plantilla está formada por personas de los grupos anteriores, como los centros especiales de empleo o las empresas de inserción.

Las actuaciones más empresariales son las que ayudan a la empresa a mejorar la motivación o la diversidad de la plantilla, a reducir la rotación, a atraer candidatos de un cierto perfil o a mitigar riesgos relacionados con la legislación vigente sobre el empleo de personas con discapacidad. En el caso de los procesos de reestructuración, se trata de plantearlos de forma que permitan prever futuras situaciones de exclusión mediante la recolocación de las personas excedentes en otras empresas o el apoyo a sus iniciativas emprendedoras. En el cuadro 13.3 se describe la experiencia del Grupo VIPS y en la tabla 13.3 se ofrecen algunos ejemplos adicionales.

Cuadro 13.3. Grupo VIPS

Desde 1999, Grupo Vips promueve y facilita la inserción laboral de personas con dificultades especiales para acceder al mercado laboral, principalmente inmigrantes, mujeres víctimas de violencia doméstica, y personas con discapacidad. El programa es clave para el desarrollo y crecimiento de su negocio. Gracias a esta iniciativa Grupo Vips ha conseguido también uno de los menores índices de rotación de plantilla en el sector.

Un 65% de la plantilla de más de 9.000 empleados, y un 57% de su equipo gerencial, está compuesto por personas de 85 nacionalidades. Su política de empleo incluye formación en origen, un plan de acogida, formación en español y promoción interna. El 98% de su plantilla tiene contrato fijo. Ha desarrollado acuerdos con los Gobiernos de Colombia, Marruecos, Perú, Bulgaria y Rumanía para ofrecer formación y contratación en origen.

Uno de los retos de Grupo Vips es facilitar la integración de sus empleados en la empresa. Con este objetivo, ha puesto en marcha en 2006 un programa de acogida basado en la participación de sus empleados, que pueden participar en el proceso de acogida de sus nuevos compañeros. Lanzado inicialmente en Madrid, ya está operativo también en Sevilla y Valencia. Han participado 224 voluntarios para facilitar la acogida de 963 empleados.

Tabla 13.3 Actuaciones relacionadas con el empleo

<p>ADECCO</p> <p>Promueve la integración laboral de personas con discapacidad, mujeres con dificultades, personas mayores de 45 años y personas inmigrantes. Tiene acuerdos con 350 empresas, 51 asociaciones y 13 Administraciones públicas, que han facilitado el empleo a 116.000 personas de dichos grupos desde 1999.</p>	<p>IBERMUTUAMUR</p> <p>Sus talleres de empleo facilitan la reintegración laboral de personas con discapacidad sobrevenida como consecuencia de accidentes de trabajo.</p>
<p>DKV SEGUROS</p> <p>Su servicio de atención telefónica es un centro especial de empleo inaugurado en 2000, que en 2006 cuenta con una plantilla de 97 personas con gran discapacidad física. También servicios a otras empresas y entidades públicas.</p>	<p>KONECTA</p> <p>Apoya la integración laboral de personas con discapacidad, inmigrantes y personas en riesgo de exclusión sociolaboral desde su origen en 1999. Emplea a 778 inmigrantes (11,3% de la plantilla), 765 mayores de 45 años (11,1%) y 156 empleados con discapacidad (2,3%) a 31 de diciembre de 2006.</p>
<p>EULEN</p> <p>Ofrece empleo a personas con dificultades especiales de integración en el mercado laboral, como las personas con discapacidad,</p>	<p>SIRO</p> <p>Parte de su producción es realizada por personas con discapacidad en las dos plantas de Venta de Baños, una de las cuales es centro especial de empleo, así</p>

<p>inmigrantes, mayores de 45 años y mujeres víctimas de malos tratos.</p> <p>Emplea a 4.343 personas inmigrantes (9,6% de la plantilla) de más de 70 nacionalidades y a 921 personas con discapacidad (2%). Un 30,5% de sus empleados son mayores de 45 años y 100 son mujeres en riesgo de exclusión social a 30 de noviembre de 2006.</p>	<p>como otro centro especial de empleo en Paterna. Además, apoya la recolocación de los trabajadores afectados por el cierre de algunas de sus fábricas, mediante ofertas concretas de empleo o el apoyo a la creación de empresas.</p>
<p>IBERDROLA</p> <p>Promueve el empleo de personas con discapacidad a través de diferentes actuaciones en las que participan las diferentes sociedades del grupo, entre las que destaca su programa de apoyo a la profesionalización de centros especiales en colaboración con Administraciones autonómicas.</p>	

Trabajo en red

Corresponden a actuaciones relacionadas principalmente con, por ejemplo:

- El trabajo en equipo con otras empresas.
- La colaboración con socios de negocio.
- La colaboración con proveedores.
- La participación en foros empresariales.

El trabajo en red es uno de los activos más valiosos del mundo empresarial. Las empresas entienden que una parte de su actividad se limita a ámbitos confidenciales, pero que hay otros que pueden conseguir mejores resultados aunando esfuerzos y compartiendo conocimiento y experiencia. Las actuaciones más empresariales son las que ayudan a la empresa a mejorar la acción social mediante el trabajo en equipo,

mejorar la relación con personas y entidades clave para su actividad o facilitar su legitimidad para operar. En la tabla 13.4 se ofrecen algunos ejemplos.

Tabla 13.4 Actuaciones apoyadas en el trabajo en red

<p>CECA, PLATAFORMA DE REMESAS Plataforma de 31 cajas de ahorros coordinada por CECA que se puso en marcha en diciembre de 2004 para facilitar el envío de dinero de los inmigrantes en España a sus países de origen. Se plantea como un primer paso para la plena integración financiera de la población inmigrante, mucho menos bancarizada que la española.</p>	<p>PROGRAMA EMPRESA Y DISCAPACIDAD Grupo de 34 empresas coordinado por <i>Empresa y Sociedad</i> en colaboración con Fundación ONCE y las empresas de Grupo Fundosa para mejorar el diseño universal, accesibilidad y empleo para personas con discapacidad. Ha permitido crear 646 empleos directos, 2.742 indirectos e intermediar 10.005 durante su primer año y medio de trabajo.</p>
<p>PROGRAMA DE ACCIÓN SOCIAL EN COLABORACIÓN CON EMPLEADOS Grupo de 19 empresas coordinado por <i>Empresa y Sociedad</i> que promueve actuaciones que ayudan a conseguir objetivos alineados con la gestión de recursos humanos. Destacan la participación de directivos y empleados en actividades educativas en colegios públicos de barrios desfavorecidos, las tutorías de apoyo escolar para alumnos de primaria y secundaria, y la tutela de actividades de gestión de los principales programas de seis entidades seleccionadas</p>	<p>UNIÓ DE PAGESOS DE CATALUNYA Contratación organizada de inmigrantes en actividades agrícolas con picos de demanda de temporeros por parte de campesinos de diversos Ayuntamientos de Cataluña desde 1999, ante la falta de mano de obra autóctona. Participan más de 600 agricultores y cooperativas. En 2006 contrató 5.539 trabajadores, principalmente rumanos (59%) y colombianos (31%). Un 98% de los temporeros repiten al año siguiente. Además, ha puesto en marcha 7 proyectos de desarrollo local en los países de origen.</p>

Dentro de este tipo de actuaciones, tienen una importancia especial las relacionadas con las empresas que operan en países en desarrollo, entre las que el trabajo en red es clave para gestionar las complejas relaciones comunitarias habituales en muchas zonas. En la tabla 13.5 se presentan algunos ejemplos y en los cuadros 13.4 y 13.5 se describen con más detalle iniciativas de Unión Fenosa y Grupo SOS.

Tabla 13.5 Actuaciones apoyadas en el trabajo en red en países en desarrollo

<p>INDITEX</p> <p>Cuenta con programas de desarrollo comunitario, emergencias, capital social, fortalecimiento de la cadena de producción y plataformas de diálogo para mejorar la realidad socioeconómica de las comunidades con la que interactúa.</p>	<p>UNIÓN FENOSA</p> <p>Su empresa Energía Social está especializada en comercializar energía eléctrica en las zonas más desfavorecidas de la costa atlántica iberoamericana.</p>
<p>REPSOL YPF</p> <p>Contribuye a mejorar el nivel socioeconómico de las comunidades rurales donde está presente, especialmente en zonas de exploración.</p>	

Cuadro 13.4 Unión Fenosa: Mercado orgánico campesino

Cauca y Valle del Cauca (Colombia). UNION FENOSA, a través de su filial EPSA, tiene una potencia instalada de 892 MW en aquella zona, fundamentalmente hidráulica. La central de Salvajina representa el 32 %. En 1997, y debido al incremento de la demanda, se planifica el aumento de capacidad de esta central. El proyecto precisa la desviación del cauce del Río Ovejas, que aún no se ha producido pero el 80 % de la población de la zona se opone por temor a perder los pocos recursos con los que cuenta para su subsistencia. Se trata de una población en la que 76 % viven en condiciones de pobreza y su único recurso es la agricultura.

Para dar respuesta a la situación, Unión Fenosa ha puesto en marcha un programa de desarrollo local de estas comunidades –gestionado por la Fundación EPSA- que les permita mantener su modo de vida y a la vez mejorar económica y socialmente. La problemática que planteaban estas comunidades se pueden resumir en: baja capacidad de generación de ingresos y mínimas fuentes de empleo, bajo nivel de escolarización y falta de compromiso de los líderes comunales.

Se inició un proceso de diálogo con las comunidades del que saldría la solución: generar desarrollo local en base a una cultura de producción agrícola alternativa. Se trata de una estrategia de producción agrícola y de comercialización de productos orgánicos, liderada por organizaciones de base y que respeta sus modos de vida. El programa (que continúa vigente) se ha desarrollado en tres fases:

- Capacitación a los campesinos en agricultura ecológica e implantación de sistemas de microcrédito a pequeños grupos productores.
- Para solventar las dificultades en la comercialización se comenzó a vender sus productos entre los empleados de EPSA para, más tarde, constituir el Mercado Orgánico Campesino que se desarrolla semanalmente en Cali. Para ello se capacitó a los campesinos en presentación de cosechas, métodos de transporte y contabilidad.
- Ampliación de la capacidad de comercialización: se obtiene la certificación ecológica (Corporación Colombia Internacional) lo que provoca un incremento de la demanda. A finales de 2003 se establece una alianza con COMFANDI que abre el espacio a estos productos en 30 Supermercados de la ciudad. Actualmente ya se venden 3 toneladas quincenales de productos orgánicos.

Con el programa se han conseguido los siguientes beneficios:

Para las comunidades locales:

- Mercado autosostenible
- Reactivación de parcelas improductivas
- Mejora de la calidad de vida
- Personas beneficiadas: 26 en 2001 frente a 548 en 2006

- Ventas del mercado (€): 2.000 en el año 2001 frente a 110.000 en 2006
- Ingreso medio por productor (€): 900 en 2001 frente a casi 2.500 en 2006
- Continuidad de su modo de vida
- Evitación de movimientos migratorios

Para la empresa:

- Relación coherente y dialogada con el entorno: legitimidad social para operar.
- Reducción de conflictos y respeto de la experiencia por parte de la guerrilla lo que ha permitido un mejor mantenimiento de la central.
- Tasa de disponibilidad de la central en porcentaje parejo a las centrales hidráulicas de la compañía en Colombia (98,4 % frente a 91,9 %).

Cuadro 13.5. Ciudadanía corporativa del Grupo SOS

SOS Cuétara promueve actuaciones para la mejora social y laboral de las personas del entorno de sus fábricas de Túnez y México, que sirven como experiencia piloto para acometer proyectos similares en otros países.

Tras adquirir una fábrica de dátiles en Nefta (Túnez), la empresa realizó un estudio para proponer un plan de desarrollo integral que incluye:

- Mejoras salariales, contratos estables y contratación de mujeres con especial atención a las mujeres casadas que no es habitual que trabajen fuera de casa.
- Cursos de formación sobre temas laborales, como seguridad e higiene, y sociales, como la alimentación familiar y la autonomía económica de la mujer. Ha impartido 11.600 horas desde 2004.
- Mejoras de las condiciones sanitarias y medioambientales en la fábrica y en su entorno.

Entre los resultados del proyecto en Túnez, el grupo destaca el estrechamiento de relaciones con las Administraciones públicas y por tanto una mayor facilidad para operar, la contribución al mantenimiento de un entorno más seguro para crecer y una

mayor fidelización de los trabajadores, que ha redundado en un aumento de la productividad de la planta.

El Grupo SOS impulsó la puesta en marcha de un proyecto educativo, que articuló a través de la Fundación FESMAI, constituida en 1998, con el propósito de mejorar el entorno y luchar contra la pobreza y el analfabetismo infantil existentes en el entorno de su fábrica de arroz en México. Es un compromiso a largo plazo con centros educativos que va seleccionando, que incluye ayuda financiera, productos alimentarios, apoyo en la selección de profesores y promoción de actividades deportivas saludables. Desarrolla proyectos dirigidos a 2.600 beneficiarios de 18 colegios en México. Ha extendido este proyecto también a Brasil y Guatemala.

Financiación

Corresponde habitualmente a los recursos financieros necesarios para acometer los distintos tipos de programas. La financiación de proyectos sociales ajustada al modelo presentado no sufriría recortes en situaciones de ajuste presupuestario, ya que estaría dimensionada de acuerdo a las necesidades de desarrollo de la empresa en sus distintos ámbitos. En este caso, los mejores ejemplos corresponden a las cajas de ahorros, especialmente aquéllas cuya obra social está más integrada en su actividad financiera. Es decir, con su concepción inicial como entidades dedicadas sobre todo a prevenir la exclusión financiera.

13.2.2 Actuaciones según el perfil estratégico

Las actuaciones de las empresas en acción social también se pueden clasificar teniendo en cuenta su grado de contribución a conseguir objetivos y resultados empresariales relevantes a medio plazo.

Asistenciales

Corresponden a las actuaciones que tienen menos sentido estratégico ya que la propia empresa las considera asistenciales, caritativas o filantrópicas. Suelen formar parte exclusivamente del presupuesto de gastos y se generan como respuesta a solicitudes coyunturales, no como consecuencia de actuaciones diseñadas activamente por la empresa con perspectiva de medio plazo. Por eso forman parte de las primeras partidas presupuestarias a recortar en casos de ajuste. Sin embargo, muchas veces son el germen de posteriores actuaciones de perfil más estratégico. Las más habituales son las siguientes:

- Productos y servicios
 - Donación esporádica de excedentes.
- Capital humano
 - Día de voluntariado aislado.
 - Voluntariado asistencial.
 - Cofinanciación asistencial.
- Empleo
 - Empleo simbólico.
- Trabajo en red
 - Participación testimonial en grupos de trabajo.
- Financiación
 - Donativo asistencial.

