

Antonio Vives

Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica



Este libro contiene 52 de los artículos, clasificados, revisados y actualizados, publicados en los primeros tres años del blog Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica (www.cumpetere.blogspot.com) y 4 artículos inéditos, de mayor envergadura, que han sido escritos especialmente para el libro. Un total de 56 artículos.

Los 56 artículos están divididos en siete partes y la conclusión:

Primera Parte: ¿Qué es?

Segunda Parte: Confusiones

Tercera Parte: Gestión y reporte

Cuarta Parte: Lecciones de la crisis

Quinta Parte: Premios, rankings, acreditaciones, normas, índices

Sexta Parte: Diálogos “para leer mientras sube el ascensor”

Séptima Parte: Un poquito de humor

Conclusión: La Responsabilidad Social de la Empresa en los tiempos del escepticismo

Los cuatro artículos publicados por primera vez, para este libro, son:

- A manera de resumen: Una entrevista
- Etapas en el informe de sostenibilidad: Hacia el reporte integrado.
- ¿Cómo se deben otorgar premios responsablemente?
- La responsabilidad en los tiempos del escepticismo

El objetivo del libro, como el del blog, es analizar acciones y eventos que tengan impacto sobre las prácticas responsables de la empresa de una manera crítica, amena y didáctica.

Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica

Antonio Vives



© Derechos Reservados, Antonio Vives | 2011

Portada: Basada en un detalle de un cuadro de Ivana B. Vives.

**A Ivana,
mi compañera de toda la vida,
que ahora ejerce de ángel en el cielo.**

*Io che non vivo piu' di un'ora senza
te come posso stare una vita senza te?*

*Have I told you lately that I love you.
Have I told you there's no one else above you.*

**Y a su legado:
Patricia, Mauricio, Christian y Adrián,
que llenan buena parte del vacío.**

Prólogo	XI
Primera Parte : ¿Qué es?	1
<i>I.1 ¿Responsabilidad Social de la Empresa o Sostenibilidad?</i>	3
<i>I.2 ¿Quién mató a la RSE?</i>	6
<i>I.3 ¿Alguien quiere ponerle un nuevo nombre a la RSE?</i>	8
<i>I.4 La RSE es la RSE y su circunstancia</i>	14
<i>I.5 Responsabilidad empresarial: De la ilusión a la realidad</i>	17
<i>I.6 ¿Es la RSE una falacia?</i>	20
<i>I.7 ¿Mercadeo con causa o compra de indulgencias?</i>	23
<i>I.8 ¿Oportunismo o responsabilidad?</i>	25
<i>I.9 ¿Qué hay de nuevo bajo el sol en responsabilidad empresarial?</i>	28
<i>I.10 La responsabilidad de la empresa en la encíclica Caritas in Veritate</i>	31
<i>I.11 La conversión de The Economist</i>	34
<i>I.12 A la manera de resumen: Una entrevista</i>	36

Segunda Parte: Confusiones 47

II.1 *RSC: Responsabilidad Social Confundida:*
No es de sorprender si estamos confundidos 49

II.2 *¿Estamos confundidos?: RSE, BoP y empresas sociales* 53

II.3 *La pregunta equivocada: ¿Compraría Ud. ...?* 56

II.4 *Buenas y “Malas” noticias sobre RSE* 59

II.5 *¿En que se parecen algunas noticias de RSE a la realidad?* 61

II.6 *Google, sexo y las emisiones de gases de efecto invernadero* 63

II.7 *Pacto Mundial: ¿esto es todo?* 68

II.8 *¿Otro Pacto Mundial para inversiones?: Buena y mala noticia* 71

Tercera Parte: Gestión y reporte 75

III.1 *¿Es la responsabilidad empresarial un sustituto de la mala gestión?* 77

III.2 *¿Responsable solo si es rentable?* 80

III.3 *¿Cuánto invierte la empresa en RSE?* 84

III.4 *No todo lo que se puede contar cuenta,*
ni todo lo que cuenta se puede contar..... 86

III.5 *Sin incentivos no hay paraíso. Primera parte* 88

III.6 *Sin incentivos no hay paraíso. Segunda parte* 92

III.7 *Un llamado a la responsabilidad empresarial: Aumenten la pesca* 97

III.8 *Etapas en los informes de sostenibilidad: Hacia el informe integrado*..... 101

Cuarta Parte: Lecciones de la crisis 109

IV.1 *¿Nos exonera la crisis de ser responsables?* 111

IV.2 *¿Puede la gestión de la RSE aprender de la crisis financiera?* 114

IV.3 *Responsabilidad de los intermediarios financieros:*
Ni son panaderos ni son carniceros 117

IV.4 *¿El trabajo de Dios o compra de indulgencias?* 121

IV.5 *La tiranía del titular noticioso: La responsabilidad de los medios de*
comunicación y la crisis financiera 125

IV.6 *Responsabilidad en la enseñanza en las escuelas de negocios* 127

IV.7 *No jurarás en vano* 132

IV.8 *La responsabilidad de los economistas frente la responsabilidad empresarial* .. 134

IV.9 *Capital humano: ¿Está en el capital de la empresa?* 137

Quinta Parte: Premios, rankings, acreditaciones, normas, índices 141

V.1 ¿En que se parecen los premios GRI y los de Eurovisión? 143

V.2 Premios GRI al mejor informe de sostenibilidad: ¿Falacia? 147

V.3 Premios GRI al mejor reporte de sostenibilidad: ¡Falacia! 151

V.4 Virginitad, premios y responsabilidad social 154

V.5 Premios y certificaciones en RSE: No es oro todo lo que reluce 157

V.6 ¿Cómo se deben otorgar premios responsablemente? 161

V.7 ¿En que se parecen los Rankings de RSE y los chismes sobre infidelidades? .. 174

V.8 Manéjense con cuidado: Normas y guías de Responsabilidad empresarial .. 178

V.9 ¿Acreditación de empresas socialmente responsables? 182

V.10 El iceberg de la RSE 186

V.11 ¿Para qué sirven los índices de sostenibilidad? 188

Sexta Parte: Diálogos “para leer mientras sube el ascensor” 195

VI.1 Diálogos en responsabilidad:
 Cualquier parecido con la realidad es pura coincidencia. Primer Acto 197

VI.2 Diálogos en responsabilidad: Segundo acto 200

VI.3 Diálogos en responsabilidad: Tercer Acto 204

VI.4 Diálogos en responsabilidad: Cuarto Acto 209

VI.5 Diálogos en responsabilidad: Quinto y último acto: Reporte 213

Séptima Parte: Un poquito de humor 217

Diccionario de RSC 219

¿En qué se parecen... ? 221

Conclusión: La responsabilidad social de la empresas en los tiempos del escepticismo 223

El Autor 239

Este libro contiene 52 de los artículos publicados en los primeros tres años del blog Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica, clasificados, revisados y actualizados¹, (www.cumpetere.blogspot.com) y 4 artículos inéditos, de mayor envergadura, que han sido escritos especialmente para el libro. Un total de 56 artículos.

Los artículos publicados por primera vez, para este libro, son los siguientes:

- A manera de resumen: Una entrevista
- Etapas en el informe de sostenibilidad: Hacia el reporte integrado.
- Cómo se deben otorgar premios de responsabilidad responsablemente
- La responsabilidad en los tiempos del escepticismo

Muchos de los artículos publicados han sido reproducidos en numerosos medios, entre otros por Diario Responsable (España), Expok (México), IARSE (Argentina), Stakeholders (Perú), Revista RSE (Venezuela), Revista RS (Colombia), ProHumana (Chile), Actitud (Uruguay) y el Global Compact Critics.

El objetivo del libro, como el del blog, es analizar acciones y eventos que tengan impacto sobre las prácticas responsables de la empresa de una manera crítica, amena y didáctica. Cuando se leen o consideran noticias o informes sobre la RSE hay que analizar que hay en el fondo y no tomarlo como se reporta, sin pensar. En el tema de RSE cada uno tiene

¹ Los artículos no han sido modificados. Cuando han habido eventos subsecuentes relevantes, se ha añadido una posdata de actualización. En los casos en que es pertinente, se identifica la fecha de publicación original.

sus intereses particulares, y muchos de los medios que reportan todavía no tienen una actitud crítica para indagar que hay detrás. En estos temas, como es muy conocido, la empresa y las partes interesadas (stakeholders) tienen intereses particulares, que a veces son comunes, a veces son el bien de la sociedad y del mundo en que vivimos, pero otras representan intereses personales. Son muchos los casos de sesgo deliberado en la información empresarial, de “lavado de cara”.

En muchos otros casos se observa liviandad a la hora de producir un reporte, noticia o escribir un artículo, de tal manera que puede crear percepciones equivocadas en quién lo lee sin conocimiento o sin un juicio crítico. Muchos de los titulares, que es lo que queda en la mente del lector, no reflejan el verdadero sentido de lo que reporta. Aunque ha habido grandes progresos en el reporte de información sobre prácticas responsables, todavía falta el espíritu crítico, y en algunos casos el rigor, que sí se aplica a otros temas de mayor interés del público como son los temas políticos y los económicos.

Los artículos han sido escritos además con el objetivo de educar a los interesados en los temas de responsabilidad empresarial. Tratamos de llenar algunos vacíos que observamos en términos de la literatura disponible, que todavía no es muy abundante en habla hispana, aunque se observan significativos progresos, sobre todo en información vía internet.

También en virtud de la relativa escasez de material didáctico, estos breves artículos, por su naturaleza crítica, pueden ser usados como instrumentos para estimular la discusión en los salones de clases, excitando posiciones alternativas y complementar los “casos empresariales” que se usan en algunas instituciones.

Aparte de incitar al análisis crítico, los artículos y ahora este libro, pretenden avanzar el conocimiento en el tema de responsabilidad social de la empresa de forma amena y fácil de leer. Los artículos son normalmente de entre 2y 4 páginas. Sin embargo, se han incluido algunos artículos más extensos, que tocan temas más complejos, como lo es el caso de ¿Para qué sirven los índices de sostenibilidad? y ¿Cómo otorgar premios de responsabilidad responsablemente?. Si bien los artículos están organizados en siete partes, y sería deseable leer todos los de cada parte, se pueden leer individualmente. Algunos están directamente relacionados con otros artículos, a los cuales se hace referencia, y se recomienda leerlos conjuntamente. Siendo artículos relativamente auto contenidos, que se pueden leer individualmente, tiene un mínimo de repetición con esos otros artículos conexos. Son suficientemente cortos como para leer en el coche (¡pero no mientras conduzca!), en el autobús, el metro y hasta “mientras sube el ascensor”, como sugiere la Sexta Parte.

Los artículos se han agrupado en cinco partes centrales, dos partes complementarias y una conclusión. Las cinco partes contienen artículos que cubren temas sumamente variados, pero para efectos organizativos han sido agrupadas de acuerdo a algún denominador común. Las dos partes complementarias son una serie de diálogos “para leer mientras sube el ascensor” y un par de artículos humorísticos. Cada parte contiene una breve introducción a los artículos correspondientes.

La Primera Parte cubre artículos que tratan sobre ¿Qué es la RSE?, en particular las confusiones que suscitan su nombre y los otros nombres con los que se le conoce. Concluye con un resumen de los principales aspectos involucrados en la RSE, a través de la respuesta a una serie de preguntas muy completas que me fueron formuladas en una entrevista.

La Segunda Parte incluye una serie de artículos que tienen en común el tratar de aclarar lo que parecen confusiones expresadas en eventos, en noticias y otras publicaciones. Es posiblemente la sección más crítica y aguda del libro.

La Tercera Parte incluye los artículos que tienen relación con la gestión y el reporte de las prácticas responsables. Cubre temas como la motivación para ser responsable, la medición de los resultados de las prácticas responsables y los incentivos necesarios para que las prácticas sean sostenibles. Incluye uno de los artículos especialmente preparado para el libro y que discute las tendencias en la preparación de informes de sostenibilidad hasta llegar al informe integrado.

La Cuarta Parte incluye una serie de artículos que tratan sobre las lecciones que ha dejado la crisis financiera del 2007-2010 (esperemos que haya terminado). También en esta parte hay gran variedad de temas. Cubre en particular la responsabilidad de las instituciones financieras, las responsabilidades de los economistas y de las escuelas de negocios y la responsabilidad ante los recursos humanos de la empresa durante las crisis.

La Quinta Parte agrupa los artículos que tienen en común alguna forma de evaluación de las prácticas responsables e incluyen artículos relacionados con premios, rankings, certificaciones y normas de RSE. Esta parte también es bastante crítica de los abusos que se comenten en estas áreas. Incluye un extenso artículo sobre la razón de ser de los índices de sostenibilidad, que es un tema relativamente poco discutido en los países de habla hispana, pero que creemos cobrará importancia en un futuro cercano.

La Sexta y Séptima partes contienen artículos muy diferentes a los anteriores. La Sexta contiene los diálogos sobre responsabilidad que, a través de conversaciones ficticias

entre dirigentes de una empresa, pretende ilustrar de forma amena las dificultades internas en la implementación de prácticas responsables y la preparación de un informe de sostenibilidad. La Séptima incluye dos artículos que pretenden cerrar el libro en un tono liviano, humorístico con un diccionario de RSC y una serie de similitudes, en tono de broma, entre las prácticas responsables y la vida cotidiana.

Por último, el libro cierra con un artículo a manera de conclusión sobre los desafíos que enfrenta la implantación de la Responsabilidad Social en la Empresa en tiempos de escepticismo.

Ofrezco este libro a los que trabajan en la responsabilidad social de la empresa, como una sencilla contribución a su difusión e implantación². Mi único objetivo es contribuir, en la medida de lo posible, al progreso de esta disciplina.

Es parte de mi responsabilidad social.

Enero 1, 2011 (1/1/11)

(A lo mejor trae suerte)

Tercer aniversario del primer artículo en el Blog

P.S. Mi agradecimiento a Estrella Peinado-Vara por sus valiosos comentarios a varios de los artículos, a todas aquellas personas que comentaron los artículos en el blog y en sus reproducciones en otros medios y a los que cuando me veían me comentaban que leían mi blog. Me estimularon a seguir escribiendo.

² Si alguien desea reproducir parte o la totalidad de algunos de los artículos, favor hacérmelo saber con antelación (a través de www.cumpetere.com) y reconocer mi autoría.

Primera Parte : ¿Qué es?

En esta primera parte incluimos doce artículos que tratan de aclarar en qué consiste la responsabilidad social de la empresa a través de una discusión amena sobre los diferentes puntos de vista expresados en artículos periodísticos o en noticias. Tratan de poner la discusión en el contexto de la realidad empresarial.

En los tres primeros, a través de la consideración de los diferentes nombres que se han estado dando a las prácticas responsables, discutimos que representa la responsabilidad de la empresa.

En el cuarto desarrollamos un concepto que debería ser muy conocido y es que las prácticas responsables de la empresa dependen del entorno en que opera y del momento, o sea, de sus circunstancias. Esta es una idea relativamente obvia, pero que cuando analizamos el discurso público encontramos que hay muchos que creen o esperan que las prácticas responsables sean relativamente uniformes y a veces hasta importadas sin asimilación.

Los siguientes cuatro artículos siguen la misma línea y pretenden destacar la realidad en la que operan las empresas, donde debe haber una congruencia entre las prácticas responsables y los objetivos de la empresa. Las prácticas responsables deben adaptarse a la realidad de la empresa y no puede pretenderse que estas hagan lo que desearían algunos entes sociales sin considerar el impacto que tienen sobre su situación financiera.

El siguiente artículo hace un repaso de un libro sobre la responsabilidad empresarial publicado en 1953 para mostrar que la discusión que tenemos hoy en día en la misma que se tenía hace más de 60 años, que no hay nada nuevo bajo el sol.

En el año 2009, en plena crisis financiera el Papa Benedicto XVI publicó la encíclica Caritas in Veritate, que contiene, para quién lo quiera ver una gran cantidad de precisas observaciones sobre la responsabilidad del mundo empresarial hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

I.1 ¿Responsabilidad Social de la Empresa o Sostenibilidad?

Parece que algunos profesionales de la responsabilidad de la empresa (o corporativa), en particular las grandes empresas y los periodistas ya se están cansando de la intensidad con la que se usa el término Responsabilidad Social de la Empresa, RSE. Les parece gastado, les parece *passé*, hay que cambiar, hay que inventar un nuevo nombre. Como si la RSE fuera una moda que debe renovarse. Un gran número de profesionales no han entendido todavía lo que quieren decir con RSE y ya buscan otro concepto. Ciertamente es que la maldición se ha apoderado de un nombre práctico como lo es RSE y por lo conveniente de su uso, es (ab)usado para querer decir prácticamente cualquier cosa, a gusto del usuario. Esto no ha ayudado para nada al progreso de las prácticas responsables de la empresa (nombre que yo prefiero por ser más específico), al contribuir a una discusión estéril, facilitando a los detractores a acusar a estas prácticas como lavado de cara (en inglés: “*greenwashing*”) o mera manipulación de la opinión pública.

El 30 de diciembre de 2007, en una columna sobre sus predicciones sobre el año 2008, el periódico Financial Times incluía entre sus 17 temas el futuro de la RSE (consideran a la RSE uno de 17 temas sobre los cuales emitir pronóstico!!! junto con temas como Irán, Iraq, China, la crisis financiera, cambio climático y las elecciones en EE.UU, que honor para la RSE!!). El pronóstico del columnista (Stefan Stern) es que la RSE es una moda pasajera que ha llegado al fin de su ciclo y propone que la Próxima Gran Cosa (Next Big Thing) en gerencia será Sostenibilidad, un término más “moderno”, un término con más “potencial comercial”. Stern entiende que sostenibilidad incluye las oportunidades de negocio derivadas de los temas de cambio climático. Su pronóstico: RSE será sustituido por Sostenibilidad.

Obviamente que por lo reducido de esa parte del artículo (9 líneas), no entra en discusiones de definición. Si hubiera analizado a fondo los conceptos, se daría cuenta de que no se trata de un cambio sino de una extensión. Sostenibilidad, entendido como las prácticas que aseguran el manejo de los escasos recursos del planeta de tal manera que su uso y consumo no restrinja el uso y consumo de generaciones futuras. Ello no quiere decir que los recursos deben quedar intactos, lo que quiere decir es que su consumo debe, en la medida de lo posible, preservarse o bien transformarse de tal manera que la calidad de vida de las generaciones futuras no se vea disminuida. Manejar los recursos responsablemente. La regla de oro: “Haz a los demás como te gustaría que te hicieran a ti”. Maneja los recursos de la empresa y del planeta como si fueras a vivir de ellos permanentemente.

En este sentido, no hay diferencia entre RSE bien entendida y Sostenibilidad. Parece ser

una cuestión de énfasis.

Lamentablemente la RSE contiene la palabra social y no contiene la palabra ambiental, aunque en cualquier definición se entiende que cubre ambos aspectos. Sostenibilidad es un término que, antes de entrar en léxico gerencial, se usaba con frecuencia en el tema ambiental, sostenibilidad ambiental, que la RSE cubre, pero que no tiene entre sus apellidos.

El uso de la palabra “sostenibilidad” se ha puesto de moda con el aumento de la preocupación sobre el cambio climático y su impacto sobre el medio ambiente y es la nomenclatura preferida por las grandes empresas que tienen fuerte impacto sobre el medio ambiente, como lo son las industrias extractivas como la energética, minera y forestal, así como empresas que por su gran envergadura consumen un gran volumen de recursos y aun para las instituciones que al no ser legalmente empresas con fines de lucro o corporaciones no quieren usar la palabra “empresa” o “corporativa”. De hecho muchas de estas empresas e instituciones llaman a los reportes sobre sus prácticas responsables Informe de Sostenibilidad.

Entendiendo sostenibilidad como se definió más arriba, vemos que el concepto es más propio de un conjunto de empresas que a una empresa en particular. Es solo actuando todos juntos que podemos asegurar la sostenibilidad de la sociedad y el planeta. En efecto, podríamos alegar que “sostenibilidad” es un concepto agregado aplicable a las actividades del conjunto de las empresas, gobiernos y demás habitantes del planeta. De hecho, para una empresa sólo podríamos hablar de su “contribución” a la sostenibilidad global. RSE se refiere a su conjunto de prácticas que hacen esa contribución. Lo mismo.

El término RSE cubre todos estos temas, pero con el énfasis reciente en temas ambientales, sobre todo en cambio climático, que esta sobrepasando la preocupación de muchas empresas a los temas de derechos humanos, corrupción, prácticas laborales y desarrollo comunitario entre otros, el término “sostenibilidad” está desplazando al término RSE. Un lector (Paul Hohnen, 2 de enero), que responde al pronóstico de Stern, llama a la RSE “sostenibilidad light” para decir que es “una fase preliminar donde los impactos de las actividades de la empresa sobre los empleados y otras partes interesadas se explora”. Personalmente no creo que la RSE sea “sostenibilidad light”, lo que sucede es que para parecer moderno, hay que cambiar. Pero como dice el dicho “*the more things change, the more they stay the same*” (mientras más cambias las cosas, mas se quedan igual). RSE es un concepto amplio que cubre prácticas responsables y por ende adaptable a los cambios de énfasis.

Si para intensificar las prácticas responsables hay que “aggiornar” el nombre compacto,

que así sea. Si para excitar el interés de los gobiernos y de las demás partes interesadas hay que usar el término sostenibilidad, que así sea. Lo importante es que las discusiones semánticas no nos lleven a escondernos detrás de las confusiones y dejar de ser responsables.

En vista de este movimiento para cambiar de nombre, la revista *Ethical Corporation* hizo una encuesta en 2008 entre sus lectores sobre el nombre más adecuado: RSE, Responsabilidad Empresarial, Sostenibilidad y Ciudadanía Corporativa. Y sorpresa! sobre más de 1000 votos, ganó RSE con 34% de los votos y la respuesta "no importa, todo es lo mismo" le ganó a Sostenibilidad con 20% contra 18%. A lo mejor el año que viene gana Sostenibilidad y el *Financial Times* tiene razón.

2 de enero de 2008

1.2 ¿Quién mató a la RSE?

Está muy viva, pero como todos, morirá. ¿Cuándo? Respetando una de las principales leyes del pronóstico económico no decimos cuándo: Pronostica el evento pero nunca digas la fecha. Se cumplirá la profecía de tantos profetas del desastre: La RSE morirá.

Nos trasladamos al futuro (seguimos sin decir cuándo) y vemos que en efecto, ha muerto, asesinada! Hemos comenzado a investigar el asesinato. ¿Quién es el asesino? ¿O fue un suicidio? Tenemos varios sospechosos.

Los irresponsables que abusaron de ella. Y fueron muchos. Empresas que encontraron una manera fácil de cubrir sus irresponsabilidades haciendo donaciones intrascendentes, publicando informes preciosos, producidos por las mejores empresas de publicidad, con poca substancia, poniendo como logros algunas trivialidades sin continuidad (¿pero quien lee informes de sostenibilidad?).

Instituciones de entrenamiento gerencial que vieron en la RSE una moda rentable, ofreciendo todo tipo de cursos, seminarios, conferencias, talleres, sobre cualquier tema relacionado. Decenas de "Primeras" conferencias internacionales, pero nunca "octavas". Consultores, que leyeron sobre el tema un día y fueron expertos al día siguiente. Consultores que para hacer creer que venden algo nuevo, se inventan nuevos términos o les dicen a sus clientes que la RSE no les aplica, que es cosa de multinacionales. Exceso de atención irresponsable que terminaron causando hastío y decepción en las empresas y gerentes. ¿Será que la RSE se suicidó al ver estas patrañas?

La mala situación económica. Son muchos los que han estado sosteniendo que las empresas sólo son responsables cuando hay dinero "extra", cuando la situación económica es favorable, cuando se pueden dar el lujo de tirar un poco de dinero: apenas la situación se deteriore, dejaron de llevar a cabo actividades "responsables". Pero el deterioro de la situación económica debería servir para desenmascarar a aquellos que fingen "responsabilidad", aquellos que usan supuestas inversiones en lavarse la cara sucia de irresponsabilidades. Aquellos que son responsables, que ven a las actividades responsables como una inversión, deben continuar invirtiendo, es más, deben ver que pueden usar esa circunstancia para ganar competitividad ante una situación que, ante el deterioro de los mercados, se volvía cada vez más competitiva. ¿Pero quedaban algunos de estos cuando la asesinaron? ¿La defendieron?

Los académicos y periodistas que para poder sobrevivir deben inventar nuevos temas y se habían cansado de usar el término de la RSE. Lo comentaremos en el artículo siguiente. Como si no hubiera suficiente confusión con un término tan amplio como el de RSE, había que inventar otros para poder escribir artículos: ciudadanía corporativa, sostenibilidad, inversión social entre muchos otros. Había que criticar, había que encontrar abusadores, había que tirar el bebe con el agua sucia. Se venden o se publican más artículos así. El hablar mal entretiene más. Se habían agotado los temas a favor. Refiriéndose al creciente interés sobre el cambio climático, Emma Duncan, Subdirectora de *The Economist*, dijo: "los periodistas siempre se suben al carro cuando ven uno pasar", (*The World in 2008*).

La RSE ha muerto, está pendiente la autopsia para determinar quien o quienes la asesinaron, o si fue un suicidio. Las causa que se investigan son estrangulamiento, envenenamiento o puñalada. Sus enemigos han tenido ya celebraciones a nombre del *Schaudenfreude*, esa palabra alemana para la que no tenemos traducción, pero que vivimos a diario: el placer morboso por el mal ajeno.

Ha muerto la RSE, pero no han podido acabar con su descendencia y su hija, Sostenibilidad, continuará llevando la batuta... por ahora ...hasta que también acaben con ella.

1.3 ¿Alguien quiere ponerle un nuevo nombre a la RSE?

Proliferan los nombres que quieren competir con el de nuestra querida RSE, la “Responsabilidad Social de la Empresa”. Como el nombre es muy genérico son muchos los que se quejan de que no se sabe que representa y buscan ponerle otros nombres. ¡Como si no tuviéramos suficiente con las confusiones que tenemos con un solo nombre! Que tampoco se resuelve manteniendo el nombre pero dándole una definición o interpretación personal, como sucede muy a menudo. Hasta hay todo un movimiento liderado por la ISO para encontrar una definición “universal”. Comentamos en la Quinta Parte que es inconveniente normar conceptos generales como la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, por muchos esfuerzos que hiciéramos en la definición. Y encima tenemos el problema de que no nos ponemos de acuerdo ni siquiera en el nombre. En este artículo pasaré una rápida revista a los nombres más recientes de la RSE, sin pretender ser totalmente inclusivo.

Y nos referiremos solamente a la responsabilidad de las empresas, con o sin fines de lucro, públicas o privadas, grandes o pequeñas, pero a las empresas. El tema de la responsabilidad de gobiernos, municipios, universidades, organizaciones de la sociedad civil, individuos, etc., da para muchos más comentarios que no son oportunos ahora. Tampoco me voy a referir a la disputa entre “empresarial” y “corporativa” como segundo apellido de nuestra querida “Responsabilidad”.

Creo que buena parte de los problemas que genera el nombre viene del uso de la palabra “social” en RSE. Ya Milton Friedman en el famoso artículo del 13 de septiembre de 1970 en el New York Times (*“La responsabilidad social de la empresa es aumentar las ganancias”*), se quejaba de que la empresa no tenía la responsabilidad de resolver los problemas de la sociedad, como si esto fuera el significado de la “responsabilidad social”, sino que su responsabilidad era ganar más (presumiblemente para crear más empleos y producir más bienes y servicios). Y después de tanta discusión todavía hay muchos que denigran la RSE con esa interpretación. No entienden, o no quieren entender, que en el mejor de los casos lo que RSE quiere decir es responsabilidad ANTE la sociedad, no POR la sociedad.

Para intentar corregir esta interpretación, y hacerlo más descriptivo, algunos le ponen otro apellido y la llaman “Responsabilidad Social y Ambiental”. Al añadir “ambiental” no parece que el tema es solo “social” y que abarca todas las responsabilidades. Algo parecido sucede con el nombre de “Triple Balance”, financiero, social y ambiental, que se refiere a lo que deberían ser objetivos semejantes para la empresa y reportar acciones y resultados

sobre los tres aspectos. Se ocupa del qué y no tanto del cómo. El profesor Josep Lozano, de ESADE, en un artículo publicado en el 2006 (Papeles de Economía Española, No. 108) propuso ir “De la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) a la “Empresa Responsable y Sostenible (ERS)”, para pasar de un concepto a una cualidad, para evitar la connotación errónea de “social” que mencionábamos arriba y añadir el tema ambiental (que no sería el uso más incluyente de la palabra sostenibilidad que comentaremos más adelante).

Otros prefieren el término “Ciudadanía Corporativa”, para tratar de englobar el concepto de que la empresa, como las personas, deben ser buenos ciudadanos. O sea respetar las leyes, preocuparse por el vecino, no contaminar, etc. Parece ser un término descriptivo, pero no resuelve el problema, es más lo agrava, ya que se puede entender como más restrictivo. El entorno de acción puede entenderse como sinónimo de civismo, cuidado de la comunidad, o aun más ampliamente, referente a un país, del cual uno es “ciudadano” (del término “ciudad”). Aunque para contrarrestar esto también he leído el término “Ciudadanía Global”. Podríamos decir que Ciudadanía Corporativa o Global es una parte de las prácticas responsables de la empresa, de la RSE. Aunque debo notar que en su reciente libro “La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible” el Prof. Lozano argumenta que el máximo nivel de inclusión de la responsabilidad lo representa el concepto de “empresa ciudadana”.

Hace algunos años David Grayson y Adrian Hodges acuñaron el término “Oportunidad Social Corporativa” (*Corporate Social Opportunity*) para destacar que la responsabilidad debía verse como una oportunidad. Por aquello de que ser responsable no es problema, es una oportunidad para mejorar la posición competitiva de la empresa. Uno de los términos más reciente que he encontrado, que también hace juego de palabras, es el de James Austin y Ezequiel Refico, que en un documento de trabajo de Harvard acuñan el nombre “Emprendimiento Social Corporativo” (*Corporate Social Entrepreneurship*), tratando de capturar en el término que la implementación de la RSE debe incluir emprendimientos en alianzas con instituciones sociales para crear mayor valor económico y social. Proponen que el término incluye y expande la RSE.

Hace unos años se puso de moda lo de “Negocios en la base de la pirámide”, que nació más como un concepto para despertar el interés de las empresas por el aparentemente gran mercado que se podía explotar en la base de la pirámide poblacional. Poco a poco se fue modificando para evitar la connotación de que se trataba de aprovechar el mercado de los pobres y vulnerables, hacia la idea de proporcionar los productos y servicios que ese mercado demanda, viéndolo como un servicio a la sociedad, pero rentable. Más adelante se amplía el concepto para reflejar que la em-

presa no solo debe vender en ese mercado sino también comprar (bienes, servicios, mano de obra), y se desarrolla el concepto de “Negocios inclusivos”, negocios que la empresa relativamente más dotada hace con empresas de menores posibilidades o con individuos en situación de desventaja. Este concepto podría considerarse como una parte muy específica de las acciones incluidas en la RSE, pero da lugar a lo que parece será una “nueva disciplina”.

No hace falta detenernos mucho en los términos “Filantropía corporativa” (que puede ser relaciones públicas o parte de la RSE según sea el objeto de la filantropía), “Filantropía estratégica”, acuñada por Michael Potter (que es la filantropía que está alineada con la estrategia de la empresa y por ende una parte de la RSE) y “Ética empresarial” (que es el fundamento de la RSE, pero no lo es todo, que es condición necesaria pero no suficiente). También se está intensificando el uso del término “Inversión social” que refleja las acciones o inversiones específicas de la empresa en el bien de la sociedad, lo que también es un subconjunto de la RSE. En muchos casos es una de las pocas acciones medibles en términos monetarios y muchas veces se limita a actividades educativas, culturales, deportivas, etc. Todos estos conceptos siguen siendo solo una parte de las prácticas responsables de la empresa y no un sustituto de la RSE, aunque para distinguirse del grupo algunos prefieran usar nombres diferentes.

Pero para algunos aun el término ampliado de “Responsabilidad Social y Ambiental de la Empresa” no es suficientemente descriptivo porque parece ignorar los temas que tanta relevancia han adquirido últimamente como lo es el buen “gobierno corporativo”. No hace falta comentar mucho este término porque creo que todos entienden que es una parte de la RSE, que suele considerar como partes interesadas solo a los accionistas y acreedores de la empresa. Este concepto a veces les dice poco a las pequeñas empresas o las empresas familiares, que no obstante pueden tener prácticas responsables en el sentido más amplio de la palabra, RSE. No obstante, ante la actual crisis de responsabilidad, está cobrando fuerza, sobre todo entre los inversionistas responsables y los mercados de capitales en general, el término “Responsabilidad Ambiental, Social y en Gobernanza”, MSG (en inglés, ESG (*Environmental, Social, Governance*, sin usar la palabra “responsabilidad” que está sobreentendida). Es el concepto preferido en el entorno de las “inversiones socialmente responsables” (ISR).

Por otra parte, algunas empresas se cansan de usar el término RSE, o se quieren distinguir de las demás y adoptan un término que suena muy bien y es una sola palabra: “Sosteni-

bilidad". También puede ser que nos les guste la palabra "responsabilidad" por la connotación que tiene de obligatoriedad y de que PARTE de la RSE puede o debe ser voluntaria. El término Sostenibilidad, que para algunos es sinónimo de medio ambiente, nace de las discusiones sobre la necesidad de preservar los recursos del planeta para futuras generaciones y por ende parece ser un concepto más general. No solo refleja preocupación por el entorno inmediato, como el término "ciudadanía", o de RSE, por la sociedad, sino que el entorno es todo el planeta. Para los más avanzados incluye no solo los temas que son de preocupación para una empresa sino para el conjunto de empresas y por ello refleja además acciones colectivas a nivel de agrupaciones de empresas. Muchas de las empresas con impacto global producen "informes de sostenibilidad" y no "informes de RSE", sobre todo las que tienen impacto significativo sobre el medio ambiente en general y sobre el cambio climático en particular y en el respeto a los derechos humanos. Para muchos es un concepto más amplio que la RSE y no se limita a la empresa privada sino que puede aplicarse a otras instituciones como ONGs y las del sector público. No tiene la connotación de "empresas" o "corporaciones". Tiene connotación de largo plazo.

También recientemente se han propuesto otros nombres como "Responsabilidad y Sostenibilidad de la Empresa" (manteniendo la abreviatura de RSE) y "RSE 2.0". En el primer caso se pretende evitar la discusión sobre la palabra "social" y poner responsabilidad y sostenibilidad juntos, aunque como vimos antes, tienen muchísimo en común y sería redundante usar ambos términos. No hay sostenibilidad sin responsabilidad. El segundo caso es un intento de modernizar el término tradicional para reflejar su evolución acelerada en los últimos años. Sin embargo, la RSE evoluciona continuamente, no en forma discreta, como si de nuevas versiones se tratase (Word 2000, versus Word 2007 o una nueva versión del mismo software). El término no es adecuado para describir el estado de la RSE ya que, como hemos comentado la RSE no es concepto monolítico, es cambiante, en un conjunto de prácticas cuya aplicación depende de la empresa y de su entorno. Como comentaremos en el artículo siguiente, parafraseando a Ortega y Gasset: *"La RSE es la RSE y su circunstancia"*.

El Banco Mundial, para distinguirse de los demás, ha acuñado el término "Sostenibilidad Social y Ambiental", porque sus actividades suelen ser con proyectos y con entidades públicas y la palabra "responsabilidad" tiene connotación empresarial (lo que es debatible). A lo mejor alguien debería proponer "Responsabilidad Sostenible", o Sostenibilidad Responsable" si de variaciones y permutaciones de palabras se trata. Y no estaría nada mal, porque no queremos responsabilidad efímera, ¡la queremos sostenible! Y que la sostenibilidad sea responsable.

Después de mucha innovación en nombres, tenemos dos términos a la cabeza de la popularidad, RSE y Sostenibilidad³. Por ahora RSE está a la cabeza, pero se acerca la Sostenibilidad y mucho más rezagados los demás términos, de uso en sectores determinados como la comunidad de inversionistas. Es posible que por el abuso al que está siendo sometido el nombre RSE se debilite y le haga perder ventaja (como decíamos también en un artículo anterior, están tratando de asfixiar a la RSE, pero no hay que preocuparse, le sucederá su hija mayor, la Sostenibilidad). Los demás, están para animar la carrera. Estén pendientes por si hay cambio en el liderato o si la RSE tiene más hijos. Parece que cada día nace uno (¡la RSE es muy pródiga!).

Y si de animar se trata, yo voy a inscribir un nombre en la carrera, aunque por ahora sea solo parte del pelotón: “Prácticas Responsables de la Empresa”, que es descriptivo e inclusivo ya que abarca a todos los demás (pero no es sexy).

¡Sin abreviaturas!, para reducir la posibilidad de su uso fuera de contexto, y a lo mejor evitaríamos gran parte de la discusión semántica en la que nos hemos enzarzado en las últimas décadas. Que si tal y cual cosa no es “responsabilidad” de la empresa, que si hay que ir más allá o más acá de la ley, que si es social y ambiental, que si esto o aquello. La discusión sería sobre las prácticas responsables que la empresa tiene o deja de tener. Específico, no en abstracto.

17 septiembre 2009

Post Data I: El nombre de RSE está asegurado por algún tiempo al ser usado por una gran cantidad de instituciones e iniciativas. ¿Cómo se llamarían si la RSE cayera en desuso?: AliaRSE, CentraRSE, UniRSE, IndicaRSE, LeeRSE, ComunicaRSE, IntegraRSE, ConvertiRSE, FundaRSE, IdeaRSE, CompartiRSE, ConvocaRSE, InnovaRSE, CapacitaRSE, etc. El hecho de que otros que no están en uso tengan sus direcciones de internet están tomadas puede ser indicativo de que muchos esperan que la RSE siga con vida, por lo menos en español: ResponsabilizaRSE, SolidarizaRSE o ComprometeRSE. ¡Los demás nombres no se prestan para esto!

³ Para el año 2008, de los 129 reportes de empresas españolas (país con el mayor número de reportes en español) registrados en el GRI, 54 incluían el término “Responsabilidad”, 51 el término “Sostenibilidad” y 20 tenían otros nombres, la mayoría de estos últimos como parte del Informe Anual.

Post Data II: *¡Éramos mucho y parió la abuela!* No nos faltaban nombres para al RSE, pero los profesores Michael Porter y Mark Kramer han hecho su irrupción en la disputa y en un artículo en el *Harvard Business Review* de Enero-Febrero 2011, *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth* (Creando valor compartido: Como reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento). ¡Qué título!

Proponen ese nombre: CSV en vez de CSR (siglas en inglés de RSE).

El artículo es una perfecta apología para la Responsabilidad Social de la Empresa, se pueden cambiar las siglas de CSV por CSR y lee perfecto. pero es un caso paradigmático de que cambiando el nombre parece que se inventa algo, se descubre el agua mojada, se reinventa la rueda.

Para un análisis más completo del artículo, ver mi crítica en el blog www.cumpetere.blogspot.com

1.4 La RSE es la RSE y su circunstancia

Supongo que al apenas leer el título los lectores pensaron en la famosa expresión de Ortega y Gasset, usada por primera vez en sus *Meditaciones del Quijote* en 1914, *Yo soy yo y mi circunstancia*. Con esa frase Ortega y Gasset quería decir que el YO no puede existir en aislamiento, que no es abstracto, que está condicionado por las circunstancias en que le toca vivir, por el entorno que lo rodea.

Esta consideración es hoy muy oportuna y perfectamente aplicable a las discusiones que se tienen sobre la responsabilidad social de la empresa, tanto en el cambiante entorno económico y social en que le toca “vivir”, como en las estrategias en diferentes países, como sobre los esfuerzos que se hacen en uniformarla, en definirla, en normarla, en hacerla vivir en abstracto.

En los tiempos cambiantes las empresas han podido/tenido que darse cuenta de que lo que es una “responsabilidad” en tiempos de bonanza económica puede ser “voluntario” en tiempos de estrechez y lo que nunca se hubiera considerado en tiempos de bonanza se convierte en un imperativo en tiempos de estrechez. En tiempos de bonanza algunas empresas estaban dispuestas a incluir como una de sus “responsabilidades” la promoción de la cultura pero cuando arrecia la crisis se convierte en dispensable. En tiempos de bonanza jamás se pensó que era responsabilidad de la empresa dar descuentos en sus servicios a los desempleados, pero en la crisis se ha considerado una responsabilidad ante la sociedad (y ante los beneficios, ¡para no perderlos como clientes!).

Las multinacionales que operan en diferentes países saben que lo que se considera una responsabilidad empresarial varía de acuerdo a los valores culturales de la sociedad en que operan, del esquema institucional del país (sociedad civil, gobierno, etc.), de las necesidades de la población, de sus expectativas sobre el comportamiento de las empresas y de las percepciones que se tienen sobre la empresa en particular. Es reconocido, aunque no obvio para todos, que las prácticas responsables varían de país a país y aun en el tiempo, al variar las necesidades, expectativas, percepciones y el impacto de las instituciones. Y no estamos hablando solo de inversión social. La relevancia de temas como el empleo a personas en desventaja, el cambio climático y el buen gobierno corporativo, varía de país a país y algunas varían con el tiempo.

Muchos suponen que para promover prácticas responsables primero hay que acordar una definición de la RSE. Pareciera que solo tipificando las prácticas responsables se pueden

entender. Todo lo contrario. El tratar de circunscribir algo tan amplio, variante y variable como es el comportamiento de las empresas puede ser contraproducente. Los tiempos recientes han demostrado que la creatividad empresarial es ilimitada y que puede usarse para bien o para mal.

Cierto es que hay algunos elementos básicos que deberían ser válidos en todos los entornos, en todos los tiempos. Algunos dicen que el comportamiento ético, que el fundamento de la RSE, es una constante universal. Pero aun esto es cambiante y varía de país a país. Un reciente estudio mostró que por razones culturales al consumidor chino no le parece no ético el comprar CDs piratas. Inclusive, en la era del internet, son muchos los jóvenes que no entienden la necesidad de respetar los derechos de propiedad intelectual de la música y consideran que el "bajárselo de gratis" es un derecho. Algo parecido sucede con el nepotismo y los sobornos. Varían de país a país y con el tiempo.

Así como el YO, es el YO pero ese YO esté condicionado por sus circunstancias, las prácticas responsables dependen de su entorno económico, político, social y aun de la historia, de los antecedentes, de los prejuicios, de las circunstancias.

¿Podemos tener una definición de la RSE? ¿Podemos tipificarla? No es imposible lograr una definición de lo que es la RSE, pero para que cubra todas las circunstancias deberá ser tan general que deja de ser práctica. Ello ha llevado a muchas controversias sobre lo que es la RSE, ha creado confusión, nos separa más que nos une y ha retrasado su adopción. La confusión creada también ha dado lugar a una gran proliferación de nombres para la RSE. Todos los días aparece un nuevo nombre para tratar de capturar su esencia (ver artículo anterior).

La responsabilidad de una PyME no es la misma que la de una multinacional. La responsabilidad de una multinacional en España no es la misma que cuando opera en Colombia. La responsabilidad de las empresas que operan en un país con grandes necesidades insatisfechas, con débiles administraciones locales, no es la misma que las que operan en países con fuerte institucionalidad y amplios recursos. La responsabilidad de la empresa hoy no es la misma que la que era en el 2005 ni es la que será en el 2015.

¿Es posible que la empresa sea totalmente responsable en todos los ámbitos, en todos los tiempos? Ojalá. Pero no se pueden promover prácticas responsables de un modo absolutista. Será más efectivo para las partes interesadas entender y usar las circunstancias para hacer que la empresa adopte prácticas responsables cónsonas con su realidad.

En el mismo ensayo, Ortega y Gasset dice: *“El hombre rinde al máximo de su capacidad cuando adquiere la plena conciencia de sus circunstancias”*. ¿Aplicable a la RSE? Podríamos parafrasear: La RSE rinde al máximo de su capacidad cuando adquiere plena conciencia de sus circunstancias.

Y es que la RSE no es solo la RSE. La RSE es la RSE y sus circunstancias.

I.5 Responsabilidad empresarial: De la ilusión a la realidad

Mucho es lo que se habla en América Latina sobre la responsabilidad social de las empresas. Han proliferado las publicaciones y foros donde se trata el tema. Últimamente ha habido un crecimiento casi exponencial en el número de expertos en el tema, en las instituciones de promoción, en su cobertura en instituciones de educación, en foros de discusión.

Todo esto es un buen síntoma de que el tema está madurando y está atrayendo la atención. Sin embargo, me temo que lo está haciendo en los sectores menos críticos para su implementación, que es una conversación entre convencidos. Parece que estamos en presencia de un exceso de oferta de consejos, de recomendaciones, de conversaciones y discusiones y que estamos ante una escasez de demanda, lo cual, como todo bien económico, corre el riesgo de devaluarse.

Hay casi que un exceso de interés en el tema, y decir esto puede parecer anatema. Pero creo que el interés está entre los convencidos. Son las empresas y los consumidores los que deberían ACTUAR y en esto estamos muy mal. Este exceso de oferta ha dado lugar a que muchos aleguen que esto es una moda y casi unánimemente los expertos (los convencidos) concluyen que la responsabilidad no es una moda que está aquí para quedarse.

Sin embargo viendo el exceso de oferta cualitativa y cuantitativa, yo diría que lo que está de moda es promover el tema, lo que no es malo, pero hay mucha ingenuidad en esa promoción. Hay mucho advenedizo, mucho aficionado. Aparecen empresas consultoras, con muy poca experiencia, que están dispuestas a verificar, evaluar y certificar la responsabilidad de las empresas. Hay premios a la empresa responsable por doquier (ver artículos en la Quinta Parte). Tampoco es malo, pero corremos el riesgo de devaluar las prácticas responsables, porque muchas de estas caracterizaciones no están basadas en un análisis integral, a fondo, de su sostenibilidad.

Nos estamos arriesgando en convertirlo en moda a menos que toda la atención se convierta en acción por parte de los que hacen. Hay una inmensa brecha en lo que debe ser y lo que es. Entre el "debería ser" y el "es". En todas partes se oye la cacofonía de hay que ser responsable y todos estamos de acuerdo. Pero, ¿cuál es la realidad?

Una muestra de esto es la discusión sobre el impacto que la crisis tendrá sobre las prácticas responsables. Los expertos dicen que la crisis no "debería" tener ningún impacto

sobre los que son verdaderamente responsables, que a lo sumo afectará la responsabilidad ficticia, la filantropía. Aunque me temo que otra partes más legítimas de la responsabilidad de la empresa, la inversión social, también sufrirá, especialmente en países en vías de desarrollo.

Alegan que continuará siendo rentable, que es posible usar la responsabilidad como instrumento competitivo, de desarrollo de nuevos negocios. No estoy en desacuerdo, pero esto no es automático. No basta con decir que “debe ser”. Hay que “ser”.

No podemos ser ilusos, a la hora de competir en la asignación interna de recursos las actividades responsables, muchas de las cuales tienen costos tangibles y en el corto plazo, y beneficios intangibles y en el largo plazo, pueden resultar perdedoras ante otras “inversiones” que tienen beneficios, más medibles y a menor plazo, aunque sean menos rentables. A las prácticas responsables se les suele aplicar un listón más alto, y en situaciones de crisis, más alto todavía.

En la promoción del “debería ser”, muchas veces se ignora la dura realidad empresarial. Los que nos dedicamos a promover el tema debemos conocer más a fondo la realidad empresarial, lo que mueve a la empresa y a sus dirigentes y a no vivir de ilusiones. Es solo conociendo esta realidad, esta dinámica empresarial que podremos diseñar e implementar las intervenciones adecuadas.

La misma crisis que vivimos es un fiel reflejo de que los individuos y las organizaciones responden a los incentivos, persiguen el interés propio. Cuando la situación está complicada, se va perdiendo el colectivismo, el interés por el bien común y se suplanta por el individualismo y la consecución del bien propio. No quiero decir que en las empresas no hay altruismo o no hay consideraciones morales y éticas. Pero la empresa enfrenta la dura realidad de su primera responsabilidad: seguir siendo viable.

Ya Adam Smith decía que es por interés propio del carnicero y el panadero que se producen los bienes y servicios que la sociedad demanda. Que por estos intereses el mercado funciona. Pero hoy las grandes empresas no son ni carniceros ni panaderos ampliamente conocidos por la comunidad y dependientes de las presiones de los clientes y las comunidades locales. En la inmensa mayoría de los casos, los anónimos consumidores ni se enteran, y aun enterándose, no actúan.

Hoy son empresas más grandes que las del negocio individual, que tienen presiones de todo tipo, y como hemos visto en los meses recientes, el mercado económico tiene sus fisuras, no funciona como creíamos. Cuando cada uno persigue el bien privado, el bien común sufre.

Y el mercado de la responsabilidad es aun más subdesarrollado, con actores que no ejercen su responsabilidad colectiva. Es más proclive a colapsar ante presiones como las crisis. Hay que ser realistas y no vivir de ilusiones. Los promotores de la RSE deben entrar más en contacto con los detractores de las prácticas responsables y con la realidad empresarial para enterarse de las objeciones y de los verdaderos obstáculos y poder diseñar intervenciones efectivas, sostenibles.

A veces me parece que los convencidos sólo hablan entre ellos, están todos de acuerdo con el "debería ser", se congratulan mutuamente. Tienen que aprender el idioma empresarial, de lo contrario podemos convertir a las prácticas responsables en una moda, en una víctima de la crisis.

¡Hay que moverse de la ilusión a la realidad empresarial!

1.6 ¿Es la RSE una falacia?⁴

¡Pregunta absurda! Pero un reciente artículo publicado en el *Financial Times*, haciendo uso de un juego de palabras en inglés alega que la las “emisiones” de la RSE son el gas de efecto invernadero más mortífero (“*The deadliest greenhouse gas: The hot air of CSR*”, Stefan Stern, 3 de febrero 2009). Alega que gracias a la recesión actual por fin se acabará la tontería de la RSE y podremos volver a dedicarnos a la principal responsabilidad de la empresa: hacer dinero.

Puede haber discusión sobre dónde, en la jerarquía de las responsabilidades de la empresa, está el hacer dinero. Habrá muchos de los promotores de la RSE que alegarán que no es la principal responsabilidad de la empresa. Pero así como la crisis está demostrando que hay mucha irresponsabilidad empresarial (cada día se descubren más chapuzas y más trampas), también es un fuerte recordatorio a las empresas de que si no hacen dinero no sobreviven, y si no sobreviven no pueden dar empleo, no pueden producir productos responsables, no pueden apoyar a las comunidades, etc. El ser rentable es en efecto una de las principales responsabilidades de la empresa, pero hay maneras y maneras de ser rentable, hay cantidades y cantidades de rentabilidad.

Yo que creo que muchos coincidimos en que la mejor manera de hacerlo, la más sustentable en el largo plazo, es la que combina esa responsabilidad con otras responsabilidades hacia las partes interesadas, incluyendo el medio ambiente. Pero ni en tiempos de bonanza ni en tiempos de crisis podemos olvidar que sin viabilidad financiera no hay empresa ... ¡y sin empresa estamos mal!

El autor mencionado acusa a los promotores de la responsabilidad social de ilusos, que ignoran la realidad empresarial. En el artículo anterior nos referíamos a esto, advirtiendo sobre la necesidad de conocer la realidad empresarial de la empresa a fondo, a efectos de poder promover sus responsabilidades adicionales, aparte de la de seguir viva, evitando las ilusiones de que todos los gerentes entienden la importancia de estas otras responsabilidades, de que en crisis no ha competencias internas por los escasos recursos. Y otra de las realidades que está azotando a las empresas, especialmente a las que venden productos directamente a los consumidores, es que estos están dispuestos a gastar menos y buscan gangas, precios bajos. Y si antes no sabían acerca de las prácticas responsables del productor, ahora ni intentan averiguarlo. El precio está recuperando preponderancia Véase el éxito relativo de los productores de bajo coste en la crisis. Esto no quiere decir

4 Originalmente en el blog www.cumpetere.blogspot.com apareció con el título ¿Contribuye la RSE al cambio climático?

que estos productores de bajo coste no sean responsables, pero las presiones, por todas partes, son a bajar costos.

Esto también conducirá a más presiones sobre la empresa a parecerlo y no serlo. Una lucha contra las apariencias que el movimiento de la RSE creía que estaba ganando. Sí, siempre habrá empresas que son responsables en el sentido amplio de la palabra, independiente de crisis, y aún algunas que ven en la crisis una oportunidad para aprovechar mercados que podríamos llamar responsables (eficiencia energética, energía renovable, productos con menos desechos, productos más duraderos, etc.) que combinan la responsabilidad con mayor eficiencia para ambas partes, empresa y consumidor. Pero ahora los incentivos están cambiando.

A pesar de que los adeptos decimos que la crisis no “debería” afectar la responsabilidad, la realidad es otra. En una encuesta realizada por Booz Allen, a finales de 2008, a más de 800 ejecutivos, el 51% de ejecutivos del sector transporte considera que su empresa pospondrá sus planes de RSE como consecuencia de la actual situación económica. Creencia compartida por el 47% de los ejecutivos del sector energía y por el 40% del resto de los ejecutivos del resto de los sectores. Y lo que es más grave, el 65% de los que enfrentan dificultades económicas, cree que su empresa no está tomando las medidas necesarias para sobrevivir. Es posible que al responder, los ejecutivos se refieran a actividades discrecionales y no al núcleo de la responsabilidad, pero de cualquier manera, es un escenario pesimista para la RSE.

¿Adónde nos lleva todo esto? A que la promoción de prácticas responsables en las empresas debe adaptarse a la realidad. El movimiento de la RSE también está siendo afectado por la crisis. El “mercado” de la RSE está cambiando, tanto en las empresas como en los consumidores. La sociedad civil, los gobiernos, los empleados deben entender esta realidad. La sociedad civil debe colaborar con las empresas para buscar soluciones satisfactorias para ambas partes, los gobiernos deben evitar la tentación de sobre-regular para llenar el vacío que puede dejar la reducción o abandono de las prácticas voluntarias y los empleados deben poner de su parte para asegurar la sobrevivencia de su empleo (con la crisis se está empezando a ver mayor productividad, menos ausentismo).

No podemos continuar con el “modelo tradicional” que en gran medida descansa en el criterio de que es bueno hacer el bien. Debemos entender mejor la realidad empresarial y del mercado en que operan las empresas, de sus presiones competitivas internas y externas por recursos. Debemos trabajar más duro en mostrar el argumento empresarial de que la responsabilidad rinde beneficios. Muchos promotores de la RSE creían que recurrir

a este argumento era anatema. Hoy adquiere más relevancia y hay que recordar que la responsabilidad primaria de la empresa es sobrevivir. Y si esta responsabilidad antes era importante, ahora es crítica, no sólo para las grandes empresas sino además para las pequeñas y medianas, que deberán prestar mucho más atención al impacto de sus acciones sobre el resultado financiero. Para las PyMEs es ahora más importante conocer el impacto de sus prácticas responsables con mayor claridad, no basta hacer el bien porque está bien. Es un argumento valioso, pero ahora no es el único.

Cuando regrese la normalidad a lo mejor podremos volver a las prácticas tradicionales. Mientras tanto los interesados en las prácticas responsables de las empresas deberán adaptar sus estrategias de promoción a la crisis, de la misma manera que lo tienen que hacer las empresas.

1.7 ¿Mercadeo con causa o compra de indulgencias?

Cuando no se puede alegar que las prácticas son totalmente responsables, las empresas y los expertos buscan nombres para los diferentes subconjuntos. La idea es acercarse a poder decir que tienen responsabilidad, pero como son mas o menos responsables no se atreven a usar el nombre propio: Responsabilidad social de la empresa.

Uno de estos casos es el de “mercadeo con causa”, lo que se suele referir a prácticas de comercialización que utilizan algún “extra” para vender el producto, alegando que contribuyen a alguna causa social o ambiental que pueda ser de interés del cliente. En principio, nada malo. Puede ser una situación legítima, donde todos ganan. La empresa vende más productos y algún segmento de la sociedad se beneficia porque la empresa dona parte de sus ganancias para el beneficio de la sociedad: “Si usas nuestra tarjeta de crédito, donaremos \$X para paliar el hambre en África”. “Si compras mis seguros, haré una donación para la conservación de los bosques en” Laudable.

Pero hay una línea fina que divide esta filantropía estratégica o mercadeo con causa de lo que en buen inglés llaman “*greenwash*”: Lavado de imagen, o sea, hacer creer que hacen el bien por el medio ambiente o la sociedad para vender más. Estas prácticas son un gran enemigo de la responsabilidad empresarial y de las que crean escepticismo entre la sociedad y muchas empresas. Algunas de estas actividades pueden considerarse responsables, otras son sencillamente un engaño. No es fácil distinguirlas. Son muchos los que no analizan en profundidad que hay detrás de este mercadeo con causa.

Leía recientemente un blog en el que alababan este mercadeo con causa. Uno de los ejemplos que se destacaban era el del agua Bonafont, una marca de agua mineral del grupo Danone, por la que la empresa dona agua potable a comunidades en extrema pobreza a cambio de la compra del agua embotellada. También lo hacía Strabucks con el agua Ethos. En principio laudable. Pero hay que analizar un poco más a fondo lo que es la comercialización de agua embotellada.

En la gran mayoría de los países el agua potable, de grifo, es perfectamente apta para el consumo humano. Es más, en muchos lugares el agua embotellada es de grifo, con algún tratamiento adicional. Dos de cada cinco botellas que se venden en el mundo son de grifo, por ejemplo, Dasani, de Coca Cola, en el Reino Unido. Pero, ¿cuál es el impacto ambiental del agua embotellada? Pues es una de las industrias más perjudiciales al medio ambiente, entre la producción de las botellas de plástico, a partir del petróleo, el consumo masivo de energía para su producción y transporte y la contaminación de las botellas no

recicladadas (¿has ido a la playa por la mañana antes de que la limpien? aunque ahora con la crisis se están llevando el agua a la playa en botellas reutilizables!).

Un artículo en el *Economist* (19-25 julio, 2008), en ocasión del análisis de un libro sobre el agua embotellada (*Bottlemania*), comenta que el agua embotellada “cuesta entre 250 y 10,000 veces más que el agua de grifo” y que “la energía total para hacer y distribuir cada botella de agua es equivalente a llenar un cuarto de cada botella con petróleo”.

Hay una ironía en todo esto. El agua de grifo es buena en los lugares donde se consume agua embotellada y puede ser mala en lugares que no pueden adquirirla. ¿No será que en los países ricos se debería beber agua de grifo y con el ahorro regalarle a los países pobres el agua embotellada o potabilizarles el agua, en vez de estimular mas consumo de recursos no renovables y contaminantes?

Ante las severas críticas que recibió Nestlé por vender agua embotellada el Presidente respondió que el agua embotellada no producía demanda adicional (¿?) si no que era un sustituto de otras bebidas que igual consumían los recursos. Que si el agua embotellada no existiera, tomaríamos refrescos menos saludables, vino y cerveza.

¡Salud!

1.8 ¿Oportunismo o responsabilidad?

Recientemente varias grandes empresas han lanzado iniciativas para mejorar su responsabilidad social y ambiental, que en principio parecen dignas de encomio. ¿Están tratando de capturar beneficios en época de crisis o son parte de una estrategia de responsabilidad? ¿Responsabilidad o sólo Reputación?

GlaxoSmithKline anunció que reduciría el precio de las medicinas, en los cincuenta países menos desarrollados, a menos del 25% del precio en Estados Unidos y el Reino Unido, que reinvertiría el 20% de los beneficios en esos países en infraestructura de salud y que respaldaría el intercambio de investigaciones sobre enfermedades ignoradas.

Cadbury, con base en el Reino Unido, uno de los líderes históricos en responsabilidad corporativa desde su fundación a comienzos del siglo XIX, anunció una asociación para mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales de los productores de cacao en los países en los que compra, invirtiendo \$45 millones de libras esterlinas sobre los próximos diez años. En 2008 invirtió un millón de libras. Sus beneficios netos en el 2008 fueron de unos 650 millones de libras a nivel consolidado (no reporta por separado la línea de chocolate). También anunció que la barra de chocolate más popular en el Reino Unido será hecha solo con cacao certificado de comercio justo, y anunció una campaña de regalo de bicicletas en Ghana (uno de sus principales proveedores) en función de las ventas en Canadá.

Mars, también productora de chocolates y golosinas con base en Estados Unidos, anunció que para el 2020 se asegurará que el cacao que se usa en sus productos sea certificado como sostenible. Unas semanas después de que a finales de 2008 Starbucks fuese objeto de severas críticas por malgastar seis millones de galones de agua al día, la empresa anunció que en 2009 duplicaría sus compras de café con comercio justo a 40 millones de libras (del 2007 al 2008 las compras se mantuvieron estables).

Estos anuncios se producen en el momento más álgido de la crisis económica mundial (finales de 2008 y principios de 2009), cuando podría pensarse que la demanda de sus productos puede sufrir, por lo menos en el caso del café, las golosinas y chocolates, ya que la demanda por medicamentos es más robusta ante la crisis. ¿Hay alguna conexión entre la oportunidad de los anuncios y la necesidad de mejorar la demanda de sus productos ante una situación de crisis?

Las dos empresas que producen golosinas y chocolates son los compradores de cacao más

grandes del mundo y enfrentan un potencial problema serio de oferta. En algunos países de África como Ghana, segundo productor del mundo y uno de los principales suplidores de Cadbury, la producción está cayendo por la migración de los jóvenes a las ciudades en busca de mejores oportunidades económicas. Hay una seria preocupación de los compradores por la oferta y eventualmente por el precio al cual van a tener que comprar el cacao. Por supuesto que la oferta de cacao certificado es todavía un problema más serio.

De allí que si estas empresas quieren mantener sus mercados se ven obligadas a apoyar la oferta de cacao (¡Cadbury produce 300 millones anuales de barras de chocolate!). En algunos países como el Reino Unido los consumidores demandan la certificación de comercio justo. Algo parecido sucede con el café, que a pesar de todos los esfuerzos de Starbucks, el mayor comprador de café del mundo, su demanda es tan grande que solo logra comprar menos del 6% de sus necesidades como café certificado con comercio justo (2008). En este caso, el problema no es de oferta, café hay, el problema es que no hay suficiente producción de café certificado, lo que ha llevado a Starbucks a desarrollar programas de apoyo a los productores para que puedan mejorar su oferta. No obstante estos programas son relativamente modestos (los préstamos a productores son de US\$20 millones anuales).

La iniciativa de GlaxoSmithKline (GSK) parece aun más laudable. Pero, ¿es cómo parece a primera vista? En un artículo publicado en *Policy Innovations* ("*GSK voluntary price reduction and patent pooling are not enough*", Christian Barry y Matt Peterson, www.policyinnovations.org) se hace un análisis más a fondo de esta estrategia con unas conclusiones sorprendentes. El ingreso per cápita del más rico de los 50 países menos desarrollados, objeto de la iniciativa, es del 1.6% del de Estados Unidos, y siendo esto un promedio ni que hablar del ingreso de los pobres en ese país. Reducir el precio a una cuarta parte del precio en Estados Unidos es laudable pero insuficiente ya que los habitantes de estos países pagarían un costo muy desproporcionado con respecto a su ingreso. El 20% de los beneficios de la empresa en esos 50 países asciende a unos US\$2 millones, que distribuidos entre los 50 países le corresponden a cada uno unos \$50,000 en promedio para invertir en infraestructura de salud. En cuanto a compartir información sobre enfermedades ignoradas por la investigación, los autores del artículo señalan que ello solo incluye las patentes en enfermedades raras que ocurren en países en vías de desarrollo, que en general no han sido sometidas a las pruebas clínicas en países desarrollados, lo que es la parte más costosa del desarrollo de medicamentos.

Obviamente que estas contribuciones son mejor que nada, pero la pregunta que nos podemos hacer es: ¿Es el costo de estas estrategias elevado para la empresa comparado con el beneficio reputacional que se obtiene de la estrategia? Algunos dirán que la pregunta

es subversiva, que hay que aceptar la buena voluntad de la empresa. Ciertamente, pero también debemos ver que hay detrás de la estrategia para entender mejor la conducta empresarial si queremos ser efectivos a la hora de promover prácticas responsables. Para ello hay que pensar COMO PIENSA la empresa no como los que viven de ilusiones, pensando que la empresa TIENE QUE ser responsable, cueste lo que cueste. Muy posiblemente, estas estrategias produzcan un beneficio neto a la empresa. Digamos que es un altruismo o responsabilidad rentable.

Sea como sea, si contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida, bienvenidas sean. Aun cuando los motivos puedan ser meramente comerciales, el resultado debe ser lo que nos importa. Si las empresas quieren ser responsables por altruismo, bien. Si lo son por convicción, mejor. Pero si solo lo son porque les conviene, bien también. Es más, ante situaciones de adversidad económica, ya sean de la economía global, ya sean de la nacional, ya sean de la industria, se requiere recurrir al argumento empresarial de que la responsabilidad rinde beneficios. Eso sí, lo importante sería que una vez que se han iniciado estas prácticas, no se abandonen cuando la situación mejore. Esto diferenciaría al oportunismo de la responsabilidad.

Lo importante es que la responsabilidad no sea efímera y para ello, tarde o temprano, tendremos que recurrir al argumento empresarial de que también es bueno para la empresa. No basta con apelar al altruismo.

Muy ilustrativo es el comentario de Rosario Lacal, a cargo de desarrollo de clientes de Telefónica al comentar sobre el descuento en el servicio telefónico para los desempleados en España y la eventual captura y retención de clientes: *“Fue una decisión tomada con el corazón y con la cabeza”*.

¿Oportunismo o responsabilidad? Lo que debemos juzgar es el resultado: ¿Ganamos todos o solo la empresa? ¿Es sostenible en el tiempo o es efímero?

1.9 ¿Qué hay de nuevo bajo el sol en responsabilidad empresarial?

Desde hace algunos años, con el aumento de la popularidad de la responsabilidad social de la empresa y los innumerables expertos, consultores y autores que se suman al movimiento a diario, tenía la sospecha de que estábamos recalentando la sopa. Que todos repetimos lo mismo con variaciones en el orden de las palabras y con poco valor agregado.

Ahora me ha llegado la confirmación en la forma de un libro, que acabo de encontrar, titulado *"The Social Responsibilities of the Businessman"* escrito por Howard R. Bowen, comenzado como proyecto de investigación en 1949 y publicado en 1953, hace casi seis décadas. Cuando se publicó el libro la gran mayoría de los lectores de este artículo no habían nacido (yo sí). Salió a la luz cuando se usaban las máquinas de escribir (la gran mayoría manuales), la información se distribuía de forma impresa, en originales, y los libros se encontraban en la biblioteca, no en línea. Empezaban a usarse las fotocopias en grandes empresas en países desarrollados. Hacía apenas 8 años que había terminado la Segunda Guerra Mundial. Franco gobernaba en España desde hacía 14 años y lo haría por 22 años más. Tomaban posesión Eisenhower en Estados Unidos y Tito en Yugoslavia, coronaban a la Reina Isabel II. Perón propugnaba la unión de Chile y Argentina como núcleo de los Estados Unidos de Hispanoamérica. Se publicaba el primer número de Playboy y la primera novela sobre James Bond y nacía Bill Gates. Pero faltaban casi 30 años para la popularización del PC, casi 40 años para la diseminación de internet y 45 años antes de que pudiéramos buscar con Google (y todo esto lo encontré con Google).

Y cuando Google logre digitalizar los libros que ya no se imprimen y con derechos vencidos, podremos acceder a más material y acceder fácilmente a libros como aquel. Mientras tanto la única forma de leerlos es buscarlos en la biblioteca tradicional, si es que los tienen. Después de que se ponga a disposición del público la vasta colección de libros y artículos sobre RSE veremos que a lo mejor no hemos progresado mucho, a lo mejor hemos retrocedido y lo que ha avanzado con la globalización y las presiones competitivas es el interés egoísta.

Nótese que el autor habla de *"businessman"*, hombre de negocios, o empresario (sin connotación machista, ¡era 1953!) y no se refiere a la responsabilidad de la empresa. Sin entrar en la discusión de que si la responsabilidad es de la persona individual o de la persona jurídica, lo cierto es que quienes implementan las acciones son las personas, aunque en el contexto de una institucionalidad empresarial. Esta institucionalidad puede ser conducente o contraproducente para el ejercicio de la responsabilidad individual, pero en cualquier caso ha sido diseñada por las personas.

Ya en 1953 Bowen decía cosas como *“Las decisiones del empresario lo afectan no solamente a él, sus accionistas y sus trabajadores o sus clientes, afectan las vidas y destinos de todos nosotros”*. Y ahora nos parece que lo de *“stakeholders”* o partes interesadas es algo nuevo. *“Cuando se reconocen al amplio alcance y las consecuencias de las decisiones de la empresa privada surgen, naturalmente, algunas preguntas: ¿Están los empresarios, en virtud de su posición estratégica y su amplio poder de decisión obligados a considerar las consecuencias sociales de sus decisiones de negocios? Y si es así, ¿tienen responsabilidades sociales que trascienden sus obligaciones ante los dueños o accionistas?. La respuesta a ambas preguntas es claramente positiva”* Y estas son las mismas preguntas que todavía nos hacemos 60 años después, con la misma respuesta.

“Los empresarios están condicionados por la competencia, las costumbres y las leyes. Sin embargo, nosotros dependemos y debemos depender de que asuman una gran parte de responsabilidad si el sistema de libre empresa debe continuar y prosperar. Aun cuando hay amplio acuerdo en esto, hay menos consenso... sobre cuáles son las responsabilidades sociales que los empresarios deben asumir”... “Las respuestas dependen en gran parte del conocimiento técnico, económico y social que todavía no es adecuado... y de los valores fundamentales u objetivos que nos ponemos en el orden económico, político y social” (Ver un artículo anterior sobre esto: *“La RSE es la RSE y su circunstancia”*)... *“La inmensa libertad en la toma de decisiones empresariales que caracteriza el sistema de la libre empresa solo puede ser justificado si es bueno no solo para los accionistas y dueños sino también es bueno para la sociedad como un todo”*.

¿Ha leído Usted esto en alguna publicación u oído en una conferencia reciente?

Y esto es solo un ejemplo. No soy historiador de la RSE y solo me estoy refiriendo a un libro completo publicado sobre el tema. Estoy seguro que se hablaba de prácticas responsables desde hace mucho tiempo. De hecho, el Viejo Testamento recoge una de estas instancias de prácticas responsables, aunque no fueran de empresas propiamente constituidas (pero que podríamos llamar una *“empresa familiar”*): *“Cuando llegue el tiempo de la cosecha, no siguen hasta el último rincón de sus campos ni recojan todas las espigas que allí queden. No rebusquen hasta el último racimo de sus viñas, ni recojan las uvas que se hayan caído. Déjenlas para los pobres y los forasteros.”* (Lev. 19: 9-10). Antes se llamaba solidaridad. Ahora se llaman *“negocios inclusivos”*, porque ahora los dueños suponen que los *“pobres y los forasteros”*, o sea *“la base de la pirámide”*, puedan ser clientes o trabajadores potenciales del campo y de la viña.

Este repaso a la historia no quiere decir que no haya habido progreso en la responsabilidad social de la empresa. Aun cuando los conceptos básicos son los mismos, ha habido progreso.

Se han desarrollado metodologías de análisis del comportamiento empresarial, de la efectividad de algunas prácticas, de los sistemas de información y por ende de los procesos de reporte. Se han desarrollado instituciones de seguimiento y control y algunas partes interesadas ejercen su responsabilidad en exigir prácticas responsables a las empresas. Se ha avanzado en la definición de políticas públicas. Se han desarrollado indicadores para "medir" las prácticas responsables y hasta tenemos una norma de la ISO (¡no certificable!) sobre lo que debe ser la responsabilidad social de las instituciones, incluidas las empresas.

Pero también se ha desarrollado la confusión con nombres sin fin (como mencionábamos en un artículo anterior), con teorías académicas con mayor o menor implicación práctica y se han desarrollado mucho las estrategias empresariales para parecerlo y no serlo.

I.10 La responsabilidad de la empresa en la encíclica Caritas in Veritate

La Encíclica del Papa Benedicto XVI, emitida el 29 de junio de 2009, contiene muchas referencias al tema de la responsabilidad empresarial (www.vatican.va/phome_sp.htm). Reproducimos a continuación algunas de ellas con un brevísimo comentario para ponerlas en el contexto de las discusiones sobre el papel de la empresa en la sociedad y destacando, en negrillas, algunas frases claves. No hace falta agregar más, hablan por sí solas. No nos atrevemos a poner nuestro texto junto con el de la Encíclica.

Animamos al lector a leerlas de forma desapasionada, sin prejuicios y hacer sus propias reflexiones.

Sobre la responsabilidad del individuo en la gestión de la responsabilidad de las instituciones:

*No se debe olvidar que el mercado no existe en su estado puro, se adapta a las configuraciones culturales que lo concretan y condicionan. En efecto, la economía y las finanzas, al ser instrumentos, pueden ser mal utilizados cuando quien los gestiona tiene sólo referencias egoístas. De esta forma, se puede llegar a transformar medios de por sí buenos en perniciosos... **Por eso, no se deben hacer reproches al medio o instrumento sino al hombre, a su conciencia moral y a su responsabilidad personal y social.***

Sobre la visión cortoplacista de muchas empresas y sobre la responsabilidad de la empresa hacia los stakeholders:

*Uno de los mayores riesgos es sin duda que la empresa responda casi exclusivamente a las expectativas de los inversores en detrimento de su dimensión social. Debido a su continuo crecimiento y a la necesidad de mayores capitales, **cada vez son menos las empresas que dependen de un único empresario estable que se sienta responsable a largo plazo, y no sólo por poco tiempo, de la vida y los resultados de su empresa ...** El mercado internacional de los capitales, en efecto, ofrece hoy una gran libertad de acción. Sin embargo, también es verdad que se está extendiendo la conciencia de la necesidad de una «responsabilidad social» más amplia de la empresa. ...se va difundiendo cada vez más la convicción según la cual **la gestión de la empresa no puede tener en cuenta únicamente el interés de sus propietarios, sino también el de todos los otros sujetos que contribuyen a la vida de la empresa: trabajadores, clientes, proveedores de los diversos elementos de producción, la comunidad de referencia...***

Se ha de evitar que el empleo de recursos financieros esté motivado por la especulación y ceda a la tentación de buscar únicamente un beneficio inmediato, en vez de la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, su propio servicio a la economía real...

Sobre la importancia de la responsabilidad en la cadena de valor, en el *offshoring*:

...no es lícito deslocalizar únicamente para aprovechar particulares condiciones favorables, o peor aún, para explotar sin aportar a la sociedad local una verdadera contribución para el nacimiento de un sólido sistema productivo y social, factor imprescindible para un desarrollo estable.

Sobre el parecer responsable y no serlo:

*Hoy se habla mucho de ética en el campo económico, bancario y empresarial. Surgen centros de estudio y programas formativos de business ethics; se difunde en el mundo desarrollado el sistema de certificaciones éticas, siguiendo la línea del movimiento de ideas nacido en torno a la responsabilidad social de la empresa. Los bancos proponen cuentas y fondos de inversión llamados «éticos». Se desarrolla una «finanza ética», sobre todo mediante el microcrédito y, más en general, la microfinanciación. Dichos procesos son apreciados y merecen un amplio apoyo. Sus efectos positivos llegan incluso a las áreas menos desarrolladas de la tierra. **Conviene, sin embargo, elaborar un criterio de discernimiento válido, pues se nota un cierto abuso del adjetivo «ético» que, usado de manera genérica, puede abarcar también contenidos completamente distintos, hasta el punto de hacer pasar por éticas decisiones y opciones contrarias a la justicia y al verdadero bien del hombre.***

Sobre la responsabilidad de las instituciones financieras en sus decisiones de préstamo e inversión y la compatibilidad del beneficio con las prácticas responsables:

*Es ciertamente útil, y en algunas circunstancias indispensable, promover iniciativas financieras en las que predomine la dimensión humanitaria. Sin embargo, esto no debe hacernos olvidar que **todo el sistema financiero ha de tener como meta el sostenimiento de un verdadero desarrollo.** Sobre todo, es preciso que el intento de hacer el bien no se contraponga al de la capacidad efectiva de producir bienes. Los agentes financieros han de redescubrir el fundamento ético de su actividad para no abusar de aquellos instrumentos sofisticados con los que se podría traicionar a los ahorristas. Recta intención, transparencia y búsqueda de los buenos resultados son compatibles y nunca se deben separar.*

Sobre la responsabilidad de las instituciones financieras en la educación de los clientes:

... Los más débiles deben ser educados para defenderse de la usura, así como los pueblos pobres han de ser educados para beneficiarse realmente del microcrédito, frenando de este modo posibles formas de explotación en estos dos campos.

Sobre la crítica responsabilidad de los consumidores y de sus asociaciones en la responsabilidad empresarial y de que estén informados para poder ejercerla:

*La interrelación mundial ha hecho surgir un nuevo poder político, el de los consumidores y sus asociaciones. Es un fenómeno en el que se debe profundizar, pues contiene elementos positivos que hay que fomentar, como también excesos que se han de evitar. Es bueno que las personas se den cuenta de que comprar es siempre un acto moral, y no sólo económico. **El consumidor tiene una responsabilidad social específica, que se añade a la responsabilidad social de la empresa. Los consumidores deben ser constantemente educados para el papel que ejercen diariamente y que pueden desempeñar respetando los principios morales, sin que disminuya la racionalidad económica intrínseca en el acto de comprar.** ...Es de desear un papel más incisivo de los consumidores como factor de democracia económica, siempre que ellos mismos no estén manipulados por asociaciones escasamente representativas.*

Y para terminar vale la pena recordar un resumen del papel de los beneficios en la vida de la empresa de la Encíclica *Centesimus Annus* de Juan Pablo II, de hace más de 18 años, del 1 de mayo de 1991, que también es muy rica en alusiones a la responsabilidad social de la empresa.

“Cuando una empresa da beneficios significa que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente y que las correspondientes necesidades humanas han sido satisfechas debidamente. Sin embargo, los beneficios no son el único índice de las condiciones de la empresa... Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, pero no el único; junto con ellos hay que considerar otros factores humanos y morales que, a largo plazo, son por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa.”

I.11 La conversión de *The Economist*

Algunos recordarán que el 22 de enero del 2005 *The Economist* publicó un extenso reporte sobre Responsabilidad Social de la Empresa, RSE, bajo el título “*La buena empresa: una mirada escéptica a la responsabilidad social de la empresa*”. El 19 de enero de 2008 publicó otro sobre el mismo tema bajo el título que podríamos traducir como “*Sencillamente buen negocio*” (www.economist.com/business/displayStory.cfm?story_id=10491077).

El reporte del 2005 concluye lapidariamente, yendo más allá que Milton Friedman, que “el negocio de los negocios es hacer negocios y no hace falta pedir disculpas”. Este reporte dio lugar un volumen sin precedentes del “cartas al director”.

Si bien la revista se dio que cuenta de que se le había ido la mano (el autor del reporte dejó la revista poco después), pero no siendo prudente “pedir disculpas”, comisionó un artículo firmado (muy inusual en *The Economist*) para que el director mundial de la consultora McKinsey expusiera su visión de que la RSE podría ser ventajosa para el negocio (28 de mayo del 2005). Un principio de mea culpa. El del 2008 concluye que si bien falta mucho por lograr su integración a la estrategia de la empresa, la responsabilidad empresarial es “sencillamente un buen negocio”. La conversión de *The Economist*, como la de San Pablo, es completa y lo reconoce. ¡Bienvenido!

Nótese que a pesar de alegar que el término RSE se presta a confusión, lo usa uniformemente a lo largo del reporte, inclusive cuando se refiere a actividades relacionadas con el cambio climático. Responsabilidad Social de la Empresa parece ser todavía el término a usar. Las predicciones del *Financial Times*, que reportábamos en un artículo anterior, todavía no se han cumplido.

La conversión viene acompañada de una encuesta del *Economist Intelligence Unit*, (subsidiaria de la revista) efectuada entre noviembre y diciembre del 2007, que reporta que el 35% de los ejecutivos encuestados hace tres años decían que le daban una alta o muy alta prioridad a la RSE, pero que ahora lo hacen el 56% y en tres años pronostican que lo harán el 70%.

El nuevo reporte “*Sencillamente buen negocio*” no ofrece grandes controversias, es una exposición de buenos ejemplos de prácticas responsables, con alguna leve ironía de vez en cuando de que lo hacen por relaciones públicas. Este informe no tiene sorpresas y es muy poco probable que genere tantas cartas el editor como el anterior. Es una buena guía para los que todavía dudan pero que no se opone al movimiento. Para los conversos es un excelente resumen, un excelente instrumento para ganar más adeptos.

Solo uno de los artículos da pie para discusión y es aquel que alega que las prácticas responsables no se reflejan en los precios de las acciones en la bolsa. Este artículo toma un punto de vista, en mi opinión, cortoplacista. Las prácticas responsables son buenas para el negocio, pero no se reflejan “inmediatamente” en el precio de la acción en bolsa. Todos sabemos que los precios de las acciones tienen una visión relativamente cortoplacista y las prácticas responsables tienen sus rendimientos en el mediano o largo plazo y a veces de forma intangible. Aun así, el supuesto “sub-rendimiento” promedio de las empresas responsables, comparadas con el mercado global es relativamente modesto. Los múltiples estudios econométricos todavía no han dilucidado el tema, en gran parte porque se trata de una profecía que se auto-cumple. Los precios reflejarán las prácticas responsables en la medida que los compradores de esas acciones creen que esas prácticas benefician a las empresa, no porque la beneficie o lo deje de hacer. No todos lo creen, ... todavía. La información disponible no es completa ni fluye todavía como debería.

Un buen resumen del reporte está en el artículo de cierre cuando dice que *“RSE es la parte que la empresa necesita hacer para mantenerse al día con las expectativas de la sociedad (o, si es posible, estar un poco por delante). Se trata de cuidar la reputación de la empresa, manejar sus riesgos y ganar ventaja competitiva. Esto es lo que los buenos gerentes deben hacer en cualquier caso... Así que prestarle atención a la RSE puede ser un egoísmo ilustrado, algo que en el tiempo ayudará a mantener los beneficios para los accionistas.”*

¡Aleluya!!

I.12 A la manera de resumen: Una entrevista⁵

Como un resumen para esta Primera Parte incluimos el texto completo de un cuestionario a modo de entrevista, que sobre 10 preguntas cubre lo que es la RSE, como la ven las empresas, el papel de los stakeholders, y su futuro.

1. El espíritu de la RSE está hoy más que nunca instalado en el discurso corporativo, incluso en el de los número uno. ¿En qué medida cree que estas ideas y prácticas se plasman realmente en la acción? ¿Qué porcentaje es hoy sólo discurso y cuánto realmente acción?

Es muy difícil generalizar. Hay algunas empresas cuyos directores y gerentes están convencidos de que a la empresa le conviene ser y parecer responsable y forma parte de su estrategia de gestión. Pero otros, creen que les basta con parecer y que lo más importante es el discurso, buena prensa, algunas donaciones y ya está. Y la gran mayoría, sobre todo las empresas pequeñas y medianas todavía ni se han enterado.

Sobre este tema se hace mucho ruido y todavía es poca la acción, pero poco a poco se están haciendo grandes progresos, sobre todo en las empresas que de una u otra manera están expuestas a los mercados internacionales. Hasta las empresas que ahora son solo discurso, poco a poco reciben estímulos, positivos o negativos de la sociedad o ven las acciones de sus competidores que los impulsan actuar.

2. ¿Qué haría falta para que realmente la RSE se instale en el corazón o ADN de las empresas y sea transversal, otro de los nuevos mantras que se escucha tanto repetir?

El gran problema de la RSE, es especial en América Latina, es que esas prácticas no son todavía apreciadas por lo que llamamos las partes interesadas.

El mecanismo que trasmite las prácticas responsables en competitividad empresarial está muy subdesarrollado. Bajo estas condiciones es mucho más difícil que la empresa sienta presiones para ser responsables o vea resultados. Está casi en manos de directivos y gerentes ilustrados o de accionistas mayoritarios, que sí perciben la importancia.

⁵ Esta entrevista fue publicada de manera resumida y editada por Estefania Giganti en el Cronista Comercial, en Argentina, el 20 de octubre de 2010.

Poco a poco se está instalando en las empresas la generación que nació con el internet, con la comunicación instantánea, que se preocupa de los problemas sociales y ambientales, que con los medios de comunicación social y la alta velocidad y gran diseminación de la información se informa de estos problemas y comienza a pedir soluciones, una generación que tendrá que vivir con el cambio climático.

También los que promueven las prácticas responsables desde afuera, deben cambiar el discurso. No basta con decirle a la empresa que debe ser responsable porque es lo correcto. Hay que aprender a hablar su idioma y hablarles en términos de costos y beneficios, de mitigación de riesgos.

Medio en broma medio en serio, digo, que las empresas necesitan más especialistas en ciencias sociales y ambientales y que las ONGs necesitan más MBAs. Ahora la comunicación es en idiomas diferentes.

3. ¿Cómo ve el rol de los clientes y consumidores, sobre todo en mercados como el de América Latina, como motores de la conducta responsable de las empresas? ¿Están aumentando la conciencia de que su compra sirve realmente para premiar o castigar a las empresas?

Los consumidores no tienen manera de saber si las empresas tienen prácticas responsables, y aun cuando lo supieran es muy probable que tampoco actúen con esa información. El precio, y en menor escala, la calidad son todavía las variables dominantes, especialmente ante situaciones adversas. La sociedad civil está todavía muy subdesarrollada y tiene poca capacidad de acción como para guiar al consumidor.

No es que el consumidor no quiera, es que no sabe. Cuando se les pregunta a los consumidores si comprarían productos producidos responsablemente, más del 90% dice que sí. Pero si le preguntan si lo haría pagando un sobreprecio de, digamos el 10%, el porcentaje baja dramáticamente. Y si le preguntan a la salida del comercio, cuántos productos compró por ser responsables, es muy probable que la respuesta sea: ninguno. ¿Cómo sé yo cuales son responsables?

Afortunadamente se están empezando a desarrollar algunas certificaciones legítimas que conllevan sellos que se pueden colocar en los productos y servicios. Estas certificaciones hacen el trabajo de investigación que el consumidor no puede hacer y le permiten tomar decisiones más informadas. Pero está en sus inicios. Esto tampoco está exento de abusos. Son muchos los productos que se venden como orgánicos y no lo son. Recibí una oferta

de compra de electricidad renovable por parte de mi proveedor. Había que pagar un sobreprecio por ello. Decidí hacer un poco de investigación y resultó que cerca del 70% del sobreprecio se iba en gastos administrativos y de captura de clientes y solo el 30% se iba a la compra de energía limpia.

Los organismos de fiscalización también están muy subdesarrollados y ello impide tener la confianza necesaria en algunas de estas etiquetas.

4. ¿Y qué me dice la responsabilidad de los medios de comunicación?

Los medios son factor fundamental en la diseminación de la RSE, especialmente en esta era de comunicación instantánea. Lamentablemente son pocos los medios que reportan las prácticas irresponsables de las empresas y pocos los que se preocupan por diseminar el tema. Los medios son una de las principales fuentes de información para los consumidores y la sociedad en general, pero todavía no llega a las páginas principales, aparte de que algunos medios tienen temor a reportar noticias negativas sobre potenciales clientes.

Ahora las redes sociales están llenando en parte este vacío, a través de las comunicaciones persona a persona. Sin embargo muchas de estas comunicaciones tienen la ventaja y desventaja del anonimato y a veces la falta de responsabilidad. Así como instantáneamente informan de alguna situación y hasta se coloca un video del hecho, también tienen el potencial de dañar, irresponsablemente, la reputación de la empresa cuando se divulgan informaciones falsas o sesgadas. Le cuesta mucho a la empresa reparar el daño, si es que puede. Y la misma empresa puede usar las redes sociales para su beneficio ya sea diseminando información fidedigna o, a veces, información manipulada usando “consumidores” ficticios. Tendremos que hablar algún día del tema de la responsabilidad de las redes sociales ante las empresas.

5. ¿Y qué sucede con los accionistas y mercados financieros? ¿Impulsan o ponen barreras para este comportamiento responsable?

No ponen barreras, pero tampoco impulsan mucho.

Los mercados financieros apenas están comenzando a prestarle atención al asunto y a diferenciar las empresas responsables. Las instituciones financieras comerciales todavía no hacen un análisis de las prácticas responsables de las empresas, a fin de determinar los riesgos que se pueden evitar con las prácticas responsables y así poner las condiciones adecuadas al financiamiento. Presumiblemente, los préstamos deberían ser más baratos,

o con menos condicionantes, a las empresas responsables, que tienen menos riesgos y posiblemente mayor potencial de competitividad.

Los accionistas, como los consumidores, miran el precio, no la responsabilidad de la empresa. Es de esperar que los accionistas tengan más información, pero hay que recordar que la gran mayoría, salvo los accionistas mayoritarios que tienen el control, son inversionistas golondrinas, de corto plazo y no están muy preocupados por el largo plazo, que es donde se producen los beneficios de la responsabilidad. Los fondos de inversión responsable son todavía incipientes en América Latina. En España están empezando con fuerza, habrá que ver si se cumplen las expectativas. En el resto de Europa tienen mayor avance y muchas de las inversiones las hacen instituciones e individuos que quieren promover la responsabilidad. El rendimiento de carteras responsables, en teoría, debería ser mejor, pero no lo es. Afortunadamente no es peor. El mecanismo de transmisión de prácticas responsables tampoco funciona muy bien en las bolsas.

Y hay que recordar que en América Latina solo tenemos unas 1.200 empresas que cotizan en bolsa y aun así, los accionistas son relativamente indiferentes a estos temas. Es difícil montar un fondo de inversión responsable con tan pocas empresas para escoger.

**6. ¿Cree que alinear los incentivos económicos, como puede ser la bonificación, con los resultados sociales y ambientales de la compañía (considerando la totalidad de la triple bottom line) puede ser una buena medida para lograr esta cotizada transversalidad y la inclusión de la RSE en la gestión diaria de la compañía?
¿Qué otras medidas concretas podrían ayudar?**

Las bonificaciones atadas a resultados sociales y ambientales es, en principio, una muy buena idea que ya está siendo implementada en algunas grandes empresas. El problema es que todavía son pocas las empresas que tiene un sistema de información capaz de medir esos resultados no financieros y de poder atar las bonificaciones a un sistema más o menos objetivo.

Su principal ventaja es llamar la atención de los ejecutivos de que no sólo son los resultados financieros, reflejados en el estado de ganancias y pérdidas, lo que importa. Que hay muchos beneficios para la empresa que no se reflejan en los estados financieros. Por lo pronto la mayor parte de los activos de la empresa son la reputación y el capital humano, ninguno de los cuales están en el balance ni pasa por el estado de ganancias y pérdidas. Cuando se presentó el Balance General del C.F. Barcelona la reputación, Messi, Puyol, Busquets,

Xavi, Iniesta y compañía estaban valorados a cero, porque no se pagó por ellos. No creo que si hay que vender lo venderían por cero. Y no son muy intangibles que digamos.

Para la RSE uno de los principales enemigos es la contabilidad tradicional, que prioriza lo tangible y el corto plazo y cuando las bonificaciones están basadas en esto, la combinación es fatal. Se priorizan las acciones que rinden beneficios a corto plazo. Si hay que reducir la nómina para reducir costos, adelante, la bonificación aumentará, aun cuando se haya comprometido la capacidad de la empresa. ¡Incentivo perverso! La RSE requiere cuantificar intangibles que muchas veces no son cuantificables y cuyos beneficios ocurren fuera del período contable. Lamentablemente los costos si suelen ser tangibles y en el corto plazo.

Las empresas necesitan implementar técnicas de valoración y desarrollar sistemas de información que capturen de la forma más cuantitativa posible los beneficios de las prácticas responsables, aún cuando no se puedan insertar todavía en los estados financieros. Podrán ser parte de las bonificaciones. Sería un buen comienzo.

7. En su blog se muestra bastante crítico con los premios y rankings que ponen el sello de la RSE a las empresas. ¿Puede explicar el porqué de esta visión?

Así es. Lamentablemente la gran mayoría de los premios y rankings se basan en información suministrada por las mismas empresas sin ninguna verificación externa. Es de esperar que las empresas respondan favorablemente a todas las preguntas y que solo reporten lo bueno. Para colmo de males, como pude constatar en un premio reciente, esos cuestionarios son completados por consultores especializados, de allí que el premio lo gana el que presenta la información que quieren leer los miembros del jurado. Los premios deberían darse a los consultores.

Hay inclusive instituciones que sólo otorgan los premios a los miembros de la institución, con el consecuente pago de membresía. Y para colmo de males, ofrecen cursos, pagados, de cómo completar el cuestionario para tener más probabilidades de ganar el premio.

Ya que mencionas el blog, sugiero leer un artículo reciente sobre este tema titulado "Virginidad, premios y responsabilidad social" (reproducido en este libro como el artículo V.4).

La gran mayoría de los premios son de tipo genérico, donde las empresas son calificadas de responsables y después lo usan para el discurso. No existe la empresa responsable,

existen empresas que tienen algunas prácticas responsables y los premios deberían ser sobre prácticas específicas, verificadas.

De hecho, en vez de usar el término RSE, que es un concepto genérico, con múltiples definiciones, y por lo tanto sujeto a abusos, prefiero usar el término prácticas responsables, que es más específico y no se refiere a una característica sino a acciones.

Como dice un buen amigo, en la RSE no hay blanco ni negro, son todos grises, y lo importante es cuan claro es el gris en la empresa.

Como ejemplo de esta problemática puedo citar un par de casos. Hace un tiempo oí a un gerente que le decía su responsable de RSE: “Averigua que hay que hacer para ganar el premio ABC, lo necesitamos para ponerlo en el informe de sostenibilidad”. Lo importante era obtenerlo, no merecerlo.

He estado analizando un índice de sostenibilidad de una bolsa de valores, donde la inclusión de las empresas se basa en las respuestas a un cuestionario que completan las empresas. Cuando los administradores del índice decidieron pedir sustento documental a las respuestas al cuestionario, bajó significativamente el número de empresas interesadas. ¿Por qué?

8. La cantidad de empresas que reportan no deja de crecer. Algo que hasta hace cinco años era minoritario hoy se volvió común. ¿Cree que los reportes están cumpliendo su objetivo?

¿Cuáles cree que son los principales aciertos y desaciertos de estas publicaciones? Los premios a los reportes, como el del GRI, ¿suman en esta tarea de difundir buenas prácticas en materia de reporting?

En algunos casos sí cumplen con sus objetivos. Uno de los principales beneficios del reporte es que la empresa que los tiene que preparar debe tener algo que decir. Ello puede llevar a que la empresa desarrolle prácticas responsables para poder reportar. Adicionalmente, para producir el reporte, la empresa debe coordinar entre las diferentes unidades la producción de la información básica. Esta tarea de coordinación es un instrumento muy valioso. Por otra parte, debe o debería desarrollar un sistema de información para recopilar la información. Todo esto contribuye a mejorar las prácticas en la empresa. El proceso de preparación del informe termina siendo más importante que el mismo reporte.

En cuanto al informe mismo, su objetivo de informar a la sociedad se logra relativamente poco. En gran parte porque son ilegibles. Son monstruos de más de 100 páginas que nadie lee. Sería mucho más valioso si se prepararan breves informes impresos y se colocaran atractivos sitios interactivos en internet, clasificados de acuerdo a los intereses del lector. De esta manera el interesado podría hacer la búsqueda de lo que interesa.

Creo que la tendencia de publicar informes continuará en crecimiento. Se está convirtiendo en una industria. Pero creo que entrará en declive y no creo que en diez años nadie publique un informe impreso. Los informes serán el equivalente de las aplicaciones que hoy se venden para el iphone o el ipad: fuentes de información interactivas.

Los principios del GRI para la preparación de los indicadores en los informes de sostenibilidad son de suma utilidad para guiar a las empresas, siempre y cuando no pongan el reporte de esos indicadores como objetivo. El objetivo deber ser las prácticas responsables, no el reporte. El reporte es consecuencia de las prácticas. En cuanto a los premios GRI a los mejores reportes, la idea es buena, la de estimular la producción de buenos reportes. La implementación es fatal. Vota por internet quien quiere votar. Si los votos fueran muy distribuidos, y de personas que han leído varios informes, sería creíble. Pero por ejemplo, en el último premio, más del 80% de los votos fueron de Brasil, que ganó todos los premios. Brasil tiene 66 reportes preparados de acuerdo a los lineamientos del GRI, tuvo 40 finalistas y ganó 6 premios (declaración en aras de la transparencia: no tengo pruebas de que los brasileños votaron por reportes de empresas brasileñas). Brasil tiene el 5% de los reportes GRI y ganó el 100% de los premios. El Reino Unido, líder indiscutible en RSE, tiene 44 reportes, tuvo 2 finalistas y no ganó ningún premio (los británicos son apáticos y no votaron). En una edición anterior, para la que tuve acceso a los datos, pude comprobar que había personas que votaron por más de 50 reportes. ¿Quién puede leer 50 reportes de sostenibilidad, aunque todos estuvieran publicados en internet (el votante vivía en Ghana)? ¿Quién lee varios reportes como para poder decir cuál es el mejor?

**9. También las certificaciones en RSE están viviendo sus quince minutos de gloria. ¿Cree que están haciendo una buena tarea para dar una garantía extra sobre el comportamiento responsable de las empresas?
¿Cuál es su opinión de la ISO 26.000 y cómo vislumbra su futuro?**

Como comentaba en el caso de los premios, algunas certificaciones de tipo general tienen el mismo problema. Sin embargo, hay muchas certificaciones de prácticas específicas, llevadas a cabo por instituciones reputables, que hacen auditoría, que son independientes, que no tienen conflicto de intereses con sus funciones de consultoría, y cuyas certifi-

nes caducan, que si son muy recomendables. Por ejemplo, Comercio Justo (verifica precios pagados a productores), Social Accountability (verifica condiciones laborales), WRAP (condiciones laborales en textiles), ICTI (sobre la fabricación de juguetes), Trabajo Infantil (certificaciones por industria: ropa, alfombras, cacao, etc.), Forest Stewardship Council (explotación sostenible de bosques), la etiqueta PEAC en Brasil sobre ausencia de mano de obra infantil, promovida por la Fundación Abrinq, entre muchas otras certificaciones.

En cuanto a la ISO 26000 de reciente publicación, las intenciones son buenas. Es una guía para uso de las empresas en el diseño y ejecución de sus prácticas responsables. Se dice que no son normas certificables. No obstante es inevitable que la industria que rodea a la RSE invente certificaciones. Y más si tiene el nombre ISO, normalmente asociado a certificaciones. No pasará mucho tiempo antes de que las instituciones normativas en los países saquen normas nacionales certificables, lo que no les está prohibido en la ISO 26000. Ya que participaron en el extenso proceso que duró varios años, querrán utilizar la experiencia adquirida y el tiempo invertido.

Y han surgido ciudades, estados, provincias, comunidades autónomas, etc., que promueven la certificación de la RSE. ¿Por qué es esto un problema? Primero porque responsabilidad no es, por definición, certificable. Se pueden certificar prácticas individuales, pero no se puede certificar la responsabilidad. Lo que la empresa decide hacer, más allá de la ética y las leyes, es variable, depende del entorno, depende de las circunstancias de la empresa, depende del momento, depende de las necesidades y expectativas de la sociedad, depende de las prioridades de la empresa. No se puede certificar algo tan general. Segundo porque la proliferación de normas no es buena, le quitan credibilidad a la responsabilidad. La empresa no puede certificarse en cada lugar donde opera. Es costoso e innecesario. Después de tantos esfuerzos por sacar UNA guía, no certificable, ahora nos saldrán DECENAS de certificaciones nacionales diferentes.

Y tampoco faltarán los sellos y certificaciones de ISO 26000, otorgados por empresas de consultoría. La RSE es un mercado y si hay demanda, habrá oferta.

Sobre esto permítanme también referir al lector a un artículo reciente titulado y “Premios y certificaciones: No es oro todo lo que reluce ” (ver artículo V.5).

10. Mucho se ha debatido sobre si la RSE es un buen negocio, parte del negocio o si hay un rendimiento sobre estas inversiones. ¿Cuál es su visión al respecto?

Pare empezar digamos que el comportamiento ético y el cumplimiento de las leyes y regulaciones no es negociable. No requiere de demostración de beneficios. Aunque en nuestros países, las empresas sí hacen el análisis de si les conviene o no violar las leyes y regulaciones. Con lo imperfecto de las instituciones regulatorias a lo mejor no los agarran y si los agarran la multa puede ser barata comparada con los beneficios. Y siempre queda el recurso de negociar o comprar la multa. También es necesario ir más allá de la legislación y regulaciones si la empresa considera que son imperfectas, que lo suelen ser. En América Latina hay retrasos en este sentido, muchas están atrasadas con respecto a los estándares internacionales, por ejemplo en materia laboral y ambiental.

Pero para ir más allá de la moral y las leyes, no tiene nada de malo que las prácticas responsables deban producir algún rendimiento económico a la empresa. Tienen costos. De hecho para que esas prácticas sean sostenibles en el largo plazo y no sean efímeras, que sean duraderas aun ante condiciones adversas, se deberá demostrar que tienen algún beneficio, aunque sea intangible y en el largo plazo. De lo contrario parecerán iniciativas temporales de la gerencia de turno. Pero como mencionábamos anteriormente, el mecanismo de conversión de prácticas responsables en buen negocio todavía no funciona bien y la empresa todavía deberá apelar a sus motivaciones intrínsecas y prepararse para el mediano plazo cuando sí funcione. La implementación efectiva no se logra de la noche a la mañana y puede ser buena estrategia adelantarse a la competencia.

Las prácticas responsables deben ser parte normal del negocio, de la estrategia. Por ahora son una estrategia separada, especial, pero deben convertirse en parte integral del resto de estrategias. Así como se desarrolla una estrategia de mercadeo o de recursos humanos, estas estrategias deben contemplar un mercadeo responsable y una revalorización del capital humano. Es cuestión de integrarlo en el día a día.

11. ¿Cuáles cree que serán los principales cambios que experimentará a futuro esta movida responsable?

Poco a poco empezará a funcionar el mecanismo de transmisión de prácticas responsables en competitividad Poco a poco se irá diseminando la información sobre estas prácticas, Poco a poco se separará la paja del trigo. A las mismas empresas responsables les va a convenir, para aprovechar su ventaja competitiva, el denunciar las prácticas irresponsables. Poco a poco tendremos más educación de los consumidores, de los medios, del sistema financiero. Poco a poco la sociedad civil entenderá que debe hablar el idioma de las empresas y entrará en asociaciones de mutuo beneficio.

Y los reportes de sostenibilidad tendrán que adaptarse al Siglo XXI para ser efectivos. No digo que se “twiteen”, 140 caracteres son muy pocos, pero sí que se pongan al día con los nuevos medios de comunicación.

Y no hemos hablado de la responsabilidad de los gobiernos, que tienen una responsabilidad ineludible de poner al día las leyes y regulaciones, simplificar las que conspiran contra las prácticas responsables imponiendo costos innecesarios y la responsabilidad de fortalecer sus instituciones de supervisión.

Espero que los gobiernos, la sociedad civil y las empresas entren en alianzas para potenciar el impacto de las prácticas responsables. Como muestra, un botón: Muchas empresas grandes tienen programas de apoyo a la educación. Cada una por su cuenta, al margen de lo que hace el gobierno local o nacional, perdiendo una oportunidad brillante de multiplicar el impacto. ¿Por qué? Porque cada uno de los actores quiere figurar y no compartir el estrado con los demás. Esperemos que esto cambie pronto.

Tristemente, necesitamos más crisis de irresponsabilidad como la del sector financiero y la de BP, o alguna crisis social, por ejemplo, para tomar conciencia de la importancia y valor de las prácticas responsables y de trabajar juntos.

Como dice el nombre de mi micro(scópica) empresa:
CUMPETERE: Cooperar para competir.

Segunda Parte: Confusiones

Los ocho artículos en esta Segunda Parte tienen en común que tratan de aclarar confusiones sobre la responsabilidad social de la empresa que han ido apareciendo de forma regular en comunicaciones de prensa, revistas, conferencias y medios sociales.

Los dos primeros artículos relatan una serie de “confusiones” sobre lo que es responsabilidad empresarial, que se escucharon en diversas conferencias de algunos expertos y empresarios, y los “esfuerzos” de actores no relacionados con empresas en colarse dentro del vagón de la RSE. Para algunos todo es RSE, elevando el nivel de confusión y mermando los esfuerzos de quienes promueven prácticas empresariales responsables.

El tercer artículo trata un tema que tampoco contribuye a la promoción de estas prácticas, como lo son las encuestas sobre RSE. Lamentablemente estas encuestas, al hacer las preguntas equivocadas, hacen creer que los consumidores premiarían a las empresas responsables, pero no lo hacen.

Los siguientes dos artículos tratan sobre las distorsiones que introducen algunas noticias en el reporte de prácticas responsables. Ya sea por desconocimiento, ya sea por la tendencia natural a hacer las noticias más interesantes, se crean impresiones equivocadas en los lectores, que tampoco contribuyen a la promoción de prácticas responsables.

El sexto artículo trata sobre la paranoia que existe en algunos medios sobre las emisiones de gases de efecto invernadero a nivel individual y trata de poner un poco de sentido común, colocando estas emisiones en una perspectiva global. El título del artículo es un juego de palabras en sorna, emulando a los reportes que se critican en los artículos anteriores.

Los últimos dos artículos relacionados con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. El primero destaca la falta de substancia e impacto del Pacto y el segundo describe los Principios de Inversión Responsable, destacando su falta de mordiente. Como el Pacto Mundial, se queda en buenas intenciones, sin requerir acción efectiva. Ambos casos crean apariencia de impacto.

II.1 RSC: Responsabilidad Social Confundida: No es de sorprender si estamos confundidos

Este artículo contiene cinco reflexiones sobre temas que están aumentando la confusión sobre las prácticas responsables de la empresa.

Conferencias de RSE: He tenido la oportunidad de asistir a numerosas conferencias sobre el tema y aunque parezca mentira seguimos discutiendo lo mismo: “que la RSE es ir más allá de la ley”, “que la RSE debe ser parte integral de la estrategia de la empresa”, “que no es relaciones públicas”, “que no es filantropía”, etc., etc. Y no son solo los novatos, son los veteranos también los que no se salen de este circuito. Pero aún a pesar de que lo repiten continuamente, la mayoría de las empresas que participan siguen exaltando sus actividades de filantropía, de acción social, sus actividades periféricas. Casos típicos en una conferencia fueron los de algunas empresas multinacionales (bebidas alcohólicas, construcción y tarjetas de crédito), que destacaron sus actividades en educación al consumidor, en desarrollo comunitario y en educación financiera, pero ninguna habló de la responsabilidad de sus productos.

Por ejemplo, la empresa constructora no habló de las emisiones de gases del efecto invernadero causadas por sus acciones, ni del impacto ambiental de sus métodos de construcción o de las grandes obras civiles, ni de lo que hacen para mitigar sus impactos negativos. La de tarjetas de crédito no habló de sus problemas legales por abuso de poder económico en Estados Unidos y en Europa en la fijación de cargos a los comerciantes, pero si tuvo cuidado en enfatizar que no tenía nada que ver con la fijación de las tasas de interés que cobran los bancos a los consumidores. ¿Adivine quién paga los cargos y las tasas? Los cargos, fijados unilateralmente, son pagados por los comerciantes pero eventualmente terminan siendo pagados por el consumidor a través de los precios de los bienes. Esta empresa también mencionó orgullosa su programa de voluntariado, donde los trabajadores, usando su tiempo, no el de la empresa, colaboran con la comunidad, eso sí, con un nombre de la empresa en la camiseta. Obviamente que la de bebidas alcohólicas no habló de sus productos.

Estas empresas, como casi todas, pueden y tienen prácticas responsables. Pero prefieren hablar de sus **actividades periféricas**, no del core business, aunque alegan que la RSE es parte integral de su estrategia básica. Quizás repiten lo de que la responsabilidad forma parte de su estrategia para no tener que demostrarlo en la práctica.

No es de sorprender si estamos confundidos.

RSE no es filantropía: En otra conferencia reciente, uno de los principales conferencistas, un “prestigioso experto” se pasó diez minutos definiendo la RSE, diferenciándola de la filantropía, para luego concluir con dos ejemplos “brillantes”. Para defender que la crisis no debería afectar las prácticas responsables puso como ejemplo el aumento de las donaciones durante 2009 de la Fundación Bill and Melinda Gates. Conviene recordar que esta Fundación no es una empresa y que se alimenta de las donaciones de la fortuna personal de los que le dan su nombre. No tiene nada que ver con Microsoft. Sus contribuciones están en buena parte determinadas por la legislación fiscal de Estados Unidos, que establece que las fundaciones, a fin de mantener su exención fiscal y la de las contribuciones que reciben, deben donar un mínimo del 5% del patrimonio. Es una fundación filantrópica.

El segundo ejemplo fue el caso de Proniño, programa también filantrópico de Fundación Telefónica, financiado con contribuciones de la empresa y exenciones fiscales, pero que no forma parte integral de las prácticas responsables de la empresa. Y aquí no me refiero a si le rinde o no beneficios a Telefónica o si es una buena estrategia de gestión de reputación o si hace el bien a la sociedad. Me refiero que ninguno de los dos son ejemplos de responsabilidad empresarial, no son parte del core business de una empresa, son filantropía pura y dura, aunque alguien podría alegar que Proniño es filantropía estratégica y los niños mejor educados serán mejores ciudadanos que contribuirán al negocio de Telefónica.

Y algo parecido pasa con los medios de comunicación. Un 75% de los periodistas entrevistados en España en una reciente encuesta (2009) cree que RSE es filantropía. A lo mejor van a muchas conferencias.

No es de sorprender si estamos confundidos.

RSE es cualquier cosa: Hay una gran confusión entre desarrollo económico y prácticas responsables de las empresas. Se está dando una tendencia a creer que son sinónimos. Es cierto que las prácticas responsables de las empresas pueden contribuir al desarrollo económico, pero no es cierto que todos los aspectos del desarrollo económico sean parte de la responsabilidad de las empresas. Creo que parte del problema proviene de que algunas instituciones de desarrollo, como las Naciones Unidas, promueven iniciativas como los “objetivos de desarrollo del milenio”, que son objetivos para los países, no para las empresas, pero donde en el logro de ALGUNOS de los objetivos, ALGUNAS empresas pueden hacer ALGUNA contribución.

Podemos ver conferencias y sitios de internet dedicados a la RSE promoviendo temas como la reducción de la pobreza, la lucha contra la violencia doméstica y la trata de

blancas, control de tráfico urbano, desnutrición infantil, reforestación, etc. Es cierto que las empresas pueden hacer filantropía y, excepcionalmente para algunas, estas actividades sean parte de su negocio, pero la extensión de RSE a todos los problemas del desarrollo económico termina agregando más confusión al tema y desestimulando a las empresas. No es lo mismo reforestación para una empresa maderera que la siembra de árboles por voluntarios de la empresa de tarjetas de crédito. Aunque ambos hagan el bien.

Muchos quieren aprovechar la popularidad de la RSE y de que las empresas “suelen tener dinero” para involucrarlas en sus causas. Todos quieren montarse en el barco de la RSE y lo van a terminar hundiendo.

No es de sorprender si estamos confundidos.

Todo es responsabilidad “empresarial”: Algo parecido sucede con la expansión de la “E” en RSE. En conferencias, en publicaciones en sitios de internet, usan el término RSE para referirse a casi todo tipo de instituciones. Lo usan para universidades, entidades de gobierno nacional o local, organizaciones de la sociedad civil, etc. Es cierto que es muy necesario promover prácticas responsables en todo tipo de instituciones, pero no son “empresas” en el sentido de la RSE.

Algunos dirán que esto no tiene nada de malo. Sí, sí que lo tiene. Lamentablemente aumenta la confusión en torno a la RSE. Y con esto no es que quiera ser purista, pero si llamamos RSE a la responsabilidad de cualquier ente o institución, va ser mucho más difícil promover las prácticas responsables en las EMPRESAS. Ya bastante confusión hay. Llámenlas Responsabilidad Universitaria, del Gobierno, o de las Organizaciones de la Sociedad Civil, o de lo que sea, pero no “de la empresa”. Es cierto que tienen algunas cosas en común, como por ejemplo algunas de las partes interesadas y algunas de las prácticas y técnicas. **Pero lo que hace especial a la RS en las EMPRESAS es la gestión del aparente conflicto y el necesario balance entre los beneficios y el bien común, entre la sostenibilidad económica y la sostenibilidad social y ambiental.** En la mayoría de estas otras instituciones, este conflicto y balance no existen. Trabajan para el bien común. No es de sorprender si estamos confundidos.

Nombres de la RSE: En la primera parte de este libro hay un artículo sobre este tema de los nombres: “¿Alguien quiere ponerle un nombre a la RSE?”. Siguen apareciendo nuevos nombres a diario, pero el colmo es que son algunos de los mismos actores los que le cambian de nombre con frecuencia. El caso más notable es el de un responsable de la RSE en una gran multinacional que en marzo de 2009 publicó un artículo abogando por la “RSE 2.0” y en octubre, en una conferencia, aboga por “ESG” (environmental, social

and governance), pero insiste que la “S” no es “social” sino “sustainability”. ¿Y si la S es Sustainability, para que necesitamos las E y G, que ya son parte de la S? Y a comienzos del 2011 abogó por el nombre “Valor Compartido”.