Tácticas

Corresponden a actuaciones que tienen un marcado carácter coyuntural, con el objetivo de generar publicidad positiva o motivación interna, pero sin objetivos a medio plazo. Habitualmente forman parte del presupuesto de comunicación. Actúan en ámbitos que podríamos llamar más amables (infancia, discapacidad, países en los que la empresa no tiene interés real, etc.) y con planeamientos poco sofisticados. Se generan bien como respuesta a solicitudes o bien como consecuencia de actuaciones diseñadas por la empresa pero con un carácter más simbólico y testimonial que estratégico. Por eso no suelen tener continuidad plurianual. Las más habituales son las siguientes:

- Productos y servicios

- Campaña con clientes.
- Producto de afinidad.
- Capital humano
 - Apoyo a pequeños proyectos presentados por empleados.
 - Voluntariado asistencial con componente de conocimientos técnicos.
- Empleo
 - Empleo y compra esporádicos.
- Trabajo en red
 - Participación en campaña en grupo.
- Financiación
 - Patrocinio sencillo.

Estratégicas

Corresponden a actuaciones que forman parte de la estrategia de la empresa porque ayudan a que la empresa sea activa frente a un cambio social que le afecta directamente. Por eso tienen un marcado carácter estratégico y sus actuaciones habitualmente forman parte del presupuesto de varios departamentos. Tienen relación con los principales retos sociales (mayores, inmigración, dependencia, educación) y utilizan recursos sofisticados (servicios, capital humano, trabajo en red, etc.). La propia empresa los genera activamente y tienen carácter plurianual. Las más habituales son las siguientes:

- Productos y servicios
 - Productos relevantes de nicho.
 - Accesibilidad de entornos, servicios y canales relevantes para la actividad empresarial.
 - Investigación, desarrollo e innovación relacionada con productos y servicios para todos.
- Capital humano
 - Voluntariado de directivos.
 - Voluntariado sofisticado, acorde con objetivos de la Dirección de Recursos Humanos.
- Empleo

- Políticas activas de empleo, incorporando sistemas especiales de acogida y desarrollo.
- Reestructuración responsable.
- Trabajo en red
 - Participación activa en grupos de trabajo sobre acción social.
- Financiación
 - Patrocinios de efecto multiplicador.

13.3 Resumen y conclusiones

- La acción social empresarial es el conjunto de actuaciones que lleva a cabo una empresa con sus distintos tipos de recursos, gestionadas con visión estratégica, que facilitan la integración en la sociedad de personas desfavorecidas con lógica tanto para el futuro de su entorno en términos socioeconómicos como para el de la propia empresa.
- La acción social está estrechamente relacionada con temas que son a la vez empresariales y sociales. Por ello adquiere su verdadero potencial cuando la empresa integra la realidad social como una parte de su propio concepto de supervivencia y crecimiento.
- Teniendo en cuenta la tipología de las diversas actuaciones en que se concreta la acción social de las empresas, las más eficaces y eficientes a medio plazo son las que mejor ayudan al desarrollo de la empresa desde el doble ángulo siguiente: tomar la iniciativa frente a los principales retos sociales de su entorno y utilizar los siguientes tipos de recursos:
 - Productos y servicios, en tanto que ayudan a desarrollar productos y mercados.
 - Capital humano, en tanto que ayuda a mejorar el propio capital humano.
 - Empleo, en tanto que ayuda a mitigar riesgos y aprovechar oportunidades.
 - Trabajo en red, en tanto que ayuda a mejorar mediante el trabajo en equipo.
 - Financiación, en tanto que ayuda a optimizar el uso de los recursos anteriores.

14. Patrocinio y mecenazgo

14.1 Introducción

Para tratar estos temas conviene, en primer lugar, clarificar los conceptos. Debido a la cantidad de definiciones que podemos encontrar sobre el concepto patrocinio y el concepto mecenazgo, acudiremos a una fuente neutral y dogmática. Las definiciones que encontramos en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española son:

Patrocinio: (Del lat. patrocinium).

1. m. Acción y efecto de patrocinar.

Patrocinar:

1. tr. Defender, proteger, amparar, favorecer.

2. tr. Apoyar o financiar una actividad, normalmente con fines publicitarios.

Mecenazgo: (De mecenas y -azgo).

1. m. Cualidad de mecenas.

2. m. Protección dispensada por una persona a un escritor o artista.

Estas definiciones apuntan a la principal diferencia entre los dos conceptos: el sentido con el que se hace. Es decir, el fin de la acción en sí misma. A partir de aquí se desprenden otras diferencias como el resultado que se obtiene de las mismas o su consideración legal. A continuación se analizan las divergencias de los conceptos a partir de la diferenciación por:

- motivación
- causas
- normativa

Diferenciación por motivación

Una primera diferenciación viene explicada por el fin último, el sentido y motivación con el que se plantean desde la empresa los dos conceptos. El mecenazgo, y

por su origen etimológico como veremos en el próximo punto, incorpora un sentido más desinteresado. Se defiende una causa porque se cree en ella. El concepto patrocinio incorpora ya en su definición un fin publicitario. Es decir, se invierte en una causa para conseguir publicidad para la empresa. Aunque el mecenazgo acaba incorporando un beneficio indirecto, es decir, la empresa apoya una causa para conseguir alguna cosa a cambio, no busca este retorno de manera directa. Podríamos decir que, inicialmente, el sentido es más altruista.

Diferenciación por causas

El mecenazgo, y haciendo otra vez referencia a su origen etimológico, apoya a causas que podríamos llamar culturales: artistas, obras, escritores, poetas, arquitectos, artes escénicas, etc., y a las organizaciones que promueven estas causas: por ejemplo, museos, instituciones culturales, administraciones públicas. El patrocinio recoge causas varias, el más conocido del cual es el campo deportivo. Quizá también es el más representativo por ser de las causas más mediáticas. Por ejemplo, la sección de deportes tiene asegurada siempre su presencia en los telenoticias. Además del patrocinio deportivo podemos destacar el educativo, el solidario, el social, el medioambiental o incluso cultural, entre otros. No contribuye a la diferenciación el hecho que haya también causas culturales patrocinables. En el momento que una causa cultural es apoyada, deberíamos recurrir a su motivación, su fin último para saber si estamos hablando de patrocinio o mecenazgo.

Diferenciación normativa

Desde el punto de vista legislativo tiene también un trato diferente. El patrocinio se considera una forma más de publicidad. Por tanto, al ser considerada una partida publicitaria, el importe económico destinado a patrocinio se considera un gasto deducible en la cuenta de resultados.

A pesar de estas diferencias, Rabanal⁷ apunta que los conceptos tienden a la convergencia y es difícil separarlos. Algunos de los aspectos convergentes que apunta

⁷ Marc Rabanal en “El patrocinio y mecenazgo empresarial, en el marco de la responsabilidad social corporativa”, AEDME, Barcelona, 2004

hacen referencia a la asunción de aspectos de patrocinio por parte del mecenazgo. En el mecenazgo, aunque su motivación inicial es altruista y desinteresada, se generan una serie de retornos sobre la imagen corporativa y la reputación de marca. Es decir, los beneficios del mecenazgo son similares a los que genera el patrocinio: contribuye al intangible de la marca.

En resumen, el retorno de los dos tipos de acciones, patrocinio y mecenazgo, es motivo de peso suficiente para hablar de patrocinio y mecenazgo como un solo concepto. Patrocinio y mecenazgo entendido como aquellas acciones que contribuyen a reforzar la imagen de marca deseada y mejoran la reputación de la misma, entre otros beneficios intangibles.

Otros conceptos relacionados

Siguiendo en la necesidad de diferenciar y dar a cada palabra su significado correcto, encontramos otros conceptos que buscan también el mismo retorno en imagen y reputación que el patrocinio y mecenazgo. Quizá debería encontrarse una palabra que muestre el significado de las acciones realizadas por las empresas con el entorno que le permiten una mejor reputación de marca o un retorno en imagen.

Filantropía: (Del gr. $\phi\lambda\alpha\nu\theta\rho\omega\pi\alpha$).

1. f. Amor al género humano.

Esponsorización:

1. f. Acción y efecto de esponsorizar.

Esponsorizar:

1. tr. Patrocinar.

2. Apoyar o financiar una actividad.

Marketing con causa:

El marketing con causa es una herramienta mediante la cual una empresa se compromete a colaborar con un proyecto o causa social relacionándolo directamente con la promoción de ventas del propio producto y o servicio.

Marketing social corporativo:

El marketing social corporativo engloba las actividades que desarrolla una empresa con el objetivo de lograr el compromiso de los consumidores con un

determinado comportamiento de interés social favoreciendo al mismo tiempo, y de forma directa, los intereses de la empresa en cuanto a su posición en el mercado y su imagen.

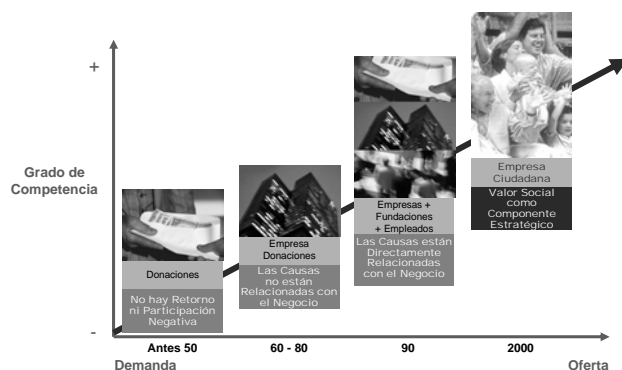


Gráfico 14.1 Evolución de la filantropía en la empresa

Como apunta el gráfico 14.1, podemos ver la evolución de filantropía en la empresa. Lo que empezó antes de los años 50 como donaciones filantrópicas a título personal ha ido evolucionando hacia las donaciones de empresa (acción social) o la creación de fundaciones de empresa, llegando finalmente al concepto de ciudadanía corporativa. En esta línea, el concepto *corporate citizenship* está cogiendo fuerza en el mundo empresarial. La empresa no sólo debe ser un agente económico, sino también un agente social que se relaciona y es responsable de sus actuaciones y de su entorno. Se trata, en definitiva, de ser un buen ciudadano.

14.2 Marco contextual del patrocinio y mecenazgo

Saturación de medios publicitarios

Los medios con los cuales llegamos a los públicos objetivo son muchos: radio, televisión, internet, correo electrónico, sms, periódicos, revistas, dominicales, exterior, etc. Para hacernos una idea del nivel de saturación, veamos algunos datos de publicidad en televisión en España:

- emisión de 418.574 minutos de publicidad en el 2006⁸
- cada día, un espectador ve 28 minutos de publicidad⁹. Esto significa unos 85 anuncios al día.
- las cadenas generalistas nacionales ocupan un 14 % del total de emisión en publicidad¹⁰.

¿Cuánta de esta información somos capaces de recordar? La saturación de cada uno de los diferentes medios obliga a diversificar la estrategia y buscar nuevas formas de llegar, impactar y captar al potencial consumidor. Una de las fuentes de diferenciación puede llegar de la mano del patrocinio y mecenazgo.

Patrocinio y mecenazgo en España, algunas cifras

Siguiendo con el ejemplo español, con el fin de tener una visión general de lo que significa el patrocinio y mecenazgo a continuación se presentan algunos datos cuantitativos¹¹:

- El patrocinio no deportivo, mecenazgo y marketing social ocupa la séptima posición en inversión dentro de los medios publicitarios no convencionales. En el 2006 se realizó una total inversión de 438,9 millones de euros.
- La inversión en patrocinio y mecenazgo sobre la inversión en medios no convencionales representa un 5,9 % y un 3 % del volumen de inversión total del mercado español.

Tipología de patrocinio y mecenazgo

Clasificamos los tipos de patrocinio y mecenazgo en función del ámbito o área de acción al cual se dirige la inversión. Se excluye el patrocinio deportivo por entender que tiene otros objetivos y motivaciones.

⁸ Fuente: Asociación Española de Anunciantes. Incluye TVE, Telecinco, Antena 3 y Cuatro.

⁹ Fuente: Media Planning. Datos para abril de 2006.

¹⁰ Fuente: Asociación para la investigación de medios de comunicación.

¹¹ Fuente: Infoadex. Inversión real estimada para el 2006. Excluye el presupuesto de la obra social de las Cajas de Ahorro.

- **Cultural:** engloba las artes escénicas en general (teatro, música, danza, cine) y artes plásticas (patrimonio, pintura, escultura). Estas acciones son las que se definen como de mecenazgo.
- **Educativo:** apoyo al sistema educativo con medios materiales (por ejemplo, facilitando el acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación), fomentando determinadas especialidades (concurso de literatura, premios) o apoyando la formación universitaria (becas, estudios en el extranjero, seminarios, conferencias, etc.).
- **Investigación:** fomento de la I+D+i (proyectos de investigación, becas, etc.). Este campo sigue siendo poco atractivo para los patrocinadores.
- **Medio ambiente:** conservación y mejora de la biodiversidad a través de proyectos concretos o a través de la educación medioambiental (cursos, becas, premios).
- **Solidario (asistencia y cooperación):** a colectivos en situación de riesgo o exclusión social del tercer o cuarto mundo.

Las empresas no suelen concentrarse en un único campo de actuación. Según un estudio realizado por Aedme, el 75% de las sociedades que realizan patrocinio y mecenazgo se muestran activas en cuatro ámbitos de actuación o más. Las acciones relacionadas con la asistencia, la cooperación, la enseñanza y la cultura son las más frecuentes.

En muchas empresas las acciones de patrocinio y mecenazgo se realizan a través de la propia fundación corporativa. Este tipo de fundación ha sido constituida y promovida por la propia empresa, canalizando de esta manera las relaciones que van más allá del propio negocio. Así, por ejemplo, de las 35 empresas del Ibex-35, 21 tienen una fundación corporativa, es decir, un 60% de las empresas que componen el índice¹².

14.3 Qué busca la empresa con el patrocinio y mecenazgo

Hasta hace no muchos años, una marca aportaba a su consumidor unos atributos únicos que ningún producto más poseía. Este hecho le permitía ser un producto deseado

¹² *Las fundaciones de empresa en España. Primer mapa de sector.* Fundación Telefónica, ESADE y Valores & Marketing. Madrid, 2002.

por su comprador. El consumidor aspiraba a la marca, porque el consumo de ese producto con un nombre concreto le ofrecía una diferenciación y unas propiedades diferentes a otros productos o servicios semejantes. Actualmente, el consumidor, aunque mantiene el deseo de satisfacer sus necesidades, tiene más información, más productos o servicios y, por lo tanto, más opciones para elegir el producto o servicio que se adecue a sus preferencias.

En pocos años han aparecido nuevas formas de diferenciación a las tradicionales basadas en los atributos de calidad y precio. Algunas empresas han buscado nuevas fórmulas para diferenciarse a través del establecimiento de colaboraciones con organizaciones o entidades o con determinados aspectos (deporte, cultura, causas sociales, etc.). Las empresas han adoptado estrategias de diferenciación para sus productos y marcas con el objetivo de generar preferencia ante los consumidores. El patrocinio y mecenazgo es una forma más de orientación de las empresas hacia la sociedad.

En esta línea cabe destacar que, según el estudio de Aedme citado en el punto anterior, las principales motivaciones de las empresas para emprender acciones de patrocinio y mecenazgo son la responsabilidad social, la reputación corporativa, las relaciones con el entorno, el posicionamiento respecto los grupos de interés y la imagen corporativa. Los incentivos fiscales no son considerados como una motivación para realizar acciones de patrocinio y mecenazgo.

Saturación del consumidor

La comunicación publicitaria apenas había experimentado cambios hasta alcanzar la década de los cincuenta. Entonces, se avanzó hacia un concepto hasta entonces prácticamente inédito: crear el deseo de comprar una determinada marca más por lo que representaba que por lo que verdaderamente ofrecía. Hasta entonces sólo se había informado de la existencia de un producto y se explicaba al consumidor potencial dónde lo podía encontrar y, como máximo, qué necesidades le cubría.

Sin embargo, a partir de este momento, esta información ya no es suficiente. Muchos fabricantes constataron que la mejor forma de convencer al futuro cliente se

basaba en un modelo aspiracional hacia los valores que aportaba el producto o la marca. Es decir, el cliente aspira a los valores del producto y no tanto al producto en sí mismo. No obstante, el beneficio para la empresa no está en la mera definición de los valores del producto. El beneficio para la empresa se encuentra, primero, en la identificación de los valores del cliente.

El beneficio de compartir valores

De la oportunidad de compartir valores es de donde nace el beneficio (véase la figura 14.1). Beneficio para la empresa porque su producto, su marca, será el deseado. Y beneficio para el consumidor porque compra algo más que un bien tangible o un servicio. Compra valores.

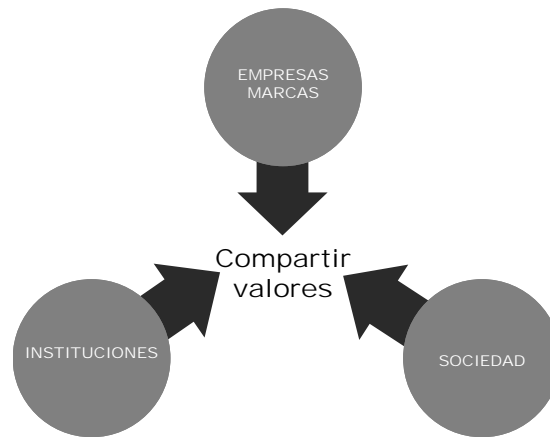


Figura 14.1 Compartir valores

La empresa, como ciudadano, ha evolucionado, o debe hacerlo, desde la filantropía hasta hacer de la RC su propuesta de valor, y del patrocinio y mecenazgo una de las formas de expresar su desempeño.

14.4 El patrocinio y mecenazgo y los grupos de interés

Las expectativas generadas por los grupos de interés ya han sido analizadas en el capítulo 3. No obstante, sólo destacar que siendo el planteamiento estratégico el correcto para integrar a los grupos de interés en la compañía, esta visión estratégica se

plantea también desde el punto de vista del marketing. La *American Marketing Association* define:

Marketing es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y ofrecer valor a los clientes y gestionar las relaciones con los mismos con el fin de conseguir el beneficio de la organización y de sus grupos de interés.

Por tanto, la definición de marketing incluye ya la satisfacción de los intereses de los clientes y de los grupos de interés. ¿A cuáles llegamos con el patrocinio y mecenazgo? Aún siendo el patrocinio y mecenazgo una forma de diferenciación que se concreta en acciones puntuales, no debemos olvidar que éstas deben dotar de contenido al plan de relación con los grupos de interés. Si planteamos las acciones de patrocinio como una acción enmarcada en una estrategia más global, deberemos primero identificar los grupos de interés a los cuales queremos dirigirnos y realizar después las acciones correspondientes. Es decir, analizar a quién queremos llegar, qué expectativas queremos cubrir y cómo vamos a hacerlo. En los cuadros 14.1, 14.2 y 14.3 se ofrecen algunos ejemplos de patrocinio y mecenazgo.

Cuadro 14.1 Cliksalud

Cliksalud es un programa educativo basado en la prevención y los hábitos de vida saludables para adolescentes y jóvenes liderado por Fundación Agbar y Adeslas. A través de un portal de internet, www.cliksalud.com, se ofrecen recursos educativos con el fin de promover hábitos y conductas saludables. Adeslas aprovecha la oportunidad contextualizando este programa con la prevención, como una nueva manera de entender la salud. El programa no es sólo una acción de patrocinio: es una manera de dar contenido al plan de relación con sus grupos de interés (asegurados, padres, adolescentes y jóvenes, escuelas, sociedad en general) y concretar sus valores en acciones.

Cuadro 2 La experiencia de Danone

Danone patrocina diferentes acciones de la Asociación de Diabéticos y difunde materiales educativos sobre la diabetes. Esto sería una acción más de patrocinio si no fuera porque en su estrategia corporativa ocupa un lugar destacado la alimentación, la salud y la nutrición. Numerosos programas y acciones se basan en cinco convicciones que concretan el compromiso de la compañía: equilibrio, variedad, placer, convivencia e información. El objetivo son los valores y la promoción de los mismos.

Cuadro 14.3 La experiencia de La Caixa

La Caixa, al igual que cualquier otra caja de ahorros, podría definirse como un tipo de entidad mecenas por naturaleza. Las cajas de ahorro se caracterizan por tener un fuerte compromiso social y guiarse por una vocación de trabajo a favor del interés general. La Caixa no sólo asume y acepta su papel social sino que promueve que también sus empleados lo asuman. A través de su programa de voluntariado corporativo anima a sus empleados a realizar actividades de voluntariado. No sólo es un mecenas sino que anima a sus empleados, y a otros grupos de interés, a que también lo sean. La entidad, además, promueve el concepto de voluntariado corporativo. Por ejemplo, apoya a entidades a buscar voluntarios a través periódicos de ámbito autonómico o a través de un portal específico, www.gentsolidaria.org; o lidera y edita la “Guía para la promoción del voluntariado corporativo desde la empresa”.

Si la empresa busca diferenciarse de la competencia, buscar un lugar en la mente de sus públicos objetivo o sus públicos de interés, entonces puede utilizar el patrocinio y mecenazgo como una manera más para hacerlo. Son dos herramientas útiles de marketing que pueden conseguir el objetivo planteado. El patrocinio y mecenazgo se ha enfocado desde el marketing porque hasta ahora han sido sólo una manera de diferenciarse. No obstante, existen otras maneras de diferenciarse, si es sólo diferenciación lo que necesita o busca la empresa. Sin embargo, el hincapié debe hacerse no tanto en las herramientas como en el objetivo último que persigue la empresa. En este sentido, contextualizar las acciones de patrocinio y mecenazgo en el

plan de relación con los grupos de interés, basándose en los valores de la compañía, permite definir y transmitir la identidad de marca.

Por tanto, asumiendo que la empresa es más que un agente económico, tiene diferentes maneras de mostrar su papel social. Puede realizar acciones puntuales o continuadas de patrocinio y mecenazgo o puede utilizar el patrocinio y mecenazgo como un nuevo ámbito de relación con sus grupos de interés. La grandeza de la empresa se medirá por la grandeza de sus actuaciones. El patrocinio y mecenazgo son herramientas para dotar de contenido y significado la relación de la empresa con sus grupos de interés y consolidar la identidad de la empresa. El compromiso con sus grupos de interés, basado en compartir valores, permitirá construir una empresa comprometida, responsable, respetada y sostenible en el tiempo.

14.5 Resumen y conclusiones

El patrocinio y mecenazgo, hasta el momento y básicamente, ha salido al paso de la necesidad de dar respuesta por parte de las empresas a la búsqueda de diferenciación de marca, a la saturación de mensajes hacia el consumidor, a la presión de la sociedad y a la creciente demanda de las entidades sociales. Partiendo de estos elementos, cabe mirar más allá y tener en cuenta, a modo de resumen, que:

- Tradicionalmente, se ha entendido el patrocinio y el mecenazgo como una manera de apoyar económicamente un acto, acción, programa, evento o causa social, cultural, solidaria o medioambiental.
- Descartamos incluir el patrocinio de eventos deportivos dentro del concepto patrocinio y mecenazgo tratado en este apartado por el elevado componente publicitario que conlleva este tipo de inversión.
- A pesar de que el patrocinio y mecenazgo pueden ser conceptos diferenciados por su especificidad normativa o causas apoyadas, entendemos que la motivación inicial es la misma: el altruismo y el desinterés, que generan a su vez retornos sobre la imagen corporativa y la reputación de marca.
- El patrocinio y mecenazgo no deben ser un fin en sí mismos, sino que deben considerarse como herramientas para conseguir unos objetivos mayores.
- El patrocinio y mecenazgo permiten compartir valores con los grupos de interés

y acercarse a ellos.

- El patrocinio y el mecenazgo pueden convertirse en nuevas formas de aproximación a los grupos de interés y de creación de plataformas de relación de la empresa con su entorno.
- El patrocinio y mecenazgo, bien gestionados, ayudan a la empresa a posicionarse como una compañía comprometida y responsable.
- La oportunidad del patrocinio y mecenazgo radica en enmarcar las acciones realizadas dentro de la política global de RC.
- El reto de futuro para la nueva economía de la empresa es, no sólo ser responsable, sino promover que los grupos de interés de la empresa también lo sean.
- La empresa, en el entorno donde se ubica, es un motor de progreso económico, social y medioambiental. Reconocer y asumir voluntariamente este rol significa trabajar en cambios de comportamiento social para contribuir desde la nueva empresa a avanzar hacia una sociedad más sostenible.

15. Políticas públicas en responsabilidad corporativa

15.1 Iniciativas mundiales en RC

15.1.1 La OCDE⁹⁷

La OCDE agrupa a un centenar de países comprometidos en promover la democracia y la economía de mercado, con el objetivo global de impulsar el buen gobierno tanto en el sector público como en las empresas radicadas en esos países. Se han incorporado a los debates internos una serie de organizaciones del tercer sector que exponen sus puntos de vista y recomendaciones, para que se tengan en cuenta en los documentos publicados por este organismo.

Su capacidad de influencia es, fundamentalmente, a través de sus análisis, exposición de perspectivas y trabajos estadísticos sectoriales, que orientan a los reguladores de esos países sobre los comportamientos más deseables en un entorno democrático de libre mercado. Los principios que guían sus trabajos en los temas que afectan a la Responsabilidad Corporativa son:

En temas de medioambiente

- Utilizar los mecanismos del mercado para mejorar la calidad del medio ambiente.
- Hacer uso de la ciencia y la tecnología para el beneficio de todos.
- Reducir los desechos y la contaminación.

En temas de cohesión social

⁹⁷ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, en inglés: OECD “Organisation for Economic Co-operation and Development”. Los temas tratados se han obtenido de www.oecd.org.

- Garantizar el acceso a la educación para todos.
- Promover sistemas de salud efectivos y accesibles.
- Luchar contra la exclusión social y el desempleo.
- Reducir la brecha digital entre ricos y pobres.

En temas de buen gobierno

- Promover el buen desempeño de las administraciones públicas.
- Fomentar mejores prácticas de desempeño empresarial.
- Asegurar la transparencia de los sistemas impositivos.
- Promover la justa competencia.
- Luchar contra la corrupción y el lavado de dinero.
- Promover altos niveles éticos.
- Estimular la participación ciudadana en la toma de decisiones y el diseño de nuevas políticas.

El resultado de su labor se aprecia en acuerdos internacionales, decisiones y recomendaciones, de entre las que cabe destacar las siguientes:

- Convenio de Lucha Contra la Corrupción
- Principio de “Quien Contamina-Paga”
- Principios de Buen Gobierno Empresarial
- Directrices Generales para Empresas Multinacionales

La capacidad de influencia de estos acuerdos reside en el esquema de trabajo: diálogo con las partes interesadas, consenso en la toma de decisiones, y la presión y supervisión de los “iguales” para lograr su cumplimiento. La estructura ejecutiva de este organismo está fundamentada en el Consejo, formado por representantes de los países miembros, y las Comisiones creadas para temas específicos. Su sede está en París y cuenta con más de 1500 empleados.

15.1.2 La OIT⁹⁸

La Organización Internacional del Trabajo es un organismo especializado de las Naciones Unidas que procura fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos. Fue creada en 1919, fruto del Tratado de Versalles, el cual dio origen a la Sociedad de Naciones; y en 1946 se convirtió en el primer organismo especializado de las Naciones Unidas.

La OIT formula normas internacionales del trabajo, que revisten la forma de convenios y de recomendaciones, por las que se fijan unas condiciones mínimas en materia de derechos laborales fundamentales: libertad sindical, derecho de sindicación, derecho de negociación colectiva, abolición del trabajo forzoso, igualdad de oportunidades y de trato, así como otras normas por las que se regulan condiciones que abarcan todo el espectro de cuestiones relacionadas con el trabajo.

Su estructura ejecutiva se basa en un sistema tripartito -estados miembros, agrupaciones empresariales (empleadores) y organizaciones sindicales (trabajadores)- que en igualdad de condiciones tratan de alcanzar el consenso en la redacción de sus documentos -Convenios y Recomendaciones- que luego trasladan a las administraciones de los países para su seguimiento. Esta estructura tripartita se refleja en sus órganos de gobierno:

- *La Conferencia Internacional del Trabajo*, que se celebra en Ginebra cada mes de junio, tiene una función muy importante: establece el texto de las normas internacionales del trabajo, a la vez que sirve de foro en donde se debaten cuestiones sociales y laborales de importancia para todo el mundo.
- *El Consejo de Administración*, es el órgano ejecutivo de la OIT y se reúne tres veces al año en Ginebra. Adopta decisiones acerca de la política de la OIT y establece el programa y el presupuesto que presenta a la Conferencia para su

⁹⁸ Organización Internacional del Trabajo, en inglés: ILO “Internacional Labour Organization”. Los temas tratados se han obtenido de www.ilo.org.

adopción. También elige al Director General de la Oficina Internacional del Trabajo. Está integrado por 28 miembros gubernamentales, 14 miembros empleadores y 14 miembros trabajadores.

- *La Oficina Internacional del Trabajo*, es la secretaría permanente de la Organización Internacional del Trabajo y tiene la responsabilidad primordial de las actividades que prepara con la supervisión del Consejo de Administración y la dirección ejecutiva del Director General. La Oficina cuenta con unos 1900 funcionarios, en su sede de Ginebra y en cuarenta oficinas repartidas en todo el mundo. La Oficina también actúa en calidad de centro de investigación y documentación y, como casa editora, publica una amplia gama de estudios especializados, informes y periódicos.

15.1.3 Medidas que conciernen a las empresas multinacionales

En 1976 la OCDE estableció las Directrices para Empresas Multinacionales (conocidas como: las “Directrices” o “The Guidelines” en inglés) para garantizar que las actividades de estas empresas se desarrollasen en armonía con las políticas públicas y fortaleciesen así la confianza mutua entre las empresas y las sociedades donde operasen. El estilo de estas “directrices” es muy coherente con los objetivos fundacionales de la OCDE, el de protección de la igualdad de las inversiones entre países, el del impulso del comercio y el del fortalecimiento de la libre competencia.

En 1977 la OIT definió las cuatro Convenciones Fundamentales (de entre las 185 convenciones que había ido estableciendo a lo largo de su existencia) que deberían ser la base de los comportamientos adecuados de las empresas multinacionales en materia de derechos del trabajo. Estas Convenciones, junto con unas Recomendaciones complementarias, conforman los Principios de la OIT. Asimismo, su estilo es muy coherente con sus objetivos fundacionales: la protección del trabajador ante el poder de las grandes compañías.