Terminaremos con una nueva RSCorporativa: ¡Responsabilidad Social Confundida! .

No es de sorprender si estamos confundidos.

II.2 ¿Estamos confundidos?: RSE, BoP y empresas sociales

Recientemente leí un par de artículos cortos que ilustran buena parte de los problemas que enfrentan los que quieren promover prácticas responsables en las empresas. Uno, de un proponente de negocios en la Base de la Pirámide, se esfuerza en tratar de convencernos de que eso no es RSE, que es una disciplina separada. El otro entra en una discusión sobre si las empresas sociales pueden o deben aspirar al lucro. Ambos casos ilustran porque muchas empresas tienen razón en ser escépticos sobre la RSE. Si los proponentes discuten entre ellos, las empresas pueden quedar confundidas.

En el primer caso, titulado *Base de la Pirámide (BoP) ¿Responsabilidad Social Empresaria?* El autor cuestiona que los negocios inclusivos y en la BoP sean parte de la RSE. Alega que *“la base de la pirámide se debe sustentar en la “intimidad de negocios” que existe cuando una compañía y sus socios de la comunidad se consideran esenciales entre sí para su identidad, salud y bienestar colectivos e implica una profunda interdependencia en la que la compañía y la comunidad desarrollan y nutren un compromiso compartido hacia el crecimiento y desarrollo a largo plazo de cada una de ellas.”* También expresa que *“la idea de que relacionar la conceptualización de la base de la pirámide (o aún los negocios inclusivos) con la RSE producirá una limitación en el desarrollo en las personas en condiciones de pobreza”*. Esto pone en duda de que los negocios inclusivos son parte de la RSE.

Analicemos ambas aseveraciones. En la primera aseveración el autor alega por la intimidad de los negocios inclusivos y una profunda interdependencia entre ambos. Si ese fuera el caso, se dejarían de aprovechar múltiples oportunidades de incorporar a sectores desatendidos en el círculo de intercambio, en la actividad económica de las empresas. Difícilmente podrá la empresa permitirse la intimidad con todos sus relacionados y crearse dependencia de empresas o negocios, por definición más débiles, que dependen ella, no al revés. ¿Por qué restringir tanto el ámbito de operación? ¿Por qué exigirle tanto esfuerzo adicional a la empresa?

En la segunda aseveración, el autor alega que relacionar los negocios inclusivos con la RSE, limita del desarrollo de personas en condiciones de pobreza. ¿No será que su definición tan excluyente de los negocios inclusivos es la que limita la inclusión? Parece que la RSE sea culpable de que no se resuelva la pobreza. Es cierto que no es responsabilidad de la empresa resolver los problemas de la pobreza, pero es también cierto que a la empresa le conviene operar en un mercado donde puedan participar todos, le conviene hacer lo que esté a su alcance, dentro del marco de sus negocios, para mejorar las condiciones de vida de esos segmentos menos favorecidos y que puedan contribuir al desarrollo de la misma empresa.

Si el objetivo de los negocios inclusivos fuera resolver la pobreza, difícilmente pueden llamarse negocios y difícilmente serán financieramente sostenibles en el largo plazo. Si la parte de los negocios inclusivos de la empresa tiene esos objetivos de reducción de pobreza, entonces el autor tiene razón, no es parte de sus prácticas responsables de la empresa, es parte de su filantropía, muy posiblemente efímera. Sería una gran oportunidad perdida si nos limitáramos a negocios inclusivos que cumplan con estas características.

Todo esto parece estar orientado a crear una nueva disciplina de “negocios inclusivos”, o de BoP, separada de la RSE. Con la balcanización del tema, para que algunos ganen, perdemos todos. Es preferible apoyarnos mutuamente, construir una mejor sociedad sin divisiones semánticas. Los negocios inclusivos y los negocios BoP son una de las múltiples prácticas responsables enmarcadas dentro de la RSE. (Invito al autor de ese artículo a publicar su respuesta en mi blog)

El segundo artículo es una reseña del último libro de Muhammad Yunus, *Building Social Business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs* por Rodney Schwartz, publicado en el *Stanford Social Innovation Review* de Otoño de 2010. El autor del artículo critica a Yunus por la estrechez de su definición de lo que constituye una empresa social que la define como una empresa sin fines de lucro, que tiene como objetivo la producción de productos y servicios con fines sociales. Su argumento es que la oposición de Yunus al lucro limitaría enormemente el tipo de empresas que se calificarían como sociales y por ende su capacidad de capturar mercados y el apoyo de donantes.

En un análisis desapasionado, la discusión parece irrelevante, de semántica. Cómo se califique la empresa parece ser irrelevante, lo que importa es la contribución que hace al desarrollo económico. Pero es mucho más probable que subsista si obtiene beneficios para respaldar su continuidad. No se trata de que su objetivo sea únicamente el logro de beneficios, y mucho menos la explotación de mercados de los pobres y desinformados. Ello puede ir apartándola paulatinamente del objetivo social. Pero pretender que solo tenga objetivos sociales, la puede hacer dependiente de donaciones de terceros, y limitar su innovación y capacidad de acción. Si la empresa tuviere beneficios siempre tendría la opción de utilizarlos para donaciones o para subsidiar algunos productos o servicios a segmentos con menor capacidad de pago. Si no los obtiene, su subsistencia estará constantemente en peligro.

El mismo Yunus, refiriéndose al fundador de la más grande microfinanciera en la India que hizo una emisión de acciones en el mercado de capitales, lo calificó como “un joven

competente que ha tomado la decisión equivocada de usar las microfinanzas para ganar dinero". La discusión no debe ser si gana dinero, debe ser si lo gana responsablemente, prestando sus servicios con márgenes de intermediación eficientes, buscando sus fuentes de fondos más económicas, educando a sus clientes sobre el uso adecuado del crédito, ofreciéndole los productos que necesitan, contribuyendo a su desarrollo, etc.

Una empresa, por definición, debe tener como primer objetivo su sostenibilidad financiera, de lo contrario no puede contribuir mucho (y aquí no estamos hablando de fondos de filantropía). Lo que se debería evitar es que este objetivo sea el único y que ignore o aplaste otros objetivos de contribuir al desarrollo económico y social.

II.3 La pregunta equivocada: ¿Compraría Ud. ...?

No pasa una semana sin que se publique algún estudio sobre de las opiniones de los consumidores en su consumo responsable, casi siempre con el mismo resultado y gran titular "El X% de los consumidores dicen que comprarían un producto que hubiera sido producido responsablemente ...o que ayude a causas sociales". El X suele ser entre el 40 y 70% dependiendo de cómo se formula la pregunta y del grado de avance de la responsabilidad empresarial en el país.

La pregunta suele ser algo como: ¿Compraría Ud. un producto que apoye causas sociales o que haya sido producido con prácticas responsables". La misma pregunta incita a responder positivamente. ¿Quiere el consumidor quedar mal delante del encuestador? ¿Es posible responder que no lo haría? Lo sorprendente es que SOLO sean entre el 40% y 70% los que responden positivamente.

La pregunta es una pregunta equivocada en el momento inadecuado. No solo porque hecha así incita a una respuesta positiva, sino porque además es hipotética. La pregunta correcta debería hacerse después hacer la compra, y sería: ¿Qué productos en su cesta compró Ud. porque sabía que eran producidos responsablemente? La respuesta aquí probablemente sería: "¡No tengo idea!". Es prácticamente imposible, salvo en algunos productos muy seleccionados y en algunos países donde la RSE está muy desarrollada, saber si los productos han sido producidos en forma responsable (precios justos, respeto al medio ambiente, mano de obra en condiciones dignas, producción limpia, etc..), ni hay maneras de hacer una comparación razonable entre productos. No hay manera de saber si han usado alguna práctica responsable y mucho menos si todo el proceso ha sido responsable. Es concebible que un producto, por el que en su producción se han pagado precios justos, tenga un proceso de producción y transporte contaminante o dañina para el medio ambiente. Es posible que el producto tenga alguna etiqueta de certificación de "responsabilidad" pero este proceso de certificación está todavía en sus comienzos. En países en vías de desarrollo apenas existe para algunos aspectos y en muy pocos productos (por ejemplo sobre mano de obra infantil en Brasil) el consumidor tiene poquísima información.

Como el dicho que usan en algunos países ante una pregunta hipotética: "Si mi abuela fuera rueda yo sería bicicleta", queriendo decir que la respuesta depende del supuesto de partida y ese supuesto puede dar respuestas irrelevantes.

También vale la pena recordar la regla empírica de las compras responsables, del 30:3, que alega que si el 30% dice que compraría el producto, solo el 3% lo hace.

Adicionalmente, por la forma de reportar las encuestas se hace una inferencia equivocada y perniciosa. Por ejemplo, aún si la pregunta fuera la correcta y la respuesta fuera, por ejemplo, que el “30% de los productos fueron comprados teniendo en cuenta la responsabilidad de la empresa”, ¿quiere esto decir que el 30% de todas sus compras son responsables? Eso es lo que suele inferirse, pero sabemos que la respuesta es: No. Puede que sean muchos los que compran uno o varios productos usando el criterio de responsabilidad, lo que les permite decir que SI usan el criterio de responsabilidad y pasan a engrosar ese 30%. Pero para el resto de los otros miles de productos y servicios que compran no tienen información alguna sobre su responsabilidad. Para cada uno de esos consumidores que integran ese 30%, esa compra responsable representa un porcentaje absolutamente minúsculo de sus compras. No debe interpretarse, como dan a entender algunos de estos estudios, que el 30% de las compras son responsables, y mucho menos haciendo la pregunta equivocada!

Esta discusión pretende alertar sobre la necesidad de ir más allá del titular noticioso y analizar que hay detrás, ya que la mirada simplista en muchos casos nos lleva a decisiones e interpretaciones equivocadas.

No se trata de criticar, pero estos estudios mal hechos y mal interpretados pueden ser contraproducentes. Los productores de estos estudios analizan al revés y al derecho los datos para concluir que en efecto, los consumidores son responsables. Entonces nos invitan a ser autocomplacientes (“un buen porcentaje está dispuesto a comprar productos responsables”) y nos apartan de las tareas más importantes:

- Educar al consumidor, que es uno de los instrumentos más potentes para la promoción de prácticas responsables en la empresa;
- Crear sistemas de certificación de prácticas responsables, que analizan la información para el consumidor;
- Diseminar información sobre las prácticas responsables de las empresas, tanto por parte de los medios como por parte de sociedad civil;
- Asegurar que los gobiernos tengan políticas, regulaciones e instituciones para promover prácticas responsables y,
- Asegurar que las empresas diseminan información sobre esas prácticas.

Reconozcamos que el consumidor es un instrumento poderoso en la promoción de las prácticas responsables, pero tiene muy poca información a la mano. Trabajemos para que las empresas publiquen información sobre sus prácticas responsables y los que tienen el contacto con el consumidor le faciliten el acceso a esa información sobre los productos

que venden. Apoyemos a las instituciones que se dedican a la verificación independiente de prácticas responsables y a las que producen certificaciones públicas. Denunciemos a los que esconden sus prácticas irresponsables bajo el manto de la responsabilidad. Como consumidores es mucho lo que podemos hacer, más allá de responder encuestas y confundir las respuestas, pero no podemos hacerlo solos.

II.4 Buenas y “Malas” noticias sobre RSE

El tema de la responsabilidad social está apareciendo con más frecuencia en los medios de comunicación. Y esto son buenas y “malas” noticias. Buenas porque reflejan el creciente interés de una parte interesada tan crucial para la adopción de prácticas responsables como lo son los medios. Pero “malas” porque ya sea por ligereza o porque son conceptos y situaciones nuevas que los reporteros no dominan, las reportan mal. Este mal reporte no es inocuo y puede llegar a ser contraproducente para el avance de la responsabilidad empresarial al crear impresiones equivocadas.

Hemos encontrado varias “malas” noticias:

El Financiero de México del 3 de junio de 2009 tenía una noticia con el titular: “PE-MEX recibió distintivo” y un subtítulo: “Lo aprueba GRI en responsabilidad social”. Realidad: La calificación GRI a los reportes financieros NO es un distintivo, ni lo aprueba el GRI. La calificación se la auto asigna la empresa en función de lo que cree es el grado de cumplimiento de lo propuesto en las guías de reporte GRI. Y le puede poner un signo “+” si ha tenido alguna forma de verificación independiente de la información presentada, por sencilla e incompleta que esta sea. Puede poner además “GRI-checked” si le ha enviado con antelación el reporte a las oficinas del GRI y estos acusan recibo. En el GRI no emiten opinión favorable o desfavorable. Que quede claro que no estoy emitiendo comentario alguno sobre el informe de PEMEX, solo que como esta reportado es una “mala” noticia.

En un artículo de Entorno Inteligente (www.entornointeligente.com) sobre la necesidad de medir la RSE, mencionan que “Incluso Forbes y firmas como Global Pulse y el Reputation Institute elaboran Ranking Mundiales de las empresas más responsables.” Como comentamos en otro artículo “En que se parecen los rankings de RSE a los chismes de infidelidad” (artículo V.5) no iba a pasar mucho tiempo antes de alguien llamara a los rankings de reputación, rankings de responsabilidad empresarial, que NO LO SON. Reputación y responsabilidad no es lo mismo, aunque lo segundo puede llevar a lo primero. Por cierto, ...los tres rankings mencionados en la noticia son el mismo. La revista Forbes publica los rankings del Reputation Institute, elaborados bajo el nombre de Global Pulse. Otra “mala” noticia.

El sitio www.epsocial.es de Europa Press publica comentarios sobre el libro “El negocio de la responsabilidad: Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales” con el titular “Siete de cada diez ciudadanos desconoce el concepto de RSE”

Pregunto: ¿Cree Ud. que el 30% de los ciudadanos (en este caso España) lo conoce? Deben vivir en otro país. Lo reto a que mire a su alrededor cuando vaya en el autobús, en el supermercado, en un partido de fútbol y se haga la pregunta ¿tres de cada diez de estas personas conoce el concepto de RSE? El optimismo en estos casos no es buen compañero. Puede hacernos bajar la guardia y pensar que las cosas van bien, cuando la reacción del público consumidor deja mucho que desear como impulsor de prácticas responsables en la empresa. ¡Ojala que el 30% supiera lo que es la RSE! Y actuara en consecuencia.

El mismo artículo reporta que el “78% de las empresas españolas publican informes de RSE”. ¡Qué bien! Ya no tenemos nada de qué preocuparnos, el problema del reporte de responsabilidades está resuelto. Según datos del INE al 2008, en España hay 3.5 millones de empresas, de las cuales más de 110.000 son sociedades anónimas. ¿Publican reportes el 78% de estas empresas? De nuevo, si así fuera, habría muchas razones para el optimismo. Lamentablemente no es así, es una “mala” noticia. Para el año 2008, 129 empresas españolas publicaron informes de sostenibilidad registrados con el GRI, aunque es posible que haya muchas más empresas que no usan los criterios GRI y no los registran. Vale la pena mencionar que el informe original de donde se saca la información (KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008), en España publican reportes el 63% de las 100 más grandes y es en Brasil donde el número es 78%. Si fuera una “buena” noticia habría especificado que los porcentajes se refieren a las 100 más grandes empresas del país, no a las “empresas españolas” que son 3.5 millones.

Buenas y “malas” noticias.

II.5 ¿En que se parecen algunas noticias de RSE a la realidad?

En el artículo precedente y en dos artículos más adelante comentamos sobre la ligereza en el reporte noticioso. En la selección de premios la comentamos en el artículo “¿En que se parecen los premios GRI a los de Eurovisión?” (artículo V.1), y en el reporte de las noticias relacionadas con la responsabilidad de las empresas y como estas se pueden ir distorsionando más a medida que otros medios la comentamos en el artículo “¿En que se parecen los rankings de RSE a los chismes de infidelidades?” (artículo V.7). En ambos casos el error consiste en no mirar que hay detrás de la información y reportar como si el anterior que lo dijo o lo hizo fuera infalible. En ambos casos mostramos que un análisis de más a fondo de la información demuestra que las conclusiones que se reportan pueden no estar justificadas.

Acabamos de ver un nuevo caso. Gallup Consulting con motivo de la V Cumbre de Presidentes del Hemisferio Occidental (abril 2009) realizó una encuesta de opinión sobre la RSE en América Latina. Una revista de la región, América Economía, reportaba los resultados de la encuesta con el titular “Las empresas de la región no aplicarían la RSE” y un subtítular “un estudio ... reveló que la mayoría de las firmas privadas no invertirían en el desarrollo de sus funcionarios ni ofrecerían oportunidades de crecimiento.” Y en el texto decía que “Un reciente estudio ... **que midió el impacto de las acciones** (énfasis añadido) de la Responsabilidad Social de Empresas privadas de 20 países de América Latina, reveló que una gran parte de las grandes compañías no tendría interés en potenciar el desarrollo sustentable”.

Esta noticia fue reproducida y comentada en otro medio con aseveraciones como “Esto significa, creo, que una parte importante de los empresarios todavía no entienden, o quieren entender, la responsabilidad social que tienen, y más aún, la relevancia que tiene el desarrollo sustentable en todos los sentidos”.

Supongo que a estas alturas el lector pensará de que se trataba de una encuesta entre dirigentes de empresa sobre sus prácticas responsables, o sobre el impacto de sus acciones en el desarrollo y que lamentablemente su adopción en América Latina parece que es lamentable. Si fuera cierto serían noticias muy preocupantes.

Sin embargo si uno se remite a la nota de prensa original de Gallup se observa que la encuesta fue efectuada en base a entrevistas cara a cara a 500 personas mayores de 15 años en cada país.⁶ Es de suponer que la gran mayoría que trabaja lo hace en empresas micro,

⁶ Gallup me informa que la muestra total fue de más de 1.000 personas en cada país, excepto en Haití y Trinidad Tobago que fue de 500, para un total de 19.000 entrevistas

pequeñas o medianas (el 99% de las empresas de la región, con más del 60% del empleo) y que muy posiblemente sepan poco de las prácticas responsables de las grandes empresas (que es a lo que se refería la encuesta). Dado el tenor de las preguntas, las respuestas pueden reflejar más una frustración o deseos que un conocimiento de la realidad empresarial. Las preguntas eran, entre otras, “¿Cree Ud. que las empresas deberían invertir más en el desarrollo de sus empleados?”, “¿Cree Ud. que las empresas están comprometidas a hacer un impacto positivo en la calidad de vida de los consumidores?”

Siendo una encuesta a personas en la calle está claro que los resultados no permiten inferir que “... una gran parte de las grandes compañías no tendría interés en potenciar el desarrollo sustentable” o que “una parte importante de los empresarios todavía no entienden, o quieren entender, la responsabilidad social que tienen”. ¿Será que los que reproducen las informaciones tienen ideas preconcebidas?

Es posible interpretar las respuestas a esas preguntas como la percepción o las expectativas de la ciudadanía sobre algunos aspectos de las prácticas responsables de las grandes empresas. Pero de allí a decir que las empresas no tienen interés o que sus ejecutivos no entienden, hay un gran trecho. Es posible que sea verdad, pero los resultados de estas encuestas no permiten llegar a esas conclusiones. Lo que sí es cierto es que la transmisión de las noticias deja mucho que desear y estas tergiversaciones no le hacen bien a la promoción de las prácticas responsables.

Para apreciar las distorsiones que se pueden introducir a medida que se reportan, vale la pena destacar que el titular de la nota de prensa original de Gallup era *“El sector privado tiene un importante papel que jugar”* y el subtítulo *“Las percepciones sobre las empresas resaltan la necesidad de prácticas responsables”* lo que es consistente con el objetivo y resultados de las encuestas. Adicionalmente, la nota concluye con la salvedad *“... en adición a errores de muestreo, la redacción de las preguntas y las dificultades prácticas en la ejecución de la encuesta pueden introducir errores y sesgos en los resultados de las encuestas de opinión pública”*.

Aquel tipo de reportajes y transmisión de noticias, aprovechando el eficaz y rápido medio electrónico, está incorporando malas interpretaciones, voluntarias o no, que deben evitarse. De la misma manera que debemos reportar prácticas engañosas de las empresas (los lavados de imagen, *“greenwash”*), creo que también debemos informar sobre estos reportes imprecisos y contraproducentes.

II.6 Google, sexo y las emisiones de gases de efecto invernadero

No pensaba dedicar un artículo al tema del cambio climático, sobre el cual se escribe mucho, porque escribirlo contribuye a las emisiones de gases de efecto invernadero. Pero en vista de la gran atención que se le está dando y de un par de artículos que se publicaron se me hace irresistible. Pido disculpas de antemano por contribuir al calentamiento global. Haré compensaciones por mis emisiones.

Dice el titular de uno de ellos que *“Si usa Google, Facebook, Messenger, iPhone o Blackberry usted emite CO2”*. El artículo fue publicado en la revista Día Siete (les doy la dirección así no tienen que usar Google: www.diasiete.com). Está basado en los resultados de investigaciones del físico de Harvard Alex Wissner-Gross publicados en enero de 2009. *“Cada dos búsquedas en Google generan las mismas emisiones que el calentamiento del agua para un té”*. En otro artículo el investigador aclara que *“una búsqueda”* se refiere al proceso total, hasta encontrar lo que uno busca. Obviamente que los servidores centrales de Google consumen energía y, como toda computación, el consumo es intenso. Lo mismo pasa con el uso de Facebook y Twitter, el iPhone y cualquier instrumento electrónico que usa servidores centrales.

¿Alguna novedad? En cierta forma, Sí. Es posible que hubiera mucha gente que pensara que la búsqueda en Google solo consumía la energía de su ordenador, que el internet se energiza con el aire. Con esta investigación se destaca que los programas que operan fuera del ordenador recurren a servidores centrales donde se hace el cómputo, que también consumen energía y mucha. Esto adquirirá aun más importancia con el advenimiento del *“cloud computing”*, el uso de software fuera de su ordenador, almacenado en otros servidores.

Sin embargo, la revelación y sobre todo el titular alarmista (para excitarnos a leer el artículo) parecen inducirnos a dejar de hacer búsquedas. En algunos casos se está llegando a una paranoia con el asunto de las emisiones de gases de efecto invernadero. Es cierto que debemos hacer todos los esfuerzos posibles para evitarlos, pero hay maneras y maneras y hay unos comportamientos que son mucho más efectivos que otros.

Espero que el autor no pretenda que regresemos a la época en que había que ir a la biblioteca para buscar la información. Por si alguno de la *“Facebook generation”* lo ha olvidado, la biblioteca es un lugar donde se almacenan publicaciones impresas para que el público las pueda consultar. También dispone de medios electrónicos para hacer búsquedas para aquellos que no tienen acceso a internet. No creo que pretendan que ir a la biblioteca no produce emisiones o que imprimirlo todo en papel sea más ecológico, ni que enviar

todo por correo normal es más eficiente. Supongo que tampoco pensarán que llamar por teléfono no contribuye a las emisiones.

¿Les fue posible al investigador hacer la investigación y al autor escribir el artículo sin usar Google? Yo no pude hacerlo, tuve que usar Google para encontrar la revista y para escribir este artículo. Las búsquedas, que estoy seguro que el investigador hizo, han contribuido a las emisiones pero también a crear conciencia sobre el tema. No han sido búsquedas inútiles.

Pero siendo uno de sus principales costos, no creo que esta publicidad “negativa” estimule a Google a reducir el consumo de energía, más allá de los incentivos económicos que ya enfrenta, pero a lo mejor los incita a utilizar una mayor proporción de energía renovable, lo cual sería un éxito.

Y obviamente que podemos usar estos servicios de comunicación de una manera mucho más eficiente. Según un estudio de agosto de 2009 (no conozco su confiabilidad) de Pear Analytics, sobre el uso de Twitter en Estados Unidos, más del 40% es “cháchara inútil”, en tanto que solo el 8.7% contiene alguna “información de valor” y el 3.6% contiene noticias. Y en el caso de búsquedas en Google, todos sabemos cuáles son las búsquedas más populares (la proporción debe ser todavía peor).

En parte hay un problema de incentivos. Estos servicios de búsqueda no tienen un costo tangible para el usuario o con una relación directa a su uso. Imagínese que cambios haría en su comportamiento si Ud. tuviera que pagar el costo para la sociedad del calentamiento climático como consecuencia de las emisiones.

Pero pongámoslo en perspectiva. Cada kilómetro del coche de consumo promedio es equivalente a unas 30 búsquedas completas, aunque Google alega que sería el equivalente a 1.000 búsquedas (es posible que Google se refiera a cada búsqueda individual, no al proceso de una búsqueda hasta que se encuentra lo que se busca, que es a lo que refería la investigación). Si el costo del carbono fuera de \$30 la tonelada (precio reciente en el mercado de carbono, ¡demasiado barato como para estimular ahorros!), podríamos hacer 4.500 búsquedas por un dólar, que podría ser usado para compensar las emisiones. Más de un año de búsquedas para el usuario promedio. En promedio, todas las búsquedas que yo hago en un año equivalen a unos 150-180 kilómetros de mi coche, que es el equivalente a unos dos o tres días de uso del coche.

Para compensar por las búsquedas que tuve que hacer para escribir este artículo decidí combinar mis viajes en coche para ir un sábado a la lavandería, supermercado y correo en un solo viaje.

Vayamos a lo relevante. ¿Sabía Ud. que China inaugura dos plantas eléctricas semanales, con el peor combustible, el carbón (1.75 veces peor que el gas natural y 1.25 veces peor que el diesel)? Ciertamente es que son mucho más eficientes que las que están reemplazando, pero el crecimiento neto es de más de una nueva planta semanal, a una razón de 70GW anuales de capacidad, que es el 80% de la potencia neta instalada en España. Cada 15 meses China instala el equivalente a una España en capacidad de generación, pero con carbón.

¿Sabía Ud. que uno de los principales emisores es el ganado vacuno que emite uno de los peores gases de efecto invernadero, el metano, 21 veces más poderoso que el CO₂ en su contribución al calentamiento global? Contribuyen más del 5% a las emisiones totales, más o menos lo mismo que la industria de la aviación y la tecnología de información combinadas. Aunque en esto también hay progreso ya que algunas empresas están convirtiendo el estiércol en energía. Comer menos carne no es mala idea.

Y ahora se ha difundido lo máximo en el tema de calentamiento global. Unos investigadores han publicado un estudio donde muestran que el control de la natalidad (ahora se llama "salud reproductiva") es cinco veces más barato que las energías renovables y la eficiencia energética en la reducción de emisiones (para que no tengan que buscarlo, aquí les doy la dirección: www.optimumpopulation.org/reducingemissions.pdf). No creo que hayan tomado en cuenta los efectos fiscales de tener menos contribuyentes y menos contribuciones a la seguridad social para que paguen nuestras pensiones. Y los viejos que se las arreglan ahorrando para ir a un asilo, porque no habrá hijos para cuidarlos. ¡Supongo que en cualquier momento se produce una investigación mostrándonos los ahorros en emisiones que conllevaría la eutanasia! Y así hacer los correspondientes ahorros fiscales en la necesidad de cuidar los viejos.

También la abstinencia reduciría las emisiones... ¡de carbono!.

Y en Brasil recomiendan hacer pipi en la ducha para ahorrar agua (¡no en la bañera!). Pero no dicen si hay que tener el agua corriendo cuando se hace pipi o cerrarla.

Con esto no quiero decir que hay que ignorar los ahorros en la utilización de la tecnología de la información y en otros consumos, sobre todo su uso superfluo. Lo que quiero decir es que hay que ponerlo en perspectiva y poner los esfuerzos donde es más efectivo, en la reducción del consumo de combustibles fósiles, en energías renovables y sobre todo en mejorar la eficiencia energética, que es lo más efectivo y más barato. Y por encima de todo, políticas conducentes, como lo sería que cada producto o servicio tuviera incluido el costo del daño del carbono emitido, como Suecia tiene en los combustibles y que

parcialmente está implementado Francia. Así tendríamos los incentivos correctos para la reducción de emisiones.

El calentamiento global es un serio problema y debemos hacer todos los esfuerzos posibles y poner el énfasis donde es más crítico, pero no podemos dejar de vivir. Con moderación, con conciencia, buscando oportunidades de contribuir, pero racionalmente.

Postdata: Salud reproductiva y emisiones de gases de efecto invernadero

Después de publicar mi artículo anterior, se dio a conocer otro estudio por parte del International Institute for the Environment and Development (www.iiied.org) sobre el impacto de los programas de salud reproductiva sobre las emisiones de gases de efecto invernadero. Tiene algunas conclusiones interesantes, de las cuales destaco las más significativas:

- Una niña nacida en una familia de alto poder adquisitivo en Europa o Estados Unidos, contribuirá a emisiones que pueden ser decenas de miles mayores que las una niña nacida en el seno de una familia pobre en África
- Los países con mayor crecimiento poblacional son los países con menor crecimiento en las emisiones.

El ejemplo de China es ilustrativo. Su política de solo un hijo ha limitado el crecimiento de la población, pero sus emisiones han contribuido el 44.5% del crecimiento en las emisiones globales, mayormente como consecuencia del mejoramiento de los estándares de vida de su población.

Se han publicado otros artículos sobre el tema con conclusiones semejantes. El de New Economics Foundation (www.neweconomics.org) alega que “las emisiones de un habitante del Reino Unido desde que comienza el año hasta las 19:00 horas del 4 de enero son equivalentes a las de un habitante de Tanzania en todo el año. Para Estados Unidos, el equivalente se logra el 2 de enero a las 4:00 horas (en apenas 28 horas).

El estudio del Princeton Environmental Institute (www.princeton.edu/sites/pei) destaca que los 500 millones de personas más ricas constituyen el 7% de la población y emiten el 50% de las emisiones.

Nótese que mi argumento no es sobre las ventajas o desventajas del gasto en salud reproductiva. Mi argumento es sobre si estos gastos son más eficientes que los gastos en

energía limpia en la reducción de emisiones. Parece ser que los esfuerzos deben concentrarse en el uso eficiente los recursos disponibles y en el mejoramiento de estándares de vida con consumo responsable.

Pero el hecho de que se ponga un precio al carbono emitido para estimular la reducción de las emisiones tiene algo bueno.

II.7 Pacto Mundial: ¿esto es todo?

El Pacto Mundial consiste en un conjunto de diez principios que propusieron las Naciones Unidas a manera de guía para la conducta responsable en los negocios del sector privado. El Pacto incluye principios sobre la protección de los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción, que son derivados de los principios, convenciones y declaraciones ya existentes de la ONU respecto de estos temas.

En algún sentido, puede decirse que no agregan mucho al conjunto ya existente de regulaciones internacionales “suaves”, pero también puede afirmarse que agregan valor en el sentido de que los mismos condensan diez principios fundamentales de un grupo más voluminoso y engorroso de documentos, que muy pocas personas leen y que pueden resultar abrumadores. Un buen resumen, un nombre atractivo, promocionado por una institución respetable. Un alto potencial.

Como conjunto de principios, el Pacto Mundial es una guía muy útil, principalmente para las grandes empresas que se encuentran expuestas al interés de los medios, las organizaciones de la sociedad civil y otros actores prominentes. Pero, por su misma naturaleza, resultan demasiado generales y no pueden tomarse como una guía de acciones. La adhesión al Pacto por parte de alguna empresa se transforma simplemente en una declaración política de buenas intenciones, a menos que estas intenciones se transformen en acciones. Las empresas pueden profesar su adhesión a estos principios y, a cambio, publicitarlo para, con suerte, obtener algún beneficio de esto. A finales de 2009 tenía más de 5.800 miembros, incluyendo empresas (4.444 de las cuales 3.747 se encuentran activas), ONGs y asociaciones sin fines de lucro. En Brasil tenía 243 miembros (179 empresas), en Argentina 177 (138 empresas) y en un pequeño país como Panamá 92 (51 empresas). Las compañías firman una carta de compromiso declarando “... expresamos nuestra intención de impulsar estos principios dentro de nuestra esfera de influencia. Estamos comprometidos a incluir en nuestra estrategia, cultura y operaciones diarias de nuestra empresa al Pacto Mundial y sus principios...” Hasta aquí, todo bien.

La adhesión implica que la empresa deba llevar adelante sus actividades de acuerdo con los principios y promueva el desarrollo responsable. Estas actividades no se encuentran especificadas, más allá de los principios generales, que son voluntarios y no existe ninguna obligación de hacer nada en particular. No existe ninguna penalidad por no hacer nada en relación al acatamiento con los Principios. El Pacto Mundial no posee la capacidad para verificar las actividades de las empresas y, mucho menos, de comprobar que estén realizando cualquier tipo de contribución.

En respuesta a las críticas, el Pacto Mundial instituyó la obligación de informar acerca de las actividades llevadas a cabo por los miembros durante el cumplimiento de los principios. Esta es la ÚNICA obligación verdadera y consiste solamente en informar aquello que se esté realizando, sin importar el alcance del impacto o, incluso, si no están haciendo prácticamente nada. Con el cumplimiento de este requisito de reportar algo, los miembros mantienen su condición de miembros de pleno derecho. La única penalidad es ser expulsados por no cumplir con la obligación de informar y esto únicamente tiene lugar luego de TRES años consecutivos de no informar. En junio de 2008, 630 empresas fueron retiradas de las listas por no cumplir con este requerimiento en los últimos tres años. Claramente, algunos no tenían la intención de hacer nada, ni siquiera molestarse en enviar un informe diciendo que no habían hecho cosa alguna. Ya era hora. Esto resultó ser una mejora.

El Pacto Mundial cuenta entre sus miembros con muchos líderes en prácticas responsables y empresas que realizan una contribución significativa con el desarrollo económico y social pero, como en muchos otros casos, las empresas irresponsables sacan provecho de aquellas que son responsables. Existen también muchos miembros irresponsables o indiferentes ⁷.

Si bien los principios resultan una guía útil, tienen un impacto en aquellas empresas que, de cualquier manera, hubieran llevado adelante prácticas responsables, más allá del Pacto Mundial, pero que desean aprovecharse de la exposición pública adicional. Pero a estas firmas responsables la membresía al Pacto Mundial no les agrega mucho valor ya que la misma debería ser valiosa para aquellas compañías que están iniciando o profundizando sus prácticas responsables. **Pero para que el Pacto Mundial agregue valor, debe volverse un club más exclusivo, uno que implique un “costo de membresía”, es decir, uno que exija una conducta responsable a todos sus miembros.** Tal como se plantea en la actualidad, la membresía resulta verdaderamente gratuita, sin ningún costo; de tal manera que cualquiera puede asociarse y sólo será expulsado luego de tres años de no reportar lo que hace por los diez principios. No se pregunta si hacen algo o no. La continuidad de la membresía debe ser sujeta a un examen más riguroso que la entrega de un simple informe de vez en cuando, cuyo contenido no es sujeto de análisis. Quizá existan demasiados miembros para un club como el que se plantea, que admite a cualquiera, y la membresía se haya devaluado.

⁷ En República Dominicana había 105 miembros, de los cuales 87 eran inactivos, 12 no reportaban y solo 6 reportaban (6%). En México había 305 miembros, de los cuales 203 son inactivos (mayor número en el mundo), 26 no reportaban y solo 76 reportaban (25%). Cifras a finales de 2009.

Los directivos del Pacto Mundial siempre han mantenido que nunca se ha pretendido que el Pacto sea un instrumento de control, que es solamente un instrumento de crear conciencia. No obstante, han creado mecanismos, como la membresía y lo que ello conlleva, que van más allá de la difusión de los principios. Adicionalmente, han expandido la membresía a instituciones, asociaciones y organizaciones, por ejemplo, asociaciones gremiales, empresas consultoras y organizaciones de la sociedad civil que tienen poca o ninguna acción relacionada con los principios, que también capturan beneficios sin incurrir costos.

Lamentablemente el Pacto está siendo abusado por empresas e instituciones irresponsables, o cuando menos, indiferentes, que “usan” el nombre del Pacto y su membresía para crear y difundir la impresión de que tienen prácticas responsables. Para que las prácticas responsables rindan frutos decimos que “no solo hay que parecerlo sino serlo” o sea, que las partes interesadas deben saber que la empresa es responsable y actuar en consecuencia (a menos que se quiera ser responsable sólo por razones morales o éticas). En el caso del Pacto Mundial ocurre todo lo contrario, muchas son las empresas que pretenden capturar los beneficios sin los costos, que usan el Pacto Mundial para “parecerlo sin serlo”.

Aunque resulte políticamente complicado para un organismo multilateral realizar un juicio de valor sobre la conducta de una empresa, no puede evitarse este paso si se desea que el Pacto Mundial continúe manteniendo su credibilidad. Alguien lo tiene que hacer. Como mínimo, debe alentar a las organizaciones de la sociedad civil a que monitoreen, por su cuenta, a los miembros del Pacto Mundial, y que estas informen acerca de las prácticas responsables de las empresas. Tal como se plantea en la actualidad, el Pacto Mundial corre el riesgo de volverse irrelevante en asegurar prácticas responsables. En la práctica, la contribución se ha visto limitada a aumentar la conciencia sobre la necesidad de llevar adelante prácticas responsables, aunque es difícil decir si esto se tradujo en algún tipo de acción.

Para mayor información sobre el Banco Mundial, consultar www.unglobalcompact.org/ y para una mirada crítica consultar www.globalcompactcritics.blogspot.com/

Post data:

En febrero de 2011, el Banco Mundial anunció cambios en la normas de membresía y creó un Programa de Diferenciación. Para mayores detalles ver mi artículo El Pacto Mundial; Diferente se sí mismo en www.cumpetereblogspot.com y el sitio del Pacto Mundial www.unglobalcompact.org/

II.8 ¿Otro Pacto Mundial para inversiones?: Buena y mala noticia

Titular de la noticia: Para la ONU la RSE debería ser un asunto legal

Subtitular: Un nuevo estudio realizado en nombre de la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente concluyó que los temas ambientales, sociales y de buen gobierno no son sólo asuntos morales sino también legales.

Realidad: Un estudio realizado por una empresa de abogados, con la aprobación de la Iniciativa Financiera, del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, PNUMA, (Fiduciary Responsibility, www.unepfi.org) recomienda que las instituciones que manejan inversiones en los mercados de capitales (llamémoslas asesores y gestores de inversiones) tomen en cuenta en sus decisiones de inversión los aspectos ambientales sociales y de gobernanza (llamémoslas ASG) de las empresas en que invierten. Recomiendan que el tomarlos en cuenta sea una obligación legal para los asesores y gestores ya que de lo contrario podrían ser acusados de negligencia en el desempeño de sus funciones. El estudio recomienda además que la consideración de estos aspectos ASG se incluyan en los contratos de administración de fondos y **hacerlo una obligación legal para los asesores y gestores.**

¿Entiende Ud., como dice el titular, que la RSE debe ser un asunto legal? ¿O, cómo insinúa, que sea obligatorio para las empresas?

¿Entiende Ud. que, como dice el subtitular, el reporte recomienda que los temas ambientales, sociales y de buen gobierno no sean solo asuntos morales sino también legales para las empresas? O sea, que no deben ser voluntarios sino obligatorios?

NO. El estudio solo se refiere a las **consideraciones** de aspectos ASG por parte de los asesores y gestores de fondos en la toma de decisiones de inversiones de dinero de terceros. El estudio no habla de la obligatoriedad de la RSE, ni siquiera de empresas (de hecho llaman a estas “responsabilidades” ASG y no RSE), ni tampoco habla de obligaciones morales versus legales de las empresas. Tampoco es “la ONU”, término que suele referirse a la Asamblea General de las Naciones Unidas, donde están representados los países miembros, sino que es una agencia administrativa, PNUMA, dependiente del Secretario General. El titular y el subtitular noticioso parecen reflejar más lo que periodista le hubiera gustado que el estudio dijera.

La Iniciativa Financiera del PNUMA junto con el Pacto Mundial han coordinado el desarrollo de unos principios de inversión responsables, gestionados por una organización con

liderazgo privado, UNPRI (www.unpri.org), tipo los Principios del Ecuador de la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial, y parecido al Pacto Mundial de la misma Naciones Unidas. Son seis principios que establecen desde el **compromiso de tomar en cuenta los aspectos ASG hasta reportar como se han considerado**. Son de adhesión voluntaria y son considerados como una aspiración. Parecido al Pacto Mundial. Con ello los adherentes quieren demostrar al público que están preocupados por los aspectos ASG. Hasta la fecha se han adherido 578 instituciones entre inversionistas, gestores y asesores.

¿Qué supervisión hace el UNPRI de la implementación de los principios por parte de los adherentes? Ninguna. ¿Hay obligación de reportar? Sí, para 464 (en agosto de 2009) de los adherentes existe la obligación de completar un cuestionario de 100 preguntas, pero son pocos los que reportan al UNPRI y menos los que hacen público el reporte. Para el año 2008 reportaron 276 adherentes (ver el reporte en www.unpri.org). Pero ¿aplican los principios? El principio número 1 compromete a “**considerar** los aspectos ASG en el análisis de inversiones y en el proceso de toma de decisiones”. Algo es algo, pero no obliga a incorporar estos aspectos en las decisiones de inversión.

Como en el Pacto Mundial, algunos adherentes aprovechan la publicidad y luego son pocos los que implementan o que por lo menos publican lo que hacen. Afortunadamente, como en el Pacto Mundial (ver el artículo anterior sobre el Pacto Mundial), el PRI ha comenzado a expulsar los que no reportan y el 20 de agosto de 2009 anunció la expulsión de 5 y el retiro voluntario de 3. Buenas noticias. También esperan que a partir del 2011 la diseminación pública de algunos aspectos sea obligatoria.

No deja de haber cierta ironía en todo esto. El PNUMA respalda el estudio que recomienda que las consideraciones ASG sean obligatorias en las decisiones de inversión. ¿No debería ser entonces obligatoria su incorporación y ser reflejado en los Principios de Inversión Responsable que ayudaron a crear? O a lo mejor el estudio es parte de la presión. Hay que reconocer que es un buen comienzo. Son pocos los que pueden comprometerse a basar sus decisiones en algo no definido, no tipificado como son los aspectos ASG. Algunos fondos de inversión responsable, creados con ese fin específico, sí lo pueden hacer. A lo mejor el UNPRI se debería limitar a estos fondos que se comprometen a implementar, no solo a considerar, los aspectos ASG y no aceptar a todos los que quieran adherirse.

La iniciativa de los Principios de Inversión Responsable, es muy buena. Ojalá todos los inversores los aplicaran. Es un instrumento muy poderoso para estimular las prácticas responsables en las empresas, mucho más que el Pacto Mundial. Presumiblemente el interés de todos estos inversionistas en los valores negociables de las empresas responsables re-

duciría el costo de captación de recursos de éstas en los mercados de capitales (obviamente limitado a los países con mercados de capitales desarrollados). Pero su implementación, en el marco de instituciones políticas como las agencias de las Naciones Unidas, no es lo efectiva que debiera ser.

A lo mejor con esta recomendación se logra que el mismo PNUMA ponga presión pública (no puede hacer mucho más) para que los adherentes al UNPRI incorporen los aspectos de ASG en sus inversiones, no solo que los consideren. Y ojalá se extienda a todos, adheridos o no.

En términos del reporte noticioso es una buena y “mala” noticia. Supongo que como están escritos el titular y el subtítular incitan a la lectura del artículo, aunque hayan cometido una distorsión. Muy pocos lo hubieran leído si el título hubiera sido lo correcto: *“Estudio recomienda que los gestores de fondos se responsabilicen por la incorporación de aspectos ambientales, sociales y de gobernanza en sus decisiones de inversión”*.

Tercera Parte: Gestión y reporte

En esta Tercera Parte agrupamos ocho artículos sobre Gestión y reporte en la empresa.

El primer artículo analiza la relación entre las prácticas responsables y la buena gestión, postulando que el nexo entre rentabilidad y prácticas responsables es precisamente la buena gestión. Es el elemento común. Las prácticas responsables pueden contribuir a mejorar la rentabilidad de la empresa, pero solo si operan en el entorno de una buena gestión.

El segundo artículo cubre en más detalle la relación entre responsabilidad y rentabilidad de la empresa, analizando los estudios que se han llevado a cabo a nivel agregado y el impacto de prácticas individuales, concluyendo que si bien es muy difícil demostrar la relación en forma genérica, no lo es tanto a nivel de práctica individual.

Los dos siguientes artículos analizan la dificultad de la medición de la inversión en las prácticas responsables y de su impacto, destacando que si bien se deben hacer todos los esfuerzos posibles para medirlo y por ende gestionarlo, no se deben ignorar las inversiones que tengan impactos no medibles con las metodologías tradicionales. Debe usarse además el buen criterio de los buenos gestores.

El quinto y sexto artículo destacan la importancia de los incentivos monetarios y especialmente los no monetarios para estimular las prácticas responsables. En esta época donde las bonificaciones parecen ser lo único que estimula el comportamiento (muchas veces irresponsable) es importante destacar otros estímulos que motiven el buen comportamiento.

El séptimo artículo trata un tema es relativamente ignorado en la responsabilidad social de las empresas y la contribución que pueden hacer a la reducción de la pobreza a través del empoderamiento de los segmentos excluidos de la población.

III.1 ¿Es la responsabilidad empresarial un sustituto de la mala gestión?

Normalmente cuando el título de un artículo contiene una pregunta, la respuesta no es obvia. Sin embargo es este caso lo es. No, la responsabilidad empresarial no es sustituto de la mala gestión. Si la respuesta es obvia, entonces ¿por qué hacer la pregunta? ¿Por qué escribir un artículo sobre ello? Hay muchos que todavía no lo entienden.

El problema es que son muchos los que alegan que la responsabilidad empresarial no rinde beneficios o que es un gasto inútil, porque no ven el nexo entre esas actividades y la mejora en los rendimientos. Algunos llegan a atacar las prácticas responsables citando ejemplos de empresas supuestamente responsables que tienen problemas de rendimiento financiero y/o de aceptación en el mercado. Otros, para alegar la inutilidad de las prácticas responsables ponen ejemplos de empresas irresponsables que son muy exitosas. Y en la crisis actual, las hay muchas.

Hay que distinguir, y no es fácil, entre cual es la causa y cual el efecto. En el artículo siguiente (¿Responsable solo si es rentable?) nos referiremos al nexo entre prácticas responsables y rentabilidad empresarial y comentamos lo difícil que es determinar, a través de análisis estadísticos, si una empresa es rentable porque es responsable (la responsabilidad rinde beneficios) o es responsable porque es rentable (tiene holgura para hacer gastos e inversiones en prácticas responsables). Los resultados tienden a mostrar que la responsabilidad conduce a la rentabilidad aunque la evidencia no es contundente por razones que discutiremos en ese artículos.

Más allá de los estudios estadísticos, lo que queremos comentar en este artículo es que los detractores, usando evidencia circunstancial o de corto plazo, pretenden “demostrar” que las prácticas responsables no rinden. Un artículo en la revista Forbes por uno de los escépticos de la RSE más elocuentes (*CSR does not pay*, David Vogel, 16 septiembre 2008, www.forbes.com) pone el ejemplo de General Electric, que a pesar de su estrategia de responsabilidad medioambiental (Ecomagination: productos que reducen las emisiones) no le ha ido tan bien como cuando dependía de productos más contaminantes. Siempre se puede seleccionar un caso particular para mostrar lo que uno quiere. La pregunta en el caso de General Electric, sería ¿Cómo le habría ido si no hubiese adoptado esta estrategia más acorde con los tiempos? o inclusive, ¿no es prematuro juzgar una estrategia que debe rendir beneficios a largo plazo? Habla también del caso de Exxon Mobil, que a pesar de ser supuestamente más irresponsable que una empresa petrolera semejante como Shell, tiene mejores rendimientos. Se pregunta: ¿entonces para qué ser responsable?

Nadie ha demostrado todavía que ser responsable es una mala estrategia. Lo que sí ofrece dudas es si ser responsable es una buena estrategia. Y aquí hay un problema de "contabilidad". Para que la responsabilidad demuestre beneficios tienen que ocurrir varias cosas:

- (1) que el mercado lo sepa, lo que todavía no ocurre con mucha frecuencia;
- (2) que el mercado lo aprecie y recompense, lo cual tampoco ocurre como sería deseable; y
- (3) que se puedan medir y reportar los beneficios de esas prácticas en el corto plazo, lo cual tampoco es común ya que los beneficios pueden ser intangibles y presentarse en el largo plazo.

¡Qué difícil es establecer el nexo entre responsabilidad y rentabilidad! Sobre todo a nivel agregado y no a nivel de práctica responsable individual.

¿Quiere decir esto que no vale la pena ser responsable? Es imposible generalizar ya que hay acciones que sí rinden beneficios tangibles, medibles y en el corto plazo. Pero si este es el caso, entonces los detractores alegan que eso no son prácticas responsables, que eso es sencillamente "buena gestión".

Llegamos entonces a la conclusión de que lo necesitamos es "buena gestión". Tanto en los estudios estadísticos como en estos análisis circunstanciales hay una variable crítica que se suele omitir y es la calidad de la gestión. La calidad de la gestión es la que determina el rendimiento de la empresa y es la que determina las prácticas responsables.

Podríamos decir que si la gestión es buena, la empresa tendrá rendimientos superiores a sus competidores. Sin embargo, va a ser difícil argumentar que una empresa con prácticas irresponsables tiene buena gestión. Es posible que tenga una estrategia que se aproveche de las ignorancias del mercado o de su poca capacidad de reacción. Pero ¿es esto una estrategia sostenible a largo plazo? ¿Es esto buena gestión? Se puede engañar al mercado a veces, pero no siempre. Tarde o temprano el mercado (o los competidores) responderá.

También existen empresas con prácticas responsables que tienen la estrategia comercial equivocada, por ejemplo que venden productos o servicios con poca aceptación en el mercado. ¿Diríamos entonces que no vale la pena ser responsable? Empresas mal gestionadas sí existen y pueden tener malos resultados como consecuencia de su mala gestión.

Es muy difícil sino imposible que las prácticas responsables compensen por estrategias equivocadas o por la mala gestión.

Al fin y al cado, las prácticas responsables son solo una pequeña parte de la estrategia global de la empresa, ¡aunque a los que promovemos el tema nos gustaría que fuese la mayor parte! Pero lo que sí es cierto, es que si la responsabilidad está mal gestionada puede dar al traste con el resto de una excelente estrategia. Y una buena implementación de la estrategia de responsabilidad puede potenciar el resto de una buena estrategia empresarial. Entonces, ¿por qué no tener una buena gestión integral, incluyendo prácticas responsables?

III.2 ¿Responsable solo si es rentable?

Como todo converso reciente, *The Economist* ahora promueve la responsabilidad corporativa con ganas. Después de su suplemento de enero de 2008 “Es buen negocio” (*Just Good Business*, que comentamos en el artículo I.11, La conversión de *The Economist*) ahora hasta quiere difundir las buenas prácticas y ofrece una conferencia cuyo título podríamos traducir como “Es buen negocio: La rentabilidad de la sostenibilidad” (*Just good business: The ROI of sustainability*). Hay que tratar de sacarle beneficios a la responsabilidad. Creo que podemos suponer que no será la última conferencia que organicen sobre el tema. Pero es interesante que su primera conferencia sobre el tema sea sobre la rentabilidad (ROI: *Return on Investment*) de la responsabilidad.

Esto puede reforzar la percepción de muchos ejecutivos, en un ambiente competitivo, de que solo hay que ser responsable si es rentable. ¿Debe ser así?

Una nota en el *Harvard Business Review* (enero 2008) hace un repaso de los más recientes estudios estadísticos que tratan de verificar si existe una relación entre rentabilidad y responsabilidad⁸. Después de analizar los resultados de 167 estudios concluyen que no hay conclusión, que algunos estudios muestran una tenue relación pero es posible que se deba a que es la rentabilidad la que incita a ser responsable y no viceversa. La causalidad es muy difícil de demostrar.

Sin embargo destilan una serie de lecciones destacables:

- Ser irresponsable puede salir muy caro ... si te agarran!
- Ser responsable no tiene un gran costo para los accionistas
- La rentabilidad no debe ser la principal motivación para ser responsable. Hay muchas otras inversiones más rentables
- Las empresas pueden hacer el bien yéndoles bien, aun si no les va bien haciendo el bien.

La gran mayoría de los estudios estadísticos, por no decir todos, adolecen de serios problemas de especificación. Por una parte no se puede medir el concepto de “responsabilidad” de una manera universal, que aplique a todas las empresas de la muestra. Aun cuando podemos proponer decenas de indicadores, cada uno de ellos solo puede medir una pequeña parte del amplio concepto de la responsabilidad empresarial. ¿Cómo combinamos las decenas de indicadores en uno solo? Además, todo estudio estadístico requiere de centenares de observaciones, o sea de información sobre el indicador de rentabilidad

⁸ La nota se basa en un libro de Margolis y Walsh (*People and Profits?*) que el suscrito comentó en Amazon.

y de responsabilidad para centenares de empresas. ¿Se puede encontrar un indicador de responsabilidad que sea relevante para todas las empresas de la muestra? Punto menos que imposible. Si bien hay algunas prácticas responsables que son universales, la gran mayoría de las prácticas de lo que generalmente consideramos como RSE dependen del contexto en que opera la empresa y no pueden reducirse a un indicador. ¿Puede un indicador resumir de la misma manera las prácticas responsables de una petrolera operando en Nigeria y una empresa que produce y comercializa licores en Europa? No voy a entrar en los problemas de definición de rentabilidad para no alargar el artículo. Los estudios estadísticos pueden dar lugar a artículos académicos y artículos amenos en revistas y periódicos, pero no responderán de manera indiscutible la pregunta.

Y aun si podemos especificar los indicadores de responsabilidad y de rentabilidad de una manera estadística, todavía quedaría la pregunta: ¿Son las empresas rentables porque son responsables o son responsables porque la rentabilidad se lo permite? La causalidad no se puede probar. Ni aun con estudios con variables rezagadas, por ejemplo correlacionando rentabilidad hoy con responsabilidad hace tres años, ¿o son dos años?, ¿o es uno? ¿O es un promedio ponderado de años anteriores? ¿Y los pesos relativos?

Hay que distinguir entre generalizaciones de los estudios estadísticos (en general, ¿conduce la responsabilidad a rentabilidad en el promedio de las empresas?) y la especificidad de lo que le preocupa a cada empresa: en mi caso, esta acción específica, ¿me conviene?.

Entonces las preguntas relevantes son: ¿Hay que demostrar que la responsabilidad será rentable antes de adoptar prácticas responsables? ¿Debemos tratar las prácticas responsables como si se tratase de una gran inversión y calcular su tasa interna de retorno, el ROI de *The Economist*? ¿Evalúan las empresas la rentabilidad de los gastos (inversiones) en sistemas gerenciales? Un reciente artículo del Financial Times sobre las inversiones en sistemas de información concluía que la gran mayoría de los directivos no tenía ni idea si esas inversiones eran o no rentables, pero que había que hacerlas (*Big spenders reveal they know little about the value of IT assets*, Financial Times, 1 octubre 2007).

¿Será que las prácticas responsables deben tener un listón más alto? ¿Responsable solo si es rentable?

Nótese que aquí no nos referimos a las decisiones de inversión en cartera (ISR, Inversión Socialmente Responsable), que se está poniendo de moda en España pero que todavía no llega a América Latina. Ahora nos ocupamos del caso de decisiones internas a la empresa, caso por caso.

Muchos alegan que no hace falta pensar en si la actividad es responsable (por ejemplo, asegurar que el proveedor respeta principios laborales), piensan que sencillamente se debe hacer porque es un imperativo moral y basta. Si todos los gerentes operasen con criterios morales, hay muy poco que discutir. Lamentablemente y aunque la situación está mejorando, son una minoría los que así lo hacen. **No podemos confundir el DEBE SER con el ES, lo que nos gustaría que fuera con la realidad.** Hay una realidad y es que la empresa tiene grandes presiones competitivas y por tanto sus ejecutivos. No podemos olvidar que su primera, pero no única, responsabilidad es obtener suficientes beneficios como para poder seguir operando, producir bienes y servicios, crear empleos, pagar impuestos, y poder existir como empresa para ser responsables. Nótese que no estamos diciendo que la empresa debe MAXIMIZAR los beneficios, decimos que debe tenerlos (esto lo trato en detalle en mi artículo del Chicago-Kent Law Review ⁹).

Hay empresas en las cuales para poder introducir prácticas responsables hay que convencer a la alta gerencia, o al directorio, o inclusive a los accionistas de que ello no es una "pérdida de dinero". A veces será necesario utilizar argumentos de rendimiento para poder convencer a escépticos. En algunos casos se podrán hacer cálculos tradicionales de costo beneficio. Sin embargo, será necesario expandir estos cálculos tradicionales, dominados por la doctrina de que "si no se puede medir, no existe". Muchos de los beneficios serán difíciles de medir, intangibles o se darán en el largo plazo. Los costos suelen ser tangibles y en el largo plazo. Aun si podemos demostrar beneficios, la visión miope de muchos gerentes hará que quieran aplicar una tasa de descuento (formal o informalmente) muy elevada a esos beneficios, de tal manera que en muchos casos la responsabilidad no será rentable (esto resume en gran medida la disputa actual sobre los costos de la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, para lograr los beneficios de la reducción del calentamiento global).