Si bien estas directrices y principios comparten la característica de ser de cumplimiento voluntario por parte de las empresas, difieren en otros aspectos como consecuencia de las instituciones que las impulsan. Las “Directrices” obligan a los países que conforman la OCDE, y son los estados los que mediante su capacidad reguladora y de fomento se esfuerzan en influir en las empresas para su cumplimiento. Los “Puntos Focales Nacionales”, creados en cada país y que forman parte de la estructura de la OCDE, actúan de receptores de datos y denuncias, tratando de resolverlas en función de la normativa legal pertinente o mediante su capacidad de influencia y diálogo.

En el caso de los “Principios”, dado el carácter tripartito de la organización - gobiernos, asociaciones empresariales y sindicatos-, la representatividad de su estructura favorece el seguimiento e influencia sobre el comportamiento de las empresas multinacionales en todos los países firmantes de los convenios. Sin embargo, la crítica de muchos grupos del tercer sector se basa en que su capacidad de imponer sus recomendaciones reside únicamente en su fuerza moral.

Hacia el año 2000, se produjo una corriente de críticas y debates a nivel mundial - donde el movimiento denominado “antiglobalización” tuvo una gran influencia- respecto a los potenciales peligros de la globalización de los mercados sobre los países menos desarrollados. Es debido a esta ola de críticas mundiales -con una recepción favorable en los países desarrollados- cuando estos dos organismos deciden actualizar sus directrices y convenciones, para hacerlas más adecuadas a las condiciones económicas mundiales de los años del comienzo del siglo XXI. En este sentido, tanto las “Directrices” de la OCDE como las “Convenciones” de la OIT experimentan en el año 2000 sendas actualizaciones de sus textos, incluyendo aspectos recientes y simplificando sus principios para adaptarse más a las condiciones económicas de las empresas multinacionales.

Una de las críticas recurrentes que diversas instituciones siguen haciendo a estas guías de comportamiento de las multinacionales es el carácter voluntario en el cumplimiento de las medidas. Aquellas administraciones de los países que firmen los Convenios de la OIT, o de aquellos que formen parte de la OCDE, deberán controlar a las

empresas de su territorio para impulsar su cumplimiento, pero no podrán ser la fuente de las penalizaciones económicas ni la vía que deben seguir las denuncias para lograr sus objetivos.

15.1.4 El Pacto Mundial de las Naciones Unidas

En 1999 surge una nueva iniciativa de la mano del Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, quien propuso una nueva vía de influencia sobre las empresas para lograr los Objetivos del Milenio. En vez de utilizar el mecanismo tradicional indirecto de la presión sobre los gobiernos de los países donde estuvieran radicadas las empresas multinacionales para que éstas respondieran, el Secretario General utilizó la vía más directa de enviar un mensaje a estas empresas apelando a su cooperación voluntaria. En su propuesta les invitaba firmar un “Pacto” por el que se comprometían a respetar unos principios derivados de los Derechos Humanos, los Convenios Laborales y las políticas de respeto por el Medioambiente, que ya habían sido aceptados por los gobiernos en anteriores convenios y acuerdos.

Este nuevo planteamiento fue posible gracias al cambio que se había producido en muchos foros. Al enfoque “demonizador” de las actividades de las multinacionales por parte de algunas ONG de denuncia, le sucedió un enfoque más comprensivo e inclusivo con su comportamiento, como resultado de la idea utilizada en muchos foros de que si bien las multinacionales son parte del problema, también son parte de la solución.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (United Nations Global Compact) es una iniciativa de carácter internacional que propugna la implantación de Diez Principios básicos de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y lucha contra la Corrupción (introducido éste último más tarde, en el año 2004), en la estrategia y las operaciones diarias de la empresa

La iniciativa persigue, por medio de la creación de una ciudadanía corporativa global, la conciliación de las demandas de la sociedad civil, del tercer sector, de los

sindicatos y de las instituciones educativas, con los intereses y procesos de la actividad empresarial.

La idea de un Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) en materia de responsabilidad social de las empresas, fue lanzada por el Secretario General de la ONU, Kofi Annan, ante el World Economic Forum en Davos, el 31 de enero de 1999. Su fase operativa comenzó el 26 de julio de 2000, cuando el mismo Secretario General hizo una llamada a los líderes y responsables de las compañías para que se unieran a un gran Pacto que llevara a la práctica el compromiso de sincronizar la actividad y las necesidades de las empresas con los Principios y objetivos de la acción política e institucional de Naciones Unidas, de las organizaciones laborales y de la propia sociedad civil. A finales del año 2006, la red del Global Compact estaba formada por más 3.500 entidades distribuidas en 100 países de todo el mundo.

Los Diez Principios del Pacto Mundial son el eje sobre el que se articula la iniciativa del Pacto. Su validez global se fundamenta en las Declaraciones y Convenciones Universales sobre las que se estructura. En la figura 15.1 se presentan dichos principios.

Derechos Humanos (Declaración Universal de los Derechos Humanos)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia. 2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
Trabajo (Declaración de la OIT sobre Principios fundamentales y Derechos Laborales)
<ol style="list-style-type: none"> 3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. 4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción. 5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil. 6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
Medio Ambiente (Declaración de Río sobre Medioambiente y Desarrollo)
<ol style="list-style-type: none"> 7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente. 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental. 9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Lucha contra la Corrupción (Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción)

10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Figura 15.1 Los Diez Principios del Pacto Mundial

Las empresas firmantes del Pacto se comprometen a publicar anualmente un Informe de Progreso. El Informe de Progreso persigue un doble objetivo. Por un lado, se busca que las entidades firmantes identifiquen sus avances en las materias del Pacto como sistema de autoevaluación. De esta forma, el Informe de Progreso busca todos aquellos datos que ilustren avances con respecto a momentos anteriores en el tiempo. Por otro lado, el Informe de Progreso persigue dotar de una mayor transparencia y credibilidad a la iniciativa, dado que sólo mediante el compromiso real y constante de las entidades firmantes del Pacto Mundial se conseguirá hacer del movimiento una solución de futuro.

Para tratar de impulsar los comportamientos coherentes con los diez Principios, la oficina del Global Compact en Nueva York ha establecido la norma de que aquellas empresas que pasados dos años no envíen su Informe de Progreso a la oficina del Pacto en las Naciones Unidas pasarán a la categoría de “Non communicating” (sin comunicación), incluyéndoles en una lista pública específica. Si transcurrido un año más siguen sin enviar el Informe de Progreso serán considerados “Inactivos”, dándoles de baja del Pacto Mundial y por tanto no podrán utilizar el logo del Pacto Mundial en sus comunicaciones. Como puede apreciarse, se utiliza el mecanismo de “nombrar y avergonzar” para que sea la presión de los “iguales” (“peer pressure”) la que expulse a las empresas no cumplidoras o las haga reconsiderar sus actuaciones sobre todo en medidas de transparencia. Sin embargo, sigue sin ser esta institución la vía adecuada para hacer demandas de responsabilidades económicas o de perseguir comportamientos específicos de las empresas firmantes. En ningún caso esta iniciativa puede considerarse como un auditor o controlador o denunciador de los comportamientos de las empresas que han firmado su compromiso con el Pacto Mundial.

15.2 Iniciativas en la Unión Europea

15.2.1 Inicios de la RC en el ámbito europeo

La RC en el ámbito europeo se configura como un concepto ciertamente nuevo, trazándose una línea muy importante en su difusión e importancia, así como en la preocupación por parte de las instituciones públicas europeas en su fomento, a raíz del llamado Libro Verde para “*Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*” de la Comisión en 2001. No obstante, podemos encontrar ciertas iniciativas europeas anteriores al año 2001 en este campo que ya hacían presagiar la importancia y trascendencia que adquiriría años después la RC en toda la Unión Europea.

Así, una de las primeras manifestaciones públicas provenientes de la Comisión Europea se remonta a 1993, cuando su presidente Jacques Delors incitó abiertamente a que las empresas europeas tomaran una actitud encaminada a conseguir mejorar la integración social, luchando de esta manera por erradicar la exclusión social y laboral. Este llamamiento, provocó que muchas empresas europeas se organizaran, movilizaran y crearan redes empresariales con este objetivo, lo cual supuso un gran éxito en el ámbito de la actuación empresarial responsable.

No obstante, esta tímida e incipiente preocupación por la RC desde la Unión Europea dejó paso al enunciado de unos objetivos más concretos y algo más orientados hacia lo que entendemos actualmente por RC. Así, en el año 2000 la Cumbre de Lisboa se marcó el objetivo de crear una economía competitiva en Europa capaz de un crecimiento económico sostenible, abogando por llamar al sentido de responsabilidad de las empresas intentando que las mismas elevaran los niveles de desarrollo social, respeto al medioambiente y de los derechos humanos. De esta manera y tras la creciente preocupación por parte de la Unión Europea, se decidió avanzar sobre esta materia de cara a su estudio y fomento, por lo que posteriormente se inició un proceso de diálogo abierto a través del mencionado Libro Verde.

15.2.2 El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas para “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”

El Libro Verde de la Comisión supuso un hito en el ámbito de la RC en Europa debido a que expresamente se reconocía por las Instituciones Comunitarias la importancia de la responsabilidad social como medio para mejorar la calidad de vida, no sólo en el ámbito europeo, sino en cualquier país del mundo en donde las empresas europeas actuasen. Expresamente se reconocía en el texto que la RC podría contribuir de manera muy importante a alcanzar el objetivo estratégico marcado en la Cumbre de Lisboa del año 2000 relativo a crear una economía competitiva capaz de conseguir un crecimiento económico sostenible, con mejores empleos y una mayor cohesión social.

En este contexto, es necesario tener en cuenta que las empresas son para la Comisión el motor del crecimiento económico, la creación de empleo y la innovación; por tanto, son agentes fundamentales para lograr los objetivos de Lisboa y el desarrollo sostenible. Europa precisa de empresas que hagan aquello que hacen mejor: suministrar productos y servicios que den valor añadido a la sociedad y desplegar el espíritu empresarial y la creatividad para crear valor y empleo. Pero no necesita de empresas sin más, sino empresas responsables, que asuman su cuota de responsabilidad en la marcha de los asuntos europeos. Según la Comisión, las empresas pueden contribuir a través de sus buenas prácticas en RC a lograr varios objetivos políticos como:

- Mercados laborales más integrados y mayor cohesión social.
- Inversión en el desarrollo de capacidades, aprendizaje permanente y la empleabilidad.
- Mejoras en la sanidad pública fruto de iniciativas voluntarias de las empresas en áreas como la comercialización y el etiquetado.
- Más rendimiento de la innovación.
- Utilización más racional de los recursos naturales y menores niveles de contaminación.
- Mejor imagen de las empresas y los empresarios en la sociedad que intenten suscitar actitudes más favorables hacia el espíritu empresarial.

- Mayor respeto a los derechos humanos, la protección del medio ambiente y unas normas laborales básicas, sobre todo en los países en desarrollo.
- Reducción de la pobreza y avance hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Ante el estado latente ante el que se encontraba la RC en aquel momento, la propia Comisión decidió, a través del Libro Verde, generar un período de debate a escala comunitaria que permitiese precisamente recabar toda la información posible, no sólo de empresas, sino de diversos organismos públicos y privados, así como de organizaciones sindicales que desembocaran en el establecimiento de un marco para el fomento de la RC en las empresas europeas. Ante la incertidumbre sobre el propio concepto de RC y de los elementos que la integran y el ámbito en el que se desarrolla, la propia Comisión plasmó en el texto del Libro Verde una serie de elementos básicos que ayudasen a hacer más sencilla la consulta propuesta y que sentaran unas bases sobre el concepto de la RC y su contenido. Estos elementos se pueden resumir de la siguiente forma:

- La RC se vincula siempre al concepto de voluntariedad. Si en algo coinciden las numerosas definiciones vertidas en este aspecto, es la integración voluntaria de la RC por parte de las empresas.
- La RC va más allá del mero cumplimiento de las leyes, situándose en el estadio más avanzado de máximo respeto por los propios trabajadores, clientes, consumidores, medio ambiente, etc.
- La RC no se ciñe únicamente al ámbito de las grandes corporaciones, sino que debe ser promocionada y promovida especialmente en las PYMES, las cuales representan la mayoría de empresas en la Unión Europea.
- La RC se compone de un doble ámbito o dimensión, una interna y otra externa. La primera de ellas hace referencia a las prácticas responsables en relación a la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, la adaptación al cambio (entendida como la gestión de las reestructuraciones empresariales desde un punto de vista socialmente responsable) y la disminución del consumo de recursos y contaminación generada por la propia empresa. El segundo ámbito o dimensión externa, se

basa en las relaciones que la empresa mantiene con agentes externos a la misma, ya sea con las comunidades en donde se sitúa, suministradores, proveedores, consumidores, así como por la especial observancia de los derechos humanos y del medio ambiente. En este sentido, la RC exige la implicación de las empresas con los agentes locales, tales como autoridades públicas y ONG, de cara al desarrollo y sostenimiento de las comunidades en las que se integra. Asimismo, afectará a las relaciones que mantenga con sus suministradores y socios comerciales extendiendo sus prácticas responsables a ellos.

Por supuesto y, con base en todo lo anterior, la Comisión plasmó en su Libro Verde un concepto de RC que sirviera de guía o de base para su estudio del tema, si bien fue cauta en su definición limitándose a recoger, como así reconoce en su propio texto, la opinión mayoritaria en este sentido. En consecuencia, la voluntariedad se convirtió en el eje central de la RC, algo que a día de hoy se encuentra comúnmente admitido. Así, la Comisión definió la RC 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”*. Esta descripción guarda alguna imprecisión a juicio de algunos autores, aunque recoge los puntos clave de la RC, esto es, la voluntariedad y la iniciativa empresarial⁹⁹.

Partiendo de los anteriores elementos, el Libro Verde se propuso invitar *“a las autoridades públicas de todos los niveles, incluidas las organizaciones internacionales, las empresas (desde las PYME hasta las multinacionales), los interlocutores sociales, las ONG y a cualquier parte afectada o persona interesada a expresar su opinión sobre la manera de establecer una asociación para crear un nuevo marco destinado a fomentar la responsabilidad social de las empresas, teniendo en cuenta los intereses tanto de las empresas como de las distintas partes involucradas”* y por supuesto promover el debate sobre la RC en las empresas.

⁹⁹ Alonso Soto, Francisco.: “Estrategia europea de la responsabilidad social de las empresas”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Derecho Social Internacional y Comunitario* n° 62, 2006, pp. 79-107.

15.2.3 Comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas relativa a “la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”

Fruto de las respuestas obtenidas por la Comisión a raíz de la invitación contenida en el Libro Verde, ésta publicó un año después, en 2002, una Comunicación en la que analizaba las propuestas, ideas y opiniones aportadas por diversas empresas, organismos e instituciones europeas, para finalmente elaborar una propuesta de estrategia de promoción de la RC en la Unión Europea. La llamada al debate se pudo calificar como un éxito, debido a que la Comisión recibió más de 250 respuestas provenientes de organizaciones, asociaciones e instituciones de muy variada índole y procedencia, lo cual sin duda supuso un estímulo para que desde la Unión Europea se siguiese invirtiendo en esta materia. Así, aunque bien es cierto que más de la mitad de aquellas respuestas procedieron de organizaciones empresariales y empresas (algo lógico por otra parte si se tiene en cuenta la propia naturaleza de la RC), también quisieron participar sindicatos, asociaciones de consumidores, organizaciones de variado ámbito, etc.

La primera conclusión que la Comisión arroja en la Comunicación del año 2002 es, con independencia de la actitud positiva con que en general se acoge a la RC por parte de la sociedad europea y la voluntad favorable a una acción de la propia Unión Europea en este ámbito, es la divergencia sobre, no sólo la naturaleza de la RC sino la forma de promoverla. De esta manera, mientras que para las empresas prevalecía sobre todo la naturaleza voluntaria de la RC, considerando como contraproducente cualquier intento de regulación, los sindicatos apostaban por la creación de un marco reglamentario que marcara una serie de preceptos de mínima observancia y un mecanismo de responsabilidades ante las consecuencias sociales y medioambientales de sus acciones. También se reconocía por los participantes la necesidad de adoptar la RC como un elemento muy importante de la gestión empresarial y como herramienta de adaptación a la globalización, mejorar la imagen y prestigio y la productividad empresarial.

En cuanto a la estrategia de promoción comunitaria de la RC, la Comisión basó la misma en las siguientes acciones:

- Dar a conocer el impacto de la RC en relación al éxito comercial de la empresa a largo plazo, al entender la mayoría de las empresas participantes que la RC conllevaría una mayor implicación de los trabajadores en la empresa y mejores resultados en innovación.
- Fomentar el intercambio de experiencias en materia de RC entre empresas que permita ampliar el conocimiento de la materia entre ellas, familiarizarse con el mismo y reducir los costes que la implantación de la RC podría suponer.
- Asimismo, al igual que se debe fomentar el intercambio de experiencias entre empresas, se apuesta por hacer lo propio entre los Estados miembros, que permitan avanzar hacia conceptos homogéneos de RC.
- La educación se convierte en pieza clave, a juicio de la Comisión, de cara a promocionar la RC en las empresas. Una correcta formación en este ámbito, no únicamente de los directivos, sino de los empleados y de sus agentes y colaboradores podrá facilitar la correcta implantación de la RC.
- Otorgar a las PYME una especial relevancia en la labor de fomento de la RC debido a que, contrariamente a lo que se pensaba tradicionalmente, la responsabilidad no debe quedar limitada a las empresas multinacionales.
- Motivar la transparencia de las prácticas empresariales que permitan conocer a terceras partes el nivel de implicación de las empresas en el ámbito social y medioambiental. Para ello, la utilización de medios como los códigos de conducta, elaboración de informes sobre los resultados empresariales en estos ámbitos, y los premios o etiquetas comerciales que reconozcan la labor de las empresas en materia de RC, serían enormemente positivos a juicio de la Comisión.
- Integración de la RC en las políticas de la Unión Europea, especialmente las políticas de empleo y asuntos sociales, medioambientales, protección de los consumidores, contratación pública, etc.

- Creación de un Foro Multilateral Europeo sobre la RC, que ayude a aunar criterios, alcanzar soluciones y adoptar una política de RC lo más común posible en el ámbito de la Unión Europea.

15.2.4 Creación del Foro Multilateral Europeo sobre la RC

Este Foro fue propuesto “*con el objeto de promover la transparencia y la convergencia de las prácticas y los instrumentos de responsabilidad social*” en palabras de la propia Comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas de 2002. Este Foro fue presidido por la propia Comisión, teniendo como objetivos básicos:

- Mejorar el conocimiento sobre la relación entre la RC y el desarrollo sostenible a través del intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Estudiar la conveniencia de marcar principios comunes en cuanto a las prácticas relacionadas con la RC, tomando en consideración las iniciativas provenientes de la Unión Europea y la legislación existente sobre la materia.

El Foro se estructuró en cuatro mesas de trabajo, de cara a poder ofrecer sus conclusiones sobre el tema tratado antes del verano de 2004 a la Comisión Europea, las cuales estuvieron compuestas por representantes de sindicatos, ONG, empresarios y asociaciones empresariales, así como por observadores internacionales provenientes de las Instituciones Europeas y de otras organizaciones internacionales como la Organización Internacional del Trabajo. Cada una de las citadas mesas de trabajo se especializaron en las siguientes áreas:

- Mejorar el conocimiento sobre la RC y facilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Implementar la RC en las PYME.
- Búsqueda de herramientas y prácticas para mejorar la diversidad, convergencia y transparencia en la RC.
- Mejorar y desarrollar aspectos de la RC.

Consecuencia del estudio y de las conversaciones desarrolladas durante el transcurso del Foro, en el año 2004 se plasmaron los resultados finales y las conclusiones a través de informe publicado el 29 de enero, llegándose a un cierto acuerdo sobre la definición de RC, utilizando para ello la ofrecida por la Comisión en su Libro Verde de 2001, y que se resume en, *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”* Con independencia del consenso en lo que significa la RC, el Foro arrojó una serie de conclusiones sobre lo que deberían ser los ejes de la política de RC en Europa, que si bien no aportan muchas novedades, sí se puede apreciar la consolidación de ciertos criterios y tendencias ya pronunciados por el Libro Verde de la Comisión en 2001:

- Incrementar la concienciación y el conocimiento sobre la RC. Para ello, resultaría clave que tanto las autoridades públicas como todos aquellos grupos o partes implicadas que puedan tener un interés en este tema (*stakeholders*) efectúen una labor de concienciación, pudiendo utilizar para ello códigos de conducta, convenios colectivos, acuerdos, etc. De igual manera, los grupos de interés deberían contribuir a recopilar, difundir e intercambiar toda la información útil y de relevancia en relación a la RC, haciéndola pública de la manera más fácil y cómoda posible, usando preferiblemente un portal en Internet, así como cualquier otra vía o canal próximo a las compañías. Por último, el Foro recomendaba intensificar la investigación sobre la RC, no únicamente en sus aspectos generales, sino también sobre aspectos específicos de la misma como las nuevas pautas, prácticas reales en el mundo empresarial, su impacto en la competitividad de la empresa y por supuesto en el ámbito social y medioambiental, etc.
- Mejorar la capacidad de las empresas en entender e integrar la RC en su gestión. Para ello, el Foro recomendó la cooperación entre las distintas empresas, organizaciones patronales y los grupos de interés en desarrollar la educación en este ámbito, incrementando a su vez la accesibilidad en la

información, así como aconsejar en la implantación de la RC en todos los niveles de la empresa. Resulta muy destacable como desde el Foro se recomienda a todos los Estados miembros, de cara fomentar esta educación, el estudio de la RC a través de su introducción como asignatura a impartir en universidades y escuelas de negocios, permitiendo a estudiantes graduados y futuros directivos tener un conocimiento sobre la RC que facilitase su adopción en la empresa.

- Crear un entorno propicio para el desarrollo de la RC, para lo que las Instituciones de la Unión Europea y los distintos gobiernos nacionales unan sus esfuerzos hacia una mayor coordinación en las políticas de RC, asegurándose de la existencia de unas condiciones económicas y sociales adecuadas que permitan a las empresas adaptar un modelo de gestión responsable. Como complemento a lo anterior, las Instituciones Europeas y los gobiernos nacionales deberán tomar la iniciativa en aras de alcanzar la meta del desarrollo sostenible creando un contexto favorable a la RC. De igual manera, desde estas Instituciones se deberá asistir y ayudar a otros países a ratificar e implementar tratados internacionales en protección de los derechos humanos y medio ambiente. Finalmente, se incita a la Unión Europea y sus Estados Miembros a efectuar una evaluación sobre cómo usar los fondos públicos de una manera eficiente y responsable, tomando en consideración los aspectos económicos, sociales y medioambientales.

Como se puede observar, el trabajo del Foro fue positivo, aunque según la opinión predominante, estas conclusiones no pudieron ser consideradas como un avance importante en el campo de la RC pues, tal y como sostienen algunos autores, *“no hay especiales novedades en el Informe, ya que se recogen ideas y conceptos de las dos comunicaciones de la Comisión, eso sí, ahora, refrendados por la representatividad de los actores sociales”*¹⁰⁰ Así las cosas, el testigo volvió a ser tomado por la Comisión y el Consejo Europeo, consolidando la apuesta firme por la RC como medio de alcanzar los

¹⁰⁰ Soto, Francisco.: “Estrategia europea de la responsabilidad social de las empresas”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Derecho Social Internacional y Comunitario* n° 62, 2006, p. 62.

objetivos de impulsar una economía competitiva y en definitiva asentar en Europa una gestión empresarial que descansa sobre un desarrollo sostenible:

- Consejo Europeo marzo 2005: *“Con el fin de fomentar las inversiones y crear un marco atractivo para las empresas y los trabajadores, la Unión Europea debe llevar a término su mercado interior y dotarse de un entorno jurídico más favorable a las empresas, que, por su parte, deben desarrollar su responsabilidad social”*.
- Comunicación de la Comisión al Consejo Europeo de marzo de 2005: *“la RC puede desempeñar una función clave a la hora de contribuir al desarrollo sostenible y reforzar al mismo tiempo el potencial innovador y la competitividad de Europa”*.
- Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo en 2006 con la intención de *“Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas”*.

15.2.5 Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo de 2006

Esta Comunicación, emitida en el año 2006, vino a resumir, en palabras de la propia Comisión, el trabajo iniciado en 2001 a través del Libro Verde, el cual incitó a empresas, agentes sociales, sindicatos y demás partes interesadas a iniciar un diálogo y debate en relación a la RC, tal y como se ha venido indicando. De esta manera, destaca ya la firme determinación de la Comisión por fomentar la RC como reflejo de la defensa de valores comunes y sentido de la solidaridad y cohesión europeas. Se puede apreciar cómo la Comisión apuesta por involucrarse en la RC no a través de medios coactivos, debido a que la idea asociada a la voluntariedad en este campo parece ya completamente clara, sino por el cauce de ayudas y apoyo a las empresas, así como por el fomento de la educación y concienciación. No obstante, además de subrayar las ideas fundamentales de los anteriores trabajos, la Comisión en 2006 propuso:

- La creación de una Alianza Europea para la RC, la cual se configurará como la cobertura política para las iniciativas de la RC tanto de las grandes empresas como de las PYME y sus interlocutores.
- El fomento de la RC fuera de Europa, asumiendo la Comisión un papel de liderazgo en la promoción del medio ambiente y fomentar el respeto de los derechos humanos y laborales en el mundo a través de la utilización de incentivos comerciales.

15.2.6 La Alianza Europea para la Responsabilidad de la Empresa

El apoyo de la Comisión a la creación de una Alianza que concentre las ideas y propuestas sobre RC de diversas organizaciones y países europeos es firme y está basada en la intención de consolidar la responsabilidad de las empresas en Europa de una manera definitiva y unitaria. Esta Alianza se crea con la intención de estar abierta a todas las empresas europeas independientemente de su tamaño, sin ningún tipo de requisitos formales u obligaciones y con el objetivo de convertirse en un vehículo de intercambio de información sobre la RC, sus prácticas y sus estrategias. Es por tanto coherente esta iniciativa con el espíritu de la propia RC la cual prescinde de cualquier elemento de coactividad para articularse bajo las directrices de la voluntariedad, entendiendo igualmente que la RC *“puede contribuir al desarrollo sostenible al mismo tiempo que refuerza el potencial innovador y la competitividad en Europa, contribuyendo también a la empleabilidad y a la creación de empleo”*, tal y como la Comisión asevera.

No obstante, la Alianza responde a unos criterios básicos, los cuales se han ido fraguando a través de los últimos años por medio de la labor de consulta iniciada por la Comisión. Las tres áreas de actividad de la alianza se concentran en:

- Sensibilizar sobre la RC y fomentar su conocimiento.
- Ayudar a implementar la RC en las empresas.
- Crear un entorno favorable que incite y promueva la adopción de la RC.

Como se deduce de lo expuesto, esta Alianza nace con la loable pretensión de crear un órgano de impulso y fomento de la RC de carácter permanente, superior a las consultas y contestaciones que se habían producido hasta el momento. Asimismo, estamos ante una Alianza viva, con un sistema de funcionamiento que implicará reuniones frecuentes, informes y balances de estudio para su posterior comunicación, lo cual ayudará sin duda a convertir efectivamente a la RC en un sistema adoptado y extendido en una gran parte de las empresas europeas.

15.2.7 Iniciativas públicas de algunos países comunitarios

A consecuencia de la iniciativa promovida por las Instituciones Europeas incitando a fomentar e implementar la RC en el ámbito empresarial, han surgido diversas proposiciones y programas (políticas públicas, en definitiva) desde los Estados miembros, liderados por las propias administraciones públicas correspondientes. Asimismo y, tal y como se verá, la tradición en RC viene de lejos para algunos países comunitarios, habiéndose convertido en auténticos pioneros en este campo. Por tanto, se analizarán aquí algunas de las políticas de los países más destacados en este ámbito.

En Alemania se ha creado una mesa redonda sobre códigos de conducta empresariales con la pretensión de mejorar las condiciones laborales y sociales en los países en desarrollo donde las empresas alemanas estén interviniendo. En 2002 se adoptó una estrategia para el desarrollo sostenible, en la cual, un consejo asesor compuesto por representantes del gobierno, empresa, trabajadores, ONG, etc., se encarga de ayudar al Gobierno en esta materia. De igual forma, un Comité para el desarrollo sostenible ayuda a implementar esta área en todas las políticas del gobierno.

Dinamarca es sin duda alguna el que cuenta con una mayor tradición en el fomento y promoción de la RC en todo el espacio de la Unión Europea. Entre sus numerosas iniciativas destacan el lanzamiento de la campaña en 1994 “Our common concern, the social responsibility of the corporate sector” con el objetivo de concienciar a

los ciudadanos de que el bienestar social no debe ser únicamente responsabilidad del sector público, sino que se extiende a toda la sociedad, incluyendo a empresas, ciudadanos, comunidades locales, etc. Desde 1995, una orden ministerial obliga a las industrias más contaminantes a realizar informes sobre sus actuaciones medioambientales. En 1996 se fundó una red nacional de ejecutivos, reuniendo a 16 líderes empresariales del sector público y privado que actúan como asesores del ministro de asuntos sociales y promocionan actividades de integración. En 2000 se creó el índice social por el Ministerio de Asuntos Sociales, el cual evalúa la implicación de las compañías en RC.

Francia es quizás uno de los ejemplos destacados en el ámbito europeo por contar con mayor regulación. En mayo de 2001, Francia se convirtió en el primer país que obliga a que las empresas reflejen en su informe anual los aspectos sociales y medioambientales de sus actividades. Por otra parte, en 2003 Francia inició la llamada estrategia nacional para el desarrollo sostenible y fundó el Instituto nacional para el desarrollo sostenible, el cual es responsable de la elaboración de dicha estrategia.

Al igual que los países anteriores, Holanda está jugando un papel muy activo en el desarrollo de la RC. En 2002, el gobierno holandés creó el “Knowledge and Information Centre on CSR” el cual nació con la pretensión de impulsar el conocimiento sobre la RC a través del diálogo y asociaciones entre empresas y ONG, administraciones públicas locales y ciudadanos. Asimismo, el ministerio de asuntos económicos junto a la Iniciativa Nacional sobre el desarrollo sostenible, ha puesto en marcha un estudio sobre la RC, diseñado para coordinar las distintas iniciativas en investigación sobre RC que se llevan a cabo en las universidades holandesas. Este mismo Ministerio junto al Ministerio de Cooperación al Desarrollo trabajan juntos en una estrategia de reducción de la pobreza en países en vías de desarrollo, así como de la promoción de la RC en los mismos.