El argumento debe ser que si las prácticas responsables redundan directa o indirectamente, tangible o intangiblemente, en los beneficios presentes o futuros de las empresas, éstas son parte legítima de la responsabilidad social corporativa, entendida ésta -en una forma simplificada- como el conjunto de actividades que, aumentando la contribución de las empresas a la sociedad, mejoran su propia situación.

En este sentido, yo alegraría que si la empresa no tiene prácticas responsables ante la sociedad entonces está siendo irresponsable ante sus dueños o accionistas porque está perdiendo una oportunidad de mejorar la situación económica de sus accionistas.

9 Vives, A., 2008, "Corporate Social Responsibility: The role of law and markets and the case of developing countries", Chicago-Kent Law Review, Vol. 83, No.1 (Law and Economic Development in Latin America). Disponible en www.cumpetere.com

La necesidad de una demostración precisa, numérica, del nexo entre responsabilidad y rentabilidad puede perjudicar a la empresa, llevándola a perder oportunidades. ¿Lo aplican a todos los gastos o inversiones que hace la empresa? ¿Será que las prácticas responsables deben tener un listón más alto?

Entre el 50% y el 75% de los ejecutivos entrevistados en diferentes encuestas responden que CREEN que los beneficios de ser responsables exceden los costos. Sin embargo, en una de esas encuestas en que el 60% lo cree, el 80% de ellos cree que el impacto sobre los beneficios es pequeño. Lo que sucede es que estos ejecutivos creen que debería ser rentable, pero quién hace que los beneficios se produzcan son las acciones de los empleados, consumidores y compradores, mercados financieros (que ofrecen mejores condiciones), en fin, las partes interesadas. Pero si estos son indiferentes y no corresponden a la empresa, los beneficios no se dan. Lamentablemente este es un caso demasiado común, especialmente en América Latina.

No hay que tirar la toalla. Hay mucho camino por recorrer y si hay que usar argumentos morales, adelante, pero si no funcionan hay que estar preparado para usar otros argumentos. Y como recordábamos antes: Ser irresponsable puede salir muy caro...

III.3 ¿Cuánto invierte la empresa en RSE?

¿Se puede responder a una pregunta como esta?

Algunos piensan que sí. En el libro: *“Las multinacionales españolas y el ‘negocio de la responsabilidad’ en América Latina”*, publicado por Paz con Dignidad y el Observatorio de Multinacionales de América Latina, OMA, en 2009 se dice, en su página 184 *“... en promedio las transnacionales españolas apenas han destinado a la responsabilidad social el 1,2% de sus beneficios”* Y esto está expresado en el contexto de que supuestamente esta inversión se hace para maquillar el deterioro de la calidad del empleo, depredación del medio ambiente y violaciones a derechos fundamentales. Cuando la leí por primera vez no le di importancia, supuse que todo el que la leyera se daría cuenta de que había una contradicción intrínseca en la aseveración: no se puede cuantificar ni la inversión ni el gasto en RSE, propiamente entendida. Esta cita fue ampliamente reproducida por los medios de comunicación, pero con el agravante de que cambian las palabras “destinaron” por “invertieron”. Es una cita sexy. Pero creo que es hora de aclarar las confusiones.

Lamentablemente tenemos la mala costumbre de repetir sin analizar lo que hay detrás de la “noticia”. No hay nada más atractivo que repetir posiciones de una empresa en un ranking, decir que tal o cual ganó tal premio, que a tal o cual la expulsaron del índice. No hay nada más atractivo que un buen chisme. (Ver el artículo V.7 ¿En que se parecen los Rankings de RSE y los chismes sobre infidelidades?).

Si uno analiza un poco la información que acompaña la aseveración se dará cuenta de que lo que las empresas reportan es el “gasto en acción social”, o sea lo que las empresas han invertido o han gastado en acciones de filantropía y apoyo comunitario. Es lo que las empresas pueden reportar en valor monetario. ¿Es esto RSE? ¿Es sólo parte de la RSE? ¿Pueden las empresas contabilizar lo invertido en la RSE?

No es que quiera defender a las empresas que forman parte de aquella estadística, pero es que no hay manera de saber lo que invierten en RSE, no sé si es mucho o poco, no lo saben los autores y creo que ni las mismas empresas tampoco lo saben. ¿Cuánto sería una cifra razonable de “inversión en RSE”? Yo no tengo idea. Creo saber lo que son prácticas responsables e irresponsables, y que las empresas deberían tener muchas de las primeras y pocas o ninguna de las segundas.

Debo pedir perdón a los que ya lo saben, ya que me apena tener que repetir lo que se oye en toda reunión que trata la RSE, el concepto más fundamental: la RSE es una manera de

gestionar, la responsabilidad debe permear todas las actuaciones de la empresa, formar parte de las actividades cotidianas, no son solo algunas actividades especiales. Algunas actividades tienen costos y beneficios medibles, que se pueden contabilizar y por ende reportar en dólares, euros o la moneda que sea. Algunas tienen costos medibles, como la acción social, pero impactos o beneficios para la empresa no medibles. Pero la gran mayoría de las acciones responsables no tienen costos y beneficios medibles, o por lo menos no con los sistemas de contabilidad actuales.

Cuando a través de la capacitación o un mejor ambiente de trabajo aumenta el valor del capital humano, la contabilidad no lo recoge. El capital humano no está en el Balance General. A lo mejor se contabilizan los gastos de entrenamiento, pero no se contabilizan los beneficios. A lo mejor aumenta la productividad y algún día el estado de ganancias y pérdidas se entera, pero no habrá atribución del beneficio al gasto que lo generó. ¿Contabilizan las empresas los costos de los días de voluntariado como inversión en RSE? A lo mejor alguna sí, pero para la mayoría son gastos del negocio, no inversión. ¿Es un costo contabilizable el tener directores independientes? ¿Y tener un código de ética? A lo mejor el funcionamiento del Comité de Ética sí es contabilizable, pero no lo es el efecto que su funcionamiento tiene en la responsabilidad de la empresa.

¿Separa la contabilidad entre la protección del medio ambiente que se hace para cumplir con la ley y la que se hace yendo más allá? ¿Y los pagos de “facilitación de negocios” que hace la empresa son inversiones o gastos atribuibles a la anti-RSE?

Algunos dirán que una buena empresa debe medir sus prácticas responsables. Totalmente de acuerdo, debe medir y reportar los resultados de sus prácticas responsables. De allí a poder decir cuánto costó o cuanto se invirtió hay un gran trecho. Esperamos que las empresas reporten sus emisiones de carbono, el impacto ambiental de los desechos, el reciclaje de papel o la diversidad étnica y de género. Pero no confundamos indicadores de RSE con contabilidad de inversiones y gastos en RSE.

Con esto no queremos decir que no hay que medir. Todo lo contrario, hay que hacer todos los esfuerzos posibles. Si se mide es más fácil de promover y gestionar pero “No todo lo que se puede contar cuenta, ni todo lo que cuenta se puede contar” que es el título del próximo artículo. Pero pretender que todo es medible o que solo debemos hacer lo medible es miope.

¿Se puede responder a la pregunta: Cuánto invierten las empresas en RSE? Hay una contradicción intrínseca en la pregunta. O no estamos hablando de inversión (sino de algunos gastos) o no estamos hablando de RSE, una forma de gestión.

III.4 No todo lo que se puede contar cuenta, ni todo lo que cuenta se puede contar

Esta cita, atribuida comúnmente a Einstein, refleja de manera muy elocuente la problemática que enfrentan las prácticas responsables dentro de las empresas, sobre todo cuando los que insisten en los beneficios medibles y en el corto plazo, anteponen la cita alternativa, anónima, de que “*sólo se puede gestionar lo que se puede medir*”. Según estos, si no lo podemos medir, no lo podemos gestionar y entonces lo mejor es no hacer nada que no sea medible.

Parece que nos encontramos ante un dilema. Por una parte la gran prioridad que se le da en la gestión de negocios a lo medible, a lo tangible, y por otra la dificultad que tienen muchas prácticas responsables de demostrar beneficios medibles. Lamentablemente en la parte de costos no existe tanto el problema, suelen ser tangibles y en el corto plazo. Pero los beneficios suelen ser en el largo plazo y a veces intangibles. Y no digamos de lo intangible de los costos evitados por tomar buenas previsiones, que nunca se sabrán. Existe entonces gran presión sobre los que promueven prácticas responsables de poder medir. No basta con usar muchas palabras bonitas y muchas promesas. El argumento de que hay que hacerlo porque es lo correcto, es bueno, pero para muchos no es convincente y sostenible.

Para convencer a los escépticos e iniciar o continuar programas de responsabilidad corporativa muchas veces hay que apelar al argumento empresarial (*business case*), de que esas prácticas rinden beneficios, ya sean en forma de mejoras de ingresos, de reducciones de costos o de reducción de riesgos. Para muchos promotores de estas prácticas bastaría decir que los beneficios son intangibles y en el largo plazo, pero los escépticos los quieren ver tangibles y en el corto plazo. Ambos tienen razón. Lamentablemente muchas veces los que controlan las decisiones son partidarios de la última versión, de incurrir costos sí y solo sí rinden beneficios concurrentes y medibles, sobre todo si sus bonificaciones están ligadas a beneficios en el corto plazo. Algunos puristas hasta toman la versión contable, la que exige que los resultados de las prácticas se reflejen en los estados financieros, y no sólo en la parte de costos. Para éstos, los beneficios que no se pueden medir no cuentan.

Para promover prácticas responsables es necesario ampliar en campo de lo medible y buscar esquemas de cuantificación, aunque muchas veces no lleguen a expresarse en términos monetarios. Y buena parte del problema es que la medición también cuesta, pero lo invertido en medición puede resultar rentable si se pueden demostrar beneficios.

Y la reciente crisis lo ha hecho aún más necesario. La crisis hizo ver más claramente los costos de las prácticas responsables y las puso a competir, dentro del presupuesto, con otras inversiones y gastos con beneficios más tangibles.

Muchas veces, para justificarlo, decimos que algunos beneficios laborales, como la conciliación trabajo familia (por ejemplo el poder trabajar desde la casa algunos días), o el poner una cafetería en el lugar de trabajo, aumentan la productividad laboral. Pero no lo demostramos, solo lo decimos, a lo mejor con algún ejemplo circunstancial. Esto puede bastar para que nos aprueben un programa piloto, pero no para hacer un programa permanente. Para esto deberemos demostrar el aumento de productividad. Entonces lo importante es que esos programas piloto vayan acompañados de esquemas de información y de recopilación de información que nos permitan medir el impacto, no solo cuantos lo usaron o cuánto costó.

Este es un error muy común en RSE: ignorar la medición del impacto. Cuando lo queremos medir los resultados resulta que el programa no tenía incorporado el sistema de medición y cualquier estudio especial ex post se hace muy costoso y fallamos en demostrar el argumento empresarial. Se han desarrollado, sobre todo en los últimos tiempos, metodologías para la cuantificación de lo que se consideran intangibles, que aunque no sean específicamente desarrolladas para temas de responsabilidad corporativa, se pueden utilizar. Esto se puede ir cuantificando vía encuestas, estudios especiales en casos pilotos, comparación con otras empresas, entre otras metodologías ¹⁰.

Obviamente que hay muchas prácticas responsables que tienen beneficios tangibles y que su medición es relativamente sencilla, como son los de ahorros de consumo de recursos (agua, electricidad, empaque, reciclado, etc.), que no requieren de tecnologías especiales.

Pero creo que la sabiduría de Einstein se impone. Hay muchas cosas que se pueden medir, pero no cuentan y otras que cuentan, pero que lamentablemente no se pueden medir. Pero hay que hacer el esfuerzo.

¹⁰ Ver mi reseña de tres libros sobre el tema en la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa de la Fundación Luis Vives, No. 6 (Vol.2, no. 3) en www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/detalle/56519.html

III.5 Sin incentivos no hay paraíso. Primera parte

La crisis reciente nos esté dejando muchas lecciones para la responsabilidad empresarial. Una de las más claras es la importancia de la alineación de los incentivos con los objetivos. Hemos visto, particularmente en el caso de algunas instituciones financieras, que los objetivos han sido la maximización del beneficio y los incentivos han sido la bonificación en el corto plazo. Y hemos visto y sufrido lo perverso que esta alineación puede ser. Pero estaban alineados. Los incentivos pueden ser muy poderosos y se pueden utilizar para incitar al bien. Estas lecciones las podemos extender al logro de los objetivos de sostenibilidad social y ambiental de las empresas.

¿Cómo hacemos esta alineación?

En el tema de la promoción de las prácticas responsables hay un relativo énfasis en la reacción de los grupos de interés externos a la empresa, con cierto descuido hacia el impacto de los incentivos internos, positivos y negativos, que enfrentan los empleados. Pareciera como que estos no los necesitaran, que bastan las políticas, el código de ética (que nadie conoce) o las órdenes de la alta gerencia para incitar comportamientos responsables. Sin embargo, se han publicado una serie de noticias y reportes recientemente, en parte estimulados por las reflexiones que ha provocado la crisis, que nos pueden dar algunas pautas, si las sabemos leer bien y sacar las lecciones pertinentes.

Se han publicado varias noticias sobre las iniciativas de algunas empresas, sobre todo holandesas, que reportan sobre sus esfuerzos en relacionar parte (en algunos casos hasta la mitad) de las bonificaciones (no del sueldo) a logros relacionados con la sostenibilidad social y ambiental de la empresa y parte a la sostenibilidad financiera (¡sin la sostenibilidad financiera sí que no hay paraíso!). Estas bonificaciones suelen estar dirigidas a la parte alta de la empresa, a sus directivos. Es un gran paso adelante, ya que supuestamente estas bonificaciones a los de arriba influyen el comportamiento de los de abajo, de la gerencia media y de los trabajadores, obreros y funcionarios.

Eurosif, la organización europea que promueve la inversión sostenible, en su informe sobre la remuneración en las 300 empresas del índice del *Financial Times Sustainable Enterprises*, reporta que el 29% de las empresas tenían algún compromiso de relacionar las remuneraciones con el rendimiento en temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Recomienda que los accionistas presionen a las empresas para que adopten bonificaciones relacionadas con estos rendimientos. Lamentablemente, la oposición en un gran número de empresas ha sido feroz y son pocas las iniciativas que han tenido éxito.

¿Es suficiente relacionar las bonificaciones con las buenas prácticas en responsabilidad social y ambiental? Parece ser un paso adelante. Supuestamente todos queremos más dinero y estaríamos dispuestos a cambiar el comportamiento a cambio de más dinero. Sin embargo, el estado actual de la medición del rendimiento social y ambiental está muchísimo más atrasado que la medición del rendimiento económico, y los incentivos están sesgados a lo que se puede medir.

Es más, hay quién alega que las bonificaciones ligadas a rendimientos, cualesquiera sean, son perniciosas. Por ejemplo, Akerlof y Kranton (en *Identity Economics*, George Akerlof y Rachel Kranton, Princeton University Press, 2010) llegan a decir que la remuneración ligada al rendimiento demuestra que la empresa no confía en que sus empleados harán lo correcto, que hay que estimularlos para que lo hagan. Alegan que los empleados quieren hacer un buen trabajo porque es lo correcto y cuando se introducen estas bonificaciones los hacen pensar que están haciendo cosas que van allá de su obligación que los incitan a tomar más riesgos de los necesarios para lograr la bonificación y llevar a cabo actividades que pueden ser perjudiciales Véase el caso del impacto de las bonificaciones en el comportamiento en algunas instituciones financieras.

Estos incentivos al comportamiento responsable parece que funcionan en el corto plazo, pero una vez que forman parte de las expectativas del individuo, que los ven como parte del “sueldo”, van perdiendo efectividad en el mediano y largo plazo. Si uno lo piensa bien, parece ser una aberración tener que dar bonificaciones por cumplir con el deber, por comportarse responsablemente. Pero las expectativas son las de recibir bonificaciones por ir más allá del mínimo. Aunque parecen lógicas, no parece sencillo seguir las prescripciones de estos autores de abandonar las bonificaciones ligadas al rendimiento por ser contraproducentes. La reacción podría ser muy negativa.

¿Es suficiente con tener incentivos en los altos niveles de la empresa?

No basta. Al fin y al cabo, son los empleados los que están en contacto con los clientes, con los medios de producción, etc., los que se pueden dar cuenta de que hay mejores maneras de hacer las cosas. La cultura empresarial es importante, los mandatos de los directores son importantes, pero más lo es la iniciativa y la acción de los individuos en contacto con la realidad cotidiana. Son ellos los que implementan el cambio. Es el compromiso personal, los factores intrínsecos al individuo, los que llevan al cambio. Hay que alinear las motivaciones individuales de querer hacer el bien con las de la empresa, sobre todo en temas sociales y ambientales.

Como todos los que han trabajado en una empresa con fines de lucro deben saber, las órdenes de arriba son condición necesaria pero no suficiente para motivar a la masa laboral. Los de más abajo también deben percibir incentivos diferentes. En muchas empresas las acciones de sostenibilidad las implementa la masa laboral. De poco sirve que nuestros consejeros o gerentes tengan bonificaciones por buenas políticas laborales, cuando del jefe de planta sigue con bonificaciones o sueldo en función del volumen de producción. Su incentivo es máxima producción a como dé lugar. Véanse los casos de las maquiladoras en América Latina o las fábricas de ropa en el Asia. Si es necesario violar los principios laborales, se violan, con tal de cumplir cuotas o lograr bonificaciones. O sí sus incentivos son minimización de costes, harán lo necesario para que sean mínimos, incluyendo daños al medio ambiente. Y si estos costos se contabilizan, posiblemente caigan en otro departamento, o sea que “no es mi problema”.

¿Se pueden llevar los incentivos a los bajos niveles de la empresa? ¿Deben ser monetarios?

La respuesta a la primera pregunta es que hay que intentarlo. La solución, como siempre, pasa por los detalles y la discusión entre incentivos monetarios y no monetarios se hace muy pertinente. Por varias razones. Una razón es relativamente obvia y es que muchas empresas, sobre todo en la situación actual, no pueden considerar erogaciones adicionales para incentivos monetarios. Pero se pueden añadir incentivos no monetarios a los monetarios ya existentes, alineándolos con las prácticas responsables.

La otra razón es un poco más compleja. Se refiere a que cuando la transacción entre trabajador y empresa es estrictamente monetaria, ambas partes colocan la transacción en el ámbito comercial, del mercado. Tú me das y yo te doy. Varios estudios recientes han mostrado que cuando las transacciones entre las partes se colocan en otro ámbito, el social, cuando la empresa y el trabajador se ven como parte de una sociedad, que se benefician mutuamente, las transacciones se vuelven menos cortoplacistas, menos interesadas y se puede buscar el bien común.

¿Qué quiere decir poner las transacciones (o relaciones) entre las partes en el ámbito social?

Cuantas veces no hemos oído y hasta dicho “a mí no pagan para eso” o “a mí solo me pagan para que haga mi trabajo”, “Yo hago mi trabajo, hago lo que pagan y si veo que alguien menos competente que yo le pagan más, hago menos”. Relacionamos el pago con el trabajo y se hace el trabajo en función del pago. Es una transacción estrictamente comercial.

Pero cuántas veces no hacemos mucho más esfuerzos para un amigo o un familiar, sin que medie una recompensa inmediata o sin esperarla en el futuro. Es más, podemos llegar a ofender cuando ofrecemos pago. Cuantas veces hacemos trabajos de voluntariado personal, al margen de la empresa, en la comunidad, en la iglesia, en el colegio. Estas son transacciones en el ámbito social, que se hacen por motivación intrínseca.

En el ámbito comercial, del mercado, como se vio en la crisis, el trabajo se manipula para explotar los incentivos monetarios, los incentivos monetarios son el fin, el trabajo el medio, que se ajusta para el fin. Según el caso en litigio entre la Comisión de Valores y Bolsas de EEUU y Goldman Sachs, el cliente para estos era menos importante que los beneficios, los clientes eran un instrumento para los beneficios, todo ello condicionado por las bonificaciones que como comentamos en otro artículo (*¿El trabajo de Dios o la compra de indulgencias?* (artículo IV.4) llegaron a US\$740.000 por empleado para el 2009, en un promedio que incluye desde el portero hasta el presidente.

Había un maestro muy famoso de artes marciales en Japón que enseñaba de forma gratuita a sus alumnos. Después de un tiempo los alumnos pensaron que no era justo que no le pagaran y ofrecieron pagarle. El maestro les respondió que si las clases fueran por pago, no podrían pagarle lo que el cobra. Era una transacción en el ámbito social. Al ponerla en el ámbito comercial, serían compradores y vendedor.

¿No podríamos llevar algo de esto a la empresa para alinear las motivaciones de los empleados con los objetivos de la empresa, incorporando incentivos no monetarios? ¿Podemos comportarnos como amigos, como familiares?

III.6 Sin incentivos no hay paraíso. Segunda parte

En el artículo anterior habíamos comenzado a discutir la necesidad de utilizar incentivos para motivar a los directivos y empleados a alinear sus objetivos intrínsecos con los de la empresa. Comentábamos que algunas empresas están empezando a relacionar parte de las bonificaciones con el logro de objetivos sociales y ambientales, no solamente los económicos. Mencionábamos sin embargo que los incentivos monetarios pueden llegar a ser inefectivos y hasta contraproducentes. Comenzamos a discutir las diferencias entre las transacciones entre empresa y empleado en el ámbito comercial y en el ámbito social.

La inmensa mayoría de incentivos se desarrollan en el ámbito comercial donde es mucho más difícil alinearlos con objetivos de responsabilidad social y ambiental. El ámbito comercial es conducente a promover la sostenibilidad comercial o financiera. Esta alineación de objetivos es muy difícil, aún con las recientes propuestas de limitar la parte de los incentivos que se paga en efectivo y que parte se pague en acciones de la empresa, con restricciones a su venta en el corto plazo, para evitar el cortoplacismo, enemigo de la responsabilidad social. También hay propuestas en el sentido de que parte de las bonificaciones sean devueltas a la empresa en caso de que su rendimiento sea menor al esperado. Estas propuestas de incentivos financieros se han hecho para en el sistema financiero, centro de atención de los incentivos. Esto es casi imposible de aplicar en las micro, pequeñas y medianas empresas, que constituyen cerca del 99% de las empresas en Iberoamérica.

Debemos pensar en desarrollar esquemas de incentivos que incluyan transacciones en el ámbito social, no solo en el comercial. El voluntariado empresarial es un buen ejemplo de una transacción que puede estar en estos dos ámbitos, donde hay parte de ambos elementos, los objetivos de la empresa y la motivación intrínseca del empleado. Aun cuando el voluntariado se haga en el contexto de la empresa, no es, o no debe ser, parte del trabajo por el cual se recibe la compensación monetaria. Si lo es, no es voluntariado. Estaría en el plano comercial si fuera obligación hacerlo y se hiciera en tiempo de la empresa. Pero cuando se hace el tiempo del empleado, aunque sea en actividades que benefician a la empresa, entra en el plano social. Lo más razonable es que exista alguna compensación, como por ejemplo que les den algún día libre por varios días de voluntariado y/o algún reconocimiento. Un incentivo en el ámbito social. Este es un claro ejemplo donde se mezclan el ámbito social y el ámbito comercial, que puede servir de guía para otros casos.

Un caso ilustrativo de la diferencia entre el ámbito comercial y social es el ejemplo de Wikipedia y Encarta citado en el video de Dan Pink en TED (www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html). Encarta se concibió como una enciclopedia electrónica, producida

por expertos contratados por Microsoft para escribir los artículos, a un elevado costo. Una transacción estrictamente comercial. El modelo opuesto fue el de Wikipedia, producida por voluntarios. Pocos le daban muchas posibilidades de éxito a algo que involucraba “trabajo” no remunerado. Pero el orgullo de contribuir, por ser parte de un proyecto de avance de la sociedad, lo llevó a éxitos sin precedentes. Encarta ya no existe, Wikipedia crece a ritmo acelerado, en muchos idiomas, y es uno de los sitios internet más visitado del mundo. Una transacción en el ámbito social.

Dentro de la empresa se pueden aprovechar estas motivaciones intrínsecas de los empleados. En muchas encuestas sobre prácticas responsables los directivos responden que hay que ser responsable porque es lo correcto. En una encuesta de McKinsey, (septiembre 2008) sobre el papel de la empresa llevada a cabo entre casi 1.500 directivos en 78 países, dos tercios de los entrevistados respondieron que hoy la empresa debe buscar un balance entre los beneficios y el bien común y de estos, el 55% respondieron que hay que hacerlo porque “es lo que hay que hacer”. En contraste, un tercio respondió que la empresa debe buscar el máximo rendimiento posible. Es muy posible que los trabajadores también piensen que la empresa tiene la obligación de buscar ese balance. ¿Pero por qué no trasladamos estas convicciones al día a día del trabajo? Son convicciones en el plano social. Pero en la gran mayoría de los casos la implementación se propone hacer vía sueldos, vía recompensas y castigos y esto no parece estar produciendo los resultados esperados.

¿Qué quiere decir esto en la práctica?

Los incentivos monetarios enfocan los esfuerzos en el tema monetario (¿sorpresa?) y restringen la visión hacia el corto plazo. Pero las prácticas responsables requieren iniciativa y creatividad que son más fértiles en las relaciones en el ámbito social de las relaciones empleado-empresa. El ejemplo de Google que trata a sus empleados como parte de la familia, que no les mide los minutos que están en la oficina, que les da un periodo de tiempo para que trabajen en lo que más les guste, ha demostrado ser mucho más conducente a la innovación y la creatividad (claro está que esto viene acompañado de un proceso integral de selección y gestión de esos recursos humanos).

Obviamente que no estoy sugiriendo substituir los sueldos y los incentivos monetarios por abrazos y besos, pero si queremos empresas que se preocupen de la sociedad y el planeta, además de ganar dinero, debemos movernos del ámbito meramente comercial al ámbito social. La empresa debe tratar al empleado como un amigo, como un familiar, o por lo menos con respeto y no meramente como un factor de producción. Ya lo decía muy elocuentemente el Papa Juan Pablo II en la encíclica *Centesimus Anus*, “*El beneficio*

es un regulador de la vida del negocio, pero no es el único. También deben considerarse factores humanos y morales, que en el largo plazo, son igualmente importantes para la vida de la empresa”.

Pero con responsabilidad, con sinceridad. Son muchas las empresas que les dicen que no son trabajadores, que son parte de la familia de la empresa. Pero cuando las cosas no están bien, no hay dudas en despedirlos. Son parte de la familia cuando les conviene y quieren exigir más del empleado.

Cada empresa es diferente, cada entorno es diferente y el movimiento de la relación puramente comercial hacia una relación más social entre empresa y empleado se debe hacer a diferente intensidad, a diferente velocidad, pero la dirección es clara: para la implementación de prácticas responsables no podemos basarnos solamente en ordenes de arriba e incentivos monetarios, hay que apelar a la motivación intrínseca de la persona de hacer el bien, pero en un contexto donde la empresa verdaderamente reconozca al empleado como “parte de la familia”.

En los países de Iberoamérica y especialmente en las empresas de menor tamaño, donde la balanza de las relaciones está más en el plano social que en el plano del mercado, debería ser menos difícil implementar las relaciones que motiven a los empleados a prácticas responsables. En este sentido la cultura latina es más conducente que la anglosajona.

¿Podemos entonces usar incentivos no monetarios?

En otra encuesta de McKinsey¹¹ (noviembre 2009) sobre la motivación de los empleados más allá de lo monetario, se encontró que los incentivos no monetarios eran más efectivos, pero lamentablemente menos usados, que los incentivos monetarios. Tres incentivos resultan ser particularmente efectivos.

- El reconocimiento y felicitación por parte del supervisor inmediato;
- la atención que reciben de los líderes en la empresa y,
- las oportunidades de liderar grupos de trabajo o proyectos especiales.

La encuesta los reporta como más efectivos que las bonificaciones en efectivo, que los aumentos de sueldo y que las opciones de comprar acciones. Y no cuestan mucho.

¹¹ Dewhurst, M., Guthridge, M. y Mohr, E., 2009, *Motivating People: Getting beyond money*, McKinsey Quarterly, McKinsey & Company, noviembre.

Sin embargo, existe un fuerte sesgo en las organizaciones sobre el impacto del dinero, con un gran descuido de los incentivos no monetarios. Sin embargo, en las organizaciones donde las posibilidades de progreso son limitadas, la situación económica no es holgada o donde por razones de política (burocracias) los aumentos de sueldo distinguen poco entre los mediocres y los buenos, los incentivos no financieros tienen mayor impacto. Claro está que hay mucha diferencia en la reacción de los empleados dependiendo de si tienen sueldos de subsistencia o si tienen remuneraciones que cubren las necesidades básicas con holgura, entre obreros y empleados a sueldo mensual.

Recuerdo la importancia que se le daba entre los funcionarios en el BID a una felicitación pública por un proyecto bien logrado, a una invitación a un almuerzo con el Directorio o con el Presidente con motivo de la visita de alguna autoridad, a la invitación a asistir a un retiro gerencial, y no se diga a la invitación a asistir a un viaje de trabajo con “los jefes”. Los aumentos de sueldo eran menos importantes dado su estrecho margen de maniobra. Y en las promociones influían otros factores. Lo que distinguía eran los incentivos no monetarios.

Otro incentivo no monetario muy apreciado es poder participar en actividades especiales o en las decisiones. El orgullo con que algunos empleados dicen “me nombraron jefe del grupo de trabajo” o “jefe del equipo” No es una promoción, es un reconocimiento. A quien le cuesta es al empleado, que tiene que trabajar más por el mismo sueldo. Estas tareas especiales pueden relacionarse con prácticas responsables.

Cuando se empezaron a promover los temas de sostenibilidad dentro de una institución, la resistencia era grande. “¿Para qué complicarnos la vida?” “¿esto no tiene impacto sobre las operaciones de la institución?”, etc. Para lograr la aceptación y vencer la resistencia sobre estos aspectos se formó un grupo de jóvenes voluntarios que dieran ideas sobre cómo reducir el impacto ambiental de las actividades de las oficinas y las promovieran. El grupo estaba orgulloso de trabajar en estos temas. Este grupo se puso un nombre llamativo y ser miembro del grupo pasó a ser razón de orgullo. Rápidamente este grupo aportó excelentes ideas que poco a poco se comenzaron a implementar y poco a poco se fue logrando la aceptación de la gerencia media (de un poco más edad) y eventualmente de la alta gerencia (mayor todavía).

Con esto no quiero decir que los incentivos monetarios no sean importantes, pero los incentivos no monetarios pueden tener la virtud de mover las relaciones entre el empleado y la empresa hacia el ámbito social, siempre y cuando estén complementados con la relación de reciprocidad. ¿Puedo ausentarme cuando mi hijo está enfermo, sin cargo a mis vacaciones? ¿Puede la empresa ayudarme con el problema de... ?

Las empresas más avanzadas están reenfocando el tema de las remuneraciones desde "retribución", que significa un quid pro quo, "tú me das, y te doy", hacia el "reconocimiento", hacia una relación de reciprocidad más allá de lo estrictamente monetario.

Pero no hay que ser ingenuos. Este camino no es fácil, es lento, pero con los incentivos monetarios y no monetarios adecuados y alineados se puede promover una integración de los empleados a las prácticas responsables.

Sin los incentivos adecuados no podremos alcanzar el paraíso de la responsabilidad empresarial.

III.7 Un llamado a la responsabilidad empresarial: Aumenten la pesca

Los esquemas tradicionales de reducción de la pobreza se basan en darles pescado, y a veces enseñarles a pescar. Pero esto no es suficiente. Las empresas, a través de su responsabilidad ante la sociedad, pueden y deben hacer algo más: Aumentar la pesca.

Los ODMs, el Pacto Mundial y sus omisiones

Mucho se ha hablado recientemente de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, con motivo de la Cumbre en Nueva York (septiembre 2010), donde se analizaron los logros, las carencias y, para no quedar mal, se hicieron múltiples compromisos (algún día debería crearse una institución supranacional que tenga poder para asegurar su cumplimiento, por lo menos así estos compromisos serán más serios y sinceros). No vamos a entrar en los detalles de los resultados de la Cumbre ya que el lector los puede leerlos en la gran cobertura mediática que generó.

Los ODM son objetivos cuyo cumplimiento corresponde mayormente al sector público. Incluyen metas agregadas, a ser logradas antes del 2015, para erradicar la pobreza, mortalidad infantil, discriminación, salud materna, protección del medio ambiente, reducción de algunas enfermedades. Tiene un objetivo, en apariencia agregado a última hora, como quien dice "otros asuntos", que aboga por "una asociación mundial para el desarrollo" que tiene una meta, la 8A que puede interpretarse como un llamado indirecto a la inclusión social (*Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio...*). Salvo este último objetivo, los demás corresponden mayormente a los gobiernos, aunque algunas grandes empresas efectúan acciones tendentes al logro de los demás objetivos. A lo mejor se logran algunas de las metas (globales) de reducción de pobreza, aunque no a nivel de países, gracias a los grandes progresos en China y la India, que tienen (o tenían) una gran proporción de los pobres del mundo y que han logrado grandes progresos.

El Pacto Mundial supuestamente pretende llenar la brecha dejada abierta por los ODM, al dirigirse específicamente a las empresas. Compromete a las empresas firmantes a ciertas normas de conducta en las áreas de derechos humanos, trabajo forzado e infantil, medio ambiente y corrupción. Pero no se preocupa sobre el papel de las empresas en la reducción de la pobreza. Se queda en "no hacer el mal", sin preocuparse de proponer "hacer el bien". Son declaraciones de buenas intenciones, sin seguimiento de su cumplimiento y sin consecuencias por incumplimiento (con tal de reportar lo que se hace o no se hace, una vez cada tres años, se puede seguir siendo miembro de

esa comunidad) (ver artículo II.7). Hay muy poca superposición entre los ODM y el Pacto Mundial, pero sí una inmensa brecha.

En algunos países de América Latina se han implantado programas de Transferencias Condicionadas de Efectivo (Bolsa Familia, en Brasil, Oportunidades, en México, por ejemplo), que proporcionan subsidios a las familias pobres a cambio de que los niños vayan al colegio y accedan a medicina preventiva. Son un paliativo, que reduce los números de personas que están por debajo de ciertos niveles de ingreso económico, pero no reducen la pobreza. Estos son programas de alivio de la pobreza, no de reducción de la pobreza. ¿Qué pasa cuando los niños crecen y terminan el colegio? ¿Encuentran trabajo? ¿Tienen oportunidad de participar en la actividad económica?

La ayuda para el desarrollo también juega un papel fundamental, pero de la pobreza se sale con el empleo, con la utilización de la capacidad productiva del individuo, no con asistencialismo. Obviamente con salud y educación como condiciones previas.

Pero los ODMs y el Pacto Mundial se quedan muy cortos, ignoran al individuo y su capacidad de emprendimiento, están basados en el supuesto de que hay que “darle pescado”, en vez de “enseñarle a pescar” y lo que es más importante, “que haya pesca”. ¿Qué pasa cuando muchos han aprendido a pescar si no hay pesca?

La empresa y su potencial para la reducción de la pobreza

El potencial de la empresa para contribuir a la reducción de la pobreza, para el empoderamiento del individuo, para que haya pesca, está prácticamente ignorado en los ODM y en el Pacto Mundial.

¿Han sacado la China y la India a millones de personas de la pobreza gracias a la ayuda para el desarrollo o gracias a las donaciones? NO. Los pobres han salido de la pobreza gracias a la utilización de su capacidad productiva, gracias a los emprendimientos, gracias a la iniciativa privada. Qué ironía que el país comunista ha usado instrumentos supuestamente capitalistas y no socialistas para reducir la pobreza.

Aun cuando la reducción de la pobreza no es, en principio, responsabilidad de la empresa, puede hacer importantes contribuciones a ello, que en el largo plazo la beneficien, a través del círculo virtuoso del desarrollo. De allí que, en algunos casos, esto puede ser parte de su responsabilidad social.

Para esto hay que corregir el error prevaleciente de que la pobreza se mide solamente como el poder adquisitivo. Es un concepto mucho más amplio. Como decía la Carta Pastoral de 1986 de los obispos de Estados Unidos en el párrafo 188:

*“El principio de participación nos lleva a la convicción de que las soluciones más apropiadas y fundamentales a la pobreza serán aquellas que permiten a las personas tomar control de sus propias vidas. Porque **la pobreza no es sencillamente falta de recursos financieros. Involucra un tipo de privación más fundamental, una negación a la participación plena en la vida económica, social y política de la sociedad...**”.*

Esta es la definición de pobreza que trece años más tarde popularizó el premio Nobel Amartya Sen en su libro *Development as Freedom*, 1999. Atendiendo a estos criterios, se acaba de lanzar un indicador de pobreza más amplio, basado en el acceso a servicios básicos, incluyendo salud y educación. Oxford Poverty and Human Development Initiative (www.ophi.org.uk).

¿Cómo hacemos? Ya lo decía Juan Pablo II en su encíclica *Centesimus Annus* de 1991:

(58)...En efecto, no se trata de dar lo superfluo, sino de ayudar a pueblos enteros, que están excluidos o marginados, a que entren en el círculo de desarrollo económico y humano. Esto será posible no solo utilizando lo superfluo que nuestro mundo produce en abundancia, sino cambiando sobre todo ... los modelos de producción y consumo...

Es aquí donde la empresa puede jugar un papel importante. Esto es un llamado a los negocios inclusivos, que once años más tarde popularizaría Prahalad en su libro *Fortuna en la base de la pirámide*, aunque originalmente llamaba a la explotación de un mercado no atendido a través de productos y servicios, concepto que posteriormente fue ampliado al de inclusión económica.

Los ODM y el Pacto Mundial a la hora de resolver el problema de la pobreza están desbalanceados, no se aguantan, ni siquiera con las transferencias condicionadas de efectivo. Necesitan la tercera pata, la participación en la actividad económica, que puede ser proporcionada por los negocios inclusivos (que en cierta forma están insinuados en el objetivo 8 de los ODM que aboga por asociaciones público privadas para promover el desarrollo económico y social, pero que están mayormente dirigidas a la colaboración empresa-gobierno y que no se han efectivizado).

Es a través del trabajo, del empleo, del empoderamiento constituido por la participación en la actividad económica, la inclusión en el círculo de intercambio, que el hombre logra su dignidad, como se logra la reducción de la pobreza en el sentido más amplio. Aquí sí que las empresas son actores claves, donde hace falta su liderazgo, con el apoyo de gobiernos y de la sociedad civil. Los negocios inclusivos, o en el sentido más amplio, las actividades que contribuyan a una reducción de la inequidad, donde las empresas no ven a los pobres como mercado, sino como proveedores de bienes y servicios, como socios, son uno de muchos instrumentos con los que se pueden incorporar a poblaciones de menores ingresos en la actividad económica.

Las prácticas responsables de las empresas en apoyo comunitario, empleo, sueldos justos, propiedad compartida, adquisiciones y, en general, en negocios inclusivos, constituyen la tercera pata del programa para reducir la pobreza.

Es donde se les enseña a pescar y se aumenta la pesca.

III.8 Etapas en los informes de sostenibilidad: Hacia el informe integrado

I. Introducción

En los últimos años se observa una tendencia creciente hacia la producción de informes de sostenibilidad formales, impresos, en muchos países de América Latina, aun a pesar de que todavía hay poca demanda de la sociedad, de que no hay casi presión de los gobiernos, ni siquiera de las bolsas de valores para las empresas que cotizan en bolsa. Con excepción de las grandes empresas, particularmente las multinacionales, parece ser una iniciativa interna, desde la misma empresa, para mostrar lo que hace. La creciente oferta de información sobre cómo preparar los reportes, la publicidad que las otras empresas hacen de sus reportes, el estímulo a través de algunos medios especializados y la creciente oferta de servicios de consultoría están contribuyendo a esta tendencia positiva.

Obviamente que este crecimiento se observa en las empresas de mayor tamaño, particularmente las que están más sujetas a la globalización, ya sea a través de sus accionistas, ya sea a través de sus productos y servicios. Algunas medianas empresas de avanzada también están comenzando a producirlos.

Estamos en la era en que queremos hacer saber a los demás lo que estamos haciendo. Tenemos que contarlos a través de los medios sociales como Facebook y Twitter. Las mismas empresas están comenzando a utilizar estos medios para la diseminación de información selectiva.

II. Etapas en la evolución de los informes de sostenibilidad

Esta tendencia a la diseminación de las actividades de las empresas continuará en el mediano plazo. Pero los reportes impresos de 80, 100 y hasta 150 páginas irán desapareciendo. No son sostenibles. Serán substituidos no solo por información electrónica, sino además por reportes más especializados, incluyendo reportes menos formales. Se están dando cuenta de los elevados costos de las versiones impresas, de su baja efectividad y de sus decrecientes beneficios. Estén en lo que podríamos llamar, de una forma general, en la **Etapa de Informe impresos**.

En esta etapa los esfuerzos se concentran en poder suplementar los informes financieros tradicionales con la descripción de las actividades relacionadas con prácticas responsables y con el reporte de algunos indicadores cuantitativos que reflejen estas actividades. En la medida de lo posible se tratan de usar indicadores reconocidos. Por ahora los indicadores

más usados son los de la *Global Reporting Initiative*, GRI, que tienen la ventaja de ser de aceptación relativamente universal y que permiten a la empresa declarar cumplimiento con un proceso e indicadores reconocidos. Le otorga credibilidad al reporte. Y mucho más si esta verificado por verificadores independientes reconocidos.

Si bien es cierto que los indicadores GRI, incluyendo los indicadores sectoriales, son de amplia aplicación, por su generalidad no pueden recoger todos los casos posibles. Ello ha dado lugar a la proliferación de indicadores complementarios y substitutivos, ya sea con argumentos de aplicación regional (indicadores para Centroamérica) ya sean por tamaño (para la pequeña empresa). Estos indicadores son más aplicables a empresas que operan en ámbitos locales. Las que operan en ámbitos globales tienden a usar los indicadores GRI. Sin embargo también existen otros indicadores de carácter global como los de la Naciones Unidas. Actualmente, Naciones Unidas y el GRI están trabajando con el fin de que sus indicadores puedan converger.

Con los avances en la tecnología de información, en el mediano plazo, estos informes impresos se dejarán de producir, pero obviamente no se dejará de informar, lo que cambiará es la modalidad de reportar. La información que se diseminará será más selectiva, más especializada, atendiendo a los intereses especiales de los diferentes *stakeholders*. Esto ya es la práctica de algunas grandes empresas, la de preparar informes parciales, electrónicos, para atender mejor las necesidades de cada grupo de *stakeholders*. En su sitio internet se puede encontrar toda la información de sostenibilidad, pero se puede acceder a ella de forma selectiva, focalizada, inclusive por temas. La información está siendo cada vez más amigable, más focalizada, más pertinente. Será (para algunos ya es) la **Etapa de Focalización**.

Las empresas con menores recursos o con menor impacto, están comenzando poco a poco a preparar informaciones parciales, sobre todo para el consumo interno. En gran medida porque no tienen la capacidad ni los recursos para preparar y recopilar toda la información necesaria de los informes integrales de sostenibilidad. Este es el grupo de empresas que hay que alentar, el que muestra mayores posibilidades de progreso. Pero no para que preparen informes impresos, extensos. Esto puede llegar a ser contraproducente por el elevado esfuerzo y los bajos beneficios. Se observa como alguna mediana empresa alardea, con orgullo, de ser la primera en su industria en publicarlo. Está bien, pero la cuestión importante es si eso es sostenible. Puede tener más costo el dejar de producirlo que los beneficios de haberlo producido. Se deben embarcar en la tarea de informes completos de sostenibilidad con una visión de largo plazo, que debe evolucionar, no como un proyecto temporal.

Etapas en los informes de sostenibilidad



Informes impresos

Informes financieros e informes de sostenibilidad en reportes separados, poca o ninguna Interacción entre ambos informes



Focalización

Información focalizada para los diferentes stakeholders En informes únicos o en informes separados, mayormente electrónicos



Integración Física

Informes financieros e informes de sostenibilidad en un solo reporte, Interacción entre ambos informes pero sin integración de impactos



Integración Estratégica

Informes financieros e informes de sostenibilidad en un solo reporte, integración de las relaciones estratégicas entre ambas partes



Estado único

Toda la información financiera y de sostenibilidad integrada, cualitativa y cuantitativamente, en un solo informe

Las grandes empresas están en otra liga, se mueven en estos temas por su cuenta. En estas empresas la tendencia es a integrar la información de sostenibilidad en los informes financieros, en un solo informe formal. En una primera etapa se irá hacia la consolidación en un solo reporte, aunque en realidad tendrán, por algún tiempo, contenidos separados. Resultados financieros por una parte y no financieros por otra. **La Etapa de la Integración física.** Juntos pero no revueltos.

En esta etapa, los resultados financieros y las acciones de sostenibilidad todavía aparecen como cosas separadas, como actividades que se hacen una al margen de la otra. Difícilmente puede el usuario de la información hacer la asociación o la integración de una cosa con la otra.

III. Informes integrados

Cuando se avance en el proceso y las empresas vayan adquiriendo experiencia, poco a poco se entrará en otra etapa en la cual empezará el revuelto entre lo financiero y lo social y ambiental. Se comenzará la verdadera integración donde los resultados financieros tendrán nexos con las prácticas sostenibles y estas a su vez se ejecutarán para respaldar los resultados financieros. Se creará un **círculo virtuoso de refuerzo mutuo entre resultados financieros y prácticas responsables y a su vez de resultados financieros**.

Eventualmente habrá una estrategia única, una estrategia empresarial, de hacer buenos negocios bien.

La consolidación de los sistemas de información, el progreso en el análisis del impacto de las prácticas responsables y el reporte de resultados financieros y no financieros servirá de catalizador para la integración de las estrategias. No es que la información venga primero y la estrategia integrada venga después. Son procesos paralelos que se reforzarán mutuamente. Cada empresa tendrá su estrategia para alcanzar la estrategia integrada. Podríamos llamar a esta la **Etapas de Integración Estratégica**, de la que mucho se habla pero que está muy lejos de ser una práctica común¹². Los informes integrados pueden contribuir a hacerla una realidad.

Ello no obsta para que no se sigan reportando, separadamente, actividades menos integrables, como las de filantropía y apoyo comunitario e inversión social. Aunque en esto también la tendencia será hacia ejecutar acciones que sean integrables en la estrategia empresarial.

A pesar de las buenas intenciones, la proliferación de indicadores puede complicar el proceso de integración, tanto por su diversidad como por la complejidad que añade al análisis y la consolidación. Actualmente son pocos los analistas financieros que incorporan criterios de sostenibilidad (Medio ambientales, sociales y de gobernanza) en sus análisis y recomendaciones de inversión, en buena parte por su falta de conocimiento del tema,

¹² Véase **One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy**, Robert G. Eccles y Michael P. Krzus, Wiley, Nueva York, 2010.

pero en parte por la complejidad de la gran variedad de indicadores, en contraposición con la relativamente simple evaluación de la información financiera, por estar más estandarizada, ser más comparable en el tiempo y por tener mucha más tradición y escuela.

Pero es a través de la demanda que el reporte integrado será una realidad y evolucionará. Si no hay demanda, la oferta será solamente de algunas empresas de avanzada. Para estimular esa demanda hay necesidad de simplificar y consolidar el proceso de reporte de indicadores de sostenibilidad. Pero la oferta también contribuirá a la demanda. A los analistas les resulta ahora relativamente fácil ignorar la información sobre sostenibilidad con el argumento de que es poca y no es confiable. A medida que la información esté disponible de forma más analizable, les será más difícil ignorarla.

Para esta integración será indispensable que los niveles de confiabilidad de la información financiera y de sostenibilidad sean compatibles. Tendrán que desarrollarse métodos de "contabilidad" y de "auditoría" de la información de sostenibilidad. Por ahora solo tenemos guías para el reporte de indicadores y guías para la verificación, por terceros, de la información. Ambos aspectos tendrán que converger hacia lo que son las prácticas generalmente aceptadas en los reportes financieros.

A medida que las empresas vayan observando que la información que reportan es usada por los analistas y eventualmente por los inversionistas, habrá más incentivos para continuar consolidando este proceso del informe integrado, lo que puede llevar a una mayor integración en la estrategia global de la empresa, para beneficio de la empresa y de sus *stakeholders*.

Todo ese proceso está en sus comienzos. El GRI junto con el Proyecto *Accounting for Sustainability*, lanzaron a comienzos del 2010 un Comité Internacional sobre el Informe Integrado con el objeto de

"crear un esquema globalmente aceptado de contabilizar la sostenibilidad: un esquema que junte la información financiera, ambiental social y de gobernanza en un formato claro, consistente y comparable, en una palabra, un formato "integrado". La intención es apoyar el desarrollo de información más entendible y más integral acerca del rendimiento total de la organización, de manera prospectiva y retroactiva, para satisfacer las necesidades del emergente modelo económico global, más sostenible". (www.integratedreporting.org)

Este comité se ha constituido con 35 miembros (¡ninguno de habla hispana!), representando instituciones de contadores, de instituciones financieras, organizaciones internacionales sobre sostenibilidad, consultoras y empresas. A comienzos del 2011 todavía no había definido un programa de trabajo.

IV. ¿Un estado único?

Aun así, todavía estaremos lejos de la integración cuantitativa en un solo conjunto de estados financieros. Los estados financieros tradicionales, de más de 500 años de historia, con propósitos muy definidos, seguirán siendo preparados, separadamente, por muchos más años. No obstante aún en esto la tendencia será en la integración en un solo reporte. Pero los principios de contabilidad deben cambiar mucho antes de que esto ocurra. Los sistemas de información deben evolucionar mucho.

Pero como las características de los principales activos de la empresa están cambiando de tangibles a intangibles, y la contabilidad debería reflejar el valor de la empresa, esta tendencia es inevitable.

Tiene que llegar el momento en que, por ejemplo, se valore y contabilice lo que para muchas empresas es su principal activo, el capital intelectual (y no solamente a través de la valoración en bolsa o a cuando se hacen adquisiciones y fusiones entre empresas). Aún para las empresas manufactureras los activos fijos tienen cada vez menos peso en la capacidad global de la empresa de producir ingresos. Su capacidad de innovación, su marca, su flexibilidad, su responsabilidad son activos no contabilizados que adquieren cada vez mayor importancia. Muchos de estos activos son afectados y determinados por las prácticas de sostenibilidad. Esto va mucho más allá de los meros indicadores tipo GRI, que a lo sumo reflejan acciones, pero no resultados. Es un estadio superior de contabilización de la sostenibilidad.

Pero para esta etapa que podríamos llamar **Etapas del Estado único** faltan muchas décadas.

¿Utopía? Hace cien años nadie se imaginaba que una casa pudiera volar ¹³.

13. Escribo parte de este artículo el aeropuerto de Los Ángeles, mirando por la ventana un gigantesco Boeing 747, que tiene baños, cocinas, escaleras, bodegas, electricidad, sistema de calefacción y puede llegar a tener muchos dormitorios, salas de reuniones y hasta garajes, si así lo quieren configurar.

V. Comentarios de cierre

No todas las empresas seguirán la secuencia descrita arriba. Lo que describimos es una tendencia para el agregado de las empresas. Cada una seguirá sus propios pasos, a su velocidad, de acuerdo a sus recursos y a los efectos que puedan tener los *stakeholders*, incluyendo sus competidores. Para algunos será cuestión de años, para otras de décadas y para muchos, nunca.

¿Y cómo estimulamos un poco este proceso? Aquellos que trabajan en el desarrollo de metodologías deben tener el apoyo tanto de instituciones públicas como privadas. Mientras tanto es deseable contribuir al desarrollo de buenas prácticas y su diseminación. Aunque es conocida mi oposición a los premios genéricos y a los premios a informes en particular, sí propongo que se otorgue un premio al mejor reporte integrado, para estimular su imitación (ver artículo V.6) . Se necesitan ejemplos de cómo hacerlos bien hechos. Pero hagámoslo por un período limitado y reconociendo prácticas específicas, no sea que caigamos en el vicio actual de darlo año tras año, a las mismas empresas, en forma genérica. Muchos premios ya han llegado a lo que los economistas llaman rendimientos decrecientes, ya no están teniendo mucho impacto y su efecto demostrativo ha caducado.

Y no olvidemos el objetivo para el cual se preparan los informes de sostenibilidad: Para estimular las prácticas responsables a través de la transparencia y la acción de los *stakeholders*. Los informes son un medio, no un fin.

Cuarta Parte: Lecciones de la crisis

La crisis financiera que comenzó en el 2007 nos dejó muchas lecciones para la responsabilidad empresarial. Comenzando por lo que muchos autores destacan, que la crisis fue debida a irresponsabilidad, mayormente en gobernanza, y a la avaricia individual permitida por fallas en la gobernanza. La crisis se origina en Estados Unidos con valores transados en los mercados emitidos con respaldo de hipotecas inmobiliarias, que habían sido otorgadas a familias que no tenían la capacidad de pago. Los valores habían sido calificados por calificadoras de riesgo, ignorando la calidad del respaldo y vendidos a instituciones financieras que tampoco hicieron mucho estudio de los valores, bastaba ver que daban un buen rendimiento. Cuando las hipotecas empezaron a fallar, los valores perdieron parte de su valor y ello desencadenó una crisis en el sistema financiero, traduciéndose en pérdidas que muchas instituciones financieras no pudieron aguantar por sus bajos niveles de capitalización. Sin entrar en muchos detalles, la crisis se origina en irresponsabilidad en la concesión de las hipotecas, compuesta por los agregadores al emitir los valores, acentuada por errores en la calificación y por la sobreexposición de algunos bancos y errores en la supervisión del sistema, encima de un sistema de incentivos perverso.

Esta crisis financiera se extiende a la economía real, causando una contracción económica en un gran número de países, lo que lleva a las empresas a ver reducidos sus mercados y sus ingresos. Los nueve artículos de esta parte analizan la responsabilidad del sistema financiero, de las escuelas de negocios, de los economistas y de los medios y lo que la empresa puede aprender de la crisis. Para un análisis del impacto de la crisis en las prácticas responsables de las empresas ver mi libro "Responsabilidad Social de las Empresas: Enfoques ante la crisis" publicado por la Fundación Carolina en 2010 (www.fundacioncarolina.es bajo Cuadernos CeALCI).

IV.1 ¿Nos exonera la crisis de ser responsables?

La preocupación sobre el impacto de la crisis económica en la responsabilidad de las empresas se ha puesto muy de moda. Se han publicado numerosos artículos sobre el asunto, y casi todos dicen lo mismo y se pueden resumir en pocas palabras: “La crisis NO DEBERIA tener impacto sobre las empresas que son responsables por convicción, solo sobre las que lo son por conveniencia”. Son muy escasos los artículos que pasan del “debería ser” al “¿qué hacer?” para que así sea¹⁴. Lo importante es preguntarse si las crisis tienen impacto y en caso positivo (que lo es), no tomar la actitud del avestruz e ignorar el problema, no poner la cabeza en la tierra.

La actual crisis económica, iniciada en Estados Unidos, y extendida a otros países, con los problemas de las hipotecas de alto riesgo y su re-empaque en sofisticados productos financieros se inicia en un exceso de codicia por parte de los operadores financieros que buscan maximizar sus beneficios re-empaquetando las hipotecas en productos financieros de tal manera que el rendimiento de cada producto sea desmesurado con respecto al riesgo aparente. Son productos difíciles de entender y muchos inversores, cegados por los beneficios, subestiman los riesgos. Las agencias calificadoras de riesgos vuelven a fallar. Esta crisis en el sistema financiero poco a poco afectó a la economía real, a través de menor disponibilidad de crédito y condiciones más estrictas. Simultáneamente, por otras razones, hay un aumento en los precios de los “*commodities*”, en particular los alimentos, minerales y combustibles, lo cual despierta las expectativas inflacionarias que conspiran contra la expansión del crédito por parte de los bancos centrales, y se produce una reducción en la actividad económica en muchos de los países del mundo. Pueden pasar varios años antes de regresar a la normalidad.

¿Conducirá esta crisis, generada por irresponsabilidades en el sistema financiero, a una reducción en la responsabilidad empresarial? A primera vista surgen dos opiniones opuestas, por una parte los escépticos de la RSE, que se regodean en pronosticar que ante las dificultades económicas, hay que cortar gastos “superfluos” como lo son los relacionados con la RSE. Por otra parte los amantes de la RSE que alegan que las empresas verdaderamente responsables no dejarán de serlo. Así debería ser, **pero pueden confundir el “querer” con el “ser”, pueden pensar más con el corazón que con la cabeza.** En la práctica, muy posiblemente ambos tengan algo de razón.