En Suecia, desde 1999 las compañías de cierta dimensión son requeridas a incluir en sus cuentas anuales información sobre el impacto ambiental de sus actividades.

Una de las medidas más importantes puestas en marcha por el Reino Unido en el campo de la RC es el nombramiento en el año 2000 del Ministro para la RC, el cual tiene como funciones básicas las de elevar la concienciación en este campo, establecer unas líneas básicas de desarrollo y trabajar por promover un consenso sobre buenas prácticas, tanto a nivel nacional como internacional. En 2001 su Gobierno publicó un informe sobre RC incluyendo iniciativas atractivas para su adopción, especialmente por las PYME, fomentar las buenas prácticas, promover la RC internacionalmente y coordinar esta materia dentro del propio gobierno.

15.3 Resumen y conclusiones

- Dado lo problemático que sería impulsar directrices supranacionales de índole punitivo, es consecuente el carácter voluntario de las iniciativas internacionales que ha habido hasta la fecha, y también que esta voluntariedad sea la fuente de las críticas de las organizaciones más combativas con los comportamientos de las empresas multinacionales. No obstante, no se debe dejar de lado el gran beneficio que supone su carácter orientador y de transparencia, que propicia un desarrollo armónico de la Sociedad.
- Las empresas multinacionales utilizan en gran medida los principios que emanan de las tres iniciativas mencionadas en este capítulo -OCDE; OIT; Global Compact- como se ha podido comprobar en un estudio realizado a partir de una encuesta sobre una muestra extraída de la lista de las empresas más grandes incluidas en el Fortune 500.
- Una conclusión de la utilización de uno u otro (o varios) de estos estándares, es que la elección depende de la zona de origen de la empresa y del sector donde tenga su actividad. En cualquier caso, es relativamente elevado el número de empresas que hacen referencias sobre el tema de los Derechos Humanos en sus informes públicos de RC.
- Desde un punto de vista pragmático, para las empresas transnacionales es muy útil que existan principios orientadores como los vistos en este capítulo, ya que los pueden utilizar como fundamento legítimo de sus comunicaciones y

de los diálogos con las organizaciones del tercer sector. Al apoyarse en argumentos internacionalmente aceptados y al aplicar estándares que se pueden justificar por la legitimidad de las entidades que los proponen, las empresas multinacionales están avanzando con más confianza en la línea que les permite mantener sus objetivos de creación de valor para la empresa y para la sociedad en general.

- Las instituciones públicas europeas han adoptado un papel predominante y líder en la difusión y fomento de la RC en Europa, de manera especial desde la publicación del llamado Libro Verde para “*Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*” de la Comisión en 2001.
- Tras el necesario período de consulta a los sectores europeos con interés directo o indirecto en este tema iniciado con el Libro Verde, se ha querido pasar a implementar una política más activa que se base en dar a conocer el impacto de la RC en relación al éxito comercial de la empresa a largo plazo, fomentar el intercambio de experiencias en materia de RC entre empresas y entre países comunitarios y, fomentar la educación en este concepto.
- En relación a la educación, se considera a ésta como pieza clave para la correcta asimilación y adopción de la RC proponiendo para ello el estudio de la RC a través de su introducción como asignatura a impartir en universidades y escuelas de negocios, permitiendo a estudiantes graduados y futuros directivos tener un conocimiento sobre la RC que facilite su adopción en la empresa.
- El apoyo por parte de la Comisión en 2006 a la constitución de una Alianza Europea para la Responsabilidad Empresarial supone la intención de consolidar la responsabilidad de las empresas en Europa de una manera definitiva y unitaria, siendo un órgano de impulso y fomento de la RC de carácter permanente, superior a las consultas y contestaciones que se habían producido hasta el momento y, con un sistema de funcionamiento, que implicará reuniones frecuentes, informes y balances de estudio para su posterior comunicación a los sectores interesados.

Parte IV

Medición de la RC y recomendaciones para las empresas

16. La correlación entre la RC, el beneficio empresarial y el incremento del valor para el accionista*

En los últimos treinta años se han publicado numerosos estudios académicos sobre la relación existente entre la RC y la creación de valor para la empresa. De forma harto sucinta, puede decirse que hay dos líneas de pensamiento tras ellos:

- La posición de Milton Friedman, de que cualquier preocupación que haga que las empresas se distraigan de su objetivo último de crear valor para el accionista va en detrimento del mismo.
- La posición de todos aquellos que estiman que el objetivo último de la empresa es crear valor en sentido amplio, es decir, para la empresa y para el entorno en que ésta opera, y que ambas consideraciones son totalmente compatibles, necesarias y sinérgicas.

Asimismo, en los últimos años se han realizado varios metatrabajos cuyo propósito ha sido revisar y resumir las conclusiones obtenidas en los estudios. El propósito de este breve capítulo es presentar cuál es el estado actual de este controvertido asunto.

16.1 Principales hipótesis

Siguiendo a Preston y O'Bannon, podemos clasificar los estudios empíricos según la dirección causal de la relación entre rendimiento económico y rendimiento social, y según el signo de la misma (véase la tabla 16.1).

* Los autores desean expresar su agradecimiento a Silvia Ayuso, investigadora de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de IESE, por su colaboración en este apartado.

Tabla 16.1 Tipologías de la relación entre rendimiento social y rendimiento financiero

Dirección causal	Positiva	Negativa
Rendimiento social → rendimiento financiero	(1) Hipótesis del impacto social	(4) Hipótesis de la compensación (trade-off)
Rendimiento financiero → rendimiento social	(2) Hipótesis de los fondos disponibles	(5) Hipótesis del oportunismo directivo
Rendimiento social y rendimiento financiero son sinérgicos	(3) Sinergia positiva	(6) Sinergia negativa

Fuente: Preston y O'Bannon (1997)¹⁰¹

Como se presenta en la tabla 16.1, los estudios empíricos realizados pueden agruparse en torno a seis hipótesis:

- **Hipótesis social.** Un actuación coherente con los presupuestos de la RC y, por consiguiente, un impacto positivo en el entorno origina una mejora de los resultados económicos.
- **Hipótesis de los fondos disponibles.** Las empresas que obtienen buenos resultados económicos generan un excedente de fondos que pueden dedicar a mejorar su impacto en el entorno.
- **Sinergia positiva.** La buena gestión empresarial (en sentido tradicional) y la buena gestión de sus interrelaciones con el entorno caminan en la misma dirección. En consecuencia, hay una retroalimentación positiva entre los resultados económicos y sociales de la empresa.
- **Hipótesis de la compensación.** Los recursos empleados por la empresa en mejorar el impacto en el entorno conllevan un empeoramiento de sus rendimientos económicos.

¹⁰¹ Preston, L.E. y D.P. O' Bannon.: "The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis", *Business and Society* 36 (4), 1997.

- **Hipótesis del oportunismo directivo.** La consecución de unos buenos resultados económicos llevará a que los directivos reduzcan los recursos empleados en aspectos sociales para maximizar, a corto plazo, su propia remuneración.
- **Sinergia negativa.** Es una combinación de las dos anteriores. Supone que dedicar fondos a RC implica empeorar los resultados económicos lo que, a su vez, redundará en una reducción de los recursos empleados en RC.

Existen algunas otras hipótesis. Las principales son las siguientes:

- La que propone una ausencia de relación entre los rendimientos económicos de las empresas y su impacto en el entorno.
- La que plantea una relación no lineal sino más compleja. En un trabajo muy reciente, Barnett y Salomón¹⁰² han encontrado una relación entre rendimiento económico y social en forma de U invertida. Es decir, existiría un nivel óptimo de inversión en RC más allá del cual los resultados económicos empeorarían.

16.2 Resultados de los metaestudios

Como se indicaba más arriba, en los últimos años algunos investigadores han realizado una importante labor de revisión y ordenación de los trabajos realizados. La tabla 16.2 presenta un resumen de los más recientes.

¹⁰² Barnett, M.L. y R.M. Salomon.: “Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance”, *Strategic Management Journal* 27 (11), 2006.

Tabla 16.2 Resumen de los resultados con respecto a la relación entre rendimiento social y rendimiento financiero

	Griffin y Mahon (1997)	Roman et al. (1999)	Margolis y Walsh (2003)	Orlitzky et al. (2003)	
Relación positiva	33	32	54	16 ⁺	27
Relación negativa	20	5	7	0 ⁺	2
Relación nula o no significativa	9	14	28	3 ⁺	-
Resultados mixtos	-	-	20	3 ⁺	23
TOTAL	62 (51)*	51 (46)*	109*	22*	52

Fuente: Adaptado de Allouche y Laroche (2006)

* El total de trabajos considerados no coincide con la suma de las diferentes conclusiones porque algunos de los trabajos ofrecen más de una conclusión según las variables utilizadas.

⁺ El rendimiento financiero es la variable independiente.

De los resultados presentados en la tabla 16.2 podemos extraer las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los trabajos realizados hasta la fecha han encontrado una relación positiva entre la capacidad de las empresas de crear valor para sí mismas (y de, en consecuencia, perdurar en el tiempo), y su capacidad de crear valor para sus distintos grupos de interés (y, por tanto, de contribuir a la sostenibilidad del entorno en que operan).
- El relativamente bajo número de estudios que concluye que hay una relación negativa entre rendimiento financiero y social de las empresas, parece implicar que hay “poca evidencia de que el comportamiento socialmente responsable destruye valor, perjudica a los accionistas de una forma

significativa o daña la capacidad de creación de valor de las empresas”¹⁰³ y que, por tanto, los postulados de Friedman podrían darse por desmentidos.

- Tanto el postulado de que la RC tiene un impacto positivo en la capacidad de las empresas de crear valor para sí mismas como el que plantea una relación causal opuesta se confirman. Quizá sería, por tanto, más apropiado pensar que existe una correlación positiva entre ambos. Como se ha apuntado en el capítulo 1, los sistemas complejos, como sin duda lo es el que forman la empresa y su entorno, se caracterizan por la dilución de las relaciones causa-efecto y por la aparición de propiedades emergentes.

16.3 Otros estudios

Muy recientemente se han realizado estudios sobre el tema que nos ocupa que siguen metodologías distintas al análisis multivariable. Las principales son los siguientes:

- **Análisis de cartera** (*portfolio analysis*). Se basan en la valoración comparativa del rendimiento de la inversión en empresas socialmente responsables. Más concretamente, comparan el rendimiento de los fondos de inversión socialmente responsables (ISR) con el de los habituales. A pesar de las discrepancias significativas de estos estudios, la mayoría concluye que no existen diferencias significativas entre ambos tipos de fondos¹⁰⁴.
- **Estudios de eventos** (*event studies*). Esta metodología analiza el impacto de eventos responsables o irresponsables en el precio de las acciones. Es decir, el efecto del hecho relevante se calcula comparando el rendimiento esperado y el rendimiento real de la acción alrededor del anuncio del evento. De esta forma, se puede afirmar si el evento es relevante para los inversores y, en caso de que lo sea, si el impacto en el precio de la acción es positivo o negativo. Un metaanálisis de 27 estudios de eventos concluye que, en general, la revelación

¹⁰³ Margolis, J.D. y J.P. Walsh.: “Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business”, *Administrative Science Quarterly* 48 (2), 2003.

¹⁰⁴ Allouche, J. y P. Laroche.: “The relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance: A survey”, 2006. En: J. Allouche, *Corporate Social Responsibility, Volume 2: Performances and Stakeholders*, London, Palgrave Macmillan.

de acciones irresponsables de las empresas reduce el valor de las acciones de las empresas protagonistas.

De estos resultados cabe extraer las siguientes conclusiones:

- Al contrario de lo esperado por numerosos estudiosos, puede afirmarse con rotundidad que la inversión socialmente responsable no es un fenómeno voluntarista que conlleve una penalización como consecuencia de la reducción del universo de empresas sobre los que se elaboran los índices y fondos de ISR.
- La irresponsabilidad visible es castigada por los mercados.

17. Recomendaciones e indicadores de RC

El objetivo de este capítulo es ofrecer una lista de recomendaciones cuyo seguimiento puede ayudar a las empresas a acelerar su proceso de avance hacia una forma de gestión más responsable y sostenible. Asimismo, se incluye una lista de indicadores de medición cuyo uso puede facilitar a las empresas y a los grupos de interés la tarea de evaluar el rendimiento en RC de las primeras. Tanto las recomendaciones como los indicadores han sido desarrollados a partir de los contenidos y ejemplos incluidos en el libro.

17.1 Guía de recomendaciones para las empresas en materia de responsabilidad y sostenibilidad

Presentamos una guía de recomendaciones que pueden resultar de utilidad para todas aquellas empresas que deseen avanzar en la integración de la responsabilidad en su gobierno, estrategias y operaciones. No todas las recomendaciones tienen igual calado. Algunas son asequibles para empresas que están empezando a trabajar en el tema. Otras, sin embargo, suponen un grado notable de experiencia en el campo de la RC. De esta forma, la guía cumple con un doble propósito: ayudar a las empresas a avanzar en la adopción de prácticas de responsabilidad corporativa y mostrar un horizonte de futuro basado en lo que en la actualidad están haciendo las empresas líderes en esta materia a nivel internacional. La elaboración de estas recomendaciones se ha basado en un análisis exhaustivo de múltiples casos empresariales de éxito en responsabilidad corporativa, algunos de los cuales se han incluido a lo largo del libro.

Gobierno

1

Cumplir las recomendaciones de Gobierno Corporativo incluidas en los códigos de gobierno más avanzados en la materia desarrollados en diferentes países. Esta

recomendación se refiere no sólo a las sociedades que cotizan en el mercado de valores de un país determinado sino también a empresas nacionales no cotizadas de gran tamaño y a sociedades de matriz extranjera que operan en ese país, excepto en aquellos aspectos específicos a las sociedades cotizadas.

2

Nombrar un Consejero Independiente miembro del Consejo de Administración experto en Responsabilidad y Gobierno Corporativo. Debe tener conocimiento transversal de todos los aspectos relacionados con la materia y presidirá la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo.

3

Crear en el máximo órgano de gobierno una Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo. Como Comisión delegada del Consejo de Administración de la empresa estará integrada, en sociedades cotizadas, por mayoría de Consejeros Independientes con acreditada experiencia en responsabilidad y gobierno corporativo, si no hay Grupo de Control mayoritario; en empresas multinacionales de matriz extranjera al país de que se trate y en empresas nacionales que no coticen, estará integrada por miembros del Consejo de Administración y expertos independientes. Tendrá la función principal de asesorar al Consejo de Administración sobre actividades relacionadas con la responsabilidad y el gobierno corporativo, y sus miembros deberán tener experiencia acreditada en materia de responsabilidad y gobierno corporativo de forma que puedan aportar la experiencia y el conocimiento necesarios a la Comisión.

4

Integrar en los valores corporativos los principios de la responsabilidad y la sostenibilidad. Cuando son compartidos por todos los integrantes de una empresa, los valores constituyen la referencia última de sus actuaciones y toma de decisiones. Por lo tanto, es fundamental que los principios de la responsabilidad y la sostenibilidad estén presentes en los valores corporativos a interiorizar por la organización.

5

Asegurarse de que la Misión y la Visión de la empresa es coherente con la estrategia de responsabilidad y sostenibilidad de la empresa. La Misión (para qué existo) y la Visión (qué quiero llegar a ser a medio y largo plazo) dan sentido y horizonte de futuro a una empresa. Es necesario que ambas incorporen en sus enunciados los fundamentos de la responsabilidad y la sostenibilidad. En su definición o actualización deberían participar la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo y la Comisión Interna de Responsabilidad Corporativa y ser aprobadas por el Consejo en su conjunto.

6

Elaboración de Códigos de Conducta en los negocios. Diseñar códigos de conducta en los negocios que regulen aspectos tales como requerimientos básicos de comportamiento de los empleados de la empresa, relaciones con terceros, conflicto de intereses, tratamiento de la información, medioambiente, seguridad, prevención de la corrupción, etc. Estos códigos deberán tener un ámbito global, de forma que establezcan pautas de comportamiento en países con legislación laxa o inexistente en materias como las mencionadas. Asimismo, es recomendable que en su elaboración o revisión participen representantes de los grupos de interés de la empresa. Por último, las empresas han de asegurarse de que todos sus integrantes los conocen y los siguen, y han de establecerse canales anónimos, preferiblemente externos, que permitan denunciar los casos de posibles incumplimientos. En empresas multinacionales se podría llevar a cabo una

adaptación local según las circunstancias sociales, económicas y ambientales existentes en el país de operación.

Estrategia

7

Analizar las actividades de responsabilidad y sostenibilidad que ha realizado la compañía hasta el momento de plantear la integración de todas ellas en la estrategia de negocio de la compañía. Formular e implantar una estrategia de responsabilidad y sostenibilidad sobre la base previa de las expectativas de los grupos de interés integrada en la estrategia de negocio y en las operaciones diarias de la empresa. Introducir elementos de responsabilidad y sostenibilidad con carácter transversal en todas las áreas de la empresa, tanto en unidades staff como de negocio. La estrategia se sustentará en una política de responsabilidad y sostenibilidad.

8

Elaborar un programa anual de responsabilidad y sostenibilidad, que sobre la base de las expectativas de los grupos de interés, establezca las acciones que se van a poner en marcha durante el año y los objetivos que se pretenden conseguir en la materia.

9

Incluir la responsabilidad y la sostenibilidad en el cuadro de mando de la empresa. Junto con las tradicionales dimensiones incluidas en el cuadro de mando la empresa debe incorporar esta nueva dimensión en el sistema de indicadores de la empresa - que comprenderán los relacionados con sus activos tangibles e intangibles - de forma que

permita saber la evaluación en tiempo real de los mismos y el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos conforme a lo establecido en el programa anual de responsabilidad.

10

Establecer marcos de relación y plataformas de diálogo los grupos de interés tras identificar y priorizar los grupos de interés con los que la empresa mantiene relaciones. Establecer marcos de relación y plataformas de diálogo sistemáticas con cada uno de los grupos de interés que permitan a la empresa conocer las expectativas de cada uno de ellos e integrar aquellas que se consideren factores críticos de éxito en el programa anual de responsabilidad y sostenibilidad. Una estrategia de responsabilidad y sostenibilidad no será válida si su diseño se hace de forma independiente a las expectativas de los grupos de interés.

11

Elaborar un plan de gestión de riesgos sociales, económicos y ambientales. Diseñar un plan de riesgos que valore no sólo los riesgos derivados de las actuaciones económicas de la empresa, sino también los ocasionados por cualquier tipo de contingencia de carácter social o ambiental que se pudiera producir. Incluir en el plan de riesgos los posibles derivados de las diferentes actuaciones de los grupos de interés con los que la empresa se relaciona.

12

Evaluar anualmente el posicionamiento de la empresa en responsabilidad y sostenibilidad mediante encuestas internas y monitores externos. Establecer una cartera de monitores

internos y externos que permitan conocer a la empresa la evolución de la estrategia de responsabilidad y sostenibilidad. Aunque hoy en día las empresas manejan este tipo de monitores a nivel interno y esto sigue siendo necesario, el mercado provee de suficientes herramientas externas de valoración como para hacer un adecuado seguimiento del posicionamiento de la empresa mediante la utilización de diez o más monitores puestos en marcha por asociaciones, fundaciones, centros de análisis, etc. Dar a conocer con carácter anual el posicionamiento de la empresa en estos monitores a los colaboradores de la empresa y a los diferentes grupos de interés con los que ésta se relaciona.

Estructura

13

Nombrar un Director de responsabilidad y sostenibilidad dependiendo directamente del Presidente Ejecutivo o del Consejero Delegado como un *staff* de la organización o integrado en un área preexistente pero manteniendo la dependencia directa del primer ejecutivo. Gestionará la estrategia de responsabilidad corporativa de la empresa en colaboración con las áreas *staff* y las unidades de negocio. Su papel será, en general, de coordinación y no de ejecución directa de actividades responsables, tarea ésta que corresponderá a las áreas implicadas de la empresa en cada actividad responsable. Deberá tener formación multidisciplinar en todos los campos de la responsabilidad corporativa.

14

Crear un Comité Interno de responsabilidad y sostenibilidad. Órgano colegiado presidido por el Presidente Ejecutivo o el Consejero Delegado de la empresa e integrado por el Director de Responsabilidad y Sostenibilidad y por directores de departamento de áreas *staff* y unidades de negocio. Propondrá a la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo la estrategia de la empresa en esta materia y coordinará todas las actividades

de responsabilidad y sostenibilidad, facilitando la implantación de la estrategia y la capilaridad de todas las medidas responsables que se adopten en la empresa. Reportará a la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo del Consejo y al Comité de Dirección.

15

Crear la figura del defensor de los grupos de interés o gestor ético. Profesional de acreditada experiencia en responsabilidad y sostenibilidad que velará por defender los requerimientos y necesidades de los grupos de interés ante la empresa. Deberá ser una persona externa y ajena a la empresa de acreditada reputación que mediante los cauces establecidos sirva de vínculo confidencial entre los diferentes grupos de interés y la empresa. Existe la posibilidad de externalizar estas funciones a empresas especializadas en la materia

Sistemas

16

Incardinar la responsabilidad corporativa en los sistemas de gestión preexistentes en la empresa mediante la utilización de diferentes directrices y estándares en la materia publicados a nivel internacional.

17

Promover acciones de intercambio de mejores prácticas entre empresas. Participar en procesos de *benchmarking* para conocer e implantar las mejores prácticas de empresas líderes en materia de responsabilidad y sostenibilidad. Compartir con otras empresas las

acciones realizadas para facilitar el aprendizaje de éstas y mejorar el posicionamiento en este campo de la empresa.

18

Elaborar estándares de diseño y fabricación que recojan aspectos sociales y ambientales más allá de los requerimientos legales. Contendrán toda la información desde un punto de vista social y ambiental, estableciendo las pautas en los procesos de investigación, innovación y desarrollo de los productos, servicios y soluciones que la empresa pone en el mercado incluyendo la reutilización, valorización o el reciclaje al final del ciclo de vida de los mismos.

19

Publicar anualmente el listado de proveedores, socios estratégicos y subcontratas. Incluir en el Informe de Responsabilidad y Sostenibilidad el listado de proveedores, socios estratégicos y subcontratas de la empresa en un ejercicio de transparencia y de esta forma demostrar que los diferentes integrantes de la cadena de valor son responsables desde un punto de vista económico, social y ambiental al igual que la empresa que los contrata. Se exceptuaría dar publicidad a aquellos proveedores o socios que, por sus especiales particularidades, revelar información sobre los mismos pudiese ser perjudicial para los intereses comerciales de la empresa.

20

Gestión responsable de proveedores. Incorporar requerimientos de responsabilidad y sostenibilidad en las políticas de compras, realizar actividades que contribuyan a promover y mejorar la responsabilidad de los proveedores, y verificar que éstos siguen

los estándares establecidos. Considerar en todo ello cómo la empresa puede ayudar a sus pequeñas y medianas empresas proveedoras a incorporar los principios de la responsabilidad. La empresa podrá decidir, en aquellos proveedores que considere y atendiendo a sus especiales circunstancias, la extensión de prácticas de responsabilidad corporativa que realiza como forma de fomentar la adopción de estos principios.

21

Premiar con carácter anual la conducta responsable económica, social y ambiental de proveedores, socios estratégicos y subcontratas. Establecer cláusulas en los procedimientos de compras que premien a aquellas empresas que muestren un decidido compromiso con la adopción de prácticas responsables en toda la cadena de valor de la empresa.

22

Gestión responsable de clientes. Incorporar estándares de responsabilidad y sostenibilidad en las políticas de ventas, realizar actividades que contribuyan a promover y mejorar la responsabilidad y sostenibilidad de los clientes y verificar el grado de cumplimiento de los estándares establecidos. Si se trata de consumidores finales, promover el uso responsable del producto por su parte. Considerar en todo ello, cómo se puede ayudar al cliente a incorporar los principios de la responsabilidad y la sostenibilidad.

23

Realizar acciones de promoción de la responsabilidad y sostenibilidad y formación en dichos ámbitos en pequeñas y medianas empresas. Transmitir las mejores prácticas en

responsabilidad y sostenibilidad a las pequeñas y medianas empresas para que las adopten en un futuro.

24

Consumir productos y servicios derivados de los centros especiales de empleo y del comercio justo. Las empresas que disponen de servicio de *catering* y maquinas de *vending* en sus oficinas o centros de producción pueden llevar a cabo la compra de productos derivados del comercio justo como té, azúcar, café, etc. para premiar de esta forma a aquellas comunidades de economías desfavorecidas que produzcan estos consumibles bajo estrictas condiciones ambientales y sociales. Asimismo, el área de compras tendrá en cuenta la posibilidad de realizar sus pedidos a centros especiales de empleo.

25

Participar como socio en clubes, asociaciones y fundaciones que promuevan la responsabilidad y la sostenibilidad de carácter nacional o transnacional. Ser miembro activo de clubes y asociaciones empresariales que estén trabajando en responsabilidad y sostenibilidad puede contribuir a acelerar el proceso de avance y mejora de la empresa en este campo de forma rápida y eficaz.

26

Adherirse a acuerdos regionales, nacionales e internacionales de responsabilidad y sostenibilidad. Participar en las diferentes iniciativas y acuerdos puestos en marcha por organismos internacionales (como la Declaración de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, el Pacto Mundial de la ONU, las Convenciones de la Organización Internacional

del Trabajo, etc.) e integrar en la estrategia de la empresa los compromisos derivados de estos acuerdos.

27

Introducir atributos responsables en las actividades de mecenazgo, comunicación y marketing. Orientar las campañas de comunicación y marketing a destacar los atributos de carácter responsable de los productos, servicios y soluciones que la empresa pone en el mercado. Resaltar los aspectos sociales y ambientales de éstos y remarcar la contribución que, con su utilización y consumo, se realiza para crear una sociedad más justa y respetuosa con el entorno.

28

No financiar mediante la inclusión de cortes o *spots* publicitarios espacios radiofónicos o televisivos que promueven la llamada “información basura” o la “telebasura”.

29

Evaluar anualmente los informes nacionales e internacionales sobre hábitos de consumo responsable. Conocer todos los informes que se generen a nivel internacional sobre hábitos de consumo responsable de los ciudadanos con el fin de permitir a la empresa orientar los productos, servicios y soluciones, desde su diseño hasta el final del ciclo de vida, a los nuevos requerimientos de los ciudadanos.

30

Elaborar planes de accesibilidad en oficinas y centros de producción. Planificar en la nueva construcción de oficinas o centros de producción los diferentes elementos de diseño que faciliten la accesibilidad de personal discapacitado a las diferentes áreas de la empresa y el disfrute por este colectivo de los mismos servicios que el resto de empleados. Modificar las instalaciones preexistentes dotándolas de elementos de accesibilidad.

31

Para empresas cotizadas, participar en los procesos de evaluación de los índices selectivos de responsabilidad y sostenibilidad. Para aquellas empresas que cotizan en mercados de valores internacionales una buena forma de mejorar su rendimiento y aprendizaje en responsabilidad y sostenibilidad es participar en índices de inversión responsables como el Financial Times Stock Exchange for Good (FTSE4Good) o los Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI).

32

Invertir los planes de pensiones de la empresa en fondos de inversión socialmente responsable. Aquellas empresas que dispongan de planes de pensiones para sus empleados, podrán recomendar a las gestoras de fondos que destinen el dinero que invierten en estos planes a fondos de inversión socialmente responsable donde las empresas que los conforman han sido previamente evaluadas desde un punto de vista social, económico y ambiental.

33

Exigir auditorías contables a aquellas entidades del tercer sector a las que se otorgue donaciones económicas y en especie. Obligar a todas las entidades del tercer sector a auditar su funcionamiento y evaluar los diferentes monitores de transparencia de estas entidades publicados a nivel nacional e internacional. Evaluar igualmente a las entidades con las que la empresa viene colaborando antes de la puesta en marcha de la estrategia de responsabilidad corporativa.

34

Publicar Informes o Memorias de Responsabilidad Corporativa o Sostenibilidad. Publicar anualmente el Informe de RC y posicionar esta herramienta como el Informe oficial de la empresa ante sus grupos de interés. Incluir en el mismo toda la información social, económica y ambiental de la empresa. Aquellas empresas que lo consideren podrán utilizar estándares de reconocido prestigio para facilitar el proceso de elaboración del informe. Una vez terminado el Informe la empresa decidirá si verifica o no por terceros la información que contiene el mismo. Un medio de creación de valor es que el informe sea aprobado por los grupos de interés con los que la empresa se relaciona.

35

Publicar un informe anual de Gobierno Corporativo. Realizar un informe anual de gobierno corporativo en el que se dé cumplido conocimiento de todos los aspectos relativos a los máximos órganos de gobierno de la empresa, la Asamblea General de Accionistas y el Consejo de Administración.

36

Presentación pública anual de la triple cuenta de resultados. Realizar con carácter anual la presentación por parte del primer ejecutivo, tanto a los empleados como a los medios de comunicación y resto de los grupos de interés, de los resultados de la empresa, no sólo sobre los aspectos económicos, sino incluyendo a su vez los resultados ambientales y sociales obtenidos por la empresa en el ejercicio.

37

En procesos de fusión, adquisición o de participación de la compañía en nuevos proyectos, evaluación de las políticas y/o acciones en materia de Responsabilidad Corporativa de los potenciales nuevos socios al igual que se hace con los datos financieros.

Personas

38

Integrar en los sistemas de recursos humanos de la empresa los principios de la responsabilidad y la sostenibilidad. Asegurarse de que los diferentes sistemas de gestión de recursos humanos de la empresa (selección, acogida, evaluación del desempeño, promoción, etc.) tienen en cuenta los principios de la responsabilidad corporativa y son coherentes con los mismos.

39

Realizar actividades de formación continua, comunicación y sensibilización a toda la plantilla en materia de responsabilidad y sostenibilidad. Diseñar un plan de formación

continúa para los colaboradores de la empresa teniendo en cuenta los diferentes elementos de la cadena de valor que constituyen las prácticas responsables de la empresa.