Analicemos la situación un poco más a fondo.

¹⁴ Uno de los pocos artículos que lo hacen es el de Dennis Schaal, “10 Ways to Stay Responsible During an Economic Slowdown” www.thecro.com/node/673

Aun a riesgo de simplificar, podemos caracterizar la reacción de la responsabilidad empresarial ante la crisis en tres grandes categorías: en primer lugar las empresas cuya responsabilidad es “de cara a la galería”, en segundo lugar las empresas que han hecho de sus prácticas responsables una actividad cotidiana, como parte de su estrategia de negocios y en tercer lugar aquellas visionarios que ven en las practicas responsables oportunidades de negocios y de ventaja competitiva. Simplificando podríamos tipificarlas como **pasivas, activas y proactivas**, respectivamente. Es muy posible que las empresas no caigan nítidamente en una de estas tres categorías, y que todas tengan algo de cada una de ellas, en diferentes proporciones, en diferentes circunstancias.

Para los primeros, que tienen actividades *pseudo*-responsables, mas con el objeto de parecer que de ser, la crisis les hará disminuir esas actividades. Dejaran de hacer donaciones (“hay que reducir gastos”), en particular aquellas que se hacen sin relación con la estrategia empresarial, aquellas actividades que son para aparentar. Muchos alegaran que estas empresas no eran responsables antes de la crisis, y que lo único que ha hecho la crisis es desenmascararlas. Caso perdido.

Para los segundos, que tienen las actividades responsables como parte de su estrategia y están convencidos de que a corto o largo plazo, les produce beneficios, no dejaran de hacerlo, sobre todo si tienen un compromiso público, visible. Si antes buscaban ahorrar costos disminuyendo el consumo de recursos, como empaques, electricidad, agua, ahora lo tienen que hacer a la fuerza. La crisis puede forzar a algunos a ser más responsables, no menos. Si el costo del petróleo sube, buscarán fuentes energéticas alternativas, posiblemente menos contaminantes. Precisamente este grupo de empresas son responsables porque están conscientes de los riesgos de no serlo. Por ello, es muy posible que sean mejores gestores del riesgo y puedan manejar mejor una situación de crisis.

No obstante estas buenas intenciones, las prácticas responsables de estas empresas estarán sujetas a presiones, su convicción será sometida a prueba. Son vulnerables. No podemos bajar la guardia y creer que aun esta empresa responsable es un bloque sólido, convencido, desde el portero hasta el presidente del Consejo Directivo. Es una oportunidad para que los lideres débiles cuestionen algunas actividades que obviamente tienen costos y sus beneficios puede que sean intangibles o en el largo plazo. Se les ha servido una excusa para capitular.

En las crisis la exigencia del costo-beneficio se agudiza y se vuelve miope, sobrevalora los costos y subvalora los beneficios. La percepción del costo sube y la del beneficio baja. Es posible que se dejen de lado nuevas iniciativas. El coste real de sus miopías lo verán al salir

de la crisis y constatar que han dejado de estar posicionados, que han perdido algunas inversiones (no son costos, son inversiones en actividades responsables) por falta de continuidad. Estas son las empresas vulnerables, a pesar de sus buenas intenciones. No hay que bajar la guardia. Hay que enfrentar la realidad.

Para el tercer grupo, que ha visto en muchas de estas prácticas responsables una oportunidad de negocios, buscarán más bien incrementarlas, precisamente para protegerse de la crisis. Pero son los menos. Buscarán nuevas líneas de negocio o profundizaran sus negocios en esas áreas. Ante la crisis se hace necesario mejorar su posición competitiva, y usarán la responsabilidad como estrategia de diferenciación de la competencia, que puede ser ahora aún más efectiva ante el abandono de otras empresas. Por ejemplo, la subida del precio del petróleo hace más rentables la producción de energía de fuentes alternativas. El aumento de los precios de los alimentos hace necesario empaques más pequeños o nuevos productos que minimicen el impacto. A lo mejor se pueden contrarrestar algunos costos con reducciones de empaque. Por otra parte, hay quién alega que el mercado de productos responsables, como por ejemplo los de comercio justo, orgánicos, etc, son como los de productos de lujo que son más resistentes a las crisis, ya que sus clientes son menos vulnerables o convencidos de las bondades de esos productos. Estas empresas pueden intensificar sus prácticas responsables ante las crisis.

No es obvio que la crisis vaya a reducir la responsabilidad empresarial. Lo que sí es cierto es que los riesgos de que se reduzcan las prácticas responsables se incrementan y no se puede bajar la guardia.

IV.2 ¿Puede la gestión de la RSE aprender de la crisis financiera?

La reciente crisis financiera ha sido analizada desde casi todo punto de vista posible: causas, consecuencias, culpables, beneficiados, perjudicados. También se ha analizado el impacto de y sobre las prácticas de responsabilidad de las empresas. Pero creo que ha faltado un análisis de lo que los actores en la gestión de la RSE podemos aprender del comportamiento de los actores en la crisis financiera. Antes de que se nos olvide que tuvimos una crisis financiera es oportuno reflexionar sobre las lecciones que nos ha dejado para la gestión de la RSE.

Hay un cierto consenso en que gran parte de la crisis fue causada porque algunas instituciones tomaron riesgos más allá de su capacidad de tolerarlos. Y es que los **incentivos** del sistema financiero, en particular de los bancos son esos, tomar más riesgos para ganar más. Es como apostar con dinero ajeno. Si sale bien, la mayor parte de las ganancias son tuyas, si sale mal, las pérdidas son de los contribuyentes a través de los gobiernos. Hay una gran asimetría. La clásica "privatización de los beneficios y socialización de las pérdidas".

Cuando el banco, mientras más grande mejor, toma riesgos que exceden su capacidad y le sale bien, las ganancias son tuyas, y buena parte de ellas, de los directivos (como veremos en el artículo sobre las bonificaciones en Goldman Sachs). Si sale mal, algunas pérdidas son de los accionistas, que poco poder tienen en la toma de decisiones. Y si sale muy mal, podemos extender las pérdidas a la sociedad porque el banco es demasiado importante para quebrar. Arrastraría a muchas empresas e individuos.

El caso de algunos operadores individuales dentro de algunas instituciones fue aun peor. Se les daba, o se tomaban, autoridad para hacer transacciones cuyo riesgo no estaba compensado con el capital asignado a cubrir la transacción. Pero si les salía bien, las ganancias podrían ser enormes dado el apalancamiento de la operación, y por ende sus bonificaciones. Los incentivos institucionales o personales no estaban alineados con la sociedad o con los de la institución.

En el sistema financiero se ha descubierto que no solo era importante el tradicional nivel de capitalización (los recursos propios para respaldar pérdidas usando los recursos ajenos), puntal de la regulación bancaria. Se ha descubierto que había riesgos de liquidez, de fondeo, de crédito, de mercado y de algunos que todavía no hemos descubierto. Ahora resulta que no basta con imponer requerimientos de capital mínimo. También debemos imponer requerimientos de liquidez, revisar el sistema de calificación de riesgos, el

proceso interno de análisis de riesgos, la asignación de capital a arriesgar en las diferentes unidades, las bonificaciones, etc.

¿Qué tiene que ver esto con las prácticas responsables de una empresa? Si lo analizamos veremos que es lo mismo. ¿No son también los **incentivos** de las empresas no financieras tomar más riesgos para ganar más? ¿No toma la empresa no financiera más riesgos de los que cree?

De la misma manera que en el sistema financiero, los directivos de las empresas no financieras están tomando riesgos sociales y ambientales que pueden ir más allá de la capacidad de la empresa de asumirlos, con tal de mejorar los beneficios en el corto plazo, que son los que suelen determinar su remuneración. Si en el caso de los riesgos financieros no sabíamos bien como medirlos, ni que hablar de los riesgos sociales y ambientales. Si en los riesgos financieros estamos aprendiendo a caminar, en el caso de los riesgos sociales y ambientales estamos en pañales. Las empresas pueden estar tomando estos riesgos, por omisión o por comisión, que comprometen no solo el capital que se contabiliza (patrimonio) si no el que no se contabiliza: la licencia para operar en la sociedad, la reputación.

Para evitar que la crisis financiera recurra, se están proponiendo e implantando medidas de regulación de todos aquellos riesgos, incluyendo restricciones a los sueldos y las bonificaciones. Es más fácil hacerlo en el sistema financiero ya que los reguladores están más concentrados o coordinados (¡o lo deberían estar!). En el caso de las actividades cubiertas por la parte obligatoria de la RSE en empresas no financieras y financieras hay gran variedad de reguladores (medio ambiente, laboral, comercio, etc.), con gran variedad de capacidades, con amplios vacíos en la regulación.

¿Puede haber una crisis sistémica derivada de prácticas irresponsables en el sector no financiero? Es muy poco probable. El caso de las prácticas responsables de la empresa no puede compararse al caso de la crisis financiera en su impacto sistémico. El sistema financiero está mucho más interrelacionado de lo que imaginábamos y la secuencia en la caída de los dominós ha sido más coordinada. Unos hacían o podían hacer caer a los otros.

Pero lo que sí es claro es que en el caso de las empresas no financieras es muy poco probable que accedan al salvataje público, por el menor riesgo sistémico que comportan. Si se meten en problemas por haber tomado más riesgos ambientales y sociales de los que podían manejar, tendrán que arreglárselas solas. Y son muchas las empresas que han ignorado estos riesgos, sobre todos los derivados de actuaciones ambientales, que eventualmente saldrán a la luz pública. Adicionalmente, una irresponsabilidad sistémica,

colectiva, en el tema social, de las empresas podría llevar a una agitación social a nivel de un país, sobre todo en países con sistemas de protección social poco desarrollados.

Tenemos una buena oportunidad para aprender de la crisis del sistema financiero. Para ello debemos seguir de cerca cómo evolucionan la coordinación de las regulaciones, los sistemas de medición y control interno de riesgos y sobre todo los incentivos monetarios y no monetarios a los actores que pueden crear riesgos.

En particular, es hora de que los sueldos y bonificaciones tomen en cuenta los riesgos ambientales y sociales que se asumen. Y aquí no estoy proponiendo regular los incentivos, estoy proponiendo relacionarlos con los riesgos. Y para ello hay que hacer los esfuerzos necesarios para identificar los riesgos y en la medida de lo posible, medirlos, de lo cual estamos muy lejos, como el sistema financiero estaba hace unos 30-40 años. En las instituciones financieras este nexo es, o debería ser, bastante común, pero en las empresas no financieras es casi inexistente.

Y es posible que veamos una evolución semejante a la del sistema financiero. Si las instituciones financieras no toman las medidas voluntariamente, los gobiernos y la sociedad forzarán mayores regulaciones, lo que puede reducir la capacidad de innovación y perdemos todos. Y eso también ocurrirá en el sector no financiero.

Cuando veas las barbas de tu vecino arder, pon las tuyas a remojar.

IV.3 Responsabilidad de los intermediarios financieros: Ni son panaderos ni son carniceros

La crisis financiera en la que estamos inmersos, que ha impactado o impactará a todos, ha dado lugar a acusaciones de irresponsabilidad a diestra y siniestra. Sin entrar en muchos detalles de cómo se originó y propagó, creo que un buen resumen de la situación es que es el resultado de que un grupo de individuos trataban de maximizar sus beneficios personales, dentro de un sistema con incentivos perversos (recompensa por tomar grandes riesgos con pocas consecuencias por resultados negativos). La búsqueda de cada vez mayores bonos si me sale bien y de buenos pagos por despido si me sale mal estimuló a un buen grupo de individuos a ser creativos en el empaque y disección de riesgos en los productos financieros, llegando al extremo de que el producto final era irreconocible y muy difícil de evaluar. Para colmo los que se suponen expertos, las empresas evaluadoras de riesgo, al evaluar los productos estructurados le habían perdido la pista los activos de respaldo y se evaluaron como de bajo riesgo a productos tóxicos. Temporalmente se olvidaron de que mayor rendimiento suele haber mayor riesgo.

Es posible concluir que estos individuos e instituciones, en su gran mayoría, actuaron dentro de la ley y las regulaciones vigentes. Las actuaciones fueron legales, y muy posiblemente éticas. El apostar a la baja de las acciones o productos (*short selling*, vendiendo en diferido lo que no poseo para comprarlo a la hora de tener que entregarlo) era legal. Lo que no es legal, en algunos países, pero no en todos, es aprovecharse de información privilegiada, pero esto no parece haber contribuido mucho al problema. Pero ¿eran estas transacciones responsables? ¡Era irresponsable vender productos financieros a un cliente que no entiende o no sabe lo que compra! ¿Es ilegal?

Se dice que ser responsable es ir más allá de la ley, que no debieron ceñirse a la letra de la ley, que debieron haber visto que sus acciones podrían tener consecuencias negativas. Todos los “expertos” en responsabilidad empresarial lo repiten, que ser responsable es ir más allá de la ley, de forma voluntaria. Pero ¿hay comprensión de lo que quiere esto decir? ¿Es un decir para que no nos regulen o tiene razón de ser?

La crisis del sistema financiero nos proporciona un clarísimo ejemplo.

Las leyes y regulaciones, sobretudo en Estados Unidos, pecaron de estar en el lado liviano, para fomentar la creatividad y la innovación y no restringir las actuaciones de los mercados. Ya Adam Smith decía aquello de la mano invisible por la cual el panadero y el carnicero, al perseguir sus mejores intereses, promoverían la producción e intermediación de

productos y servicios que la población requiere. El interés propio podría ser un poderoso aliciente para mejorar la eficiencia y funcionamiento de los mercados. Si los panaderos y carniceros de Adam Smith, bien conocidos en la comunidad, se portaban mal, los clientes los harían rectificar.

No es por la benevolencia del carnicero, del cervecero y del panadero que podemos contar con nuestra cena, sí no por su propio interés. No nos dirigimos a su humanidad sino a su amor propio y nunca les hablamos de nuestras necesidades, sino de sus ventajas.

Adam Smith 1776

Pero los intermediarios financieros no son ni panaderos ni carniceros. Los intermediarios financieros son mucho más creativos, manejan recursos que no son suyos, tienen mucha mayor capacidad para causar daños y ante la gran interconexión de los mercados, tienen la capacidad de expandir sus efectos sobre todo el mundo, haciendo pagar a justos por pecadores, incluyendo empleados de las mismas instituciones financieras que tenían poco que ver con ello. Hemos descubierto que la intermediación financiera tiene muchas externalidades, y muchas son externalidades negativas. Ha resultado que sus impactos son tan globales pero peores que las de las emisiones de gases de efecto invernadero (por cierto que si hubiéramos invertido en reducción de cambio climático lo que hemos perdido en la crisis, ¡lo habríamos resuelto!)

Obviamente que el alegato era que la regulación estricta de todas las actividades del sistema financiero podría estrangular al sistema, creando costos elevados de transacción e impidiendo atender algunos mercados. Había que dejar que el mercado funcionase, libre de intromisiones. Buena parte de razón tienen, pero parten de un supuesto equivocado y es que el mercado podía atender al bien común, como el carnicero o el panadero. Ahora, después de haber perdido una gran cantidad de recursos y allanado el camino para una contracción económica, nos veremos en la necesidad de incrementar las regulaciones de todas maneras. **Es obvio que el perseguir los intereses personales, dentro del sistema financiero, puede no conducir al bien común.**

Si bien buena parte del problema ha sido causada por irresponsabilidad individual, buena parte ha sido la irresponsabilidad a nivel institucional y a nivel de gobierno. ¿Dónde estaban los controles internos para evitar la sobreexposición, para diversificar y compensar riesgos? ¿Dónde estaban los consejeros? ¿Dónde estaban los reguladores para tomar

medidas preventivas? Hasta el 2009, en Estados Unidos la regulación bancaria se dividía entre la Reserva Federal (Banco Central), el Departamento del Tesoro y los 50 estados, cada uno regulando una parte y nadie regulando las actividades de instituciones como los bancos de inversión, por aquello de que no captan depósitos del público, ¡como si solo manejaran su propio dinero! ¿No es sospechoso ver que cuando a una institución (banco comercial) no le está permitido hacer algo, se inventa una institución (banca de inversión u otro vehículo) o una localidad (paraísos fiscales) donde la ley no lo prohíbe? (Menos mal que el Banco de España lo vio claro y reguló que las operaciones especiales fueran parte del balance general de los bancos con el correspondiente requerimiento de capitalización, aunque no vio tan claro la sobre-exposición al mercado inmobiliario de las Cajas de Ahorro y su imposibilidad de ser capitalizadas en su estructura vigente).

Es de esperar que esta lección nos sirva para entender mejor aquello de que ser responsable es ir más allá de la ley. ¿De forma voluntaria? Si, pero si las leyes son deficientes y no existen los controles o el entorno apropiado para pedir cuentas por irresponsabilidad, la ley y regulaciones tendrán que ampliarse. Lamentablemente ahora lo haremos, pero después de un inmenso costo presente y futuro.

Posdata

La cita de Adam Smith se usa mucho para destacar la importancia del funcionamiento del libre mercado, según algunos sacada de contexto. Adam Smith comienza un libro anterior, *“La teoría de los sentimientos morales”* (1759), con las palabras siguientes:

“Por muy egoísta que se suponga que es el hombre, es evidente que hay en su naturaleza algunos principios, que le hacen interesarse por el bienestar de los demás, y hacerle necesaria su felicidad, aunque nada derive de ella si no es el placer de verla”
“este sentimiento, como todas las demás pasiones originales de la naturaleza humana, no se limita a los virtuosos y humanitarios, aunque quizá lo sientan con exquisita sensibilidad. El mayor rufián, el violador más endurecido de las leyes de la sociedad, no carece completamente de él”.

Hay una aparente contradicción entre el Adam Smith que supuestamente propone dejar todo al mercado, a la “mano invisible” y el que propugna los sentimientos morales. Una explicación la ofrece el Premio Nobel Vernon Smith, en un trabajo titulado *“Las dos caras de Adam Smith”* de 1998, que sostiene que Adam Smith había descubierto intuitivamente dos tipos de comportamiento coexistentes en los seres humanos: **la reciprocidad positiva en los intercambios personales cara a cara y el amor propio en intercambios**

impersonales en el mercado económico. Cuando se trata de conocidos, entran en juego los sentimientos morales del primer libro. En cambio, cuando el comercio es a distancia, los individuos miramos por nuestro propio interés. En las relaciones directas opera la reciprocidad no monetaria, disciplinada por sanciones sociales. En el mercado económico, la remuneración es monetaria y la represión de los incumplimientos opera por garantías comerciales o castigos legales.¹⁵

Esta distinción entre intercambios personales e intercambios impersonales es la base del artículo en dos partes "Sin incentivos no hay paraíso" (artículos III.5 y III.6).

¹⁵ Citado por Pedro Schwartz, Las dos caras de Adam Smith , 22 de noviembre de 2005, www.elcato.org/node/120

IV.4 ¿El trabajo de Dios o compra de indulgencias?

Publicaba el *New York Times* el 12 de noviembre de 2009 un artículo sobre la declaración de donaciones para efectos fiscales de Goldman Sachs y entre otras cosas comentaba sobre sus actividades por el bien de la sociedad (*In Charity Tax Filling, A glimpse of Goldman, G. Fabrikant*).

Menciona que en una entrevista con el Times de Londres, el Consejero Delegado dice que hacen el “trabajo de Dios” cuando “ayudan a las empresas a obtener capital”. ¿Es eso es trabajo de Dios o es sencillamente el negocio de Goldman Sachs? ¿O será que Goldman Sachs es Dios? ¡Por Dios!

En muchas conversaciones con ejecutivos se escucha que su responsabilidad es asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa, producir bienes y servicios que la sociedad demanda, crear empleos, pagar impuestos y no hacer daño. Lo demás es responsabilidad de los gobiernos y de la sociedad. ¿Basta con esto, o es esto sencillamente parte del hacer negocios? ¡Hay maneras y maneras!

Si en Goldman Sachs, además de rentables fueran responsables, se preocuparían de que las empresas que apoyan a obtener capital lo usaran de forma social y ambientalmente responsable, con transparencia. Ayudarían a empresas pequeñas y medianas, que no pueden cubrir sus elevadas tarifas, a obtener financiamiento, o en sus planes de capitalización de las grandes incluirían apoyos para las pequeñas, y medianas, por ejemplo. Pero si hicieran esto a lo mejor sus bonificaciones serían menores.

¡Durante 2009 Goldman Sachs repartió la friolera de US\$23.000 millones en bonificaciones, que como otro articulista menciona, podrían pagar toda la carrera de 115.000 estudiantes en Harvard! Ello representa un promedio de ¡US\$740.000 por empleado!. Lo cual es una buena tajada y más si se tiene en cuenta que el promedio incluye a todos los empleados, incluyendo al portero. Es cierto que los sueldos toman en cuenta que las bonificaciones son elevadas, pero los incentivos para el empleado de ambas partes de la compensación, sueldo y bonificaciones, son muy diferentes.

Pero para “compensar” hacen donaciones caritativas. En los últimos diez años han “donado” casi US\$1.000 millones, o sea unos US\$100 millones anuales. Más de la mitad de esto han sido aportes a su propia Fundación, la cual, según las regulaciones de Estados Unidos, debe donar anualmente no menos del 5% de su patrimonio para poder transmitir la deducción fiscal a sus donantes. Como su patrimonio es del orden de US\$400 millones,

de esto debe donar por lo menos US\$20 millones anuales. Si sus otras donaciones anuales y el 5% del patrimonio de la Fundación fueran directamente a la sociedad, Goldman estaría donando unos US\$70 millones anuales.

No queremos decir que Goldman tiene obligación alguna de donar nada, pero aparentar que “compensan” unas bonificaciones de US\$23.000 millones con donaciones de US\$70 millones (0.3%), o sea, el bono promedio de menos de 100 de sus 31.000 empleados, es un insulto a la sociedad. Pero lo que es peor, las donaciones son con el dinero de los accionistas y del fisco. Con US\$100 millones en donaciones estimo que deben reducir sus impuestos en unos US\$40 millones, o sea que sus donaciones anuales de US\$70 millones son mayormente donaciones con dinero de los contribuyentes y en parte de los accionistas, no de los empleados.

No creemos que el problema se resuelva con restricciones al pago de sueldos y bonificaciones en empresas netamente privadas. En este caso algo han modificado las bonificaciones ya que parte son pagadas en acciones y opciones de compra de más acciones, lo que en principio tiene mayor relación con el futuro rendimiento de la empresa. Pero estas bonificaciones no constituyen incentivo alguno a las prácticas responsables, todo lo contrario, pone a los beneficios como fin único de la empresa en la mente de los empleados.

Cada quién es libre de hacer con su dinero lo que quiera. No voy a discutir si se merecen los bonos o no. Goldman Sachs usó dinero público durante la crisis, pero ya lo devolvió, posiblemente para escapar de las restricciones a las bonificaciones. Pero, presumiblemente, si los contribuyentes no los hubieran apoyado, otras serían las bonificaciones. Estas bonificaciones son legales, pero es muy dudoso si son éticas o morales pero definitivamente no son equitativas. Hay maneras y maneras.

Esta estrategia no parece ser ni responsable y definitivamente no es solidaria. Como estrategia reputacional deja mucho que desear. Su Consejero Delegado alega que se lo merecen ya que sus empleados son de los más productivos del mundo y los que más trabajan (según la empresa un promedio de 60-70 horas a la semana).

¿Qué podemos hacer los stakeholders ante una situación como esta? Como mínimo, sus accionistas deberían tratar de balancear la situación. Pero si protestan, a lo mejor baja el precio de sus acciones. Los clientes podrían tratar de obtener mejores precios. Pero, ¿es ésta una industria realmente competitiva? No creo que los empleados y directivos tengan mucho interés en cambiar la situación. Quedan los gobiernos, los medios y la sociedad civil. Espero que esta situación invite a la reflexión a muchas de estas partes y sigamos poniendo presión, aunque su efectividad solo se vea a largo plazo.

Pero, ¿es esto un problema sólo en países más desarrollados? NO, ocurre, aunque obviamente en menor escala, en Iberoamérica. No somos inmunes a utilizar donaciones para desviar la atención de prácticas irresponsables y de omisiones o deficiencias en contribuciones positivas.

Aunque este caso pueda ser un caso muy extremo, la práctica general es relativamente común y esto puede ser un detonante para que se revisen estas prácticas. Son muchas las multinacionales y algunas nacionales que se esconden detrás de alguna práctica responsable, algunas donaciones y la utilización de fundaciones, todas ellas bien publicitadas, para compensar por las prácticas irresponsables y las omisiones. Esperemos que las demás empresas aprendan de esto.

Pero, no faltarán las empresas que al ver esto tratarán de aumentar sus presupuestos para la gestión de la reputación y sus donaciones filantrópicas. ¡Qué pena! Ojala los medios en Iberoamérica fueran tan proactivos como lo son, en estos casos, en Estados Unidos y el Reino Unido.

¿El esto el trabajo de Dios o compra de indulgencias? Dios haría un mejor trabajo.

15 de noviembre de 2009

Postdata: Goldman Sachs y las indulgencias.

El martes 17 de noviembre de 2009, dos días de después de publicado el artículo anterior, y como consecuencia de una intensa campaña en reacción a las extraordinarias bonificaciones a sus empleados, Goldman Sachs decidió comprar más indulgencias y anunció un programa de asistencia para unas 10.000 pequeñas y medianas empresas por un monto de US\$500 millones, para capacitación, mentoría y apoyo en la búsqueda de capital. US\$200 millones serían para educación y US\$300 en préstamos y donaciones.

Esta vez su acción es más cónsona con la estrategia en responsabilidad empresarial de un banco de inversión, que las donaciones no relacionadas que venían haciendo. Y aparentemente parte de la contribución será en especies, en forma de asesoría gratuita de sus empleados. Esperemos que pagados por la empresa y no que lo tengan que hacer en sus horas libres (a menos que se sientan culpables a título personal).

Pedíamos precisamente esto en el artículo anterior, aunque es obvio que no tuvimos nada que ver con la decisión de Goldman Sachs, pero es reconfortante ver que algunas grandes empresas se pueden “iluminar”.

También pidió disculpas por su papel en la crisis financiera. Sin comentarios.

Por cierto que el arrepentimiento parece ser parcial. ¿Adivina adivinador de donde saldrán los recursos?: Parte del dinero provendrá de la fundación que mencionábamos. Además habrá que ver cuánto tiempo tardan en hacer efectivo el apoyo.

En enero del 2010, después de intensas presiones, incluyendo del Presidente de Estados Unidos, Goldman Sachs anunció que las bonificaciones correspondientes al 2009 serían “solo” de US\$16.200 millones, equivalentes a un promedio de “solo” US\$500.000 por empleado. Anunció además que parte de las bonificaciones de los principales directivos serían donadas a obras de caridad. Aún así esto representó un aumento del 48% en las remuneraciones con respecto a 2008.

Para el año 2010 las bonificaciones ascendieron a solo US\$430.000 por empleado.

La contrición duró poco. Es muy difícil reformar a los grandes pecadores, pero hay que insistir.

IV.5 La tiranía del titular noticioso: La responsabilidad de los medios de comunicación y la crisis financiera

Es ampliamente conocido que el sistema financiero, motor de la actividad económica y de la vida cotidiana está fundado en la confianza entre personas e instituciones. El dinero tiene valor porque tenemos confianza de que las demás personas e instituciones lo aceptaran como medio de intercambio. Intrínsecamente el papel moneda no vale nada. Los ahorros, las acciones, incluso las inversiones en materias primas son de papel, difícilmente los inversionistas toman posesión física de petróleo, oro, cobre, etc., dependen de la confianza en que las podremos liquidar y en que alguien querrá poseer esos papeles. Los activos tangibles como la vivienda, automóviles, colecciones, barras de oro que casi nadie tiene, entre otros, son los únicos que tienen presencia física, los otros son de papel. El funcionamiento del sistema económico moderno y su engrase, el sistema financiero, dependen de la confianza (según el diccionario de la Real Academia: esperanza firme que se tiene de algo o alguien).

Los medios de comunicación están afectando la confianza de inversores y ahorradores por el uso impreciso, e incluso abuso del idioma. No es que sea su culpa, la culpa de la crisis la tienen otros, pero en momentos de crisis echar leña al fuego y exacerbar la ansiedad no parece responsable. Los siguientes ejemplos son una muestra de imprecisiones, e incluso abusos, del lenguaje en los medios de comunicación que contribuyen a la desconfianza

Los medios, a menudo, reportan que “las bolsas se desploman”. Según el mencionado diccionario “desplomar” quiere decir “arruinarse, perder la posición vertical, caerse sin vida o sin conocimiento”. ¿Es ese el caso? No sería más correcto decir “los precios de las acciones caen en un x%”. Claro está que como titular de periódico o de noticiero llama más la atención decir “los precios se desploman”, pero la responsabilidad de los medios reclama, en momentos de crisis, información precisa aunque con ello se pierdan algunas ventas.

Los medios dicen cosas como “El IBEX cae por debajo de la barrera de los 10.000 puntos” Como si ello fuera algo físico que se ha vencido, una catástrofe. Durante todos mis años de estudiar y seguir las bolsas nunca he visto ninguna “barrera” en ninguno de los niveles de los índices.

Otra de las palabras favoritas es el “colapso” del sistema financiero. Según el diccionario, ello significa: destrucción, ruina de una institución, paralización... ¿Se ha destruido el sistema financiero? Esta golpeado y se resiente, pero sigue en pie, a pesar del “colapso” y el “desplome”.

Otros alegan que el crédito se ha congelado (del diccionario: helar un líquido, detener un proceso o actividad, declarar inmodificable....). Tenemos la imagen de un caudaloso río, que canalizaba crédito o liquidez de una institución o persona a otra y parece que de repente se “congeló, no fluye más, nada se mueve. Ciertamente es que el flujo de crédito ha disminuido y en algunos casos considerablemente. Pero, el crédito no se ha congelado, sino que hasta ahora ha seguido creciendo. Los bancos funcionan, prestan a empresas e individuos y entre sí: a veces a mayores tasas, pero prestan.

El *Financial Times* decía que el crecimiento de China ha disminuido drásticamente (“*slows sharply*”) para referirse a que en los primeros nueve meses del año 2008 había alcanzado una tasa anualizada del 9.9% en comparación con el 12.2% del mismo periodo el año pasado. ¿Es esto una caída drástica?

Estas imprecisiones del idioma, y en algunos casos, abusos, son irresponsables, pues los sistemas financieros dependen de la confianza de los ahorradores e inversores y son muchos los que sin saber o entender lo que está pasando son presas del pánico y liquidan posiciones al leer titulares dramáticos. Los medios tienen la responsabilidad de presentar información veraz, confiable, usando las palabras adecuadas, sin exageraciones.

Desplome, colapso, congelación, hecatombe, en oídos de un público poco sofisticado y aun de los que saben del tema puede tener el mismo efecto que la palabra “fuego” en una discoteca: estampida.

Postdata

Parece ser que las exageraciones de los medios de comunicación no se limitan a las crisis. A comienzos del 2011 cuando parece que la crisis amaina y las bolsas comienzan a subir, el titular es “Las Bolsas se disparan...”, lo cual ha sido caricaturizado por Antonio Fraguas Forges en *El País* del 12 de enero de 2011, con el siguiente texto:

Sigue la racha. Se dispara la Bolsa de Nueva York... con 54 heridos de bala.

IV.6 Responsabilidad en la enseñanza en las escuelas de negocios

Un artículo de Angel Cabrera Izquierdo comenzaba diciendo *“Sería presuntuoso tratar de atribuir a las escuelas de negocio toda la culpa de la catástrofe económica mundial que estamos viviendo. Pero sería aún peor no hacer una reflexión crítica...”* (2 de marzo de 2009 en El País, *“Un nuevo código ético para el capitalismo”*). Tomo este mismo comienzo para hacer otra reflexión crítica sobre el tema, esta vez sobre las enseñanzas impartidas en las escuelas de negocio.

Impulsadas por las crisis y las críticas resultantes, ya son muchas las escuelas de negocio que han hecho reflexiones en torno al impacto que sus enseñanzas tienen sobre el comportamiento de los ejecutivos y por ende de las empresas, y que han adaptados sus currícula. Algunas lo han hecho desde mucho antes de la crisis, pero falta mucho por hacer. ¿Qué deben hacer las escuelas de negocios?

Algunas escuelas, como algunas empresas que quieren parecer responsables sin serlo, han introducido cursos de ética o de responsabilidad corporativa, o de sostenibilidad social y ambiental en sus currícula, para complementar su énfasis en la sostenibilidad financiera, pero sin integración, con cursos aislados que el estudiante toma para cumplir los requisitos. Algunas van más allá y ponen secciones o capítulos sobre el tema en los cursos tradicionales, también imitando a las empresas que comienzan en los temas de responsabilidad, crean un departamento o una función, y que toman algunas medidas en sus diferentes actividades (algún ahorro energético, algo en no discriminación, etc.)

Pero como en las empresas verdaderamente responsables, para las que decimos que la responsabilidad es parte de su ADN, es parte integral y cotidiana de su estrategia, las escuelas de negocios también deben tenerlo como parte de los **programas de cada curso**. Como en las empresas, no debe ser parte de una actividad especializada, debe ser parte de la manera de pensar, de todos los cursos y actividades. Buena parte del problema está en los cursos básicos, del núcleo, del *“core”*, los primeros que se enseñan y que son obligatorios para todos: economía, contabilidad, finanzas y hasta mercadeo o mercadotecnia. Son estos cursos los que marcan la pauta.

El editorial del *Financial Times* del 10 de marzo de 2009 decía:

“Todo estudiante de primer año de economía aprende las condiciones para que un mercado desregulado, en teoría, funcione eficientemente. Las más importantes son la información completa, derechos de propiedad y contratos respetados y ausencia de

externalidades (efectos de las transacciones económicas sobre terceros). Estas condiciones nunca se cumplen, pero muchos mercados se acercan lo suficiente como para que los intereses personales de los participantes produzcan buenos resultados para todos. Cuando estas condiciones no se cumplen, los mercados funcionan mal. ...la teoría económica ...les dice a los quieren oír que ... la búsqueda del interés personal puede hacer que todos estén peor..."

Y la conclusión del editorial es que el problema es *"el fracaso intelectual y moral de los que tenían la responsabilidad..."*

¿Pueden y deben las influyentes escuelas de negocios paliar o evitar estos "fracasos"?

Aun cuando en los cursos más avanzados de economía (que no siempre en las escuelas de negocios) se enseña que hay información imperfecta, asimetría de información, externalidades, etc., se tratan como casos especiales y no como una descripción de la realidad cotidiana, no como algo de lo que hay que estar pendiente en todo momento. También en los cursos de economía se enseña que las decisiones se deben basar en el análisis de costo beneficio y para que se pueda calcular, los costos y beneficios deben ser medibles. Y muchas veces se oye aquello de que "lo que no se mide no existe".

En los cursos de contabilidad aprendemos los principios básicos que dicen que los ingresos y los costos deben ser "realizados" para ser reportados en el estado de ganancias y pérdidas (y de ignorar lo intangible, a menos que haya sido adquirido por la empresa, como la reputación adquirida en una fusión o adquisición de otra empresa).

En los cursos de finanzas de empresa concluimos que la política que debe seguir la empresa para minimizar el costo del capital es la maximización de beneficios, creyendo que esto es una exigencia legal (cuando hay muy pocos códigos legales o estatutos que lo exigen). Para dar información debemos presentar estados financieros trimestrales, reportando solo lo que se puede medir de manera inequívoca, en términos monetarios (cierto es que los informes anuales se está presentando información suplementaria y hasta informes de sostenibilidad).

Estimulamos, en los cursos de mercadotecnia, a sacarle el máximo provecho al consumidor, tratando de crear una demanda que no existe, o de aumentar la que existe, segmentar el mercado para aumentar beneficios, fijar los precios para explotar la capacidad de pago del consumidor, hacer parece como saludables productos nocivos. El consumidor es presentado mayormente como fuente de ingresos.

En este artículo pretendemos llamar la atención sobre el cómo se enseña, no el qué se enseña, y sobre las conclusiones equivocadas que muchos estudiantes sacan de esa enseñanza. La mayoría de las veces **se enseñan estos principios básicos como dogma y no como supuestos o como una de las maneras posibles**. Estas enseñanzas conspiran contra las prácticas responsables, ya que estimulan la visión del corto plazo, la concentración en los costos y beneficios tangibles y medibles y en la concentración en los intereses de los accionistas.

Las prácticas responsables requieren de una visión de largo plazo, de la consideración de beneficios que pueden ser intangibles, que se “realizan” en el largo plazo y que muchas veces no se pueden medir en ese corto plazo, de la consideración del impacto sobre el resto del entorno de la empresa, que tarde o temprano se traduce en impacto sobre el valor de los accionistas. Lo que hay que maximizar es el valor de la empresa en el largo plazo, no el del valor de la acción en la Bolsa a corto plazo. La crisis ha mostrado muchos casos de maximización de beneficios personales en el corto plazo en detrimento del valor de la empresa y del colectivo de empresas en el largo plazo.

Jack Welch, ex CEO de General Electric y considerado el padre del “*shareholder value*” decía en una entrevista el 3 de marzo de 2009 en el *Financial Times* que el intenso enfoque de los ejecutivos en las ganancias trimestrales y aumentos de los precios de la acción en bolsa era una “idea estúpida”.

“Mirándolo bien, la maximización del valor a los accionistas es una idea estúpida. Ese valor es un resultado, no una estrategia. Sus principales objetivos son sus empleados, sus consumidores y sus productos”

Algunos alegaron que esto era una conversión tardía de Welch a la responsabilidad social.

Las escuelas de negocios hacen una contribución significativa al mejoramiento de las capacidades de los ejecutivos, pero en sus enseñanzas (no solo en cursos de responsabilidad corporativa) deben analizar las consecuencias en el comportamiento de los futuros ejecutivos de lo que les enseñan. Con esto no quiero decir que deben dejar de enseñar los principios básicos, pero sí tienen la responsabilidad de advertir sobre la posibilidad de que las abstracciones hechas para facilitar los modelos no se cumplan en la práctica, de las posibles consecuencias sociales y ambientales de operar bajo estas abstracciones y ofrecer espacio para la discusión de alternativas. Hay que introducir la visión del impacto global, de la ética y de la responsabilidad en todos los cursos, en el ADN de la enseñanza en las escuelas de negocios, no solo en cursos especializados. Hay que inculcar la visión de la

contribución de las decisiones sobre el valor de la empresa y su impacto en la sociedad, sobre el largo plazo. La maximización del valor de la empresa no es incompatible con la maximización de los valores.

Estas enseñanzas serían “condición necesaria pero no suficiente” ya que su implementación en las empresas depende de que establezcan los incentivos correctos a las actuaciones de los ejecutivos (lo comentamos en los artículos III.5 y III.6, Sin incentivos no hay paraíso).

2 de marzo de 2009

Postdata:

Un editorial del *Financial Times* del 4 de enero del 2010, titulado Riesgos y rendimientos del diploma de MBA decía:

“La escuelas de negocio, las sedes de muchos de los más destacados teóricos de las finanzas, fueron cruciales en diseminar el tipo de análisis financiero que hizo que los derivados y productos estructurados parecieran seguros a las agencias de calificación de riesgos, inversionistas, reguladores y a los mismos creadores de los productos.”

“Muchas escuelas están promoviendo cursos de ética. Una dosis de filosofía moral podría hacer bien... Las iniciativas de los estudiantes, como el Juramento MBA (basado en el juramento hipocrático de los médicos), ofrecen mejores perspectivas. Merecen el apoyo”

El mismo editorial recuerda sin embargo que la “profesión” de ejecutivo no tiene un cuerpo definido de enseñanzas como la medicina y el derecho, lo que hace mucho más difícil establecer su “profesionalismo” y llegar al nivel del juramento hipocrático. En general, las escuelas de negocios enseñan lo que “se tiene que saber” en el momento. (ver el siguiente artículo).

En el mismo ejemplar del 4 de enero de 2010, había un artículo que decía que en la Cass Business School de Londres, un comité integrado por profesores, estudiantes y asesores externos recomendó que

“la escuela adoptase un esquema integrado de ética y sostenibilidad en vez de agregar un módulo separado de ética a cada programa y que todos los profesores y administradores participaran en un programa continuo de diálogo sobre lo que se ve “bien” en el sector público y privado”.

IV.7 No jurarás en vano

Desde hace algún tiempo muchos graduandos universitarios en Estados Unidos hacen el Juramento de la Graduación, iniciado en 1987 y ahora seguido en mas de cien universidades (www.graduationpledge.org) ¹⁶:

“Juro explorar y tomar en cuenta las consecuencias sociales y ambientales de cualquier empleo que considere y tratar de mejorar estos aspectos en las organizaciones en las que trabaje”.

A primera vista podría parecer que es algo efímero. Cuando nos graduamos prometemos muchas cosas. Para algunos seguramente lo es, pero el hecho de que lo consideren y lo hagan por lo menos los lanza al mundo del trabajo con conciencia de la importancia del tema y si logran conseguir empleo en empresas que lo aprecian (presumiblemente buscaron trabajo en este tipo de empresa) pueden ser un factor catalizador o promotor de prácticas responsables. Ello, aunado a la mayor disponibilidad de cursos específicos sobre ética y responsabilidad o de otros cursos que incorporan el tema, es alentador. No obstante, como mencionábamos en el artículo anterior, en las escuelas de negocios, que suelen formar a los futuros gerentes, todavía falta mucho por hacer.

El profesor Sumantra Ghoshal fue uno de los más reconocidos críticos de las enseñanzas en las escuelas de negocios (la revista *The Economist* lo reconoce como un gurú de la gerencia). En uno de sus más conocidos artículos, publicado después de su muerte, comentando los problemas de hacer de la gerencia una “ciencia” afirmaba que *“las escuelas de negocios han liberado, activamente, a sus estudiantes de cualquier sentido de responsabilidad moral”*. (*“Bad management theories are destroying good management practices”*, Academy of Management Learning and Education, Vol 4, no. 1, 2005). Obviamente que esta es una posición extrema, pero que los eventos recientes le están dando validez.

Pero como dice la sabiduría popular, como no hay mal que por bien no venga. La crisis de irresponsabilidad ha incitado reacciones responsables, que ojalá no sean efímeras y no se olviden cuando pase la crisis. En este sentido llega otra noticia alentadora. El New York Times del 29 de mayo de 2009 publica un reportaje sobre el “Juramento del M.B.A” (www.mbaoath.org) en la escuela de negocios de Harvard, de actuar ética y responsablemente, salvaguardando los intereses de los accionistas, empleados, clientes y de la sociedad en general. Pero aun esta buena noticia tiene su parte pesimista: solo 160 los

16

Valga la nota personal de que me enteré de ello cuando mi hijo lo hizo en su graduación en el 2005.

cerca de 800 graduandos la firma. Esperemos que con la publicidad estos números de adherentes mejoren.

Puede ser el precursor de un eventual juramento para ejecutivos como el juramento hipocrático de los médicos o el juramento de los abogados para cumplir las leyes. Este juramento para ejecutivos había sido propuesto por dos profesores de Harvard, Rakesh Khurana and Nitin Noria en abril de 2008 en *"Should Managers Have a Green Hippocratic Oath?"* (www.hbrgreen.org/2008/04/should_managers_have_a_green_h.html). Esta idea fue reiterada en España por el profesor Angel Cabrera Izquierdo en su artículo *"Un nuevo código ético para el capitalismo"*, publicado el 2 de marzo de 2009 en El País. La escuela que dirige el Prof. Cabrera Izquierdo, Thunderbird School of Global Management, en Glendale, Arizona, ya tiene un juramento para los estudiantes desde 2006.

Considerando la posibilidad de que se llegue a requerir este juramento, es de notar que los gerentes o directores de empresa son una "profesión" que no requiere de certificación de competencia profesional, ni tienen código de ética específico, como sí lo requieren o tienen las profesiones de médico, abogado, enfermera, ingeniero, entre otras (ver la Postdata del artículo anterior). A lo mejor hay que empezar por hacerlo una profesión certificable. Algunos toman decisiones que afectan a las personas directamente relacionadas, pero otras, como hemos visto en la crisis financiera, afectan a muchas personas que nada tienen que ver con la empresa y sus decisiones. Estas decisiones tienen un carácter sistémico, con impacto global.

Es buena noticia que los estudiantes hagan el juramento de graduación y más específicamente el del M.B.A. ¡Cuán deseable es que las universidades y escuelas de negocios de España y de América Latina adopten estas ideas!

Este juramento de los estudiantes, junto a profundización de la enseñanza en las escuelas de negocios, la profesionalización de la gerencia y el juramento hipocrático para los gestores de empresa, nos podrían llevar a prácticas más responsables en las empresas. Y sobre todo, hay que seguir trabajando en el tema de incentivos, principalmente en los financieros, alineándolos con las prácticas responsables.

La crisis debería traer avances en este sentido.

IV.8 La responsabilidad de los economistas frente la responsabilidad empresarial

En un artículo reciente en Diario Responsable (www.diarioresponsable.com), *Economistas sin Fronteras* publican una interesante y completa discusión titulada “Los Economistas frente a la Responsabilidad Social”, donde detallan las diferentes acciones que deben tomar los economistas y los frentes en los que pueden actuar para contribuir a la responsabilidad social. Una lista laudable.

Si bien aparecen aplicadas estas acciones y frentes de acción a los economistas, la gran mayoría de los conceptos aplican a todos los profesionales, a todas las personas. Son responsabilidades genéricas. Con esto no quiero decir que sea innecesario especificarlo, todo lo contrario, ojala todas las profesiones tuvieran no solo un código de ética, sino un código de cómo hacer más y mejor el bien.

Pero en su generalización y extensión el artículo tiene una gran omisión, que sí es específica a la profesión de economistas y es el sesgo en la aplicación de principios económicos a la gestión de empresas. En su formación y ejercicio de la profesión, lo economistas adquieren varios sesgos que pueden ser contraproducentes a la hora de promover prácticas empresariales responsables:

- Sesgo hacia la medición cuantitativa.
- Sesgo hacia el costo beneficio, también cuantitativo
- Sesgo hacia la maximización de beneficios, pensando que ello lleva a una asignación más eficiente de recursos. ¿Eficiente bajo que supuestos?

¿Por qué pueden estos sesgos ser contraproducentes? Porque precisamente uno de los aspectos más importantes para la adopción de las prácticas responsables en la empresa es el reconocimiento de que muchos de los beneficios son intangibles y en el largo plazo mientras que los costos suelen ser tangibles y en el corto plazo. Como se atribuye a Einstein, “no todo lo que se puede contar cuenta, no todo lo que cuenta se puede contar”. Muchas de las prácticas difícilmente pasarían la prueba de un costo beneficio cuantitativo. Y aún si se hicieran los esfuerzos en la cuantificación, por el desfase en el tiempo entre los costos (corto plazo) y los beneficios (largo plazo), todavía quedaría el sesgo de una tasa de descuento que reduce el valor presente de estos últimos. Esto, por ejemplo, es en buena parte la razón de la inacción para mitigar el cambio climático. De hecho, buena parte de la discusión está en la cuantificación de los beneficios (casi imposible) y la tasa de descuento de estos beneficios. Sobre los costos hay menos discusión (otra buena parte del problema está en la necesidad de acción individual para resolver un problema global).

¿Quiere esto decir que el análisis económico de la conveniencia de las prácticas responsables no se debe hacer? Habrá muchos que aleguen que las prácticas responsables no deben ser sometidas a un análisis de costo beneficio en términos económicos. Es cierto, las empresas deberían ser responsables porque sí. La moral y la ética no aceptan costo beneficio. Pero no seamos ingenuos, la realidad es otra. Para convencer a muchos directores de implementar prácticas responsables hay que usar argumentos de mejoras en beneficios para la empresa y para sí mismo. Sus incentivos suelen estar alineados con ello. Pocos son los que tienen incentivos por comportamiento ético o moral, a lo sumo se recompensan con ausencia de castigo. Los argumentos para ser responsables no pueden basarse sólo en lo cuantificable.

Nótese que usé repetidamente la palabra “sesgo” con esto no quiero decir que es una situación universal, ni que todos los economistas propugnan la maximización de beneficios cuantificables. Hay que reconocer el gran avance en la comprensión y solución de problemas ambientales y sociales, gracias a los esfuerzos de economistas especializados.

Pero si existe el sesgo. Por ello creo que entre sus responsabilidades profesionales, especialmente los economistas consultores y los que asesoran las decisiones empresariales, está la de incorporar en sus análisis y recomendaciones la consideración del amplio espectro de beneficios de las prácticas responsables. Y ni que hablar de consideraciones **morales, éticas o de justicia**. No sólo lo que se puede medir existe, no todo es monetario, no todo es maximización de valor. Aunque sí es cierto que si no se mide es difícil de gestionar

Como dice el artículo de *Economistas sin Fronteras*, los economistas deben formarse en RSE. Lamentablemente visitar sitios de internet no es suficiente y los sitios que sugieren no se preocupan de estos problemas. Si bien son valiosos, contienen información relativamente general. Se requiere de una profundización del análisis que los supuestos de la teoría microeconómica tienen sobre el comportamiento responsable. Y estos supuestos no suelen ser conducentes.

Debe de haber una expansión del paradigma de análisis económico para incorporar, de forma rutinaria, estas otras consideraciones. O por lo menos considerarlas e incluirlas en el análisis de forma cualitativa.

Dada su influencia en el diseño de sistemas de incentivos para la actuación gerencial, también tienen la responsabilidad de incluir en ellos estas consideraciones. Si los sistemas de incentivos incorporaran la visión más amplia y de largo plazo de la empresa y de su responsabilidad ante la sociedad, a lo mejor la crisis reciente hubiera sido menos dura.

Entonces, una de las responsabilidades de los economistas en el contexto de la responsabilidad social es incorporar en sus análisis, en sus recomendaciones, esta visión más integral. Y esta sí que es específica al pensamiento economicista.

Pero habrá alguno que dirá que esto también debe aplicar a todas las profesiones. De acuerdo.

IV.9 Capital humano: ¿Está en el capital de la empresa?

Como se ha comentado ampliamente, las crisis separan el trigo de la paja y en ningún tema más claro que en la gestión de los recursos humanos. Durante la crisis muchas empresas han reducido su personal. A algunas no les quedaba más remedio, a lo mejor la crisis las agarró con exceso de personal y sea en preparación para una expansión que no ocurrió, ya sea porque en la bonanza no le prestaban mucha atención al asunto. Pero otras empresas se aprovecharon de la coyuntura para hacer despidos. Tenían una excelente excusa, los gobiernos, los sindicatos y hasta la opinión pública lo iba a entender. Obviamente que es difícil determinar quién tenía razones legítimas para ajustarse el cinturón y quien aprovechó la situación. Debemos recordar que así como para el individuo la primera responsabilidad es mantener la vida, también lo es para la empresa. Pero hay maneras y maneras.

En cualquier caso, la situación nos trae a la mesa un aspecto relativamente descuidado de las prácticas responsables en la gestión de recursos humanos, y es el cuándo y cómo reducir la plantilla. Veamos varios casos y prácticas responsables e irresponsables.

Una empresa que no mencionaré, pero que lamentablemente es bastante típica, fue golpeada por la crisis y la primera acción para contrarrestar sus efectos fue reducir el personal. A los directivos les pareció lo más sencillo, sobre todo en una coyuntura económica en la que habría pocas protestas. Además su impacto sobre los beneficios es inmediato y en los casos en que los costos de la nómina son elevados, es notable. Reducir otros costos podría requerir más esfuerzos y más tiempo.

Esta empresa puede tener incentivos perversos. Las bonificaciones de algunos de sus directivos están ligados a la rentabilidad en el corto plazo, a lo sumo en el año fiscal. Si pueden tener una reducción de costos rápida, sus bonificaciones estarán protegidas. Lamentablemente el bienestar del resto del personal no suele estar incluido en el esquema de remuneración de los directivos. Si lo estuviera, hubieran tenido que hacer un balance entre ambos objetivos. En una situación de crisis lo que le pasa al resto del personal es para ellos menos relevante.

Si en vez de reducir costos, porque era lo más sencillo, los gerentes hubieran hecho un análisis estratégico de su situación a lo mejor podrían haber hecho ajustes a su modelo de negocio, buscando nuevos mercados, nuevos productos, aprovechando las destrezas del personal. Pero se pusieron como objetivo recuperar la rentabilidad a corto plazo porque sus bonos dependían de ello. “Y si las cosas mejoran, contrataremos gente”.

Si los incentivos hubieran sido los correctos y se hubieran planteado el objetivo de cómo recuperar la rentabilidad, minimizando el despido, la estrategia hubiera sido otra. O si sus incentivos hubieran estado ligados al largo plazo, se hubieran dado cuenta de que no solo estaban reduciendo costos, sino que estaban destruyendo parte del valor de la empresa. El problema es que este “capital” humano, estos activos de la empresa, no están entre los activos de la empresa. No están incluidos en el balance general, ni siquiera al costo histórico de adquisición (vale decir al costo de transacción de la contratación, ni siquiera al costo incurrido en desarrollarlos, ni mucho menos al valor presente de los beneficios netos que le proporcionan a la empresa).

Estas “inversiones” en personal se consideran gastos corrientes. Si se despiden a varios empleados, no se reconoce la pérdida del activo en el estado de ganancias y pérdidas, solo se reducen los costos de la nómina. No se reconoce la pérdida de capacidad de producción que ello conlleva. Si la empresa vende un terreno, un inmueble o un equipo del que puede prescindir, su ganancia o pérdida dependerá de la diferencia entre el valor en libros y el valor de mercado, que en una crisis puede llevar a tener que reconocer una pérdida. Pero el valor del personal no esté en los libros contables y toda la pérdida de su capital intelectual, su experiencia, su contribución no se reconoce. Puede ser contablemente más rentable deshacerse de activos valiosos como el personal, que aumenta los beneficios en el corto plazo que deshacerse de activos ociosos que pueden llevar a reconocer una pérdida. ¡Perverso!

Si no se pone la conservación y mejoramiento del capital humano entre los objetivos de la empresa y en los incentivos a sus dirigentes se están gestionando mal los activos de la empresa. Hay que gestionar todos los activos no solamente los que están en los libros contables.

Por supuesto que las empresas intensivas en capital intelectual (¡y los equipos de fútbol!) reconocen el valor del capital humano aunque no esté registrado en libros. Su valor de mercado puede ser mayormente este capital intelectual ya que el resto de sus activos puede valer poco. En el otro extremo están las empresas que utilizan grandes cantidades de mano de obra no cualificada, en tiempos o lugares con exceso de mano de obra. Es cierto que en estos casos la empresa tiene poco invertido en el personal y es de relativamente fácil reemplazo y entrenamiento. Pero entre estos dos extremos están la gran mayoría de las empresas que tienen un activo valioso que puede no estar valorado correctamente.

Y en la crisis puede ser necesario reducir costos. Como decíamos al principio hay maneras y maneras. Algunas empresas optan por reducir costos, sin despidos, reduciendo el

número de horas de trabajo, o los empleados aceptan una reducción temporal del sueldo a fin de no tener que despedir a nadie, algunos inclusive lo hacen por acuerdo propio en solidaridad con sus compañeros. También hay casos en que dejan de trabajar algunos días al mes, lo cual a algunas familias les puede terminar viniendo bien, aprovechando para hacer otras cosas, inclusive aumentar el valor de su capital humano mejorando su educación. En algunos casos, se les dan períodos sabáticos para estudiar o hacer otros trabajos, pagándoles sólo un porcentaje del sueldo. Inclusive hay casos de préstamos de personal a otras empresas. En algunos de estos casos, la empresa no solo reduce costos sino que facilita el aumento del valor del capital humano y su motivación y solidaridad hacia la empresa. En vez de agravar una situación negativa, se puede hacer neutral y a veces positiva.

Obviamente que todo esto está condicionado por el costo de despido. En algunos países el costo es elevado y en principio parece que se protegen los empleos, pero recordemos que ello puede llevar a menor productividad, contratos temporales, despido de jóvenes que no logran hacer carrera y aún a menos contrataciones. En otros países el costo es relativamente moderado y conlleva a despidos más a la ligera, pero en contraprestación puede haber más empleo y más movilidad entre empleos. Sin entrar en la polémica del costo del despido, sí hay que destacar que esta política pública, que está fuera del control de la empresa, es una variable clave en la estrategia de responsabilidad ante la crisis.

Para terminar podemos recordar la cita de Kant que dice que la *“moralidad es el respetar a las personas como fines y no como medios o cosas”*, o la encíclica *Centesimis Annus* de Juan Pablo II: *“Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, pero no el único; junto con ellos hay que considerar otros factores humanos y morales que, a largo plazo, son por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa”*

En las estrategias de gestión del capital humano en tiempos de crisis algunos directivos no solamente son irresponsables, sino que ¡son incompetentes! Lo que casi siempre es lo mismo.