40

Incluir en la retribución variable de los equipos y unidades organizativas, que se consideren dentro de la empresa, objetivos relacionados con el cumplimiento de los objetivos establecidos en el programa anual de responsabilidad y sostenibilidad. En su caso, se podrán contrastar con los resultados obtenidos en encuestas internas y monitores externos en materia de responsabilidad y sostenibilidad. Establecer sistemas de compensación retributiva a las prácticas novedosas en materia de responsabilidad y sostenibilidad por parte de los empleados.

41

Utilización de los planes de carrera profesional como instrumento para fomentar la participación efectiva de los empleados en la gestión y mejora continua de la empresa, así como su participación activa en iniciativas de voluntariado para directivos, voluntariado profesional o asistencial, colaboraciones *pro bono* con voluntarios y en proyectos cofinanciados en colaboración con empleados o cualquier otra iniciativa de acción social. Para ello resulta adecuado el establecimiento de un Sistema de Evaluación de carrera profesional que integre los principios de responsabilidad y sostenibilidad y asuma los mismos como un factor más de evaluación y mecanismo de promoción (valorando todas las aportaciones del empleado a la gestión de la empresa, su implicación y participación en los programas antes citados o similares), promoción profesional que deberá traducirse en una promoción económica/salarial, con la finalidad de premiar el esfuerzo del empleado por involucrarse en tareas de interés general para la empresa (entre ellas las que atienden a la responsabilidad y sostenibilidad).

42

Promover prácticas responsables de gestión de los recursos humanos, como las relacionadas con colectivos desfavorecidos y otras tales como la diversidad, la inclusión, la integración y la no discriminación y la igualdad entre hombre y mujer.

43

Crear planes de conciliación de la vida profesional y personal que permitan al colaborador incorporar elementos de flexibilidad en su operativa diaria. Establecer flexibilidad horaria de entrada y salida de la empresa. Eliminar la celebración de reuniones pasadas las 18 horas y las 14 horas del viernes. Reducir los horarios del almuerzo a una hora. Cumplir con la jornada laboral establecida y ver su incidencia en el índice de productividad. Promover prácticas de teletrabajo.

44

Elaborar Códigos de Gestión de la Diversidad. Elaborar y publicar códigos de gestión de la diversidad donde se expliciten y se hagan públicos, interna y externamente, los compromisos de la empresa en cuestiones relacionadas con la diversidad de género, sexo, raza o religión de los colaboradores de la empresa.

45

Establecer programas de voluntariado corporativo. Establecer programas que promuevan y faciliten la involucración de las personas de la empresa en actividades cuyo propósito sea favorecer y ayudar a los colectivos sociales más desfavorecidos.

Promover el desarrollo de la inteligencia emocional y de prácticas saludables entre los directivos y empleados. Establecer planes de formación en habilidades emocionales. Establecer un conjunto de medidas orientadas a fomentar la adopción de hábitos saludables por los colaboradores de la empresa relacionados con la práctica de deporte, una alimentación adecuada y la realización de controles médicos periódicos.

Elaborar un plan de movilidad sostenible. Establecer un plan de movilidad sostenible para los empleados priorizando el transporte público y la movilidad no motorizada. Introducir el planteamiento de flota verde dentro de los planes de renovación de vehículos, tanto industriales como pesados. Establecer planteamientos de eficiencia en todo tipo de viajes mediante políticas de promoción de residencias cercanas a los centros de trabajo y videoconferencias.

Definir una estrategia específica y global de lucha contra el cambio climático que englobe el compromiso de los máximos órganos de gobierno y dirección de la empresa, la realización de inventarios de focos de emisión de gases de efecto invernadero, herramientas y estándares para su eficaz monitorización, objetivos cuantificables y alcanzables de reducción de los gases de efecto invernadero que se generen en cualquier actividad de la Compañía, un Plan Anual de I+D+i con criterios ambientales en la elección de los proyectos, empleo de sistemas de compensación de emisiones, así como

una norma con requisitos mínimos a cumplir en toda la Organización y a todos los niveles de la misma en relación al consumo de energía.

49

Planificar en la nueva construcción de oficinas, despachos y centros de producción o en la modificación de los preexistentes, todos aquellos elementos que puedan contribuir al ahorro energético, al reciclaje de materiales de oficina de uso cotidiano y al respeto del medio ambiente. Estas medidas se pueden llevar a cabo a través del diseño arquitectónico bioclimático, los materiales de construcción moderna que puedan utilizarse y los mecanismos internos que la empresa ponga en marcha en pro de minimizar el impacto ambiental cotidiano de este tipo de instalaciones.

17.2 Lista de indicadores para las empresas en materia de responsabilidad y sostenibilidad

El propósito de este apartado es ofrecer una lista de indicadores que puedan ser usados por las empresas y los grupos de interés de las mismas para medir el grado de avance de las primeras en materia de responsabilidad y sostenibilidad. Como es lógico, los indicadores propuestos están relacionados con las recomendaciones ofrecidas en el apartado anterior. En consecuencia, mientras algunos son oportunos para cualquier empresa, otros tienen un carácter más avanzado.

Gobierno

1. Cumplimiento en su integridad de las recomendaciones de los códigos de gobierno más avanzados o explicación en caso de no hacerlo. Indicar:
 - a. Cuántas recomendaciones se cumplen

- b. Cuántas recomendaciones se explican
 - c. Qué recomendaciones no se cumplen
- 2. Existencia de limitaciones estatutarias o restricciones a la libre transmisión de acciones.
- 3. En caso de cotización de sociedades integradas en grupos, existencia de mecanismos para resolver posibles conflictos de intereses.
 - a. Indicar qué mecanismos existen
- 4. Asunción por parte del Consejo de la definición de la estrategia y política de responsabilidad y sostenibilidad.
- 5. Tamaño del Consejo.
- 6. Proporción de Consejeros
 - a. Dominicales
 - b. Independientes
 - c. Ejecutivos
 - d. Relación de dicha proporción con el porcentaje de los grupos de control y el *free float*.
- 7. Los consejeros independientes cumplen con los criterios de independencia de los códigos de gobierno más avanzados como el Código Unificado de Buen Gobierno.
- 8. Porcentaje de mujeres en el Consejo.
- 9. Evaluación anual por parte del Consejo de su propia actuación y de la del Consejero Delegado.
- 10. Nombramiento de los consejeros independientes a propuesta de la Comisión de Nombramientos.
- 11. La Comisión de Nombramientos está formada en su mayoría por consejeros independientes.
- 12. Presentación del plan de incentivos de los consejeros tanto ejecutivos como no a la Junta General de Accionistas.
- 13. Información individualizada de las remuneraciones de los consejeros, incluyendo todos los conceptos e indicando las de cada tipo de consejero.
- 14. Existencia de la Comisión de Auditoría.

15. Existencia de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.
16. Existencia de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo.
17. Número de consejeros expertos en Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad.
18. Integración de la responsabilidad y la sostenibilidad en los valores corporativos.
19. Integración de la responsabilidad y sostenibilidad en la Misión y Visión de la empresa.
20. Existencia de un Código de Conducta.
21. Participación de los grupos de interés en la elaboración o revisión del Código de Conducta.
22. Existencia de canales anónimos de denuncia, preferiblemente externos, en caso de incumplimientos del Código de Conducta.

Estrategia

23. Existencia de unos objetivos estratégicos de responsabilidad y sostenibilidad integrados en la estrategia de negocio.
24. Existencia de un programa anual de responsabilidad corporativa.
25. Inclusión de la responsabilidad y sostenibilidad en el cuadro de mando de la empresa.
26. Existencia de marcos de relación y plataformas de diálogo con grupos de interés.
 - a. Con empleados.
 - b. Con clientes.
 - c. Con proveedores.
 - d. Con las administraciones públicas.
 - e. Con organizaciones no gubernamentales.
 - f. Con sindicatos.
 - g. Con accionistas.
 - h. Con analistas financieros.

27. Existencia de un plan de gestión de riesgos sociales, económicos y ambientales, que incluya su identificación, priorización, cuantificación, revisión y minimización.
28. Porcentaje de cumplimiento del programa anual de responsabilidad y sostenibilidad.
29. Evaluación anual del posicionamiento de la empresa en responsabilidad y sostenibilidad mediante monitores externos y encuestas internas.

Estructura

30. Nombramiento de un Director de Responsabilidad Corporativa en dependencia directa del primer ejecutivo.
31. Existencia de un Comité Interno de Responsabilidad Corporativa que incluya entre sus miembros al Consejero Delegado, al Director de responsabilidad y sostenibilidad y a los directores de departamento y áreas de negocio que se considere oportuno.
32. Nombramiento de un defensor de los grupos de interés o gestor ético.
33. Existencia de una Fundación dedicada a temas de responsabilidad y sostenibilidad.

Sistemas

34. Integración en los sistemas de gestión preexistentes de la responsabilidad y sostenibilidad.
35. Certificaciones:
 - a. SA8000/UNE 165010
 - b. ISO 9001
 - c. ISO 14001
 - d. OSHA 18001

e. EMAS

36. Participación en acciones de intercambio de mejores prácticas entre empresas.
37. Inversión en I+D+i en relación a facturación.
38. Número de patentes.
39. Existencia de estándares de diseño y fabricación que recojan aspectos sociales y ambientales.
40. Establecimiento de planes de ecoeficiencia.
41. Consumo de energía en relación a facturación.
42. Consumo de agua en relación a facturación.
43. Consumo de papel en relación a facturación.
44. Existencia de planes para disminuir la contaminación acústica.
45. Existencia de planes de reducción de gases de efecto invernadero.
46. Existencia de planes de vigilancia medioambiental.
47. Inversión total para mejorar el impacto medioambiental.
48. Publicación anual del listado de proveedores, socios estratégicos y subcontratas.
49. Porcentaje de proveedores nacionales.
50. Promoción de la responsabilidad y sostenibilidad entre los proveedores.
51. Verificación del nivel de asunción de los principios de responsabilidad y sostenibilidad por parte de los proveedores.
52. Establecimiento de estándares y cláusulas de responsabilidad y sostenibilidad en los procedimientos de compras y acuerdos comerciales con proveedores, socios estratégicos y subcontratas.
53. Programas de ayuda a las PYME proveedoras para que éstas incorporen los principios de la responsabilidad y sostenibilidad.
54. Promoción de la responsabilidad y sostenibilidad en las PYME.
55. Compras de productos y servicios derivados de centros especiales de empleo y comercio justo.
56. Participación como socio en clubes, asociaciones y fundaciones que promuevan la responsabilidad y sostenibilidad.
57. Adhesión a acuerdos internacionales en responsabilidad y sostenibilidad.

58. Establecimiento de atributos responsables en las actividades de comunicación y marketing. No participación en la financiación de la llamada “información basura”.
59. Evaluación anual de los informes nacionales e internacionales sobre hábitos de consumo.
60. Establecimiento de planes de accesibilidad en oficinas y centros de producción.
61. Participación en los procesos de evaluación de los índices selectivos de responsabilidad y sostenibilidad.
62. Inversión de los planes de pensiones de la empresa en fondos de inversión socialmente responsable.
63. Inversión en acción social en relación a la facturación.
64. Inversión en patrocinio y mecenazgo en relación a la facturación.
65. Petición de auditorías contables a aquellas entidades del tercer sector a las que se otorgue donaciones económicas y en especie.
66. Programas de donación de productos y servicios.
67. Publicación anual de Informes o Memorias de Responsabilidad Corporativa o de Sostenibilidad.
68. Verificación de los Informes o Memorias de RC o Sostenibilidad.
69. Publicación anual de un Informe de Gobierno Corporativo.
70. Revelación adicional de información contable más allá de la normativa.
71. Presentación pública anual de la triple cuenta de resultados.
72. Existencia de un espacio en la *web* corporativa dedicado a la responsabilidad y sostenibilidad.
73. Accesibilidad de la *web* corporativa.
74. Revelación adicional de información contable más allá de la normativa.
75. Revelación de información relativa a demandas ante el Servicio y los Tribunales de Defensa de la Competencia.

Personas

76. Integración en los sistemas de recursos humanos de selección, acogida, evaluación del desempeño, promoción, etc. de los principios de la responsabilidad y sostenibilidad.
77. Realización de actividades de formación, comunicación y sensibilización continua a toda la plantilla en responsabilidad y sostenibilidad.
78. Inversión en formación en relación a los gastos totales de personal.
79. Número de sugerencias por empleado.
80. Porcentaje de trabajadores fijos.
81. Porcentaje de personas de la empresa con evaluación del desempeño.
82. Consideración en la retribución variable de los equipos y unidades organizativas de los objetivos relacionados con la responsabilidad y sostenibilidad.
83. Porcentaje que suponen los beneficios sociales sobre la retribución total.
84. Porcentaje de rotación externa no deseada.
85. Existencia de planes para fomentar la igualdad en la empresa.
86. Porcentaje de mujeres.
87. Porcentaje de mujeres en puestos directivos.
88. Nivel de igualdad salarial entre hombres y mujeres:
 - a. Directivos.
 - b. Mandos intermedios.
 - c. Técnicos.
 - d. Especialistas.
 - e. Administrativos.
89. Porcentaje de trabajadores extranjeros.
90. Existencia de planes de conciliación de la vida laboral y personal.
91. Existencia de programas de flexibilidad horaria.
92. Promoción del teletrabajo.
93. Existencia de programas de salud y seguridad laboral.
94. Seguimiento y mejora de la accidentabilidad.
95. Existencia de un índice de gravedad de la accidentabilidad.
96. Existencia de un índice de absentismo.

97. Realización de prácticas responsables de gestión de los recursos humanos relacionadas con colectivos desfavorecidos.
98. Cumplimiento de porcentajes superiores en la contratación de personas con discapacidad o contrataciones en centros especiales de empleo que los establecidos por la LISMI.
99. Establecimiento de planes de conciliación de la vida profesional y personal.
100. Elaboración de Códigos de Gestión de la Diversidad.
101. Grado de accesibilidad de los centros de trabajo.
102. Porcentaje de centros de trabajo accesibles.
103. Establecimiento de programas de voluntariado corporativo.
104. Porcentaje de la plantilla que colabora en proyectos de voluntariado.
105. Existencia de programas de formación en habilidades emocionales.
106. Establecimiento de programas de promoción de hábitos de vida saludables.
107. Existencia de un plan de movilidad sostenible.
108. Realización de encuestas de satisfacción.

Operaciones en países en desarrollo

109. Establecimiento de marcos de relación y plataformas de diálogo con los grupos de interés de estos países.
110. Inclusión en el programa anual de responsabilidad y sostenibilidad de acciones y objetivos específicos.
111. Inclusión en el plan de riesgos sociales, económicos y ambientales de los relacionados con las operaciones en estos países.
112. Inclusión entre las funciones de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo del Consejo de Administración del seguimiento de la situación de las operaciones en estos países.
113. Inclusión de directivos de estos países en la Comité Interno de responsabilidad y sostenibilidad.

114. Existencia de normas sobre promoción y respeto de la libertad sindical.
115. Existencia de normas sobre promoción y respeto de los derechos humanos.
116. Existencia de normas sobre trabajo infantil y forzado.
117. Porcentaje de directivos locales.
118. Porcentaje de la facturación total que suponen las ventas de productos y servicios a la población de bajos ingresos.
119. Existencia de sistemas de gestión medioambiental con los mismos estándares que los nacionales.
120. Inclusión de información sobre los objetivos y actuaciones en estos países en los Informes o Memorias de RC o Sostenibilidad.