Quinta Parte: Premios, rankings, acreditaciones, normas, índices

En la Quinta Parte incluimos once artículos sobre temas que están teniendo un creciente interés por parte de la comunidad interesada en responsabilidad social de la empresa.

Cada día son más los premios que se otorgan, los rankings de empresas, las acreditaciones y las normas y guías del comportamiento responsable. En gran medida este auge se debe al creciente interés sobre la responsabilidad empresarial, pero en gran parte a que muchas empresas e instituciones se han dado cuenta que estos temas son rentables, dan publicidad relativamente barata y no son muy complejos de montar. Parece que son actividades en que todos ganamos. Lamentablemente no es así. En muchos casos pierde el público que se confía en estas distinciones, sin mirar lo que hay detrás. En algunos casos, como también ocurrió con las calificaciones de los valores financieros, las calificadoras pueden tener conflicto de intereses con los calificados y con el público en general.

Nueve de los artículos tratan sobre estos temas de premios, rankings, acreditaciones y normas, con el objetivo común de alertar al “consumidor” de su verdadero valor y sobre el cuidado que debe tener antes de “consumir”. Los otros dos artículos cubren un tema que para Iberoamérica todavía está en sus inicios, cual es el de los índices de sostenibilidad, o sean índices de empresas cotizadas en bolsa que se construyen con el objeto de guiar la inversión responsable.

Cinco de los primeros nueve artículos se refieren de una manera muy crítica a los premios, destacando los problemas metodológicos, de conflicto de intereses y en general de poco valor que tienen la mayoría de ellos. Después de tanta crítica ofrecemos un artículo que describe como deberían seleccionarse y manejarse los premios. No todo es crítica. Este artículo, escrito especialmente para este libro, ofrece soluciones. El séptimo artículo hace un análisis crítico para los rankings de empresas, incluyendo las respuestas a mis críticas de la empresa que efectúa los rankings.

Los siguientes dos artículos tratan el tema de las acreditaciones, que la recientemente aprobada Norma ISO 26000 ha puesto de moda. Aunque esta Guía no es certificable, ha despertado un gran interés por las certificaciones o acreditaciones. Esto ha sido estimulado aún más en España por la aprobación de la Ley de Economía Sostenible y la Ley de Responsabilidad Social de Extremadura, que contemplan esta posibilidad de acreditación. También en estos artículos advertimos sobre los potenciales problemas.

Los últimos dos artículos se refieren a los índices de sostenibilidad y ofrecen de una manera didáctica una explicación de lo que son y no son y para qué sirven y no sirven. Tratan de aclarar confusiones que se han observado en reportes de prensa y en artículos, en buena parte surgidos de la cobertura del derrame de petróleo de BP en el Golfo de México.

V.1 ¿En que se parecen los premios GRI y los de Eurovisión?

Una noticia de amplia cobertura en RSE es ciertamente la designación de los premios GRI 2008 otorgados en Ámsterdam a los reportes considerados los mejores por los lectores y un premio otorgado por los periodistas, en ocho categorías.

Los ganadores los pueden ver en el sitio GRI (www.globalreporting.org/awards)

Al ver que los países en desarrollo, donde la RSE es a lo sumo incipiente y donde los informes de sostenibilidad no son comunes, obtuvieron 6 de los 8 primeros premios y 11 de los 16 finalistas, quedé muy sorprendido. Esperaba encontrar a las grandes multinacionales de los países desarrollados, los que han venido produciendo reportes desde hace años, muchos de ellos de acuerdo a los lineamientos GRI. Decidí indagar un poco más en el proceso de selección. Al analizarlo surgieron unos resultados interesantes:

- 55% de los votos se concentraron en Brasil, España e India.
- Brasil fue el tercer país del mundo en votos, pero el segundo en votantes. Casi el 80% de los votos fueron para reportes de su país
- Brasil tuvo 8 premios y finalistas de los 24 posibles (un 33%)
- Petrobrás fue el patrocinador "premium" del evento. Ganó dos de los 8 premios
- India fue el país con el mayor número de votos. Solo el 17% de los votos fueron para reportes de su país.
- India gano dos premios y tuvo un finalista
- España fue el segundo país en votos, pero el primero en votantes. El 72% de los votos fueron a reportes de su país.
- España tuvo 7 reportes entre los 45 reportes elegibles (el país con más reportes)
- España ganó un premio. (¿Diluyó España sus votos entre sus múltiples candidatos?)
- Cada votante votó en promedio por 3.3 reportes.

Había 780 reportes candidatos, 78 en la lista corta (el 10% más votado) y 45 elegibles (los que tenían más del 2.5% de votos en alguna categoría).

¿Se puede elegir el mejor de 780 reportes o aun de 78 cuando el lector vota por 3.3 de ellos en promedio? ¿Cuántos reportes habrán leído antes de votar? ¿Habrán leído los 3.3 del promedio que votan? (un votante de Ghana votó por 51 reportes y uno de Luxemburgo por 21). El promedio de los reportes son de 70 páginas. ¿Puede Ud. leer alrededor de 240 páginas en su ordenador? No creo que los votantes los tuvieran en copia impresa. ¿O será que prefirieron votar por reportes de SU país, sin leerlos?

¡Cualquier parecido con el concurso de Eurovisión es pura coincidencia! Para los lectores no europeos o que no conocen el concurso: este es un concurso de canciones con un representante por cada país, en el que votan los televidentes de todos los países. En cada país se vota por los intérpretes de otros países, con diferente puntaje, y no se puede votar por su propio país. Año tras año, la gran mayoría de los votos de un país son para las canciones de los países con los que se tiene mayor afinidad. Los nórdicos se votan entre ellos, los países balcánicos entre ellos y con los de la Europa del Este y la ex Unión Soviética, Andorra vota por España, etc. A algunos países les resulta casi imposible ganar, independientemente de la calidad de la canción y de la interpretación. Pero en entre concurso, un gran número de votantes han escuchado buena parte de las canciones concursantes. Catorce millones de españoles miraron el programa de Eurovisión del 2008. En el concurso GRI sí se podía votar por la empresa en la cual se trabaja.

No debe interpretarse este artículo como en contra de los premios a la responsabilidad. Creo que son un aliciente útil... cuando se seleccionan bien y representan una recompensa a un esfuerzo tangible! En este caso, mi escepticismo es hacia el proceso de votación popular, desbalanceado, para algo tan especializado, complejo y difícil de comparar. Un proceso altamente sensible a las campañas de promoción, efectuadas dentro de algunos países por organizaciones interesadas, para atraer votos.

A pesar de su atractivo, el sistema de voto popular es muy imperfecto para este tipo de premios, que a la larga se autoproclaman como el "mejor reporte". Parece ser que el sistema de selección mediante jurado sería menos subjetivo.

¡Los reto a que lean los informes ganadores y saquen sus conclusiones!

27 de mayo 2008

Comentarios del GRI

Se invitó al GRI a comentar el artículo y estos son sus comentarios (traducidos por el autor):

Gracias por su interés y entiendo cuán sorprendentes fueron los resultados. Espero, no obstante, que entienda algunos aspectos críticos del diseño de los premios Reader's Choice

1. Los premios Reader's Choice fueron diseñados para reflejar la opinión de los lectores que querían participar: ni más ni menos. Los lectores completaron además una encuesta que ayudó a comprender su visión colectiva sobre el reporte de la sostenibilidad como se practica hoy en día (analizado y publicado en colaboración con KPMG y SustainAbility).

2. ¿Podían las calificaciones ser influenciadas por las empresas?: La clasificación la determinó el promedio de la calificación que los lectores daban a características de materialidad, inclusividad de partes interesadas, contexto de sostenibilidad, cobertura y calidad. Los lectores asignaban pesos individuales a cada una de estas características de tal manera que sus calificaciones reflejaran no solamente lo que pensaban del cumplimiento, sino además la importancia que daban a cada característica.

El número de veces que un reporte era calificado era balanceado, según una fórmula desarrollada por KPMG, asegurando que el nivel de las calificaciones incluía una muestra representativa de las calificaciones de los lectores de cada reporte ganador.

Hubieron varias empresas (incluyendo varias de las grandes multinacionales) que recibieron un elevado número de calificaciones pero un bajo promedio de calificación y por lo tanto no clasificaron alto. Aun cuando las empresas podrían estimular a que calificasen su reporte, no les era posible controlar la calificación que los lectores le daban. Como medida contra el fraude, se descalificaron las calificaciones múltiples recibidas de una misma dirección de correo electrónico.

3. Petrobras patrocinó la conferencia, lo que era una decisión tomada antes de que supiera de su selección como ganador. Los premios en sí fueron patrocinados por Acciona y Rabobank, lo cual es una diferencia importante (ambos habían indicado que no aceptarían premios), y solo presentaron en la conferencia, que fue patrocinada por Petrobras y muchas otras empresas.

En cuanto a integridad, el comité de integridad de los premios, se comprometió a supervisar su desarrollo y asesorar en su integridad. El comité estuvo integrado por:

Jacqueline Aloisi de Lardarel, (Chair) GRI Board of Directors; Roger Adams, ACCA; Aditi Haldar, Confederation of Indian Industries (CII); Judy Kuszewski, Sustainability; Cornis van der Lugt, UNEP; Mario Manzoni, Center for Sustainability Studies in Brazil; y Herman Mulder, GRI Board of Directors.

Obviamente que se sacan lecciones y el GRI está estudiando cómo puede asegurar que una nueva edición de los premios Reader's Choice represente lo mejor posible las opiniones de los lectores, independientemente del tamaño u origen de la empresa. Sus observaciones y sugerencias son bienvenidas.

V.2 Premios GRI al mejor informe de sostenibilidad: ¿Falacia?

Vuelven los Premios del GRI a los mejores informes de sostenibilidad, en su segunda edición. El 27 de mayo de 2008 con motivo de la primera edición escribimos un artículo analizando los resultados, que por sus características los comparábamos con los Premios de Eurovisión (¿En qué se parecen los premios GRI a los de Eurovisión?, artículo anterior).

El lector recordará que los premios GRI se otorgan en base a los votos de los lectores, con el ánimo de obtener un voto popular, de manera democrática, no son las opiniones de un panel que pueda sesgar los resultados. Quieren que sean los lectores quienes lo decidan, en base a la utilidad que perciben de los reportes para sus propósitos. Mencionábamos en aquel artículo que los premios de Eurovisión también eran democráticos, seleccionados en base a los votos de los espectadores.

Mostrábamos que en el caso de los Premios GRI la mayoría de los votantes votaban por informes de sus países y lo prácticamente imposible que era leer los informes por los que votaban. El promedio de los reportes son de 70 páginas. En esa edición los votantes votaron por un promedio de 3.3 informes ¿Se pueden leer alrededor de 240 páginas en su ordenador y hacer las comparaciones? ¿Es posible obtener copias impresas para hacer comparaciones?

En el caso de los premios de Eurovisión, los espectadores de un país no pueden votar por la canción de su país. Sin embargo se tiende a votar por las de los países vecinos, por los países con los que se tiene afinidad (pobres los países de la periferia, como Portugal, España, Irlanda, Reino Unido). Es difícil decir si la votación popular selecciona la mejor canción, al final esto es muy subjetivo. Pero por lo menos en los premios Eurovisión se puede suponer que los votantes han escuchado un gran número de las canciones. En el caso de los Premios GRI, difícilmente podremos decir que los lectores han podido comparar las decenas de informes de sostenibilidad. Es un tema mucho mas serio.

Para la actual edición ambos premios han cambiado las reglas para mitigar un poco estos sesgos. No entraremos a comentar los cambios de los premios de Eurovisión para no alargar y porque no son muy conocidos en América Latina, sólo en España. Para la segunda edición de los Premios GRI se ha simplificado el proceso y se han juntado las votaciones con la encuesta de los lectores sobre el contenido deseable en los informes. Ahora hay seis premios: cinco a la cobertura de las partes interesadas (Sociedad Civil, Partes Internas, Inversionistas, Cadena de Valor y Global) y uno que reconoce a la institución que mejor alinea sus objetivos con los deseos de los lectores.

Aun cuando no se han determinado todavía los ganadores, es interesante observar los resultados parciales. Se han anunciado 103 informes finalistas (lista corta). Estos corresponden a informes del 2007 al 2009. Como referencia hay que mencionar que durante el año 2009 se enviaron un total de 1.364 informes al GRI, con la siguiente distribución geográfica tomadas de los sitios web:

Finalistas: <http://awards.globalreporting.org/locale.do?language=es>
 Informes al GRI: www.globalreporting.org/GRIReports/GRIReportsList/

País	Finalistas	Informes GRI
Brasil	40	66
Estados Unidos	22	131
India	8	20
Argentina	8	6
Reino Unido	2	44
España	1	42
Holanda (sede del GRI)	1	43
Informes totales	103	1.346

No hace falta sacar muchas cuentas para ver que aquí hay algo raro. Argentina tiene sólo 6 informes enviados al GRI en el 2009 y 8 finalistas en el 2010 (2 no cumplen con las guías GRI, 7 de 8 son en español). Brasil tiene 66 informes GRI y 40 finalistas (4 son no-GRI, 15 de los 40 son solo en portugués). India ha registrado 20 informes GRI y tiene 8 finalistas (todos GRI). España tiene 142 informes GRI (el mayor número) y sólo 1 finalista (¡mejor nos dedicamos al fútbol!). No hay ningún finalista de Japón, Canadá, Francia ni de la inmensa mayoría de los países.

La mitad de los semifinalistas (103) a los premios al mejor informe de sostenibilidad son de América Latina (51).

¿Son estos números lo que podría esperarse de una votación imparcial? ¿Es posible que en países tan avanzados en reportes de sostenibilidad como el Reino Unido y España haya tan pocos finalistas?

¿O será que los lectores brasileños, los argentinos y los indios (o hindús) sí votan por los reportes de su país y en el resto de los países el premio les importa poco? ¿O es que en Brasil, Argentina y la India sí hay “lectores” y en los demás países no los hay? ¿O será que los “lectores” votan por los informes de sus países ¹⁷? (lo de Estados Unidos es entendible por el gran número de empresas que publican informes de sostenibilidad).

O a lo mejor estamos totalmente equivocados y la calidad de los informes en Brasil, Argentina y la India es significativamente superior al resto del mundo (por cierto, estos tres países también fueron los grandes ganadores en la primera edición del premio).

¿No revelan estos números que el premio es sesgado y que difícilmente los lectores “leen” los informes como para poder compararlos? ¿Es responsable entregar un premio en estas condiciones? ¿Tiene esto alguna importancia? Presumiblemente los ganadores harán todo tipo de alardes con la consecución del premio. ¡Que en algunos casos puede ser muy justificado! Pero la metodología no nos da muchas esperanzas.

¿No han recibido nunca un correo electrónico de algún conocido que los insta a votar por algo o alguien, que no conocen? Por cierto, el plazo para votar vence el 8 de abril, por si quieren votar (pero por favor lean y comparen los informes para poder votar bien).

Es de destacar que en el artículo sobre la edición del 2008 resaltábamos que Petrobrás, la empresa petrolera brasileña, había ganado dos premios y que por coincidencia era el principal patrocinador del evento. Este año Petrobrás decidió seguir patrocinando el evento, pero declinó que su informe fuera considerado en los premios. Buena decisión. Hay alguna mejora en el Premio.

El GRI ha hecho una contribución invaluable a la uniformización de los informes de sostenibilidad pero, ¿por qué hacer una votación popular en algo en lo que ello no es factible? ¿Por qué no se limitan a hacer y promover las normas como toda entidad normativa? ¿Se imaginan que las entidades que emiten las normas de contabilidad decidieran dar premios al mejor reporte contable... ¿y con votos de los lectores?

Repetimos nuestra recomendación de hace casi dos años: Si quieren seguir con el premio (cosa que no comparto, zapatero a tus zapatos) sería mejor que el premio lo seleccionara un grupo más reducido de personas, que sí lean los informes, que sí puedan compararlos y que sí los entiendan. Por ejemplo un panel para cada premio de unas 20-30 personas.

¹⁷ Sería deseable tener la lista de votantes por país, como logré obtenerla durante el 2008, para tener respuestas más confiables.

Y si no es práctico que estas personas lean los informes, tampoco es creíble el sistema actual de “lectores” anónimos.

5 de abril de 2010

V.3 Premios GRI al mejor reporte de sostenibilidad: ¡Falacia!

Se confirmó la falacia que sospechábamos en el artículo anterior (escrito el 5 de abril) sobre los Premios GRI al mejor reporte de sostenibilidad (*Premios GRI al mejor reporte de sostenibilidad: ¿Falacia?*). Basado en los finalistas al premio preguntábamos si serían una falacia, con signo de interrogación. Ahora con los resultados finales se confirma, ¡los Premios GRI son una falacia!, con signos de exclamación.

Se han entregado seis premios y los ganadores son... ¡¡¡SORPRESA !!!... seis empresas brasileñas. Tres premios a una misma empresa, el Banco do Brasil y las otras tres a la minera Vale, a la empresa de cosméticos Natura y al Banco Bradesco.

Ya el 27 de mayo del 2008 (*¿En que se parecen los premios GRI y los de Eurovisión?*) advertíamos de las dificultades de otorgar premios a reportes de sostenibilidad basados en el voto popular y mostrábamos la casi imposibilidad que tiene un lector de leer y mucho menos comparar varios reportes. Lo comparábamos a los Premios de Eurovisión, donde los nacionales de un país (que no pueden votar por la canción de su país) votan por la de países vecinos con los que tienen afinidad. El caso del GRI es peor, los supuestos lectores votan por los informes de su país. Este es una competencia donde la gana la audiencia, no los competidores.

En la primera edición de los premios mostrábamos la baja probabilidad de que los ganadores fueran mayormente de Brasil e India y ninguno de los países tradicionalmente fuertes en reportes de sostenibilidad. En esa primera edición Brasil fue el tercer país del mundo en votos, pero el segundo en votantes. Casi el 80% de los votos de los brasileños fueron para reportes de su país. Para esta edición no tenemos los números de los que votan por su país, pero es de sospechar que superaron estas proporciones.

Lo que sí está disponible en el sitio web del GRI es la distribución geográfica de los votos, pero no de los votantes. Por ejemplo, para el premio de Involucramiento (*"engagement"*) hubo 12.748 votos de los cuales el 82% fueron para reportes de Brasil (de procedencia no revelada). India obtuvo el 10%, quedando el resto del 8% para los demás 11 países. Para el premio de Inversionistas hubo 1.991 votos, de los cuales el 84% fueron para Brasil.

Cada votante votó por un promedio de 8 reportes (¡qué capacidad de lectura!)

Ahora ya ni las apariencias se mantienen: Todos los ganadores son de un mismo país. Del país donde los premios reciben más promoción, del país del principal patrocinador del

premio (aunque hay que felicitarlo ya que éticamente decidió dejar su reporte fuera de concurso).

Ya al analizar los finalistas mostrábamos la extraña distribución por países, si en el concurso participaran votantes de muchos países de forma imparcial. Reproducimos la tabla de los finalistas comparados con el número de reportes que se presentan al GRI.

País	Finalistas	Reportes GRI
Brasil	40	66
Estados Unidos	22	131
India	8	20
Argentina	8	6
Reino Unido	2	44
España	1	142
Holanda (sede del GRI)	1	43
Informes totales	103	1.346

Ahora resulta que los cuatro ganadores son del mismo país. Brasil tiene 66 informes sometidos al GRI de los 1.346 del año 2008-2009. O sea que tiene el 5% de los reportes. Si la selección fuera imparcial y hubiera votantes de todos los países en proporción al número de reportes, la probabilidad, a priori, de que Brasil ganara uno es del 5% pero de que ganara cuatro es del 0.0006%. Imagínense un dado con 20 caras Se tira cuatro veces y las cuatro veces sale la misma cara. Posible pero poco probable. Y no hablemos de que ganen los 7 premios.

Menos probable es que Estados Unidos o España, con una proporción de reportes GRI que exceden del 10%, no ganen ninguno.

Es cierto que la selección no es aleatoria. No debe serlo. Solo hacemos la comparación para ilustrar el otro extremo, de que la selección es altamente sesgada.

Con esto no queremos decir que los informes no sean los mejores, o que Brasil no sea un país de excelencia en reporte. Son todas empresas reconocidas y muy reputables, algunas

de ellas modelos de sostenibilidad. Es muy posible que sus reportes sean los mejores. Lo que queremos decir es que la metodología es absolutamente inapropiada para seleccionar "mejores reportes". Ya en la votación anterior y en los finalistas de ésta se había visto que los reportes se seleccionan con pocos votos y de nacionales de estos países. De un país donde la sostenibilidad está tan avanzada, que es tan nacionalista y sus habitantes están orgullosos de sus logros internacionales como Brasil, es de esperar que voten por sus empresas. Nada malo. Lo inadecuado es la metodología.

¿Tiene esto importancia? Total, es un simple premio. Sí tiene importancia y mucha por cuatro razones: Porque desprestigia a la sostenibilidad (que está en duda sobre si es lavado de cara y esto no ayuda) desprestigia a los ganadores (que ganaron un premio sospechoso), desprestigia a los reportes de sostenibilidad (que no son tomados en serio por los muchos de los votantes) y desprestigia al GRI.

La sociedad necesita al GRI, un GRI con credibilidad que produzca los lineamientos que sirvan de guía para el reporte de prácticas responsables, que inspire a su adopción.

Pero lamentablemente el GRI cae víctima de una de las peores prácticas en sostenibilidad: la búsqueda de notoriedad los lleva a acciones irresponsables como esta.

Por favor señores del GRI: Cancele estos premios y dedíquense a producir y promover el uso de las guías. Y si quieren dar premios, háganlo con un panel de expertos, imparciales, que hayan estudiado los reportes.

P.D. En aras de la transparencia debo reportar que no tengo los datos de la procedencia de los votos de esta edición, solo adonde fueron. Sería altamente deseable que el GRI, siguiendo la transparencia que aboga, reportara además de donde vinieron los votos que recibieron todos los 103 finalistas.

29 de mayo de 2010

V.4 Virginitad, premios y responsabilidad social

Recientemente leí un artículo que expresaba que en un país “*Sólo hay 500 empresas socialmente responsables*” Se refería a las empresas que durante el año 2010 habían recibido un reconocimiento como empresa socialmente responsable, de las 1.000 candidatas. Supuestamente ello quiere decir que el distintivo coloca a aquellas empresas en un club exclusivo.

Al leer el titular del artículo me vino a la mente la novela que Enrique Jardiel Poncela publicó en 1930 titulada *¿Pero hubo alguna vez 11.000 vírgenes?* Para los más jóvenes que nunca oyeron hablar de él (no es que yo sea tan viejo, pero todavía estaba de moda en mi juventud en los años sesentas), Jardiel Poncela fue un escritor español de novelas, cuentos, aforismos, definiciones, etc., con un elevado sentido cómico-sarcástico-satírico único en su época, precursor de los cómicos modernos.

Jardiel Poncela se refería, incrédulo, a otro club exclusivo. Expresaba su extrañeza de que en las condiciones actuales (1930), hubiera tantos miembros en ese club. También yo expreso mi extrañeza de que en los actuales momentos (2010) haya tantas empresas que puedan calificarse como socialmente responsables en un país. Claro que hay muchas más que tienen **algunas prácticas responsables**. Pero de allí a ser socialmente responsable en forma genérica, en forma total hay un gran trecho.

A diferencia de la virginitad, la responsabilidad social de la empresa es parcial. Así como no hay tal cosa como virginitad parcial, tampoco hay tal cosa como empresa totalmente responsable. Comentamos en otro artículo (*¿Acreditación de empresas socialmente responsables?* (Ver artículo V.8) el uso potencialmente engañoso de la calificación de responsabilidad de una empresa.

En general, estos reconocimientos, se otorgan basados en las respuestas que las mismas empresas hacen a un cuestionario. En algunos casos, las respuestas son verificadas con la información de respaldo que proporciona la empresa y otra información de disponibilidad pública. En algunos casos, estos reconocimientos se otorgan no solo a empresas comerciales sino además a campus universitarios, a departamentos y gerencias de empresas, a clubes de fútbol. Entre los ganadores suelen encontrarse fabricantes de licores y tabacaleras.

Estos reconocimientos o premios crean conciencia sobre las prácticas responsables y ello es una importante contribución. La publicidad que tiene hace que muchas empresas se

interesan en obtenerlos y por ello participan. Es de suponer que al tener que participar hacen mejoras en sus prácticas responsables, lo cual sería una contribución muy positiva, aunque todavía no haya una demostración más que circunstancial de ello. Ojalá alguien hiciera un estudio analítico de cómo la participación en estos concursos ha impactado esas prácticas en la realidad. Se requeriría ver cómo han evolucionado las prácticas antes y después de participar, cuando han dejado de participar, en aquellas empresas que nunca han participado y el país en general, antes de poder atribuirle causalidad a la participación en el reconocimiento.

Sin embargo, las empresas usan y abusan del reconocimiento, haciéndoles creer a los grupos de interés que son empresas responsables, no que tienen **algunas prácticas responsables**, sino que son socialmente responsables, que son social y ambientalmente vírgenes.

Para ello se han desarrollado talleres sobre cómo responder los cuestionarios y cómo sacarle beneficios al reconocimiento, una vez que lo obtengan. Algunas empresas hasta contratan consultores para responderlos ¿Es la obtención del reconocimiento un objetivo estratégico o es un reconocimiento a prácticas responsables?

Una semana después de serle otorgado el reconocimiento, una de las empresas más respetadas de ese país, considerada líder en el tema de responsabilidad social, ganadora del muchos reconocimientos y premios, era multada en otro país por violaciones a las normas de seguridad laboral en sus plantas en tres ciudades, resultantes en accidentes laborales con amputación.

Esta situación es común a la gran mayoría de los reconocimientos “genéricos” de responsabilidad empresarial, que no distinguen entre algunas prácticas responsables y la responsabilidad total.

¿Tiene esto algo de malo? Sí lo tiene, cuando las empresas lo usan para que los grupos de interés asocien el reconocimiento con que la **totalidad** de las prácticas son responsables. Eso no es responsable. Por ejemplo, los consumidores tenemos tan poca información sobre los productos, que podemos creer que con un reconocimiento genérico el producto es responsable, ha sido producido responsablemente, etc. y no hacemos más averiguaciones. La empresa se ahorra tener que dar informaciones sobre sus prácticas responsables. Tiene un reconocimiento que las valida.

No tenemos nada en contra de reconocer las prácticas responsables de las empresas. Ello debería hacerse en todos los países. Pero de allí a extender la implementación de algunas

prácticas parciales a una responsabilidad total, basado en cuestionarios preparados por la misma empresa, hay un gran trecho. Para poder decir que una empresa es “empresa socialmente responsable” no basta con responder positivamente a un cierto número de las preguntas.

Ojalá los reconocimientos fueran a prácticas específicas y no reconocimientos genéricos. Ojalá que hubiera verificación independiente de las respuestas. Ojalá que la misma institución que otorga los reconocimientos publicitara cuando los reconocidos han dejado de serlo en las prácticas anteriormente reconocidas como responsables. Basta con un Pacto Mundial (Ver artículo II.7).

En responsabilidad social y ambiental, no hay vírgenes. Y el que esté libre de culpa, que tire la primera piedra.

P.D. Y si alguno quiere leer la novela de Jardiel Poncela, gracias a la tecnología, y la buena voluntad de una persona de nombre Elsa Martínez, que la digitalizó, está disponible en www.scribd.com/doc/6807389/Jardiel-Poncela-Enrique-Peru-Hubo-Alguna-Vez-Once-Mil-Virgenes

V.5 Premios y certificaciones en RSE: No es oro todo lo que reluce

Con el angelito en un hombro y el diablito en el otro, la voluntad de las empresas de implementar prácticas responsables está siendo zarandeada. Por una parte, los de la vida fácil le dicen que no se preocupe, que no hay que hacer grandes esfuerzos. Se pueden ganar premios y certificaciones de que es una empresa responsable con facilidad. Por otra parte, los de la vida dura les dicen que no tomen esa ruta fácil, que tarde o temprano serán descubiertos y sufrirán por esos momentos de gozo temporal.

Con los premios y las certificaciones genéricas se han encontrado el hambre con las ganas de comer. Instituciones supuestamente promotoras de responsabilidad empresarial crean y otorgan premios con gran facilidad. Ambos, los otorgantes y los premiados, ganan “prestigio”, digamos más bien que publicidad relativamente barata. Unos pueden organizar conferencias anuales para la entrega de los premios; algunos hasta llegan a cobrar por participar u ofrecen cursos y asesoría sobre como completar los cuestionarios; otros otorgan la licencia para usar logos que reconocen a la empresa como responsables. Muchos son otorgados por instituciones en las que las empresas deben ser miembros, con pago de cuota. Los premiados presumen de haber ganado un premio y lo anuncian en sus sitios web y en sus informes de sostenibilidad. Es un “gana-gana”. Todos contentos.

Esto no tendría nada de malo, si en efecto los otorgantes hubieran comprobado que las empresas son (totalmente) responsables como dicen. Lamentablemente, para economizar, los premios se basan en cuestionarios completados por las empresas, o mejor dicho, por consultores especializados. En realidad quien gana el premio no es la empresa, es quién completó el cuestionario. Habiendo analizado muchas respuestas a cuestionarios he podido constatar que casi lo único que diferencia a las empresas es cómo lo dicen. La gran mayoría dice todo lo que se espera que digan. Dice que tiene códigos de ética y de conducta, pero no dice si los aplica, cuántos casos se han presentado y como se han resuelto; dice que tiene procedimientos para protección de medio ambiente, pero no si lo hace o como lo hace. Ninguna habla de multas o problemas: ¡los cuestionarios no lo preguntan!

Y no hablemos de los premios donde vota el público, como en el caso de algunos reportes de sostenibilidad, donde vota un público que no ha leído los informes y donde la inmensa mayoría vota por las empresas de su país, sin considerar los de otros países.

Pero, ¿a alguna empresa le han retirado un premio por mostrar irresponsabilidad? ¿Quién se atreve?

Problemas semejantes tienen las certificaciones o acreditaciones de tipo genérico otorgadas por gobiernos como propone la ley de Economía Sostenible en España (ver el artículo V.9, ¿Acreditación de empresas responsables?) y la ley de Responsabilidad Social Empresarial de la Comunidad Autónoma de Extremadura. Sin entrar en detalles de si los gobiernos tienen la capacidad de certificar empresas, hay que preguntarse qué pasa si las demás comunidades deciden imitar estas “iniciativas”. ¿Serán mejor las empresas certificadas por una Comunidad que otra? ¿Habrá que certificarse en todas las comunidades autónomas? No hay que preocuparse, al aprobarse las leyes, saldrá alguna institución que hará un ranking de las certificaciones de las comunidades autónomas o las de los gobiernos.

Éramos muchos (algunos dicen que éramos pocos) y parió la abuela.

Y ahora se nos une a la fiesta la ISO 26000, o mejor dicho, sus hijos. La ISO 26000, que no es certificable, no excluye que las autoridades normativas nacionales (generalmente instituciones normativas de los estándares certificables de la ISO) emitan normas certificables. En el alcance dice que *“Esta Norma internacional no pretende impedir el desarrollo de Normas Nacionales que sean más específicas, más estrictas o de diferente tipo.”*

La ISO no debió meterse en normalizaciones cualitativas y subjetivas, pero lo hizo y sacó una buena guía, para guiar (valga la cacofonía) el diseño e implementación de prácticas responsables. La ISO 26000 es el producto de un largo proceso consultivo, razonablemente inclusivo, con la participación de expertos internacionales. Pero no pudo cerrar la puerta a certificaciones nacionales. Es de esperar que, siendo su negocio, las instituciones nacionales vayan más allá y saquen normas certificables. La tentación será grande y ya me imagino una carrera a ver quién saca la primera norma nacional certificable en base a la ISO 26000. Y habrá que ver qué tanta fidelidad mantienen con el original.

Ya existen normas genéricas certificables emitidas por algunas de estas instituciones (en México, Colombia), pero no basadas en la ISO 26000 y no usan mucho. Pero, poder usar el nombre ISO 26000 en la norma certificable, tentará a las empresas a pedir las y consultores a darlas. No nos dejes caer en la tentación...

Es que la responsabilidad total no existe. Existen prácticas responsables y algunos tienen muchas. El que esté libre de culpa que tire la primera piedra.

Lo que las prácticas responsables necesitan son certificaciones de prácticas específicas hechas por instituciones acreditadas, independientes, no por consultores no certificados (¿quién certifica a los certificadores?). Instituciones, que se dediquen exclusivamente a

estas tareas, que comprueben sobre el terreno las prácticas, que auditen los procesos y otorgan certificaciones con fecha de caducidad, que deben renovarse.

Hay muy buenos ejemplos de estas certificaciones específicas, aunque también pueden tener sus problemas: Comercio Justo (verifica precios pagados a productores), Social Accountability (verifica condiciones laborales), WRAP (condiciones laborales en textiles), ICTI (sobre la fabricación de juguetes), Trabajo Infantil (certificaciones por industria: ropa, alfombras, cacao, etc.), Forest Stewardship Council (explotación sostenible de bosques), la etiqueta PEAC en Brasil sobre ausencia de mano de obra infantil, promovida por la Fundación Abrinq, entre muchas otras certificaciones. El uso de estas etiquetas sí tiene valor ... aunque no siempre el consumidor las valora.

También algunos índices de sostenibilidad de bolsas de valores hacen alguna verificación de la información de las empresas, pero tampoco es muy detallada, dependen más del "castigo" que representa ser excluidas del índice (Ver el artículo V.11).

De lo que hay que estar orgulloso y reportar en el sitio web y en el informe de sostenibilidad es cuántas certificaciones tienen, quién las otorgó, desde cuándo las tienen. No que cuántos premios logró cosechar, no cuántos reconocimientos recibió de las instituciones a las cuales hizo una donación o es miembro.

Ojalá oyeran al angelito y no al diablito.

16 de octubre 2010

Postdata

No pasó mucho tiempo para que se cumpliera la predicción que hacíamos en este artículo.

A comienzos de 2011, Air France Industries (empresa de ingeniería y mantenimiento) obtuvo la certificación ISO 26000 de Bureau Veritas, lo que ocasionó una dura e inusual carta pública de ISO recordándoles que la ISO 26000 no era certificable. Adicionalmente Swiss TS Technical Services AG, otorgó una certificación e IKEA Deutschland, aun en la etapa de borrador de la ISO 26000.

También a comienzos de 2011, la Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR lanzó la especificación RS10, que certifica los sistemas de gestión de la responsabilidad social basándose en la ISO26000.

V.6 ¿Cómo se deben otorgar premios responsablemente?

Los artículos precedentes han sido críticos sobre la forma en que se otorgan muchos de los premios y cómo se hacen los rankings de la responsabilidad social de la empresa. Aunque en esas críticas se ofrecen algunas sugerencias para mejorarlos, no son lo suficientemente completas como para poder guiar el proceso. Aunque las críticas tienen valor, no basta con criticar, hay que ofrecer soluciones. Este artículo presenta un análisis más sistemático y se ofrecen sugerencias para el diseño de los premios y la selección de ganadores (si bien mucha de la discusión aplica también a rankings, nos concentraremos en los premios ¹⁸).

Este artículo está escrito desde el punto de vista del interés de la sociedad en general y no de empresas en particular o de los patrocinadores o gestores de los premios. Pretende ser imparcial. Analiza la problemática de los premios actuales aunque no analizará ningún premio, ni para bien ni para mal. El objetivo es el de determinar cuáles son las características deseables y cuales se deben evitar en su diseño. Comenta cuales deben ser y no ser los objetivos de los premios, el contexto y categorías deseables y los procesos de selección, incluyendo la información requerida. Concluye con una sección donde se resumen el diseño ideal, hacia el cuál debería tenderse.

Este artículo no pretende hacer un análisis exhaustivo y no está basado en un análisis empírico de los diferentes premios. Sería altamente deseable hacer un estudio más riguroso que éste, inclusive llegando a evaluar el impacto que los diferentes premios pueden tener sobre el público hacia los cuales están dirigidos y sobre las prácticas responsables de las empresas. Este artículo solo pretende sentar las bases para análisis más rigurosos.

I. Razón de ser de los premios

Los premios a prácticas responsables pueden ser de utilidad en la generación y transmisión de información sobre estas prácticas por parte de las empresas e involucrar a los medios de comunicación. Estos todavía tienen una baja cobertura, que puede ser sesgada a favor de las empresas, que son sus anunciantes. A veces las únicas fuentes de información sobre las prácticas son las mismas empresas a través de sus informes periódicos y especiales. Hay escasez de información confiable.

18 Para un análisis de rankings en el mundo anglosajón ver el proyecto de SustainAbility titulado Rating the Raters, que en febrero de 2011 iba por su tercera fase y se esperaba terminar a mediados de ese año. www.sustainability.com.

Los premios y rankings tienen un importante papel que jugar, pero siempre que se hagan bien. Pueden ser una valiosa fuente de información, producto de un análisis absoluto y comparativo entre empresas. Por esta razón los premios también tienen una gran responsabilidad. Debemos recordar que el público no hace investigación, toma la información de noticias como la de los premios como si fuera la verdad absoluta. Debe haber una ética en el otorgamiento de premios y confección de rankings. Es un servicio que, aunque proporcionado por el sector privado, tiene características de bien público. Los premios y rankings también tienen responsabilidad social y deberían ser los primeros en emular lo que supuestamente premian. Esperemos que no haya que recurrir a regulaciones sociales o gubernamentales.

II. Quién debe otorgar premios

Hay una gran diversidad de instituciones que otorgan premios, desde asociaciones gremiales a instituciones académicas, pasando por organizaciones no gubernamentales. Recientemente los premios a las prácticas responsables han adquirido una gran popularidad, por razones obvias. Son una fuente relativamente fácil de adquirir publicidad para los entes otorgantes. El anuncio del otorgamiento de premios y de rankings es algo que excita la atención del público, es algo que logra gran cobertura de prensa, repetida en muchos medios. Para las empresas también suele ser una forma relativamente fácil de obtener buena prensa. Se juntan el hambre con las ganas de comer. Aparentemente todos ganan. Ganará también el público, objeto del proceso, si este es conducido de forma ética y responsable.

Idealmente las instituciones otorgantes deberían ser totalmente independientes de las empresas (no instituciones gremiales) y tener como objetivo el bienestar de la sociedad, como veremos a continuación. No deben ser instituciones que se benefician de la filantropía de las empresas, de su acción social, de sus contratos de asesoría o su membresía. Deben ser instituciones reconocidas en la promoción de prácticas responsables en las empresas y no instituciones que se dedican esporádicamente al otorgamiento de premios, como una más de sus múltiples actividades. Hay que evitar el conflicto de intereses.

Hay que reconocer, no obstante que la realidad dista del ideal, pero que, en todo caso, deben ser instituciones con elevados niveles de ética, profesionalismo e independencia de criterio.

III. ¿Cuáles deben ser los objetivos de los premios?

El principal objetivo debería ser la promoción de prácticas responsables, a través de la diseminación de información, de la promoción de buenas práctica replicables, de la promoción de la transparencia. Debe ser para promocionar el interés de todas las partes interesadas, gobierno, empleados, sociedad civil, medios, público, etc. sobre el tema y estimular la adopción de prácticas responsables en las empresas.

¿Cuáles NO deben ser los objetivos? Los premios no son para elevar el ego de las empresas, para que puedan ostentarlo, o para poder reportarlo. Hay que estar orgullosos del premio, hay que decir lo bueno que se hace, pero el premio debe ser el resultado de las prácticas responsables. El ganar un premio no debe ser el objetivo. Hay empresas que hacen muchos esfuerzos para ganar los premios, pero esos esfuerzos están dirigidos al proceso del premio, no a mejorar sus prácticas responsables. Manipulan las prácticas o su reporte para tener más opciones de ganar el premio.

El objetivo tampoco debe ser para la promoción de la institución galardonara, ni para sus campañas de recolección de fondos, lo que ocurre, lamentablemente, en muchos casos.

IV. Selección de concursantes

¿Quiénes pueden participar en el concurso? La respuesta a esta pregunta determina en buena parte la legitimidad del premio. En principio debería estar abierta a todas las empresas a las cuales está dirigido, pero el mismo proceso puede poner trabas.

En algunos casos el proceso es de auto selección. Se anuncia el premio y todos los que quieren pueden participar. Esta modalidad tiene la ventaja de ser abierta, democrática. Pero tiene la desventaja de atraer sólo a las empresas que tengan los recursos para hacerlo. Existe el riesgo muy real de que se termine premiando a las empresas que más recursos tienen para estos fines. No obstante, es el proceso menos malo para la selección de concursantes. Por esto, a la hora de explicar los resultados, se debe informar de que sólo se consideraron empresas que se postularon y que los resultados no contienen opinión sobre el resto del universo de empresas. No se puede decir que la empresa ganadora es la "mejor" empresa, puede haber muchas que son mejores, que no pudieron concursar. Este es también el caso de la gran mayoría de los rankings donde el problema es aún peor, ya que se está concluyendo con el orden relativo de las empresas. Se está diciendo que una empresa es más responsable que otra.

Otro proceso de selección usado es el de nominación o selección por los organizadores. En este caso el problema puede ser más grave que en el caso anterior ya que los otorgantes del premio son los que deciden quien se puede postular. Y lo que es peor es que suele usarse en el caso de instituciones que otorgan el premio entre sus miembros, utilizando el premio como estímulo para la membresía. Con este proceso se puede llegar a tener un elevado conflicto de intereses.

Hay otros procesos intermedios que consisten en tener como elegibles a un subconjunto de las empresas, por ejemplo, aquellas que pasan el mínimo de los requisitos y a las cuales luego se invita a participar.

Independientemente del proceso, hay que llegar a un número manejable de empresas. Mientras mayor sea el número de participantes, menos riguroso será en proceso de elección. La selección de los participantes debe evitar conflictos de intereses con los otorgantes, debe ser manejable, debe ser transparente.

V. Costo y financiamiento

El tema del financiamiento del proceso de los premios es sumamente importante a la hora de determinar su legitimidad, por los conflictos de intereses que puede presentar. Estos procesos pueden ser muy costosos, en función de la modalidad que se seleccione. Hay costos directos para los postulantes en completar la información e indirectos en los riesgos de no salir seleccionado, o aun ganando que luego se encuentren fallas en sus prácticas responsables. En todo caso estos costos los cubren las mismas empresas.

Para los organizadores, los costos incluyen el proceso de selección y elección de las empresas y sobre todo el proceso de análisis de la información. Suponemos que los premios consisten en algún distintivo (estatuilla, diploma) que tiene un mínimo costo y que no incluyen dinero. Algunos premios se financian a través de las membresías de las empresas en la institución, a través del cobro por la participación en el premio, y lo que es más preocupante, a través del cobro por servicios de asesoría en el entrenamiento sobre como participar en el concurso o como sacarle provecho publicitario. Otros se financian a través de donaciones generales a la institución, ya sea para el premio, ya sea para su funcionamiento normal. Este último es el más conducente a la imparcialidad, sobre todo cuando las donaciones no tienen relación con empresas o se puede mantener la separación.

El financiamiento de los premios debe ser lo más independiente posible de las empresas, aun de las que no concursan.

VI. Información para la elección

Las fuentes de información para decidir sobre los ganadores también en muy diversa y determina en buena medida el costo del proceso.

Algunos premios se basan en cuestionarios, mas o menos detallados, que las empresas responden. Algunos cuestionarios contienen preguntas muy específicas, con un conjunto de respuestas predeterminadas. Otros contienen preguntas generales que se responden en forma de ensayo. En ambos casos se puede y debe pedir información de respaldo. En el primer caso, el proceso se puede mecanizar, calculando calificaciones. En el segundo caso se requiere de evaluación individual de la información presentada. En ambos casos la información suele ser verificada usando información del dominio público, y en casos menos comunes con información privada de fuentes que hacen investigación sobre las empresas. La información también puede ser verificada a través de visitas a la empresa por los evaluadores. En ambos casos se suele confiar en la integridad de las empresas en responder a los cuestionarios.

Estos casos de información presentada por la empresa adolecen de serias falencias. En primer lugar se basan en el supuesto de la integridad de la empresa en responder los cuestionarios. Son muchos los casos en que posteriormente se ha comprobado que la información no reflejaba la realidad. En el caso de los cuestionarios de respuestas codificables, la gran mayoría de ellas suele estar formulada de tal manera que la respuesta está prácticamente determinada de antemano y no diferencia las empresa unas de otras (¿Respetas tu empresa los derechos humanos?, ¿Obedece tu empresa la legislación ambiental vigente?), por lo que tienen menor efectividad.

Adicionalmente tienen el sesgo de que las preguntas, sobre todo en las de ensayo, establecen lo que la institución otorgante considera que es lo que la empresa debe hacer. Las preguntas preestablecen un modelo de responsabilidad social que refleja su percepción de lo que es importante. Ello llega a sesgar las prácticas de la empresa que pueden llegar a ser adaptadas a la necesidad de ganar un premio. El premio puede determinar las prácticas en vez de las prácticas determinar el premio. Es claro que no todas las empresas deben hacer lo mismo, ni tienen porque tener prácticas responsables en todos los aspectos. Hay aspectos que son más estratégicos que otros y algunos que pueden tener muy poca relevancia para la empresa. Pero el cuestionario suele tener preguntas en todos los temas tradicionales de estrategia y políticas, códigos de ética, gobernanza, medio ambiente, apoyo comunitario, gestión de recursos humanos, filantropía, etc. En general muchas de las preguntas suelen ser respondidas con respuestas estándar, de texto, con

lo que se espera. Lo poco que las diferencia suele ser la calidad de la redacción. De allí que las empresas con recursos contratan empresas consultoras especializadas para llenar los cuestionarios. Terminan ganando las que responden mejor el cuestionario, no las que tienen prácticas responsables donde importa.

Y aún que parezca obvio es necesario destacar que las preguntas deben estar directamente relacionadas con lo que se premia. Si el premio es sobre gestión de responsabilidad, las preguntas no deben ser genéricas sobre responsabilidad, deben ser sobre cómo se gestiona: como implementan, como miden impacto, como controlan, que resultados obtienen, como mejoran el proceso.

La evaluación también se puede basar estrictamente en información del dominio público. En este caso el sesgo está hacia las empresas que tienen un mejor sistema de información y reporte, lo cual no es completamente negativo ya que puede conducir, como subproducto de los premios, a estimular la diseminación de información por parte de las empresas. Pero es muy difícil determinar la responsabilidad de la empresa solo con esa información, que puede estar sesgada.

También hay premios que usan encuestas entre los *stakeholders* de las empresas. Este último caso termina siendo una selección por voto popular, que suele estar más relacionado a la imagen que proyecta la empresa que a la realidad, ya que los votantes difícilmente conocen detalles de las prácticas responsables, salvo que fueran expertos. En este caso, influye mucho la calidad de la comunicación sobre prácticas responsables de la empresa.

Estas diferentes modalidades de recopilación de la información no son mutuamente excluyentes y pueden combinarse. Cada una de ellas tiene diferentes impactos sobre los costos. Hay un balance entre el rigor de la selección y los costos en que se incurren. Lamentablemente, como los recursos financieros son escasos, la confiabilidad de los premios también lo puede ser.

De esto no se debe concluir que es imposible otorgar premios objetivamente, pero sí que es muy difícil hacerlo. No obstante, de la discusión hasta ahora podemos sacar algunas conclusiones de lo que sería deseable en términos de información:

- Si la información proviene de la empresa, esta debe ser verificada, ya sea de fuentes independientes, ya sea con visitas a la empresa.
- Las preguntas tipo ensayo suelen ser más efectivas que las de respuestas predeterminadas, pero requieren de evaluadores independientes para su calificación.

- Es preferible usar información relevante aunque sea poco precisa, que información precisa pero irrelevante. En un caso estaríamos imprecisamente en lo correcto, pero en otro estaríamos precisamente equivocados ¹⁹.

VII. Categorías de empresas

Existe una gran variedad de empresas, tanto en tamaño como en tipo de actividad, que las hace sumamente difícil de comparar. No hay cuestionario o información que pueda comparar las prácticas de una gran empresa petrolera con una pequeña empresa que se dedica al comercio, y mucho menos usando los cuestionarios estandarizados que se supone que sirven para todo tipo de empresa.

Mientras más homogéneo sea el grupo de las empresas que concursan, mejor. Por lo pronto se deben separar las grandes de las pequeñas y medianas y las de comercio de las de manufactura. Inclusive las que cotizan en bolsa de las que no lo hacen y las multinacionales de las estrictamente domésticas. Los premios deben separarse en grupos que aseguren la mayor homogeneidad posible entre los concursantes. Recordemos además que los recursos de que disponen las empresas para concursar es un factor determinante y hay que minimizar la ventaja derivada de ello.

VIII. Contexto y categorías de premios

Otro aspecto que determina la legitimidad y efectividad de los premios es el contexto para el que se otorgan. Muchos de los premios son en lo que podríamos llamar categorías generales, responsabilidad social o sostenibilidad, en el amplio sentido de la palabra. Es ampliamente conocido que esos conceptos son de muy difícil especificación, ya que no existe consenso sobre ellos. Adicionalmente, siendo genéricos no distinguen entre las prácticas que son de mayor interés estratégico o son más importantes para la operación de la empresa.

Cuando se trata de calificar una categoría tan amplia, tan general, será necesario hacer valoraciones sobre la importancia o el valor relativo para la sociedad de las diferentes prácticas que constituyen el todo. ¿Qué es más importante no contaminar o no discriminar por género? ¿Qué es más importante apoyar la educación en la zona de influencia de la empresa o tener directores independientes? La respuesta a estas preguntas es específica a cada empresa. Y no podemos alegar, como hacen implícitamente los premios generales,

¹⁹ Norman, W., Roux, C. y Belanger P., (2008) Recognizing Business Ethics: Practical and Ethical Challenges in Awarding Prizes for Good Corporate Behavior, *Journal of Business Ethics*, Primavera. Pp. 257-271.

que todo es igualmente importante para todas las empresas y que tienen que hacer de todo.

En los premios basados en cuestionarios de respuestas predeterminadas suele ser así, calificando por el número de respuestas positivas. En los de ensayo se les suelen dar pesos a las diferentes categorías y se calcula un promedio ponderado. El tipo de preguntas que se hacen y no se hacen determina en buena medida lo que se considera más importante y los pesos relativos lo cuantifican ¿Quién y cómo se determina la importancia relativa? ¿Es igualmente importante el medio ambiente para una empresa minera que para una empresa de consultoría?

Por otra parte es imposible, o por lo menos improcedente, decir que tal o cual empresa es la más responsable, ni siquiera decir que es responsable. No hay empresa que pueda decir que tiene responsabilidad total, en todas las áreas. Hay responsabilidades puntuales, parciales, en aspectos específicos (ver el artículo V.10, El iceberg de la RSE), pero la responsabilidad total no existe. ¿Son las tabacaleras totalmente irresponsables? A pesar de tener un producto que muchos califican de irresponsable, estas empresas pueden prácticas de cultivo y de procesamiento del producto muy responsables, pueden apoyar a pequeños productores, tener prácticas laborales modelo, entre otras cosas.

No es inusual el caso de alguna empresa que ha ganado estos premios de “Empresa Responsable” a la que después se le descubre alguna práctica específica que no está a la altura. El público debe haber sobreentendido que la “empresa responsable” era responsable en todo. Los premios no son a la “Empresa Parcialmente Responsable”. Estas situaciones desprestigian a la empresa y al premio.

De allí que es mucho más conveniente, para los objetivos señalados al comienzo, otorgar premios a prácticas específicas, mientras más específicas mejor. Ya sean definidas por tipo de acción o por tipo de *stakeholders* (clientes, accionistas, empleados, etc.). Por ejemplo, premios a la inclusión social, al apoyo comunitario, a la reducción de gases de efecto invernadero, a la gobernanza, a la información al consumidor, a productos responsables, a prácticas laborales, etc. De la misma manera, serán más efectivos los premios que son otorgados con un público específico en mente, por ejemplo, inversores, consumidores, otras empresas o el público en general.

Y aun mejor, otorgar premios al mejoramiento de las prácticas responsables. Esto es más cónsono con los objetivos de promover buenas prácticas que premiar la existencia misma de esas prácticas. La mayoría de los premios hacen una evaluación estática y terminan

otorgando el premio a las mismas empresas año tras año. Esto halaga a las empresas pero los premios no hacen la contribución que podrían hacer al progreso, a la mejora.

Estos premios específicos tienen muchas ventajas sobre los generales:

- La información es más fácil de recopilar, más fácil de evaluar.
- Es menos costoso
- Permite establecer buenas prácticas
- Corre un menor riesgo de desprestigio si se encuentra que en otra área tiene prácticas deficientes
- El premio es más objetivo, hay más consenso mientras más específica sea el área evaluada
- No presupone un modelo de sostenibilidad o responsabilidad
- Compiten empresas para las cuales esa práctica es estratégica
- Reconoce empresas que pueden tener defectos y las estimula a mejorar.

No es que sea imposible otorgar premios generales, pero es muy difícil hacerlo de manera confiable.

IX. Elección de ganadores

La forma de elección de los ganadores está íntimamente relacionada con la forma de recopilación de la información. Es deseable que los premios hagan una elección objetiva, pero ello puede ser muy difícil dado lo que se está premiando, que es de naturaleza cambiante y subjetiva. Suele haber mucho más consenso en lo que son empresas o prácticas irresponsables, que en lo que son prácticas responsables.

Es mucho más fácil otorgar premios a las empresas irresponsables, como lo son los premios "Ojo Público" que otorgan anualmente las ONGs Declaración de Berna y Greenpeace Suiza, con motivo de la celebración del Foro Económico Mundial en enero de cada año en Davos. Y como el objetivo del premio es denunciar malas prácticas se puede usar votación popular, con poca información de sustento, basado en informaciones de prensa. Hay entonces una correlación entre cobertura mediática de la irresponsabilidad y los "ganadores".

Para lograr la objetividad, algunos premios recurren al voto popular, pero como ya mencionamos ello no suele juzgar el conocimiento de las prácticas empresariales sino el conocimiento del nombre de la empresa o de sus productos. Y hay que recordar que hay muchas empresas que no tienen productos de consumo masivo y que son desconocidas

para el público. Otros premios usan preguntas cuya respuesta puede cuantificarse de tal manera de calcular la elección. También comentamos que estas preguntas no suelen poder distinguir a unas empresas de otras ya que casi todas responden lo mismo, llegando al caso de que casi todas las empresas que completan el cuestionario ganan el premio.

Es preferible reconocer que, por su naturaleza, en estos premios siempre habrán criterios subjetivos y desacuerdos en lo que constituyen buenas prácticas. Sin embargo, es posible mejorar el otorgamiento de los premios de tal manera que tengan mayor utilidad para el público.

El premio ideal es aquel que tiene criterios de selección claramente definidos de antemano y que selecciona a los ganadores después de un completo análisis del cumplimiento de los criterios. Este caso puede ser demasiado costoso de hacer en la práctica por lo que se deben hacer aproximaciones que sean factibles en el tiempo y en costo.

Partiendo de la premisa que la subjetividad es inevitable, pero que la decisión demanda objetividad, se puede reducir aquella utilizando procesos de preselección basado en criterios relativamente gruesos, evaluados por conocedores de los temas del premio, para reducir el número de empresas a una cantidad manejable. A las empresas del grupo preseleccionado se les puede pedir información más detallada, que será evaluada y contrastada por un panel de expertos. Obviamente que el panel de expertos debe ser lo más amplio que sea posible y con conocimiento representativo de lo que sea que se está evaluando.

Hay compromisos que hacer entre los diferentes aspectos de responsabilidad y es muy difícil compararlos entre empresas, de allí que debe evitarse predeterminedar el valor que tiene cada tema para la empresa y permitir una evaluación global por parte de expertos, que deben tener la libertad de darle más importancia a los temas que se consideren más estratégicos para cada empresa. No tiene la misma importancia las prácticas en desarrollo comunitario para una empresa minera que para una empresa de telecomunicaciones.

Y es deseable para las empresas que haya selectividad, que sean pocas las que ganen el premio, de lo contrario la abundancia le quita valor, no distingue entre empresas.

Mientras más objetivo se quiere que sea el premio mayor tiempo y recursos requerirá.

Comparemos con otros premios para apreciar algunos de estos aspectos. Consideremos el caso de premios a libros. Obviamente que los libros de ensayo no deben competir con

los de ficción, los de historia no compiten con los de economía, los de ficción histórica no compiten con novelas contemporáneas. Para seleccionar el mejor libro los miembros del jurado usaran algunos criterios más o menos comunes, pero en general su aplicación será subjetiva, personal. Es de suponer que todos los miembros del jurado han leído todos los libros. Aunque es subjetivo, los otorgantes deben querer tener legitimidad.

Un extremo de subjetividad son los concursos de belleza o los de canciones. Es tal la subjetividad que hasta se puede usar la votación popular, obviando en lo posible el favoritismo local o nacional. Pero los premios a la responsabilidad son algo más serio que los de belleza y canciones.

X. Disseminación de información

En el proceso de información sobre los ganadores se logran buena parte de los objetivos, buenos y malos. Se puede y debe aprovechar la ocasión para destacar prácticas responsables, inclusive llegando a publicar los ejemplos y las razones por las cuales se hacen merecedores de los premios.

En muchos casos, lamentablemente, el objetivo suele ser hacer un evento publicitario de la institución y de los ganadores. Pero el objetivo no debe ser la fiesta, sino la promoción y disseminación de buenas prácticas. No sólo las estatuillas y el brindis, sino la presentación de las buenas prácticas. El evento se puede usar para la recaudación de fondos para la posterior disseminación de esas prácticas.

En cualquier caso, la transparencia del proceso es fundamental. Se deben disseminar los criterios y cómo los ganadores los cumplieron, cuál fue el proceso de selección y, altamente deseable, revelar la información proporcionada por las empresa ganadores para el concurso. Ello estimulará a las empresas a proporcionar información fidedigna, ya que podría ser contrastada y denunciada por algunos *stakeholders*. Progresivamente la información se iría haciendo más confiable. Es posible que algunas empresas aleguen que la información revele algunos secretos industriales, lo que es muy poco probable. De todas maneras, la empresa podría pedir limitar la disseminación de alguna parte de la información, lo que no obstante debería ser evaluado en el proceso de selección.

Es difícil concebir la legitimidad de los premios sin transparencia, tanto por parte de los otorgantes como de las empresas. Ninguno de los dos debe poder alegar secretos.

XI. En resumen: ¿el premio ideal?

Es de suponer que todos los premios y las empresas concursantes aspiran a la legitimidad. Sería de esperar que, en el largo plazo, fuera de interés de todas las partes tener procesos con credibilidad. Pero ambas partes suelen priorizar el corto plazo sobre el largo y se contentan con premios que, en principio, deberían tener baja credibilidad, pero que ante la indiferencia o desconocimiento de los *stakeholders* parece que dan valor.

Por la discusión anterior puede deducirse que hacerlo bien tiene grandes costos y grandes riesgos y es legítimo preguntarse si valen la pena los premios. El ideal es posiblemente inalcanzable, pero se pueden hacer mejoras progresivas e inclusive crear nuevos premios que eviten los problemas que se han discutido.

El reporte de información sobre prácticas responsables está avanzando a pasos acelerados, por lo menos en las empresas de mayor tamaño. A medida que las empresas reporten indicadores que sean comparables con otras empresas y se mejoren las técnicas de cuantificación de resultados (ver artículo III. 8, Etapas en el informe de sostenibilidad: Hacia el informe integrado), se irá haciendo posible introducir elementos más objetivos en la elección de ganadores. Mientras tanto, tendremos que convivir con elementos subjetivos y premios imperfectos.

A lo mejor no podemos determinar las características de los mejores premios, pero si podemos esbozar las **15 características de los peores premios**:

1. Que están parcialmente financiados, directa o indirectamente por las empresas
2. Que se limita a empresas que son miembros de la institución otorgante
3. Que premia la sostenibilidad o responsabilidad en general
4. Que mezcla todas las empresas en el concurso
5. Que son otorgados por instituciones que reciben donaciones o prestan servicios a las empresas
6. Que se basa en información proporcionada por las empresas
7. Que no verifica y contrasta la información
8. Que solo usa información del pasado y no como está posicionada la empresa para el futuro
9. Que hace cuestionarios de respuestas predeterminadas
10. Que presupone un modelo de lo que deben ser las prácticas responsables
11. Que selecciona en base a puntuaciones predeterminadas
12. Que selecciona en base a votación popular

13. Que tiene procesos y metodologías poco transparente y no revela las comparaciones entre empresas
14. Que lo ganan siempre las mismas empresas
15. Que se entrega a muchas empresas.

En resumen, los premios a las prácticas responsables pueden hacer una contribución valiosa a los objetivos de promoción y diseminación de la responsabilidad y de la información, pero hay unas maneras más efectivas que otras. En este artículo se han esbozado las características de los más efectivos, suponiendo que esos sean sus objetivos. Todavía hace falta un análisis más riguroso de los premios existentes y de sus impactos sobre el público al cual van dirigidos y sobre las prácticas responsables de las empresas.

V.7 ¿En que se parecen los Rankings de RSE y los chismes sobre infidelidades?

En que ambos se diseminan rápido y con regodeo, sin verificar los hechos. Veamos una posible evolución del chisme:

Fulanito 1 a fulanito 2: A la hora de la comida vi a Juan y Josefina salir de la oficina.

Fulanito 2 a fulanito 3: Me dijeron de Juan y Josefina salen juntos a comer

Fulanito 3 a fulanito 4: Me dijeron que Juan y Josefina tienen un romance

Fulanito 4 a fulanito 5: Juan y Josefina se van todos los días al mediodía a hacer...

Y así sucesivamente. Pasamos de una salida de la oficina, al mismo tiempo, a tener un affaire. Moral de esta historia: Si tiene enemigos no salga de la oficina al mismo tiempo que Josefina... o que Juan.

Se puede hacer mucho daño, pero como nos divierte, lo difundimos. La reputación se construye sobre años y se pierde en segundos. Hablando de reputación, el Reputation Institute (RI) acaba de publicar un ranking de las empresas con mejor reputación. Podría ser reportado más o menos así:

Medio 1: Reputation Institute hizo una encuesta en 32 países sobre 600 empresas seleccionadas y publicó el ranking de la percepción de su reputación. Lo encabeza la empresa Ferrero de Italia.

Medio 2 que leyó el medio 1: Se publicó el ranking de las empresas más responsables del mundo.

Medio 3 que leyó el medio 2: Las empresas de nuestro país entre las más responsables del mundo.

Empresa 1: Somos la mejor empresa del país.

Pasamos de un estudio de percepción de reputación a una conclusión de responsabilidad.

Veamos los hechos para ver si se justifican las conclusiones que con el tiempo se van tergiversando. El estudio se hace con una encuesta sobre 600 empresas en 32 países, un promedio de 20 empresas por país. El ranking se saca de encuestar a 100 personas que dicen conocer la empresa, pero que no conocen o no responden sobre las demás 599, a menos que también la conozcan. Solo pueden opinar sobre las empresas en su país, que conozcan. El ranking de cada empresa en cada país se "corrige" para compensar las opiniones en países que tienden a ser duros con sus empresa y así poderlas comparar de país a país. Se hacen preguntas referentes a confianza, estima, admiración y si le cae bien.

Muy probablemente las respuestas se basan en qué empresas te caen bien, ya sea por el producto que hacen, porque conoces a alguien, porque has oído decir algo sobre ella, y a lo mejor porque eres su cliente. En Iberoamérica entre las primeras 200 hay 10 de Brasil (puestos 3 y 4 en las primeras 30), 6 de México y 4 de España y ninguna en Chile (los cuatro países cubiertos). ¿Son las empresas de Brasil más reputadas que las de España o es que los brasileños valoran mejor a sus empresas en concursos internacionales (véase un artículo anterior sobre los premios a los reportes de sostenibilidad del GRI)?

¿Puede de estas preguntas llegarse a la conclusión de que la empresa es “la más responsable”, la “mejor”? Hay un gran trecho entre ser la mejor, o la más responsable o la calificada como la de mejor reputación entre consumidores de entre 600 empresas. ¿Se puede comparar la reputación de Ferrero vista por los italianos con la de Amazon vista por los estadounidenses?. ¿No hay una diferencia cultural en la percepción de la reputación empresarial? ¿Se puede comparar la reputación de una empresa con contacto con consumidores, como El Corte Inglés, con una como CEMEX que mayormente se maneja con otras empresas? No debería sorprender que el sector más “reputado” es el de bienes de consumo.

¿Son 600 empresas en 32 países “el mundo”? ¿Dónde están los demás millones de empresas? Donde están los demás 140 y pico de países. Alguno dirá que se evaluaron a los que importan y no hay que perder el tiempo con empresas y países menores. ¿Se puede concluir, como hacen algunos medios que tal o cual empresa es mejor, o que es la “mejor de España”, o la “más responsable de España”? No, en todo caso fue la que mayor calificación obtuvo entre las empresas españolas, basadas en preguntas sobre confianza, estima, admiración y si les cae bien. Y hay que recordar que esto son encuestas nacionales que se consolidan en un ranking internacional.

Quiero aclarar que aquí no estoy criticando el valor de estos rankings. Como dice la famosa frase en mercadotecnia, “la percepción es la más real de las realidades” y todos actuamos en base a percepciones. De allí que las empresas deben construir esas reputaciones para influenciar las percepciones y por ende la realidad. Pero no olvidemos la segunda parte de la frase de mercadotecnia “...pero nada destruye más una buena percepción que una mala realidad”.

Lo que sí estamos cuestionando es elevar estos rankings como si fueran “el mundo”, el mezclar reputaciones de una empresa en un país con otra empresa en otro país, de hacer estos ranking un sinónimo de “mejores” en un sentido general, o las “más responsables” como lo presentan algunos.

Lo que es cierto es que, usando una metodología específica, no exenta de problemas, han sido catalogadas por el RI como las de mayor reputación en sus respectivos países. El ranking parece ser más bien el de “las más conocidas” y que no sean malas. Hay que aclarar que siendo RI una empresa con fines de lucro no da muchos más detalles sobre la metodología.

En este mismo orden de ideas, el año pasado, después de la publicación de los índices de Competitividad Responsable de *Accountability*, un periodista reportaba que “Colombia ocupa el sexto puesto... en la inclusión de programas de RSE en la empresa” El índice de Competitividad Responsable no se refiere a “la inclusión de programas de RSE en la empresa” Es un índice de muchos índices que pretende reflejar las condiciones para hacer negocios en los países, e incluye la situación de los países en temas ambientales y sociales, pero no tiene nada que ver con inclusión de programas de RSE en la empresa, ni recopila información a nivel de empresas. Pero la noticia parecía más interesante reportada así.

Reportar rankings tiene un gran atractivo. Se diseminan como los chismes de infidelidad, rápido y con regodeo. Pero como estos chismes, se repiten sin analizar su veracidad. Si Juan y Josefina salían de la oficina al mismo tiempo debe ser que tienen un affaire. Pero si es verdad, ¡que vengan con pruebas!

Reproduzco los comentarios de Fernando Prado Abuín, Director General del Reputation Institute en España al artículo. También añadido al final algunas preguntas que le hice sobre la metodología y las respuestas recibidas

Comentarios

Coincido con el autor en la mayor parte de la argumentación. Los rankings son lo que son: datos de una investigación que ordenan a un grupo de empresas en función de la variable analizada. Por lo que el uso periodístico que se les da a veces no hace justicia a la realidad del dato. Quiero, no obstante, puntualizar sobre lo dicho sobre el Global Pulse ranking de Reputation Institute. En este ranking se mide la reputación de las empresas más grandes/ relevantes en cada país. El criterio de selección de las 600 que entran en el estudio es el de facturación, eliminando empresas no conocidas por el gran público y adaptándolo al tamaño de la economía de cada país en busca de representatividad.

El stakeholder analizado en este ranking es población general, en otros estudios analizamos otros públicos. En el caso de España han entrado 15 empresas en la lista de 600.

Hemos preguntando a los españoles sobre el grado de admiración y respeto, reputación reconocida, buena impresión y confianza que les merecen y en base a eso hemos desarrollado un ranking de reputación. La reputación son percepciones, y eso es lo que medimos y su sustento es emocional. Además desarrollamos un modelo que explica sus palancas racionales. Los datos son estandarizados para poder realizar comparaciones entre países, pero es cierto que al medir cada empresa sólo en su país de origen, lo que nos dice el estudio es que Mercadona tiene muy buena reputación en España, más que otras empresas similares en otros países, por ejemplo Tesco en el Reino Unido. En el caso de multinacionales el dato hace referencia a sus países de origen. Esto es relevante, porque por ejemplo Nestlé y Danone tienen mejor reputación en España que en los países donde tienen su matriz (la primera en Suiza y la segunda en Francia), incluso mejor que las empresas españolas que lideran el ranking. Si estas empresas hubieran sido medidas en España, probablemente estarían en la parte alta del ranking codeándose con Mercadona y El Corte Inglés (quizá superándolas). En cualquier caso, esta argumentación no le quita validez al ranking, pero sí a algunas interpretaciones que se hacen desde el desconocimiento de lo que significa, lo que, como apunta el autor, puede llevar a titulares erróneos.

Con respecto a la metodología del estudio, tengo que indicarle al autor que Reputation Institute siempre se ha caracterizado por su rigor y transparencia, por lo que le emplazo públicamente para discutirla en detalle. No incorpora más corrección que la estandarización de los datos, un simple proceso estadístico que nos permita decir que un 60 en Brasil sea equiparable a un 60 en Estados Unidos. Por cierto, la frase de que la reputación “se construye en años y se pierde en segundos” es una afirmación tradicional que no está soportada en datos. Daría para un nuevo post en que con amplia investigación y muchos casos podría rebatirla.

Tomamos el reto que nos hacía el Director General del RI y le formulamos una serie de preguntas sobre la metodología. Las preguntas y sus respuestas se pueden encontrar en el blog www.cumpetere.blogspot.com/2009/06/comentarios-e-intercambio-sobre.html

V.8 Manéjense con cuidado: Normas y guías de Responsabilidad empresarial

Artículo publicado el 27 de abril del 2009, año y medio antes de la aprobación de la Guía ISO 26000

Con las mejores intenciones de apoyar en la diseminación de prácticas responsables se está poniendo de moda desarrollar normas y guías para las empresas e instituciones. La más conocida es la ISO 26000, actualmente en proceso de elaboración con la participación de representantes de las instituciones nacionales de normalización, de la sociedad civil, del mundo académico y en menor escala de las empresas afectadas. Se prepara bajo los auspicios de la institución internacional de desarrollo de estándares, ISO, International Standards Organization. Se espera terminar el proceso de elaboración de las guías durante el 2010.

También hay normas desarrolladas a nivel nacional, supuestamente adaptándose a la realidad nacional como es el caso de la *Norma Mexicana de Responsabilidad Social (NMX SAS20004)* y la *Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social (GTC 180)* entre otras. También hay algunas normas, que desarrolladas a nivel nacional, aspiran a convertirse en normas de utilización internacional como lo es la *Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable (SGE 21)* desarrollada por Forética en España.

Algunas pretenden actuar como guías para el comportamiento empresarial y para que las partes interesadas tengan un referente a la hora de juzgar las prácticas responsables, reconociendo que la responsabilidad no puede definirse estrictamente de forma comparable a las normas técnicas, por ejemplo las de la composición de alimentos o las características físicas de materiales o de propiedades de combustible. Estas normas técnicas, por referirse a productos que son susceptibles de ser sometidos a pruebas replicables y estandarizables, son normas certificables.

El caso más paradigmático de las normas de RSE, léase normas de comportamiento, es la ISO 26000, patrocinada por una institución que hasta ahora solo producía normas certificables pero que en este caso, después de amplia discusión decidió que por primera vez emitiría no una norma sino una guía no certificable. Aun cuando la intención es que sea una guía, la tentación será muy alta para que la sociedad civil exija que se verifique o certifique el comportamiento empresarial basado en esta guía (¡no certificable!). No faltaran consultores que respondan muy positivamente a esas exigencias creando certificaciones, no estandarizadas (¿quién certifica la capacidad de los consultores de certificar?). No pasara mucho tiempo antes de que veamos una publicación con un título que más o menos

diga “Indicadores de responsabilidad derivados de la ISO 26000” u otro como “Criterios para la certificación de la guía ISO 26000”. Para muestra un botón: un titular de El Sol de México del 13 de abril de 2009: “Norma ISO 26000 exigirá equidad de género a las empresas”.

En contraste con esta “guía”, la SGE 21 nace ya como una norma (privada) que se promociona como la “primera norma certificable”.

Estas normas o guías tienen grandes ventajas en el sentido de que presentan un inventario de prácticas y/o sistemas de responsabilidad que pueden ser sumamente valiosas para guiar la elaboración e implementación de una estrategia de responsabilidad empresarial, para guiar la acción de la sociedad civil, para lograr cambios incrementales en prácticas específicas. El proceso de preparación, generando y diseminando información, educando, buscando consensos, entre otros aspectos es muy positivo para la promoción de la responsabilidad empresarial. Pero el producto, como toda herramienta puede ser usada bien o mal. Hay que estar conscientes de los costos y riesgos.

¿Qué hay de malo en que haya normas certificables de responsabilidad? Antes debemos responder a otras preguntas: ¿Se puede normar el comportamiento responsable? ¿Qué consecuencias tiene para la empresa la existencia de estas normativas?

Empecemos por recordar que las prácticas responsables de las empresas abarcan un espectro sumamente amplio, desde normas laborales y ambientales, respeto a derechos humanos, donaciones estratégicas, pasando por mejoras en la calidad de vida de la comunidad, sistemas de control interno, funcionamiento del Consejo Directivo, hasta contribuciones a la mejora de la gobernanza pública. Cierto es que algunas de estas actividades pueden ser normadas, de hecho muchas están legisladas y reguladas por los gobiernos, aunque a veces no supervisadas como sería deseable. Otras son guiadas por acuerdos internacionales, algunos obligatorios otros voluntarios. Otras son mejores prácticas acordadas formal o informalmente a nivel de grupo industrial, pero muchas son prácticas voluntarias de las empresas, adaptadas al entorno y a las circunstancias en que operan. Otras son guías para la preparación de información financiera (como el GRI) y para la revisión (*assurance*) de esa información (como la AA1000AS), cuya legitimidad se la da la aceptación más o menos universal. El problema son las guías y normas que pretenden abarcar un gran espectro, las que pretenden cubrir la “RSE” en general²⁰.

20 El que esté interesado en un compendio de normas y códigos pueden consultar el volumen enciclopédico de Deborah Leipziger, “The Corporate Responsibility Code Book”, Greenleaf Publishing, Londres, 2003.

Hay que recordar que la empresa decide su estrategia de responsabilidad basada en sus capacidades y en el entorno institucional en que opera, las necesidades, los valores y las expectativas de la sociedad. Una misma empresa puede tener diferentes estrategias en diferentes localidades, en diferentes momentos. Un factor importante del comportamiento empresarial es la existencia y actitud de las partes interesadas, que varían de lugar a lugar, de empresa a empresa y en el tiempo. Condicionan en gran medida las prácticas responsables de la empresa.

Las guías y normas suelen imponer un esquema o “planilla” a todas las empresas por igual, independientemente del entorno, de sus partes interesadas, del mercado, de sus capacidades, etc. Pretenden que todas las empresas hagan de todo, tengan prácticas responsables en todos los ámbitos. Sin duda que hay que cumplir con todas las leyes y regulaciones, e ir más allá de la ley, ya que esta puede ser deficiente, pero pretender normar el comportamiento voluntario tiene riesgos.

Seamos realistas, la empresa no puede atacar todo al mismo tiempo, tiene que priorizar en función del costo beneficio percibido de las prácticas responsables y tiene que tener una estrategia de implementación de la estrategia a través del tiempo. No se puede pretender que de la noche a la mañana sean empresas ideales.

Pero la pregunta más importante es ¿Conducen estas guías a que las empresas adopten practicas responsables o pueden ser contraproducentes?

Si la guía es certificable o la empresa o las partes interesadas la ven como tal, puede tener consecuencias negativas para las prácticas responsables y se presenta una gran paradoja. Una vez que la sociedad empieza a exigir la certificación, formal o informal, la empresa, para poder tener una buena certificación poco a poco va haciendo lo que le pide la guía, independientemente de si ello es relevante para la empresa, o si ello es lo que las partes interesadas, capaces de influir en los costos y beneficios de la empresa, desean. **Puede llevar a la empresa al síndrome de “llenar planillas”, cumplir con lo prescrito, independientemente de si es relevante para la empresa, con actividades dominadas por lo que piden las guías o normas.** Es más, induce a la empresa a jugar con las apariencias (“*greenwash*”) de ser responsable, para mejorar la nota.

Y lo que es más grave, en el caso de países en desarrollo y aun en los desarrollados, la empresa puede ver que a pesar de tener prácticas responsables según las guías y tener una buena evaluación, el mercado no le responde. La empresa se ve frustrada y puede dejar de lado algunas prácticas responsables. Como consecuencia de la presión de las normas puede haber invertido en prácticas responsables que no son las que el mercado de sus productos o servicios demandan.

La empresa debe tener las prácticas responsables relevantes a su mercado de partes interesadas y no pretender hacer de todo. Y estamos hablando de la práctica, no de la teoría. La empresa debe concentrarse en un subconjunto del total en función de sus capacidades y del análisis de las necesidades y expectativas de los que influyen en los costos y beneficios que enfrenta la empresa. De lo contrario, la estrategia de responsabilidad no es sostenible.

Las guías pueden convertirse en normas y las normas pueden llegar a convertirse en un enemigo de las prácticas responsables. Tienen muchas ventajas, pero como toda herramienta hay que saberlas utilizar.

V.9 ¿Acreditación de empresas socialmente responsables?

Recientemente se ha anunciado en España que el gobierno podrá acreditar a las empresas como socialmente responsables. ¿Es factible? ¿Es deseable? ¿Le corresponde al gobierno?

Se han publicado varias noticias en la prensa española sobre que la Ley de Economía Sostenible permitirá a las empresas obtener la "certificación de empresas socialmente responsables". El numeral 3 del artículo 40 dice: *"Las empresas que cumplan un nivel mínimo en los anteriores indicadores podrán ser acreditadas como empresas socialmente responsables por el Observatorio del Consejo Estatal de la Responsabilidad Social Empresarial ..."*. Los indicadores a que se refiere se citan en el numerales 1 y 2 que dicen que *"el Gobierno pondrá a su disposición un conjunto de características e indicadores para su autoevaluación..."*, *"... transparencia en la gestión, buen gobierno corporativo, compromiso con lo local, y el medioambiente, respeto a los derechos humanos, mejora en las relaciones laborales e igualdad efectiva entre mujeres y hombres..."*²¹.

El proyecto de ley también tiene un artículo muy completo sobre la sostenibilidad en las empresas públicas que las compromete a prácticas responsables. Son esfuerzos muy laudables para promover la responsabilidad social de las empresas y es de apreciar. Pero como comentábamos en otro artículo (*Manéjense con cuidado: Normas y guías de Responsabilidad empresarial*, artículo V.8), estas buenas intenciones pueden tener consecuencias no previstas. En el caso de la ley, la situación es potencialmente más grave ya que será una institución gubernamental (el Consejo fue creado por Real Decreto) la que "acredite" a las empresas como sociablemente responsables, con todo el "crédito" que ello significa.

Analicemos esta situación con cuidado. Primero, la acreditación será como resultado de una autoevaluación", o sea de algún cuestionario con indicadores que la empresa misma rellena. Segundo, se basará en un cumplimiento declarado de mínimos. Suponemos que la empresa será totalmente honesta y dirá la verdad y se referirá a sus prácticas reales, no a las intenciones, en los temas indicados. En estos cuestionarios, al responder a la pregunta de si en la empresa hay igualdad entre hombres y mujeres la empresa responderá "sí", no creemos que diga "sólo en algunas parte". Si en una planta manufacturera se cuida de no verter desechos tóxicos, dirá que tiene prácticas ambientalmente responsables, sin importar que sea uno de los principales emisores de gases de efecto invernadero.

21 Citas tomadas del único texto disponible en internet, que puede no ser el aprobado el 19 de marzo de 2010 por el Consejo de Ministros de España para ser enviado al Congreso.

De entrada hay que recalcar que no nos oponemos a que las empresas sean reconocidas. Pero hay que distinguir entre **responsabilidad parcial y responsabilidad total**. Toda empresa tiene algunas prácticas responsables. De allí que una tabacalera, una productora de licores o una empresa petrolera puedan alegar que son responsables en algo, si lo son, pero no en todo. Tienen productos que tienen componentes de irresponsabilidad, aunque son productos que la sociedad demanda. Estas empresas pueden tener responsabilidad parcial pero no total.

Recientemente la empresa farmacéutica GlaxoSmithKline tuvo muy buena prensa al anunciar una serie de medidas a favor de los países más pobres del mundo (ver el artículo *¿Oportunismo o Responsabilidad?* Artículo 1.8). Sin embargo recientemente se reportó que *"...un comité del Senado norteamericano concluye que GlaxoSmithKline conocía la relación entre su medicamento para diabéticos y los ataques de corazón y que incluso intimidó a científicos independientes"*. ¿Responsabilidad parcial o responsabilidad total?

Lamentablemente una "acreditación" por parte del gobierno será interpretada por muchos, y sobre todo empleada por la misma empresa, como si fuera sinónimo de responsabilidad total. Ya podemos imaginarnos lo que dirá el departamento de prensa: "Nuestra empresa ha sido acreditada por una institución del Gobierno de España como empresa socialmente responsable". No dirán: "en base a un cuestionario no auditado que hemos completado nosotros mismos". Tampoco dirán: "basado en unos mínimos establecidos por el gobierno", ni que "aunque tenemos algunas prácticas que dejan mucho que desear".

Los promotores de la idea anuncian, correctamente, que no será una certificación. Sin embargo el proyecto de ley habla de "acreditación" (que tiene la connotación de dar crédito a algo). Si bien no habrá "certificación", habrá "acreditación", que en la publicidad empresarial es lamentablemente lo mismo. De hecho encontré un diccionario que define "acreditación" como "certificación, mediante un documento, de que se tienen las facultades necesarias para desempeñar un cometido".

¿Ayuda esta acreditación? ¿No es esto un atajo indeseable a que las empresas informen y la sociedad civil disemine y el consumidor actúe? Al ver esta acreditación, no tendremos que mirar nada más: "El gobierno lo dice, todos los productos de esta empresa han sido producidos de forma responsable". No hay nada más de averiguar. ¿Qué pasó en la crisis financiera? ¿Alguien miró detrás de los ratings? Si una calificadora calificó el instrumento o el proyecto como AAA, lo compro. No tengo nada más que averiguar. Además como funcionario de una institución de inversión estoy cubierto, mi política me

autoriza a comprar papeles que tengan grado de inversión. No es culpa mía. Es la ley... ¿pero es responsable?

Sorpresas nos llevaremos cuando una empresa “acreditada” por el Consejo Estatal aparezca con violaciones a regulaciones ambientales o laborales o se reconozca el daño de algunos de sus productos, o sencillamente se limite a los mínimos. Se perderá la credibilidad no solo de la “acreditación” sino también de las prácticas responsables y el público tendrá derecho a protestar que las empresas hacen lavado de cara con sus prácticas responsables y su publicidad. Bastante mal informada está la sociedad como para que contribuyamos a la desinformación.

¿Podrá el Consejo “desacreditar” a las empresas que hayan sido encontradas con violaciones? ¿Tendrá la capacidad política de hacerlo? ¿No sería preferible que se limitare a publicar los cuestionarios de las empresas (en una buena base de datos, que sea analizable) sin emitir opinión y que sea la sociedad la que juzgue la información, los medios que la diseminen y el consumidor o cliente el que decida? ¿Qué valor agregado tiene el cuestionario cuando ya existen muchos en el mercado? ¿No es preferible dejarle esta tarea a instituciones que sean independientes del gobierno y de las empresas?

Hay certificaciones y certificaciones. Sí a la certificación de Comercio Justo. Sí a la certificación de “libre de trabajo infantil”. Sí a la certificación de “madera proveniente de bosques sostenibles”. Sí a la certificación SA8000 de respeto a los derechos de los trabajadores. Sí a las certificaciones de prácticas específicas, verificadas (aunque se cuelen algunos). Son certificaciones independientes, verificadas, auditadas, con vencimiento.

Sí a la diseminación de información. Sí a la educación del consumidor, sí a la educación del trabajador. Sí a la exposición de prácticas irresponsables.

¿Queremos otro Pacto Mundial que admite a todos como miembros y solo los expulsa, no por no hacer nada responsable o por hacer algo irresponsable. Los expulsa por no reportar lo que hace o no hace? (por lo menos ahora publica los reportes de los que sí reportan) ¿Queremos otro GRI que no verifica y deja que las empresas y sus consultores se autocalifiquen? El Pacto Mundial promueve buenos principios de conducta y el GRI promueve buenos principios de reporte, pero no verifican. Es el equivalente de ser admitido a estudiar a una buena universidad, sin examen de admisión, llenar un cuestionario y asignarnos nosotros mismos la nota. Supongo que será Sobresaliente. Y después ser “acreditado” por la universidad.

Me imagino qué pasaría si los estados financieros de un Banco fueran “acreditados” solamente por el Presidente del Consejo (que en algunos países se requiere, además de la certificación de auditores independientes), sin auditoría externa y sin supervisión y control por parte de los reguladores.

Hay muchas, muchas empresas honestas y responsables, pero hay algunas que no lo son, y son precisamente éstas las que abusan del sistema y lo corrompen, en detrimento de las responsables. No hay que dejarles la oportunidad de hacerlo.

Es imposible demostrar que una empresa es socialmente responsable. Tampoco es deseable que la “acredite” un organismo gubernamental, salvo que cumple con una ley. Lo que se puede y se debe decir es que tal o cual empresa tiene prácticas responsables en diversidad, en protección del medio ambiente, en la contratación de personas en desventaja social, o en lo que sea. Y hasta certificarlo, basado en comprobación *in situ*. Se pueden dar premios a prácticas responsables específicas, pero no “acreditar” que una empresa es “Empresa Socialmente Responsable”. ¿Responsabilidad total?

Y aun así nos podemos encontrar con que eso es verdad al momento de la acreditación, y no unos días después. Quizás no debemos ser tan suspicaces, en algo hay que confiar. Sin embargo, para los que creen que esto no ocurre, vean la historia de la caída de Lehman Brothers, que hacía una serie de transacciones financieras para mejorar el balance general unos días antes del cierre de los estados financieros y las revertían después de ser auditados y certificados, todo esto de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Lo que nos recuerda una vez más que ser responsable va más allá de seguir las reglas vigentes.

Una cosa es la responsabilidad parcial y otra la responsabilidad total. Una cosa es autoevaluación y la otra verificación independiente. Una cosa es hacerle seguimiento y tomar medidas correctivas y otra el dar acreditaciones. Como todo instrumento, bien utilizado, puede ser muy beneficioso, pero mal utilizado puede ser dañino.

V.10 El iceberg de la RSE

La responsabilidad de las empresas es como un iceberg. No porque sea fría, sino que solo se le ve una pequeña parte. Solo se “ve” lo que ellas mismas reportan, que suele ser solo lo bueno.

Esto viene a colación por el sonado caso de BP en la contaminación del Golfo de México. Mucha gente se pregunta como es posible que una empresa como esa fuera calificada de responsable y estar en varios índices de sostenibilidad. Y había ganado muchos premios. Y después del accidente del Golfo de México se descubre que no lo era tanto

La mayor parte de las prácticas estaban sumergidas, como en el iceberg (o como la plataforma de BP).

No era tan responsable antes ni es tan irresponsable ahora. Como se dice de muchos equipos de fútbol después de una dura derrota, ni antes eran tan buenos, ni ahora son tan malos.

Si no hubiera ocurrido el accidente, ¿estaría todavía BP en los índices de sostenibilidad? Probablemente sí. Lo que esto demuestra que los índices, los analistas y el público en general saben poco de las verdaderas actividades de las empresas, solo lo que ellas deciden revelar o que investigaciones especiales logren revelar. Todavía dependemos mayormente de las empresas en cuanto a información.

Hemos escrito en varios artículos, que la responsabilidad total no existe, la RSE es un concepto parcial. El evento de BP corrobora esto.

Todas las empresas tienen prácticas responsables y algunas prácticas irresponsables. Algunas más, otras menos. La cuestión es donde se ubica el neto, el balance. Ni varias prácticas responsables hacen que la empresa sea calificable de responsable, ni alguna práctica irresponsable hace que la empresa sea irresponsable. Y si se encuentra alguna práctica irresponsable en la empresa, ¿qué hacemos? ¿la sacamos de todas las listas, de todos los índices? No quedaría nadie. El que esté libre de culpa que tire la primera piedra.

No pretendo excusar a BP, todo lo contrario, en su caso se ha comprobado que su balance es muy negativo, no sólo por el impacto de este accidente, sino por la secuencia de accidentes previos en otros países atribuibles a negligencia, entre otras irresponsabilidades.

Pero es que si desechamos a todos los hayan cometido algún pecado no nos queda nadie. Hay que buscar la redención, trabajar con los que tienen ganas de mejorar, aumentar el número e intensidad de prácticas responsables en los que tienen vocación. Pero no desahuciar a las que se les encuentra algún problema. Todo lo contrario, son las que necesitan más ayuda.

Pero tampoco decir que son responsables, como insisten algunos premios. Lo que es correcto es decir que tienen prácticas responsables y que las empresas divulguen cuales son. Así podremos trabajar con las empresas para mejorar y no engañar ni engañarnos con ideas ingenuas.

Y como decíamos en el artículo anterior, que los premios, reconocimientos y certificaciones sean por prácticas específicas, no generales.

Si adoptáremos estos criterios de no demonizar a las empresas por alguna práctica irresponsable y apreciar las responsables, a lo mejor serían más honestas en la información que nos dan, no como ahora que solo nos muestran la punta del iceberg y aun ésta, en muchos casos, viene bastante maquillada.

Con la responsabilidad de las empresas no podemos generalizar. Como dijo el escritor y humorista Mark Twain: "Todas las generalizaciones son falsas, ...incluyendo esta".

V.11 ¿Para qué sirven los índices de sostenibilidad?

Empiezo pidiendo al lector un poco de paciencia ya que este artículo es un poco más largo de lo común por ser un tema menos conocido.

Este artículo pretende contribuir a un mejor entendimiento de qué son y qué no son los índices de sostenibilidad, para qué sirven y para qué no sirven. Esto es importante para entender las críticas que se les hacen, para que el lector sepa cómo usarlos y pueda sacar sus conclusiones de manera informada.

Con motivo del caso BP, que comentábamos en el artículo anterior, y el menos nombrado de Shell, recientemente ha resurgido el tema de los índices de sostenibilidad. El primer caso se refiere a las críticas a los índices por incluir empresas irresponsables como BP. El segundo a que Shell decidió excluir al Dow Jones Sustainability Index de sus indicadores para determinar parte de las bonificaciones de sus ejecutivos, al ser excluida del índice. Ello ha dado lugar a grandes críticas a los índices sobre todo sobre la falta de transparencia sobre los criterios que usan para la inclusión y exclusión de las empresas (Jose Angel Moreno Izquierdo escribió un extenso artículo, *¿Calificadores descalificados?* sobre estas críticas en Diario Responsable el 28 de octubre del 2010 (www.diarioresponsable.com). También han surgido críticas respecto a aparentes inconsistencias entre los índices a la hora de incluir y excluir empresas.

Para entender todas estas críticas necesitamos conocer un poco más sobre los diferentes índices. ¿Por qué se crean los índices? ¿Cuáles son los criterios de inclusión de empresas? ¿Cuáles son sus problemas? ¿Para qué sirven y como se usan? ¿Por qué quieren las empresas ser miembros?

A mediados de 2009 había más de 50 índices de sostenibilidad, con la mayoría de ellos creados en los últimos tres años, algunos de los nuevos son índices generales, multisectoriales y multinacionales, pero la mayoría son especializados en energía limpia y cambio climático y algunos son especializados en países. En septiembre del 2010 las bolsas de México y de Estambul anunciaron la creación de sus índices. En América Latina se creó en el 2005 el de la Bolsa de Sao Paulo (ISE BM&FBovespa). En España se creó en el 2009 el FTSE4good IBEX, que pertenece a la familia de índices del FTSE4good, integrada además por los de muchas otras bolsas de valores en países desarrollados.

El presente artículo pretende poner estas críticas en contexto y aclarar algunas confusiones que han ido surgiendo con respecto a los índices. Obviamente no es un tratado sobre

índices de sostenibilidad. Lo haremos comentando el Dow Jones Sustainability Index (originado por la empresa entonces propietaria del Wall Street Journal, creado en 1999) y el FTSE4good (del *Financial Times*, creado en el 2001) que son los más grandes y conocidos, y el de la Bolsa de Sao Paulo, por ser el primero en América Latina (y segundo en países en desarrollo). El Dow Jones cubre 318 empresas, el FTSE4Good no lo revela y el de la Bolsa de Sao Paulo solo 34 empresas. Los dos primeros son familias de índices y tienen subíndices por países y regiones.

Empecemos por responder porqué se crean estos índices. Se crean fundamentalmente para satisfacer las necesidades de la industria de inversión socialmente responsable, ISR, que busca invertir en valores de empresas que, de acuerdo a algún criterio, puedan calificarse como responsables. Los inversionistas pueden comprar las acciones directamente (si saben cuáles son) o bien comprar participaciones en fondos de inversión creados reproduciendo parcial o totalmente el índice.

Una vez que los inversionistas crean carteras o fondos basados en criterios de sostenibilidad necesitan evaluar su rendimiento, y se usan estos índices como "*benchmark*", como referencia. De la venta de estos servicios es de donde vienen los ingresos de los índices del Dow Jones y del FTSE4Good (este índice dona sus ingresos por las licencias a UNICEF). También preparan índices a la medida del cliente. Por ejemplo, el Dow Jones ha vendido más de 70 licencias para su uso. El de la Bolsa de Sao Paulo obtiene sus ingresos al cobrar por las aplicaciones de las empresas a ser miembros, ya que no se usa todavía como "*benchmark*". Estos índices también tienen costos que deben ser cubiertos y, en algunos casos, proporcionar beneficios. Por ello la metodología es de propiedad intelectual reservada. El producto de los índices es relativamente fácil de copiar, aunque costoso de reproducir, y de allí la confidencialidad con que se manejan.

Es muy importante destacar lo de que la calificación se hace "de acuerdo a algún criterio" porque es aquí de donde salen gran cantidad de las confusiones. Hemos mencionado en múltiples ocasiones que no existe la empresa totalmente responsable. Las empresas tienen algunas o muchas prácticas responsables (ver el artículo anterior "*El iceberg de la RSE*"). Por esta razón los índices deben decidir qué criterios y metodología van a usar para determinar la inclusión de las empresas.

El Dow Jones es un índice del tipo "*best in class*", o sea que incluye las empresas que son consideradas las de mayor responsabilidad dentro de su "clase", vale decir, dentro de su industria o subsector. Hay empresas que podríamos considerar muy responsables pero no lo son tanto como la empresa líder y por ello pueden no estar, o salir en momento

determinado si entra otra mejor. El Dow Jones publica los componentes, las entradas y salidas del índice y la metodología general para el cálculo del índice. El FTSE4Good es un índice general. Sólo publica las empresas que entran y que salen, y ni su composición ni su metodología son del dominio público.

El de la Bolsa de Sao Paulo tiene metodología propia. Su proceso de selección de empresas se basa en un cuestionario de casi 200 preguntas, invitando a empresas que superan un mínimo de liquidez bursátil. Las respuestas de las empresas que aceptan participar son codificadas, eliminando las peores, y se hace un análisis estadístico para determinar las mejores que son presentadas pero la decisión final la toma un Consejo Asesor.

¿Pueden estos índices incluir empresas con prácticas irresponsables? Claro que sí. Y he aquí la primera confusión. En primer lugar porque la fuente de información primaria son las empresas. En algunos casos los analistas hacen preguntas a las empresas o se les pide información física de respaldo, pero en general la información está controlada por las empresas. En segundo lugar por el proceso mismo de selección que no puede ser exhaustivo.

En el caso del Dow Jones Sustainability Index hay empresas que producen productos que muchos calificarían de irresponsables, pero que dentro de su industria son las que más y mejores prácticas responsables tienen. En el índice hay productores de tabaco y de licores, que a lo mejor usan materia prima obtenida con agricultura sostenible, pagando precios justos, con excelente gestión de recursos humanos, etc. Las empresas incluidas son las calificadas como las más responsables, en su subsector (también preparan subíndices a la medida, sin tabaco, armamento o productos alcohólicos). En el caso del FTSE4Good, también puede haber empresas con prácticas irresponsables ya que no mide la totalidad de sus prácticas. ¿Deberían los índices incluir a empresas con productos irresponsables? Creo que no. ¿Es el petróleo un producto responsable?

Los criterios de inclusión son diferentes para cada índice. Algunos índices son de actualización semestral, otros de actualización anual, de allí que no reaccionen de forma inmediata a la detección de alguna irresponsabilidad. Esto también puede explicar porque una empresa puede entrar en un índice y salir de otro, aparte de que usan criterios diferentes de inclusión.

Buena parte de las críticas están basadas en un **supuesto equivocado de que la membresía en los índices, quiere decir que las empresas son totalmente responsables**. El usuario del índice, como el usuario de toda herramienta, debe saber utilizarlo. Es posible que los productores de índices tengan buena parte de culpa al no dejar esto bien

claro. Además es importante comprender que el que una empresa esté en un índice, solo quiere decir que la empresa mostró cumplir, al momento de su selección, con los criterios que usa el índice.

Otra parte del problema, que amplía el anterior, es la falta de transparencia del proceso. Estos índices están pasando ahora por la misma etapa que pasaron las calificadoras de riesgo durante la crisis financiera. La metodología no era de conocimiento público y los usuarios las usaron sin mirar que había detrás. El problema fue que los supuestos expertos no lo hicieron y los ignorantes nos confiamos. Los índices de sostenibilidad también son productos para uso de expertos.

Hay que recordar que la información que entregan las empresas se entrega con carácter confidencial, de allí que se pueda explicar, aunque no justificar, la falta de transparencia sobre esta información. ¿Podemos calificar de responsable a una empresa que considera que su información sobre sostenibilidad es confidencial? Muchos lectores dirán que ello es una contradicción, que es signo de irresponsabilidad. Pero aquí también es conveniente recordar que puede haber información que permitiría a la competencia descifrar algunos secretos industriales. Si la información tuviera que ser de dominio público, las empresas empezarían a entregar menos información y por ello podría quedar en desventaja o hasta dejar de participar. No estamos defendiendo la confidencialidad, la estamos explicando. Sería deseable que la empresa divulgara toda la información que les entregó a los índices, que la publicara en sus informes de sostenibilidad. Pero es que la confidencialidad no es tan trivial como parece.

También se alega falta de transparencia por parte de los índices sobre las razones para excluir o incluir las empresas. Durante 2010 se dio el caso de que uno de los índices excluyó a algunas empresas que fueron incluidas en otro índice. Aun cuando puede parecer absurdo, hay que recordar que lo que se considera como empresa sostenible en un índice es diferente a lo que considera otro.

Por otra parte, divulgar las razones por las que se excluya a una empresa le puede causar daños importantes, que van muchísimo más allá de la "irresponsabilidad" por la que se le excluye. Algunas se excluyen por el hecho de que entró otra mejor (Dow Jones). De nuevo, algunos dirán que la divulgación es precisamente lo que hay que hacer. Pero también hay que recordar que los índices no son instituciones cuyo objetivo es premiar y castigar la irresponsabilidad. No les compete. Si así fuera, serían muy pocas las empresas que quisieran participar en el proceso, y perderíamos la oportunidad de mejoras continuas en la sostenibilidad. Es de suponer que las empresas excluidas sí saben porque se les excluyó y

harán algo para mejorar y volver a entrar en el índice. Siempre y cuando el costo-beneficio de hacerlo lo justifique.

Hay un balance delicado entre transparencia y efectividad, entre rigor y entre utilidad de los índices. No es trivial.

También es importante entender por qué quieren las empresas ser miembros. Presumiblemente, la inclusión en el índice debería mejorar las prácticas responsables de las empresas, mejorar su liquidez bursátil, mejorar el acceso a los mercados financieros y, a lo mejor, hasta su rentabilidad en bolsa. En un estudio detallado del índice de sostenibilidad de una bolsa que acabo de completar pude constatar que en efecto, las prácticas responsables de las empresas tienden a mejorar al ser incluidas en el índice y a deteriorarse al salir, pero que su inclusión no tiene afecto alguno sobre su liquidez bursátil ni sobre su acceso a los mercados financieros. Pero este resultado no es generalizable a otros países, escocoyuntural, depende del sistema financiero. En muchos estudios no se ha llegado a una confirmación sobre si la inclusión hace que su rentabilidad en bolsa sea superior a la de las empresas no incluidas. En algunos estudios parece que sí, en otros que no. Puede ser que sean las más rentables las que hacen los esfuerzos por estar en los índices. En cualquier caso, el estar en los índices, no perjudica.

Buena parte de las críticas se derivan de que hay quienes esperan que los índices sean algo que no son. No tienen el objeto de ser fuente de información para el público, no son intermediarios de información entre las empresas y el público. Son productos especiales para quienes los quieren comprar, son productos para guiar las inversiones de un grupo de inversionistas. **Muchos de los que los critican lo hacen porque los índices no cumplen la función que ellos quisieran que cumplan.** Debemos recordar que no son un bien público, son un bien privado. Ello no obsta para que así como exigimos a las empresas ser responsables, también se lo debamos exigir a los índices. Pero también hay que preguntarse: ¿Publican las empresas detalles de sus procesos de producción y los componentes de sus productos y servicios?

Pero llegará el día en que hablaremos de la RSE de los índices de sostenibilidad.

Pero como en el caso de las empresas, no se puede lograr todo de la noche a la mañana. Podríamos ser puristas y pretender crear índices totalmente transparentes. ¿Participarían las empresas? Podríamos pretender que sólo contengan empresas totalmente responsables. ¿Dónde están? Perderíamos una buena oportunidad de contribuir a la sostenibilidad. Con todo y estos problemas, los índices pueden contribuir a mejorar la sostenibilidad de

las empresas, tanto por el proceso de introspección interna que estas deben llevar a cabo para preparar la información, como por la retroalimentación que reciben. Por otra parte, la inclusión en estos índices puede contribuir a mejorar la liquidez bursátil y el acceso al financiamiento, que puede iniciar un círculo virtuoso de sostenibilidad.

No tiremos el bebé con el agua sucia del baño.

Sexta Parte: Diálogos “para leer mientras sube el ascensor”

Algunos habrán oído la frase del título y como no quiero plagiar debo reconocer su autoría. Enrique Jardiel Poncela (1901-1952) fue un humorista español muy agudo, con un humor pleno de sarcasmo e inteligencia. Fue un autor extremadamente prolífico y entre sus múltiples obras publicó una colección de escritos breves titulada “Para leer mientras sube el ascensor”, que ha inspirado el título de esta parte del libro (Otras de sus obras son “Amor se escribe sin hache”, “Cuatro corazones con freno y marcha atrás” y “Pero, ¿hubo alguna vez once mil vírgenes?”). Para ilustrarlo, reproduzco dos de sus aforismos:

“Media humanidad se esfuerza por hacer leyes justas y la otra media se esfuerza por no cumplirlas”

“Lo que se lee sin esfuerzo ninguno, se ha escrito con un gran esfuerzo”

Espero que los diálogos se lean sin esfuerzo.

Los diálogos reproducidos en cinco capítulos son cortos y pueden, en efecto, leerse mientras “sube el ascensor”. En estos capítulos se pretende, de una manera animada, presentar una serie de lecciones sobre el proceso de intensificación de las prácticas responsables de una empresa que culmina con la preparación del primer informe de sostenibilidad. Este estilo de diálogo facilita describir lo que realmente ocurre detrás de los telones, las dudas, el escepticismo de los dirigentes, las dificultades que enfrentan los que quieren promover prácticas responsables dentro de la empresa. Las mismas lecciones transmitidas a través de un artículo como los precedentes hubieran sido más pesadas. Las lecciones que aquí se presentan están derivadas de mi experiencia en preparación de informes de sostenibilidad y en lo que he aprendido en el asesoramiento que he proporcionado a algunas empresas.

A lo mejor a algunos les parecerán exageradas algunas de las aseveraciones. La realidad de la lucha contra el escepticismo interno puede ser mucho más dura que la descrita, el cinismo es mucho mayor. Es cierto que en algunas empresas, con más recursos y más apoyo la situación pueda ser más fácil, pero en general estos diálogos subestiman las dificultades que pueden involucrar la preparación de un informe de sostenibilidad o la promoción interna de prácticas responsables.

La empresa de los diálogos está inspirada en una mediana empresa familiar que tiene producción y ventas en muchos países, con sede en mi pueblo en Mallorca. Son los lujos que se puede uno dar cuando escribe ficción. Sin embargo no tengo información alguna de que la situación descrita tenga nada que ver con la realidad de la empresa. Todos los nombres son ficticios.

VI.1 Diálogos en responsabilidad: Cualquier parecido con la realidad es pura coincidencia. Primer Acto

En la oficina de Catalina Albertí Oliver, Vicepresidente de Planificación y Desarrollo de Industrias Oliver.

Catalina: ¡Buenas noticias Lorenzo!, ¡puedes estar contento! El Consejo ha aprobado la creación de tu cargo como Director de Responsabilidad Social, o como quieras llamarlo.

Lorenzo: ¡Qué bien! Sí, me contenta. Creo que es un gran paso adelante para poder impulsar estos temas tan importantes para el futuro de la empresa. O por lo menos eso creo yo.

Catalina: De acuerdo. Esto te dará legitimidad para encarar las acciones que siempre has querido adelantar.

Lorenzo: Creo que es bueno tener un punto focal de preocupación por el tema, pero creo que es solo el comienzo, ahora viene la acción. Por cierto, ¿aprobaron el Plan de Acción con el presupuesto que pedíamos? Lo importante es el compromiso de todos, no tanto el cargo.

Catalina: La discusión fue muy difícil. Varios de los consejeros pidieron que mostráramos que todos esos gastos iban a rendir beneficios y yo les respondí, como me habías dicho, que algunos producirían beneficios y otros no, que algunos los podríamos medir, pero que a lo mejor otros no, que serían intangibles. Uno de los consejeros llegó a mencionar que los sueldos no los podíamos pagar con los intangibles, y si bien les dije que el aumento del valor de la empresa en el largo plazo también contaba para los socios, no les convenció. Están más preocupados por los beneficios que reportamos en los estados financieros y el impacto en el corto plazo y sobre la percepción de los acreedores. Uno de ellos llegó a decir que estas cosas de la RSE solo era de interés para las grandes empresa que cotizan en bolsa y que aun así, eran muy pocos los analistas bursátiles que tomaban esto en cuenta y mucho menos los inversionistas. Otro llegó hasta a decir que si hasta ahora funcionábamos bien para que meternos en cosas que no vienen al caso, total nadie se entera. Hubieron algunos que salieron en nuestra defensa y ni que decirte la discusión que se armó sobre si íbamos a hacerlo porque sí o solo porque había presiones externas a la empresa. Después de tanta discusión afortunadamente intervino el Presidente del Consejo, que como sabes representa a la familia Oliver que tienen la mayoría de las acciones, y dijo que teníamos que estar con los tiempos, que en un futuro no muy lejano a lo mejor

teníamos que hacer una oferta pública de acciones para financiar el crecimiento y que un historial de responsabilidad no nos caería nada mal. En esto lo respaldó el consejero independiente, el Prof. Iglesias, lo cual nos vino muy bien.

Lorenzo: Bueno, por lo menos hay algunos sensatos en el Consejo. Pero ¿y el Plan de Acción?

Catalina: Bueno, eso no. No quisieron aprobar el plan de acción porque contenía gastos. Lo que sí aprobaron fue que pudiéramos utilizar los ahorros en otras partidas presupuestarias para estos fines.

Lorenzo: ¡Qué c#@!, ¡estamos j#!@\$&s! ¿Cuándo se darán los ahorros? ¿Y tú crees que los demás gerentes estarán de acuerdo en hacer ahorros? ¿Cuándo sepan esto tendrán menos motivación para ahorrar. Antes se lo gastaban a fin de año o lo podían usar el año siguiente. ¿Ahorrar para “dárnoslo a nosotros”, como lo verán ellos? ¡Prefería haber logrado la asignación de recursos que la creación del cargo! Como siempre, te dan el mandato y no los recursos para llevarlo a cabo.

Catalina: Tranquilo Lorenzo, he aquí gran parte de nuestro trabajo. Convencer a los vicepresidentes y directores de que nuestra campaña es buena para la empresa y buena para ellos.

Lorenzo: Totalmente de acuerdo, es para beneficio de la empresa y por ende para su propio beneficio. ¡Lo verán si no son miopes! Pero no basta con palabras. Si no modificamos los incentivos que actualmente tienen, la forma de cálculo de las bonificaciones, la forma de asignar recursos en el presupuesto, seguirán haciendo lo mismo.

Catalina: Empezaremos con el mandato del Consejo de hacer algo en el tema y de reportarles como nos va y de allí veremos si el año que viene nos podemos meter en el proceso presupuestal para obtener recursos para algunas inversiones y veremos como manejamos el tema de incentivos y penalizaciones. El hecho de que me reportas a mí y yo tengo acceso directo al Consejo, nos va a ayudar.

Lorenzo: ¡Eso espero! Yo que he estado tan preocupado sobre las acciones que debíamos tomar con las decenas de proveedores, con el problema ambiental de la planta en Venelivia, con la inestabilidad social alrededor de la distribuidora en Coloxico, con el problema laboral en varios de los proveedores en Vietbodia, entre muchos otros y ahora resulta que esto es secundario en mi trabajo. Resulta que mi primer trabajo no es técnico como yo creía sino político y de gestión de voluntades. Tenía la sospecha, pero no creía

que tomara precedencia sobre la acción. Creo que ante estas circunstancias lo más prioritario es hacer un diagnóstico de lo que lo puede incitar a los gerentes de operaciones, de compras y de recursos humanos a trabajar con nosotros.

Catalina: Por eso te seleccionamos a ti, porque puedes manejar ambas facetas de la tarea. Te ayudaré en lo que pueda, pero te corresponde a ti liderar los esfuerzos, preparar una estrategia de cómo convencerlos, de qué es lo que tenemos en común, cómo venderles la idea, de mostrarles los beneficios... cuando los haya. Coincido contigo con el tema de incentivos y en lo de asignación de recursos y creo que también debemos trabajar arduamente en ello, pero será más adelante, cuando tengamos algo que mostrar.

Lorenzo: Gracias por tu apoyo. Creo que mientras hacemos esto, también deberé buscar algunas acciones sin costo o de bajo costo, con beneficios tangibles y en el corto plazo y así usarlos como ejemplo en casos menos obvios. Debo recoger primero la fruta que está al alcance de la mano.

Catalina: Así es. Vamos, verás que con paciencia y perseverancia logramos hacer muchas cosas. Esas son las mejores armas. En estos asuntos la fuerza solo rinde beneficios efímeros.

Lorenzo: Tienes razón. Aquello de enviar un memo tuyo o del Presidente y forzarlos a tomar algunas medidas, suele tener resultados que se esfuman en cuanto te descuidas o en cuanto pueden decir que hicieron algo, aunque solo sea en el papel. Antes de hablar con algunos gerentes, y dado que no puedo ofrecerles dinero, tengo que revisar la estrategia que tenía.

Catalina: ¡Adelante! Cuenta conmigo.

Lorenzo: Gracias por tu apoyo Catalina. Por lo menos eso tengo. Manos a la obra. Ya te contaré como me va.

VI.2 Diálogos en responsabilidad: Segundo acto

Continuamos con las tribulaciones en Industrias Oliver sobre su intensificación de prácticas responsables. En el capítulo anterior dejamos a Lorenzo Coll, recién nombrado a cargo a coordinar las actividades de responsabilidad social en la empresa, considerando los pasos a seguir.

En la oficina de Lorenzo, hablando con Clara, su asesora.

Lorenzo: Clara, buenas y malas noticias. Nos autorizaron a seguir adelante profundizando las prácticas responsables de la empresa, pero no aprobaron el Plan de Acción ya que implicaba gastos. Por lo que entiendo, el Consejo quiere que lo que hagamos no tenga impacto, o muy poco, sobre los costos. Sin embargo, nos autorizaron a gastar los ahorros que podamos conseguir de otras actividades en la empresa.

Clara: ¡Pero que se creen estos consejeros ! ¡Que esto es gratis! ¡No entienden que esto es una inversión en el futuro de la empresa! ¡De dónde sacan que los beneficios vienen sin costos! ¡No entienden que ser responsable es una responsabilidad!

Lorenzo: ¡Clara, Clarita! ¡No sé lo que entienden! O mejor dicho, si lo sé. Muchos miembros del Consejo tienen el sesgo de los resultados financieros, eso es lo que les importa, por ese rasero los miden. O eso creen ellos. Lo que es cierto es que nuestra tarea, ya complicada de por sí, se ha complicado un poco más. Todavía no han sentido presiones de nadie y siguen con su visión antigua de la empresa. Recuerda que muchos son de la “vieja guardia”. Espero que el nombramiento al Consejo de Tomás Oliver, el nieto del fundador y primo de Catalina, nos ayude en estos esfuerzos. Como sabes, después de obtener el MBA lo enviaron un par de años en nuestra filial de Venelivia y acaba de regresar.

Clara: ¡Pero sin recursos no podemos hacer nada!

Lorenzo: Esa fue mi reacción con Catalina, pero ahora soy yo quién tiene la responsabilidad de hacer algo y no voy a rendirme. Poco a poco lograremos cosas.

Clara: ¿Y que se supone que debemos hacer?

Lorenzo: En la universidad te dieron una visión amplia de las diferentes prácticas responsables que se pueden llevar adelante en la empresa. A lo mejor fueron un poco idealistas pensando que al graduarte ibas a encontrarte con un ambiente favorable y que era

cuestión de “hacerlo”. Siempre me acuerdo de mi primer trabajo, recién graduado de ingeniero químico. El jefe me recibió y me dijo que teníamos un problema en la planta de producción de gasolina de aviación. Yo le dije que me dijera cual era el problema, que yo se lo resolvía. Me dijo que si el supiera cual era el problema no me habría llamado, ya lo habría resuelto, no necesitaba de un recién graduado. Pues un poco así estamos Clara.

Clara: Ya sé que la realidad no es tan sencilla como parece en el aula, donde para ponerlo entendible a veces se abstraen de las complicaciones. Pero lo que tenemos es un gran obstáculo.

Lorenzo: Así es. Lo que parecía un arduo camino a recorrer ahora será una carrera de obstáculos, pero no con obstáculos predecibles cada 20 metros, sino derrumbes, precipicios, manchas de aceite, de hielo, cáscaras de plátano que nos encontraremos en todo momento. Pero estoy seguro que con tus conocimientos, tu capacidad analítica y tu entusiasmo juvenil y un poco de mi visión política, veteranía y conocimiento de la empresa podremos lograr cosas.

Clara: Supongo que tienes razón. ¡No me voy a rendir en mi primer trabajo!

Lorenzo: Dividamos el problema por etapas y ataquemos los obstáculos a medida que se presenten. Si pretendemos hacerlo todo de una vez, el problema nos abrumará. Como le dije a Catalina, empecemos por recoger la fruta que está al alcance de la mano.

Clara: De acuerdo. Habrá entonces que empezar por hacer un análisis de quienes son las partes interesadas que tienen más impacto sobre la empresa.

Lorenzo: Creo que es lo correcto y me encantaría, pero no tenemos ni el tiempo ni el dinero para estudios detallados. Somos solo tú, yo y el mínimo presupuesto que tengo, que no da ni para ir a visitar a las empresas del grupo. Me encantaría contratar algún consultor, pero tendrá que ser más adelante, cuando tengamos más apoyo financiero. Me temo que vamos a tener que usar nuestro conocimiento de la empresa, del medio y nuestra intuición para substituir lo que hubiera sido un análisis más completo de nuestras partes interesadas, sus expectativas, necesidades, etc. Algo sabemos, aunque cada día me doy más cuenta de que sabemos menos.

Clara: ¡La práctica es mucho más complicada que la teoría! Bueno, por lo menos creo que debemos hacer una consulta informal con algunos gerentes, para ver sus percepciones, expectativas, problemas, etc.

Lorenzo: ¡Buena idea! Con eso sí estoy de acuerdo y es más factible. También nos ayudará a ponerlos de nuestra parte, nos dará una buena apertura para exponerles nuestras ideas. Si los consultamos es más probable que logremos su colaboración a la hora de poner algo en práctica. Esto sería imposible sin su colaboración. Claro que en esto también debemos empezar con los dos o tres que entienden del tema. Tenemos que asegurarnos de que se convierten en “partes interesadas”.

Clara: También tendremos que ver la visibilidad interna y externa de lo que hacemos. No solamente lo que le interesa a algunas partes críticas, sino también si son capaces de actuar sobre los resultados de la empresa. Porque si no actúan o son indiferentes parecerá que es inútil ¡y eso es lo último que necesitamos!.

Lorenzo: Sería ideal pero creo que nos conviene comenzar con algunas cosas que rindan beneficios pero que, por ahora, sean dependientes de nosotros mismos. Eso, lo de visibilidad interna.

Clara: ¡Pero esto es sólo una pequeña parte de nuestro Plan de Acción!

Lorenzo: Así es. Creo que ante las circunstancias debemos ver nuestro Plan de Acción como una estrategia de largo plazo.

Clara: ¿Y no crees que también deberíamos incluir en el corto plazo la “educación” de algunas personas claves, como los consejeros y algunos altos ejecutivos?

Lorenzo: ¡Indispensable! Piensa en una estrategia para hacerlo, pero la clave es que casi no se den cuenta que lo hacemos, que no parezcamos que los menospreciamos o que los consideramos ignorantes o retrógrados. Ideal sería encontrar la manera de que sean ellos los que lo pidan. Con sus contactos Catalina debe poder ayudarnos en esto.

Clara: Entendido.

Lorenzo: Creo que ya tenemos un esbozo, aunque muy informal, de una estrategia a seguir mientras logramos más apoyo y recursos. Simplifica el Plan de Acción preparando un breve documento de estrategia para que lo tengamos de referencia y por si alguien quiere saber qué pensamos hacer. Después nos preocuparemos de temas de incentivos, comunicación, etc. Por ahora necesitamos algunos buenos resultados que mostrar para poder conseguir más apoyos.

Clara: Bien, me pongo a trabajar en una estrategia de corto plazo.

Lorenzo: De acuerdo. Ya que tenemos algo por dónde empezar, hablemos por un minuto de un tema secundario pero importante. ¿Cómo crees que debemos llamar a nuestra Dirección? Me dieron libertad para ello. ¿Qué nombre le pondremos?

Clara: ¡Ja! ¡Ja! ¡Ja! Me acabo de acordar de la canción que cantaba cuando niña: *¿Y qué nombre le pondremos, matarile, ríle, ron....?*

Hablando en serio, cuando estudiamos estos temas en la Universidad, vimos de todo, desde Gestión de la Reputación, pasando por Gerencia de Marca y RSE, Gerencia de Relaciones Externas y Responsabilidad, Comunicación Corporativa. Algunas transnacionales lo llamaban Sostenibilidad. Hasta llegué a ver el nombre de Diplomacia Corporativa. En muy pocos casos estaba en el área operativa. Vimos casos de reporte directo al Presidente. En algunos casos era parte del área de Comunicaciones. Muchos en el área de Mercadotecnia. Sin embargo yo siempre creí que no estábamos para comunicar o gestionar la reputación. **Estamos para hacer cosas responsables, ser responsables y luego comunicarlo lo mejor posible para que mejore la reputación.** Creo que muchos lo tienen al revés, primero se preocupan de la mercadotecnia y la reputación y luego miran que cosas hay que hacer para “verse” bien. Creo que el nombre de Responsabilidad Social es lo mejor, o si quieres ser un poco más progresista, llámala Sostenibilidad.

Lorenzo: Tienes razón. Ya que afortunadamente no tenemos prejuicios y comenzamos esto casi desde cero, y en el área estratégica de la empresa, usemos el nombre más descriptivo, Dirección de Responsabilidad Social y Ambiental. Algunos tienen un poco de fobia hacia lo que parezca “social”, así que mejor le ponemos el apellido “ambiental”, aunque para ti y para mí sea innecesario. Además, así podemos atraer más el interés de las unidades manufactureras. Personalmente me encantaría usar “Sostenibilidad” por lo amplio y futurista del concepto, pero me parece que es más adecuado para empresas más grandes y nuestra gente no lo entendería.

Mientras haces tu tarea, me pondré en contacto con algunos directivos para ver cómo podemos ayudarnos mutuamente. Creo que empezaré por casa, con el Vicepresidente de Administración.

VI.3 Diálogos en responsabilidad: Tercer Acto

Continuamos con las tribulaciones en Industrias Oliver sobre su intensificación de prácticas responsables. En el capítulo anterior dejamos a Lorenzo Coll, recién nombrado a cargo a coordinar las actividades de responsabilidad social en la empresa, acordando con Clara, su asistente, la estrategia a seguir.

En la oficina de Rafael Payeras, Vicepresidente de Administración de Industrias Oliver

Lorenzo: Como te adelanté por teléfono, queremos hablar contigo sobre lo que podemos hacer para reducir nuestra huella ecológica y mejorar la gestión del personal.

Rafael: De acuerdo, ¿qué sugieres que hagamos en el asunto de la huella ecológica? Por cierto, le tendrás que explicar a más de uno en el Consejo eso de “huella ecológica”. No lo conoce nadie.

Lorenzo: ¡Lo explicaremos con resultados! Hablemos de consumo de agua, de electricidad, papel, etc. Empecemos por las oficinas centrales, después atacaremos las filiales y proveedores, que son más complicadas. Por ejemplo, podríamos hacer una campaña de reducción y reciclaje del agua. Y aunque creo que los precios que pagamos no reflejan el verdadero costo, creo que debemos hacer lo posible por reducir su consumo, en este país donde el agua escasea. He oído decir que los nuevos urinales sin agua para hombres pueden ahorrar más de 100.000 litros anuales cada uno.

Rafael: Estoy de acuerdo con lo de ahorrar agua, ahorraremos dinero y crearemos conciencia del recurso escaso. Pero aunque esos ahorros de los urinales sean verdad, supongo que sabes que reemplazarlos cuesta mucho dinero.

Lorenzo: No te digo que los reemplacemos todos a la vez, sino poco a poco, digamos sobre un año. Mientras tanto vamos teniendo ahorros que te ayuden a pagarlos. Además como sabes, el mantenimiento puede ser más barato ya que no tienen esas válvulas que siempre se atascan y tienen fugas. Además son mucho más higiénicos ya que no se toca ninguna parte del urinal. He visto estudios que dicen que se pueden pagar en el primer año de operación. También podríamos hacer una campaña para concientizar el ahorro de agua en los grifos, eso no cuesta nada y rinde beneficios. Y estas cosas nos ayudan a crear conciencia, a mostrar acción.

Rafael: Bueno, bueno. Déjame estudiar el asunto con mi gente a ver qué podemos hacer.

Lorenzo: Lo mismo podemos hacer en términos de electricidad. Ya sé que apagamos muchas luces automáticamente a las 18:00 (¡como si necesitaran una excusa para salir corriendo de la oficina!), pero he visto sistemas con sensores de movimiento que apagan y encienden las luces al entrar y salir de la oficina, que apagan algunos equipos por la noche, que ajustan la temperatura del aire acondicionado y la calefacción dependiendo de la presencia de personas, etc.

Rafael: ¡Otra vez! Estas cosas cuestan dinero que no tenemos. Miraré a ver qué más podemos hacer pero no te prometo mucho.

Lorenzo: Ya que estas en eso, no podrías mirar de comprar parte de la electricidad que sea generada con energía renovable? ¿Eólica, solar, hidro? Ayudaríamos a reducir emisiones y de paso lucimos muy bien.

Rafael: Ya lo hice y resulta que la electricidad de renovables es un 10% más cara. Además, por lo que he investigado, resulta que buena parte de lo que pagas se va en otras cosas, como gastos de mercadeo del distribuidor de electricidad, propaganda, educación del consumidor, etc. No creas que todo se usa para comprar energía renovable. Todavía no es tan puro como parece, pero también te prometo que lo miraré.

Lorenzo: Rafa, ¡no me jodas! Todo tiene problemas. (Perdona Clara por esta obscenidad).

Rafael: Tú lo sabes bien, trabajaste en las plantas de producción y en la Vice Presidencia. No es tan fácil, pero te prometo que lo investigaré otra vez.

Clara: ¿No deberíamos hablar también del tema de emisiones?

Rafael: Si deberíamos, pero no estamos listos. Es poco lo que nos ha preocupado este tema y tenemos poca información. En alguna de las filiales sí es un problema, pero como están ahora las cosas con los acuerdos globales, todavía no hay presión en esos países para reducir emisiones.

Lorenzo: Lo sé, pero debemos anticiparnos a lo que algún día sí serán obligaciones.

Clara: ¿Que te parece si me reúno con tu gente a ver qué podemos hacer por lo menos aquí en las oficinas centrales. Creo que hay que empezar averiguando cuanto emitimos, a desarrollar una línea de base aproximada. Hay unos calculadores sencillos que nos darán una buena visión, basado en el consumo de electricidad, viajes en avión, viajes en coche, consumo de agua, desechos, etc.

Rafael: Adelante, júntate con Pilar que creo que entiende de estas cosas.

Lorenzo: Hablemos ahora del papel. Es otro rubro que consumimos mucho, aunque no lo parezca. Cada uno sólo ve su “pequeño” consumo y no el agregado, que son toneladas.

Rafael: Es cierto, el otro día miré las compras que hacemos y me asombré. Tenemos algunas impresoras y fotocopiadoras por ambos lados, pero no son muchas. He visto que algunos jóvenes reúsan el papel, para documentos de poca importancia, volviéndolo a poner en la impresora. Pero de nuevo, reemplazar equipos cuesta dinero.

Lorenzo: Pero por lo menos puedes mejorar el equipo cuando le toque su renovación, cambiándolos por equipos más eficientes en consumo de electricidad, de papel y de tinta.

Rafael: Lo hacemos, pero es lento. Revisaré el programa de reemplazo desde ese punto de vista.

Lorenzo: Y ya que estas en ello, ¿por qué no miras el consumo de papel en los sanitarios? A lo mejor puedes reemplazar el papel por secadores de manos eléctricos. Son más higiénicos. Esto son pequeñas cosas pero que pueden sumar, tanto en dinero, como en satisfacción personal. Por cierto, mucho del papel que usamos podría ser reciclado o hecho con papel de bosques certificados como sostenibles.

Rafael: En los sanitarios sí, pero en las fotocopiadoras e impresoras, debemos tener cuidado ya que a veces se atascan con papel reciclado.

Clara: ¡Tengo una idea! Creo que podemos aprovechar los buenos deseos y las energías de los jóvenes en la empresa para llevar a cabo una campaña de identificación de oportunidades, de conservación, diseminando las posibilidades, estimulando cambios en el comportamiento. Podría armar un grupito de “promotores de sostenibilidad”.

Lorenzo: Excelente idea. ¿Qué te parece Rafael?

Rafael: De acuerdo. Trátalo también con Pilar y que parezca una cosa espontánea de vosotros, creo que así tendrá mayor aceptación, que si se percibe como una imposición de la gerencia.

Lorenzo: Y ahora, si tienes tiempo, hablemos del tema de recursos humanos.

Rafael: ¿¿Mas cosas?! Estoy seguro que sabrás los grandes esfuerzos que hemos hecho en esta crisis. Redujimos las horas de trabajo, pero no echamos a nadie. Algunos tomaron vacaciones, otros aprovecharon las licencias especiales que dimos para estudiar o atender problemas familiares. En fin, fuimos muy cuidadosos. Somos muy importantes en la comunidad y creo que la comunidad nos reconoce estos esfuerzos. También sabes que tratamos de pagar sueldos justos, tenemos los mejores beneficios sociales, vacaciones, seguro de salud, pensiones, etc. Hasta tenemos una cafetería subsidiada.

Lorenzo: Lo sé, disfruto yo mismo de estas condiciones. A veces pienso que son tan buenas que no se va nadie y no nos permite renovar conocimientos. Tengo la sospecha de que hemos descuidado la actualización del personal y que muchos han adquirido experiencia en lo que hacemos, pero no ven mucho del gran mundo allí afuera y que por ello sufre nuestra capacidad de innovación. Hacen más o menos lo mismo desde que entraron. Creo que debemos intensificar los programas de entrenamiento y enriquecimiento del trabajo. En cuanto a la cafetería, creo que podríamos mejorar la sostenibilidad de la comida, el reciclaje y las donaciones de los excedentes. Clara, a lo mejor puedes incluir esto en tu agenda con el grupo.

Clara: Perdonen que como novata me meta en esto, pero concuerdo con Lorenzo sobre la actualización del personal, el “reciclaje” como diríamos en nuestra jerga. Mi impresión de recién llegada es esa. Claro que como joven ansiosa a lo mejor mi percepción es exagerada. Sobre la cafetería, me encargo de ello.

Rafael: Hay algo de verdad en eso. Yo también tenía la sospecha, pero con tantos problemas de mayor prioridad, no le hemos prestado mucha atención. Tratando tan bien al personal, pensé que bastaba, pero tienen razón. Pediré a Ana María que me lo mire y nos volvemos a reunir, esta vez con el Gerente de Recursos Humanos.

Lorenzo: Por cierto, que las condiciones de trabajo en algunos suplidores dejan mucho que desear. También tenemos algunos problemas en las filiales como problemas serios de contaminación, problemas con la comunidad y consumo de recursos. Creo que todos son más o menos buenos ciudadanos, con apoyo a obras de caridad y otras necesidades, pero en lo de operaciones nos falta mucho por hacer.

Rafael: Así, es, pero esta sí que la hablaremos en otra oportunidad. Ya tengo suficiente tarea para hoy. Tenías razón cuando me llamaste, creo que podemos mejorar mucho a costos moderados. Me pondré a trabajar en ello con mi equipo y ya te informaremos.

Lorenzo: ¡Todo esto son pequeñas cosas pero entre todas suman! Pienso hablar con algunos directivos de las filiales y suplidores en los próximos días. ¡Gracias por tu apoyo Rafa!

En la oficina de Lorenzo

Lorenzo: Nos fue muy bien, pero creo que esta era la fruta más bajita. No creas que nos va a ir tan bien con las filiales y suplidores. Adelante con tu grupito de “Sostenibilidad” ¡o como quieras llamarlo!

Clara: Si, nos fue relativamente bien. Mi ilusión es que acepten todo, pero estoy empezando a entender la realidad empresarial. Me siento “energizada”. Ojalá que sigamos obteniendo apoyo.

VI.4 Diálogos en responsabilidad: Cuarto Acto²²

Continuamos con las tribulaciones en Industrias Oliver sobre su intensificación de prácticas responsables. En los capítulos anteriores Lorenzo Coll, Director de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de Industrias Oliver, había comenzado sus conversaciones con directores de la empresa.

Conversación telefónica entre Lorenzo y Guillermo Samper, Director de Distribuidora Oliver, en Coloxico.

Guillermo: Me alegré mucho cuando supe de la decisión del Consejo y que te habían nombrado a ti para promover estos temas. Creo que tu conocimiento de todos los aspectos de la empresa y de muchos de nosotros te dará mucho más efectividad que si hubieran traído un experto de fuera.

Lorenzo: Gracias. Lo he tomado con mucha ilusión. Sabes que estos temas siempre me interesaron, pero ahora me dedico a ellos casi exclusivamente. Como te adelanté por correo electrónico, quería conversar contigo sobre los problemas que tienes con la comunidad. Me hubiera gustado venir en persona, pero el presupuesto no alcanza para estos viajes, ni en económica!

Guillermo: El problema es algo que a mí me cuesta entender. Aquí somos una empresa relativamente modesta, aunque obviamente tenemos un importante impacto económico en la comunidad aledaña. Hemos apoyado muchas cosas en la comunidad, pero no están contentos con nosotros y no lo entiendo.

Lorenzo: A veces las expectativas de la comunidad nos parecen exageradas, pero desde su punto de vista, nosotros somos “muy grandes”. Cuando trabajé en las filiales me di cuenta de que nos perciben como que somos ricos, somos parte de una multinacional.

Guillermo: ¡Pero no somos ricos! Tú mejor que nadie sabes cómo se han reducido los márgenes con la competencia de empresas, sobre todo asiáticas, y aún locales, que no respetan los derechos laborales ni las regulaciones ambientales. Nosotros no dejamos pasar una.

²² Gracias a Luis Béjar Fuentes por la inspiración proporcionada por su artículo “El Talón de Aquiles de la RSE, No. 6” publicado el 2 de febrero en el boletín de Expok (www.expoknews.com)

Lorenzo: En estos casos la realidad es menos relevante que las expectativas, y tenemos que gestionarlas. También las necesidades de la comunidad son muchas. Tú sabes bien que el gobierno local es sumamente deficiente y no proporciona ni los servicios básicos.

Guillermo: ¿Y qué quieres que haga, que les dé electricidad y agua?

Lorenzo: No, eso no nos compete. Pero sí podemos ayudarlos en asuntos que demuestren nuestro compromiso. A nosotros nos conviene estar rodeados de un entorno favorable, además de que muchos de tus empleados viven en la comunidad. Como empresa que produce productos de consumo, nos conviene tener una buena reputación, no solo de la calidad y confiabilidad de los productos, que la tenemos, sino como ciudadano corporativo. Somos conocidos.

Guillermo: ¿¡Que más tenemos que hacer!?! Ya hemos financiado varias aulas de la escuela primaria! Pero están subutilizadas porque el municipio no las mantiene. Regalamos las camisetas para varios equipos de fútbol de niños (que llevan nuestro nombre, por supuesto). Hasta patrocinamos un centro de salud y mantenemos la plaza del pueblo. Esto es gestionar las expectativas, ¿o no?

Lorenzo: Bueno, no. Hay una gran diferencia entre manipular las expectativas de la comunidad y gestionarlas. Entre comprar reputación y adquirirla. Por cierto, supongo que ahora lo de las aulas en mal estado no nos da buena imagen. Y el centro de salud, ¿tiene médicos, enfermeras y medicinas? A veces estas cosas nos hacen más mal que bien, a veces creamos dependencia y luego desilusión. Lo grave es que solo se acuerdan de nosotros por lo malo.

Pero, ¿has averiguado cuáles son sus expectativas, por qué esa animosidad hacia nosotros? Tenemos que atajarlo, no podemos dejar que empeore.

Guillermo: ¿Sus expectativas? ¡Ilimitadas! Tienen una serie de agitadores que excitan al descontento. Viven de eso. Se dicen ONGs al servicio de la comunidad, pero son unos individuos que lo que buscan es su propio interés. Creo que hasta les cobran a los vecinos, aunque ellos lo llamen "donaciones para la causa común". Y vinieron a visitar al Gerente de Administración para pedirnos "contribuciones voluntarias".

Lorenzo: ¿Pero has hablado con ellos?

Guillermo: ¿Para qué? Hacemos lo que tenemos que hacer. No representan a la comunidad. Lamentablemente la comunidad no tiene líderes y son presa fácil de estos capitalinos

que vienen a agitar. ¿Con quién voy a hablar en la comunidad? Nosotros no estamos aquí para resolver sus problemas.

Lorenzo: De esos buitres los hay en todas partes. Pero también hay gente muy buena, como en las empresas también las hay explotadoras y las hay responsables. No podemos generalizar. No deben pagar justos por pecadores. Tenemos que buscar la manera de enterarnos de su malestar y ver qué podemos hacer, ¡dentro de nuestras limitaciones y responsabilidades, por supuesto! Creo que tenemos que buscar un intermediario independiente para que nos maneje las relaciones. Me parece que ahora nosotros solos no podemos.

Guillermo: Puede ser una buena solución de compromiso porque yo ya estoy un poco agotado. He estado tan metido en esto que a lo mejor no veo las cosas claras. Y después veremos que hacemos con lo que el intermediario saque en claro.

Lorenzo: Creo que la solución pasa por mostrar que si bien sus problemas no son nuestros problemas, sus problemas nos afectan. Me gustaría ver si podemos involucrarnos mejor, no necesariamente más. A lo mejor tenemos que hacer una alianza con la municipalidad para el asunto de la escuela y el centro de salud. A lo mejor podemos poner a algunos de nuestros profesionales a ayudarlos en la gestión financiera. Estoy seguro que muchos quisieran hacer algo por la comunidad. A lo mejor puedes darle algún tiempo libre para que trabajen en actividades comunitarias. Estoy seguro que a veces tienes algunos bajones en la actividad y alguien tendrá tiempo libre. Hay que mojarse. Eso suele ser apreciado, sobre todo si lo hacen “los jefes”. Y todo esto no es costoso.

Guillermo: Lo sé. Estoy seguro que sabes que con la crisis he tenido otras prioridades y no he podido atender esto como debería.

Lorenzo: No te voy a proponer aumentar la nómina. Esa sería una solución temporal y posiblemente contraproducente. Tampoco estamos para muchas holguras, pero estoy seguro que en la empresa tenemos posibilidades de ayudarlos a crear o hacer crecer algunas microempresas o no tan micro. A lo mejor les puedes comprar más servicios y algunos bienes. A lo mejor algunas cosas que compras fuera las pueden hacer aquí con un poco de tu apoyo técnico. Si los incluimos en nuestra cadena de valor, la solución puede ser más sostenible, y hasta se pueden “graduar” de nosotros y expandir sus servicios a otros. Y tú muy bien sabes que lo que produce dinero es más apreciado.

Guillermo: Déjame pensar en todo esto y me prepararé un plan de acción. Ahora estoy un poco abrumado.

Lorenzo: De acuerdo, pero lo que sea que hagas que sea sostenible, no pongamos parches. Hay que monitorear el impacto, hacer seguimiento. Establezcamos una relación real, no de rico a pobre. Tenemos que tener diálogo. Me hubiera gustado poderte traer alguna guía de la casa matriz, pero lamentablemente todavía no tenemos una estrategia para el grupo, ni a nivel corporativo y mucho menos en las filiales. A lo mejor también puedes ir pensando en lo que tenemos en común y en las idiosincrasias, necesidades, expectativas, percepciones, etc. de tu zona de operación y así me das ideas para la estrategia global. No te puedo dar apoyo financiero, pero sí apoyo profesional... y sobre todo apoyo moral. De esto sí tengo.

Guillermo: Gracias. Esta conversación me ha ayudado bastante. A lo mejor podemos hablar un poco más la semana que viene, después que haya pensado un poco.

VI.5 Diálogos en responsabilidad. Quinto y último acto: Reporte

Llegamos al final de las tribulaciones en Industrias Oliver sobre su intensificación de prácticas responsables. En los cuatro capítulos anteriores Lorenzo Coll, Director de Responsabilidad Social y Ambiental de la empresa, había llevado a cabo conversaciones con directores de la empresa sobre las prácticas responsables que llevaban y que había que llevar a cabo. Llegó la hora de reportar

Ya ha pasado un año desde que el Consejo de Industrias Oliver decidió impulsar prácticas responsables y crear una Dirección de Responsabilidad Social y Ambiental.

En la oficina de Catalina Albertí Oliver.

Catalina: Lorenzo, hemos llegado a un momento crucial en temas de Responsabilidad Social. El Consejo aprobó hacer una oferta pública de acciones para obtener capital, para impulsar la expansión de la empresa ahora que parece que la crisis ha pasado. Como los bancos siguen reacios a prestarnos más dinero, necesitamos aumentar el capital y recurrir a nuevos inversionistas.

Lorenzo: Me alegra mucho saber que la visión del futuro sea optimista. ¿Pero qué tiene que ver esto conmigo?

Catalina: Pensé que te lo imaginarías. Recuerdas hace un año que hablamos de que teníamos que promover los temas de sostenibilidad porque a lo mejor algún día requeriríamos de nuevos inversionistas? Pues el momento ha llegado y la banca de inversión que nos asesora nos ha dicho que debemos publicitar más nuestras prácticas responsables a ver si podemos colocar algunas acciones en los fondos de inversión socialmente responsable, que compran todo lo que parece responsable. Nos recomiendan preparar un informe de sostenibilidad.

Lorenzo: ¡Pues me alegra que se acuerden de que existimos! ¿Así que hay que “publicitar” y no que “informar”?

Catalina: ¡Tu me entiendes!

En la oficina de Lorenzo

Lorenzo: Pues sí Clara, ahora somos importantes, necesitan que preparemos un informe de sostenibilidad de la empresa.

Clara: ¿¡Un informe de sostenibilidad!? ¿Pero qué vamos a contar, si no hemos logrado todavía casi nada? Un informe de sostenibilidad es algo serio.

Lorenzo: Lo sé, ¡pero todo el mundo lo prepara! Muchas empresas lo hacen, dicen que siguen los principios GRI y se auto-asignan una A. No podemos ser menos. Se nos juzgará por comparación.

Clara: ¡Pero esto no es ético!

Lorenzo: Es la competencia por los informes. Si el otro se pone A, ¿por qué voy a ser yo menos?

Clara: Es que en esto hay mucho abuso. Total el GRI no verifica lo que te pones, basta con enviárselo, pero las empresas hacen creer que el GRI los ha calificado.

Lorenzo: Así es. Y hasta se buscan una consultoría que mire el informe por encima y asegure que no dice mentiras y que se han seguido los principios GRI para que se pongan un “+” al lado de la A. Con tal de que la consultora este registrada en el GRI, todo está bien.

Clara: Pero nosotros no haremos eso ¿verdad?

Lorenzo: No, Clara, nosotros no haremos eso. Haremos lo mejor que podamos. No creo que estemos en condiciones de reportar de acuerdo al GRI y creo que seremos claros en que es un reporte sobre la sostenibilidad de Industrias Oliver, no EL informe de sostenibilidad, lo que a lo mejor prepararemos en los años siguientes.

Clara: Es que no creo que tengamos suficientes actividades que reportar, para hacer ni siquiera un reporte, cuanto menos el informe.

Lorenzo: Hacemos muchas cosas, lo que pasa es que lo comparamos con lo que quisiéramos hacer y no con lo que hacíamos hace un año, o con lo que creemos que hacen los demás, que no lo hacen, y nos parece poco.

Clara: Es cierto que hemos progresado, además hacíamos y hacemos muchas cosas que nadie en la empresa registra. Y todos sabemos que a la hora de reportar estas cosas, las empresas no necesitan abuelas, saben echarse piropos a sí mismas.

Lorenzo: Pues esa es la tarea que tenemos. Hacer inventario de todo lo que sea reportable y escribir una buena historia. Con la ayuda de todos los directores creo que podemos recopilar algo significativo. El proceso de preparar este primer reporte también nos servirá para sistematizar el sistema de recopilación de información y reporte y así el año que viene no será tan manual y engorroso. También nos ayudará a levantar conciencia de la importancia de estos temas.

Clara: Pero también tendremos que ofrecer metas cuantitativas para indicadores claves, para los próximos años.

Lorenzo: Es cierto y eso será lo más difícil de pasar por el Consejo. Contar la historia es fácil. Todos lo hacen, con más o menos adornos y algunas exageraciones. Pero ofrecer metas que después tendremos que reportar sobre su logro, será más difícil.

Clara: Pero eso demostrará el verdadero compromiso del Consejo. No como hasta ahora que ha sido un apoyo nominal, de palabra.

Lorenzo: Empecemos a hacer un esquema del informe y de cómo recopilar la información necesaria.

Clara: Lo haré y te lo mostraré. Te traeré borradores de las comunicaciones a cada director para pedirle información.

Cuatro meses después en la oficina de Catalina.

Catalina: Leí el borrador del reporte sobre sostenibilidad que me enviaste y creo que es un buen comienzo. Como primer reporte me parece muy bien. Por fin lo terminaron.

Lorenzo: Es mucho menos de lo que hubiera querido. Me hubiera gustado que el proceso fuera más sistemático, pero ¡en fin! Obtener información de las diferentes unidades fue como sacarles una muela ... y al fin enviaron poca cosa. Tuvimos que llenar muchos huecos nosotros. Todos están a favor de la sostenibilidad mientras no les cueste, mientras no tengan que hacer esfuerzos.

Catalina: Pero está muy bien escrito. Con una buena diagramación y buenas fotos de las actividades de la empresa creo que podemos seguir adelante. Lo que sí me preocupa mucho son las metas que pusiste para los próximos tres años. ¿Crees que son cumplibles? No creo que el Consejo nos deje comprometernos a esto por escrito y públicamente.

Lorenzo: ¿Cuál es el propósito del reporte si no nos comprometemos a nada? ¿Un ejercicio de relaciones públicas? Si lo logramos sacar, tendremos un pie en la puerta para luego pedir recursos para poder cumplir esos compromisos.

Catalina: Eso es lo que me temía. Y si no cumplimos nuestra reputación podría verse afectada. Qué quieres, ¿meter un gol de media cancha?

Lorenzo: Si el portero esta distraído, sí. Por esto es que hay que poner las metas, a ver si así se comprometen a algo.

Catalina: Déjame hablarlo con el Presidente

¿Qué cree el lector que dijo el Presidente de la empresa?

Séptima Parte: Un poquito de humor

Y para cerrar el libro, un poquito de humor. De nuevo, inspirado por los libros de Enrique Jardiel Poncela, nos atrevemos a incluir un par de artículos en su estilo, aunque distando mucho de su sagacidad y agudeza humorística. Entre tanto artículo serio quisimos poner un poco de liviandad al tema de RSE y por las comentarios al blog se confirmó que muchos necesitamos escapar un poco de la gran presión cotidiana.

En el primero ofrecemos un diccionario de términos para la Responsabilidad Social Corporativa, RSC, mofándonos de la proliferación de definiciones y usos que se le están dando a estas siglas. Este artículo fue publicado para celebrar el 2do. Aniversario del blog www.cumperete.blogspot.com.

En los últimos años se han dado más y más nombres a la responsabilidad social de la empresa o corporativa. Cada día sale algún nuevo significado de las siglas. Para facilitar el trabajo de los que le quieren poner nombres nuevos decidí preparar un diccionario. Aunque prefiero el nombre de RSE, voy a comenzar con RSC, ya que la "C" se presta mucho mejor a variaciones.

Invito a los lectores a añadir significados a las siglas RSE, RSC, ¡pero que no pretendan que sea en serio! Quizás podemos comenzar un WikiDiccionario de RS.

El segundo artículo ¿En que se parecen...? pretende hacer "una mirada crítica" a la RSE en comparación con la vida cotidiana. Como todo humor, caricatura un poco.

Y para ilustrar lo que pretendemos, reproducimos algunas definiciones de Jardiel Poncela (en el libro "Para leer mientras sube el ascensor", 1950, Editorial Crisol):

- Bígamo:** *Idiota elevado al cuadrado*
- Chupete:** *Objeto que se les hace chupar a los niños*
- Llaves:** *Lo que los niños prefieren chupar*
- Smoking:** *Prenda de nombre inglés que solo se llama así en los países que no hablan inglés*
- Taxímetro:** *Aparato que marca lo que quiere el chofer y con el que puede medirse la tensión cardíaca del viajero*

Diccionario de RSC

RSC: Responsabilidad Social Corporativa:	Lo que se debería hacer
RSC: Responsabilidad Social Cacofónica:	Lo que se hace año tras año, sin saber porqué
RSC: Responsabilidad Social Calculada:	Lo que se hace después de calcular si conviene
RSC: Responsabilidad Social Caliente:	Lo que se hace porque es lo último de la moda
RSC: Responsabilidad Social Callejera:	Lo que se hace aunque sea ordinario
RSC: Responsabilidad Social Cambiante:	Lo que se hace dependiendo desde donde sopla el viento
RSC: Responsabilidad Social Capitulante:	Lo que se hace cuando ya no puedes oponerte mas
RSC: Responsabilidad Social Carnavalesca:	Lo que se hace antes de tomárselo en serio
RSC: Responsabilidad Social Casera:	Lo que se hace porque es lo nuestro
RSC: Responsabilidad Social Castrada:	Lo que se hace sin completarlo
RSC: Responsabilidad Social Cautelosa:	Lo que se hace muy poco a poco, por si acaso.
RSC: Responsabilidad Social Cautiva:	Lo que se hace porque no te queda mas remedio
RSC: Responsabilidad Social Célibe.	Lo que se hace cuando no se hace nada.
RSC: Responsabilidad Social Cínica:	Buena parte de las responsabilidades empresariales
RSC: Responsabilidad Social Clara:	No existe
RSC: Responsabilidad Social Completa:	Tampoco existe
RSC: Responsabilidad Social Coaccionada:	Lo que se hace después de que te presionaron
RSC: Responsabilidad Social Coartada:	Lo que no se hace cuando se tiene una buena excusa
RSC: Responsabilidad Social Cobarde:	Lo que se hace cuando no se atreven a hacer lo que deben
RSC: Responsabilidad Social Cojonuda:	¡Esta sí que es buena!
RSC: Responsabilidad Social Colectiva:	Lo que se hace si los demás lo hacen
RSC: Responsabilidad Social Colegiada:	Lo que se hace cuando todos están de acuerdo, o sea, nada.
RSC: Responsabilidad Social Comercial:	Lo que se hace porque rinde beneficios
RSC: Responsabilidad Social Competitiva:	Lo que se hace porque te rinde más beneficios que a los demás.
RSC: Responsabilidad Social Compartida:	Lo que se hace "a medias"
RSC: Responsabilidad Social Compartida:	Ménage á trois
RSC: Responsabilidad Social Comestible:	La que te tienes que comer porque al jefe le gusta
RSC: Responsabilidad Social Comprada:	Lo que se hace con alguna ONG patrocinada

RSC: Responsabilidad Social Comprensible:	Lo que se hace si te entienden
RSC: Responsabilidad Social Concentrada:	Lo que se hace muy poco
RSC: Responsabilidad Social Conceptual:	Lo que se piensa hacer, pero que no se hace.
RSC: Responsabilidad Social Confidencial:	Lo que (no) se hace pero que no se puede (quiere) decir
RSC: Responsabilidad Social Confundida.	Lo que se hace cuando no tienes ni idea de qué hacer
RSC: Responsabilidad Social Constreñida:	Lo que no se logra hacer
RSC: Responsabilidad Social Contingente:	Lo que se hace solo si se dan cuenta
RSC: Responsabilidad Social Convaleciente:	Lo que se hace en situación de crisis
RSC: Responsabilidad Social Convincente:	Lo que se hace y te sale bien
RSC: Responsabilidad Social Conveniente:	Véase Responsabilidad Social Comercial
RSC: Responsabilidad Social Coreografiada:	Lo que se hace con ayuda de la agencia de publicidad
RSC: Responsabilidad Social Corresponsable:	Perro de muchos dueños se muere de hambre
RSC: Responsabilidad Social Cotillera:	Lo que no se hace, pero se dice que se hace
RSC: Responsabilidad Social Crítica:	Lo que se hace porque es indispensable
RSC: Responsabilidad Social Cuestionable:	Lo que se hace y no se debería hacer
RSC: Responsabilidad Social Culta:	Lo que se hace después de estudiarlo mucho
RSC: Responsabilidad Social Cursi:	Lo que se hace, pero que no luce bien.

¿En qué se parecen... ?

Y para cerrar el libro, un poquito de humor... responsable.

¿En qué se parecen los informes de sostenibilidad y el Quijote?

En que todos opinan, pero nadie los ha leído.

¿En qué se parecen los códigos de ética empresarial y el sentido común?

En que todos lo tienen pero nadie los usa.

¿En qué se parecen las conferencias de RSE y una tienda de antigüedades?

En que no tienen nada nuevo.

¿En qué se parecen las conferencias de RSE y el papel de periódico?

En que casi todo es reciclado.

¿En qué se parecen los premios a la responsabilidad empresarial y las tarjetas de crédito?

En que basta con aplicar.

¿En qué se parece el Pacto Mundial y mi blog de RSE?

En que también basta con aplicar.

¿En que se parecen los rankings de responsabilidad de empresas a las pilas usadas?

En que tienen muy poca utilidad.

¿En que se parecen las buenas noticias sobre prácticas responsables y las cortesanas?

En que hay que pagarlas.

¿En qué se parece la RSE a Dios?

En que se les conoce con muchos nombres.

¿En qué se parece la RSE a la cirugía plástica?

En que mejoran la apariencia.

¿En qué se parecen los indicadores de RSE y los dobles de Elvis Presley?

En que hay muchos.

¿En qué se parecen las prácticas responsables a los niños?

En que hay que prestarles mucha atención.

¿En qué se parecen las prácticas responsables a las oraciones?

En que solo se llevan a cabo cuando estamos en problemas.

¿En que se parecen las encuestas sobre RSE y las preguntas de seguridad en el aeropuerto?

En que las preguntas son las mismas y las respuestas son obvias.

¿En que se parecen las herramientas de auto diagnóstico en RSE y el marido (esposa) que deseamos?

En que se espera que todo sea perfecto, al mismo tiempo.

¿En que se parecen las normas sobre RSE y las armas?

En que son poderosas, pero hay que saberlas usar, y si no, mejor es no tenerlas.

¿En que se parecen los diálogos con los grupos de interés y la conversación en el matrimonio?

En que el diálogo es un monólogo.

Conclusión: La responsabilidad social de la empresas en los tiempos del escepticismo

Escepticismo: *indiferencia, apatía, incredulidad, recelo, desconfianza, suspicacia, indolencia, duda, incertidumbre, temor.*

I. Introducción

Siempre ha habido cierto grado de desconfianza entre las empresas y sus stakeholders. Y es natural, persiguen objetivos diferentes y, en apariencia, divergentes.

Las empresas persiguen como objetivos primarios la obtención de beneficios y estos se obtienen a través de aumentar los ingresos y reducir los costos. Y en muchos casos, el aumento de la decepción de los clientes y las disminuciones de costos a través de reducir los costos de los insumos, incluyendo el de mano de obra, y el proceso productivo, a veces sacrificando calidad, seguridad y el medio ambiente. Es posible que los objetivos entre las empresas y sus stakeholders sean divergentes.

Los tiempos de crisis y escasez pueden exacerbar estas divergencias y llevar a la sociedad a mirar a las empresas con cierto grado de escepticismo, lo que puede llevar a las empresas a tener que hacer más esfuerzos para ganarse la confianza de la sociedad.

Los gobiernos también sufren en los tiempos de escasez y crisis y sus servicios a la sociedad pueden verse afectados, ya de por sí con deficiencias. Tanto en la supervisión de la actividad empresarial como en la de prestación de servicios a la sociedad. Esto puede llevar a un círculo vicioso de escepticismo de la sociedad hacia las empresas y gobiernos. Lamentablemente en los países en desarrollo la sociedad civil, relativamente subdesarrollada, todavía no llena las brechas dejadas por las deficiencias gubernamentales ni la falta de conocimiento o de acción de la misma sociedad.

En estas condiciones, la labor de las empresas responsables se complica, sus esfuerzos deben redoblar, en momentos que no le son muy oportunos. La alternativa es caer en la complacencia y seguir el ritmo que imponen las empresas irresponsables.

¿Cómo podemos hacer para cerrar la brecha entre los objetivos de ambas partes? Conceptualmente la solución es relativamente simple, pero su implementación es sumamente difícil. La solución pasa porque las empresas trabajen con una amplia definición de costos y de beneficios, activos y pasivos, y en un plazo compatible con los intereses de la sociedad. En esas condiciones los objetivos se acercan.

¿Qué son estas amplias definiciones de beneficios y costos, de activos y pasivos y de plazos? No son los contables, que lamentablemente son los que dominan el pensamiento

de las empresas. Los beneficios que la empresa obtiene incluyen beneficios intangibles, no contabilizables con las técnicas actuales. E incluye costos no contabilizados. Por ejemplo, no se contabilizan los daños al medio ambiente o al tratamiento de los empleados (salvo las multas, cuando se pagan, que son pequeñas comparadas con el verdadero costo).

Tampoco se contabilizan los activos como el capital humano y el capital intelectual, fundamentos de la competitividad (ver artículo IV.9, Capital humano: ¿Está en el capital de la empresa?). Los pasivos que se registran son los adquiridos contractualmente, pero no se registran los pasivos que pueden surgir como consecuencia de acciones pasadas, por ejemplo de futuras multas, demandas y reivindicaciones por contaminación, por maltrato al personal, por daños causados por los productos defectuosos o nocivos. La contabilidad, que determina las bonificaciones, sesga el horizonte de mira de las empresas a plazos relativamente cortos, a un trimestre, a un año.

Estas “distorsiones” pueden ampliar la brecha. Para cerrar la brecha las empresas deben adoptar una visión que va más allá de lo inminente, una amplia visión de lo que son costos y beneficios y el plazo en el que se realizan. Estas son algunas de las características de las empresas responsables. Es cuando logramos la alienación de los objetivos de la sociedad y de la empresa, que la sociedad progresa. Esto es la esencia de la RSE, de las prácticas responsables.

Podemos decir que en los próximos años continuarán siendo tiempos de escepticismo en cuanto a las relaciones de las empresas con la sociedad y con los gobiernos. Esperemos que no sean tiempos del cólera. Si difícil era antes ser responsable, después de la crisis por irresponsabilidad del 2007-2010 lo es todavía más.

En este artículo analizamos los diez desafíos de la RSE en tiempos de escepticismo, incluyendo sugerencias sobre como vencerlos. Es importante para todas las partes no perder los progresos logrados en la última década. Al final analizamos algunas medidas con potencial para hacerles frente.

II. Los diez desafíos de la RSE

Cada uno de los desafíos descritos más abajo tiene el potencial de retrasar estos progresos. Tomados en conjunto, lo hacen muy probable. Será con la persistencia de todas las partes que se podrá minimizar, aunque no todos actúen por igual. En estas circunstancias les corresponde a las empresas y, ojalá, a los gobiernos tomar el liderazgo.

DIEZ DESAFIOS

1. *Desconfianza en las empresas*
2. *Expectativas de la sociedad*
3. *Entorno de políticas públicas*
4. *Cambio del paradigma económico (prioridades)*
5. *Desinterés de (muchas) partes interesadas*
6. *Impacto medible (¿perceptible?) de las prácticas*
7. *Resistencia interna, bloqueo cultural*
8. *Enfoque/concentración*
9. *Competencia (ir)responsable*
10. *Transparencia, información*

1. Desconfianza en las empresas

El primer desafío en vencer es la desconfianza en las empresas, que se ha deteriorado en los últimos años con los conocidos eventos de irresponsabilidad y de avaricia mostrados por algunas empresas. Esto ha sido aprovechado, en algunos países, por los enemigos de las empresas y algunos políticos para estimular más desconfianza. Inclusive, algunas instituciones se ganan la vida vilificando a las empresas. Lamentablemente pagan justos por pecadores.

Aunque en muchos países la confianza en las empresas supera a la de los gobiernos, no es como para consolarse. En la mayoría de los países de Iberoamérica, la confianza es relativamente baja. Y no es que las prácticas responsables sean suficientes para recuperar esa confianza, pero si son necesarias.

Ello impone una carga aún mayor sobre las empresas en no sólo intensificar sus prácticas responsables, sino además mejorar su impacto y difundirlas. No hay mal que por bien no venga y esta puede ser una oportunidad de diferenciarse de la competencia, pero la empresa deberá tener una estrategia explícita para lograrlo.

2. Expectativas de la sociedad

El estar prominentemente en la opinión pública también ha estimulado un crecimiento de las expectativas de la sociedad en cuanto a la contribución de las empresas al desarrollo económico, especialmente en países menos desarrollados. Los alardes de algunas empresas sobre esa contribución también contribuyen a elevar esas expectativas.

En condiciones normales, se espera que las empresas sean fundamentalmente responsables, que produzcan productos responsables responsablemente, que proporcionen empleo con sueldos justos y proporcionen un ambiente de trabajo digno, que no hagan daño en sus actividades, que paguen los impuestos que tocan, etc. Pero en países con menor desarrollo, o en tiempos de crisis donde y cuando los gobiernos reducen aún más su contribución a resolver los problemas sociales, se espera que las empresas también contribuyan, en especial las de mayor tamaño.

En algunos países se espera que las empresas contribuyan a los servicios de infraestructura, servicios sociales, donaciones y en general a la reducción de la pobreza, cuando en principio no son sus responsabilidades. Esto ha sido estimulado por multitud de iniciativas internacionales y locales, gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil que propugnan un mayor papel para las empresas. Un ejemplo de ello son los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que si bien deben ser responsabilidad de los gobiernos, ha involucrado a las grandes empresas en su logro (Ver artículo III.7, Un llamado a la responsabilidad empresarial: Aumenten la pesca).

En una encuesta²³ reciente a más de 5.000 personas de ingresos medios-elevados, graduados universitarios, en 23 países (4 en Iberoamérica), cerca del 80% opinó que las empresas deben crear valor de forma de alinearlos con los intereses de la sociedad, aunque ello implique que el valor empresarial sufra (México 85%, Argentina 78%, España 71% y Brasil 63%). Esta es la opinión de la clase educada de los países, que refleja mejor esta problemática que las encuestas que incluyen muestras de la totalidad de la población que puede tener menos conocimiento del impacto de las actividades empresariales.

23 2001 Edelman Trust Barometer Findings, Edelman, Nueva York.

Estas expectativas de la sociedad no se pueden ignorar y ponen aun mayor presión sobre el comportamiento empresarial.

3. Entorno de políticas públicas²⁴

Sin embargo, para que la empresa puede hacer la contribución que la sociedad espera y necesita, las políticas públicas deben ser conducentes. Esta es una de las áreas de menor desarrollo y son pocos los países que tienen políticas proactivas. La gran mayoría se concentra en políticas que regulan el comportamiento, en general en forma de prohibiciones. Este es necesario pero no suficiente. En la encuesta citada arriba, cerca del 65% está a favor de la regulación de las empresas para que se comporten responsablemente.

También son necesarias políticas que eliminen trabas a la actividad empresarial, que creen el entorno macroeconómico necesario para la competitividad nacional e internacional y que promuevan prácticas responsables. Crear un entorno de negocios que les permita a las empresas llevar a cabo sus funciones y con ello hacer su contribución al desarrollo económico.

Y aquí no estamos proponiendo estímulos fiscales. Dificilmente la situación fiscal de los países puede permitirselo, hay necesidades más apremiantes. Salvo algunos casos muy específicos y especiales, como la promoción de energías renovables, es difícil justificar subsidios al comportamiento responsable de la empresa privada (aun España, líder en este sentido, ha tenido que reducir el subsidio a la energía renovable por problemas fiscales).

El gobierno puede estimular prácticas responsables a través de sus acciones como agente económico (probablemente el mayor comprador de bienes y servicios en el país), exigiendo prácticas responsables a sus proveedores, a través de la diseminación de buenos ejemplos, a través de la promoción de alianzas entre grandes y pequeñas empresas, a través del estímulo a la educación e investigación en prácticas responsables. Y lo más importante, a través de alianzas con las empresas como comentaremos más adelante.

²⁴ Ver el capítulo III en mi publicación *La Responsabilidad Social de las Empresas: Enfoques ante la crisis*. Fundación Carolina, Madrid, 2010.

4. Cambio del paradigma económico (prioridades)

El cambio en el entorno de los negocios es incesante y parece acelerarse con los desarrollos tecnológicos, que se potencian unos a otros. La información fluye casi instantáneamente, los medios de comunicación se multilican, la competencia internacional se intensifica, afectando aun a las empresas netamente locales vía las empresas internacionales que operan en su territorio.

Cambian las prioridades y las expectativas sobre el comportamiento de las empresas. La sociedad espera cada vez más de ellas. La pérdida de capacidad fiscal de los gobiernos, y en algunos países de la confianza de la sociedad en su efectividad, le confiere un papel más destacado a las empresas, sobre todo a las grandes.

La emergencia de China, India y de otros países como potencias económicas mundiales ponen mucha presión a las empresas del mundo occidental. En aquellos países las prácticas empresariales son de dudosa responsabilidad y pueden competir en base a menores costos, en parte derivados de regulaciones inexistentes o de débil implementación. Aun cuando las grandes multinacionales se preocupan de que su producción en esos países sea responsable, hay centenares de miles de empresas de esos países que no lo hacen y que exportan y compiten en los mercados internacionales. Ojalá no se conviertan en ejemplo.

Como consecuencia de la crisis 2007-2010, el modelo capitalista está bajo escrutinio. Se está afirmando la creencia de que fueron irresponsabilidades empresariales las que llevaron a la crisis y que buena parte de ellas se relacionaron con el exceso de avaricia, con una falta flagrante de congruencia de los objetivos de algunas empresas con los de la sociedad.

Este nuevo paradigma representa un mayor reto para las empresas responsables.

5. Desinterés de (muchos) stakeholders

A pesar de las grandes expectativas de la sociedad, a la hora de actuar son pocos los que lo hacen. En general existe un desconocimiento y una apatía por parte del público sobre las prácticas responsables de las empresas, lo que hace que muchas empresas no perciben reconocimiento por parte de sus clientes.

En buena parte el problema es uno de falta de información. Son pocos los clientes (salvo los compradores mayoristas) que tienen información sobre el comportamiento empresarial, y aun cuando lo tienen, no actúan sobre él. El precio, sobre todo en épocas de crisis y en clientes con escasez de recursos, es la principal consideración, seguida por la calidad, para los que pueden pagarla. Las prácticas responsables difícilmente son un factor diferenciador en el consumo, aun cuando, ex ante, cuando se les pregunta a esos potenciales clientes, dirían que sí, pero la realidad es diferente a la intención (Ver artículo II.3, La pregunta equivocada: ¿Compraría Ud...?).

Y no sólo son los consumidores y compradores, también los aportantes de capital suelen ser relativamente indiferentes. Los bancos solo se preocupan de las prácticas responsables en los grandes préstamos. Los inversionistas, aun en los mercados desarrollados, suelen ser inversionistas temporales, suelen preocuparse más de sus rendimientos en el corto plazo. Probablemente sean los dueños de empresas de capital concentrado los que tengan más interés en prácticas responsables, con una visión de más largo plazo.

Los medios comienzan a preocuparse del tema, pero solamente cuando el evento puede ser noticia. Difícilmente se preocuparán de reportar buenas prácticas.

Los medios sociales, mayormente usados por los jóvenes, preocupados por el futuro que encontrarán, constituyen uno de los principales instrumentos para estimular prácticas responsables en las empresas. Pero también pueden usarse para mal al ser un medio desprovisto de regulaciones y aun de códigos de comportamiento. Es posible dañar la reputación de una empresa con información falsa o incorrecta, que le puede costar mucho a la empresa revertir. Pero bien usados tienen un gran potencial.

De la misma forma, las organizaciones de la sociedad civil también pueden contribuir a ese estímulo, pero lamentablemente en muchos países de Iberoamérica se encuentran relativamente subdesarrolladas para ejercer ese papel. Pero también tienen un gran potencial.

Ante esta situación, la empresa recibe pocos estímulos para mejorar sus prácticas responsables y aumenta el desafío. En muchos casos depende de sus empleados y dirigentes para vencer el reto.

6. Impacto medible (¿perceptible?) de las prácticas

En épocas de abundancia de recursos las empresas se pueden dar el lujo de llevar a cabo algunas actividades sin tener que demostrar su rentabilidad tangible o intangible. Muchas de las prácticas filantrópicas caen en este campo. Sin embargo, en épocas de escasez o de crisis, como las recientes, las actividades son escrutadas con mayores exigencias.

Para muchos gerentes, las prácticas responsables si no rinden beneficios tangibles son superfluas. Lamentablemente muchas de ellas rinden beneficios pero no tangibles, no medibles con los esquemas y sistemas de información tradicionales, dificultando su implementación. Suelen rendir los beneficios en el largo plazo y al aplicársele estándares de rendimiento más elevados no pueden competir con las actividades normales de la empresa dentro del limitado presupuesto de inversiones y gastos.

Se hace más difícil implementar programas de responsabilidad empresarial. Se restringen las acciones a aquellas que pueden demostrar beneficios tangibles, en el corto plazo. Se dejan de aprovechar oportunidades, no sólo de hacer el bien, sino además de captar ventajas competitivas en el largo plazo.

Este reto no es fácil de vencer y depende de la persistencia de los promotores de prácticas responsables y de la mejora en los sistemas de información de la empresa, lo cual es un proceso muy lento y a veces poco prioritario.

7. Resistencia interna, bloqueo cultural

En parte por las razones mencionadas arriba y en parte por desconocimiento y prejuicios, las prácticas responsables tienen enemigos internos. En muchos casos representan cambios en el paradigma de la empresa, en la forma tradicional de operar, que encuentran las resistencias naturales al cambio.

En otros casos la cultura misma de la empresa tiene como objetivo, explícito o implícito, la maximización de beneficios, derivada del sesgo en la educación financiero-económica de las escuelas de negocios y economía (Ver artículos IV.6 Responsabilidad en la enseñanza en las escuelas de negocios, IV.7 No jurarás en vano y el IV.8 La responsabilidad de los economistas frente la responsabilidad empresarial). Muchas empresas están todavía dirigidas por una clase gerencial tradicional, que creció y se desarrolló con una visión cerrada de la empresa, donde la empresa constituye su mundo.

Además, los incentivos dentro de la empresa suelen estar ligados a los beneficios tangibles, contables, y tienen un marcado sesgo cortoplacista, lo que hace que los gerentes prefieran asignar recursos a las actividades que mejoren sus bonificaciones, aun a costa de comprometer la competitividad de la empresa en el largo plazo.

Este es posiblemente uno de los retos más difíciles de vencer ya que los encargados de resolverlo son muchas veces los mismos que se benefician con el sistema actual.

8. Enfoque y concentración

En algunos casos, cuando la empresa sí está sometida a presiones de la sociedad civil, o inclusive por el asesoramiento de consultores inexpertos, se pretende que haga de todo. Se le recomienda hacer un análisis de sus *stakeholders* y de alguna manera desarrollar actividades para cada uno, terminando con más actividades a emprender de las que son convenientes o manejables. Si hay necesidades en la comunidad que rodea a la empresa se le recomienda que apoye la educación primaria o los deportes. Aunque no tenga impacto ambiental significativo se proponen acciones en el área. Aunque la empresa sea de poco interés del público en general se le recomienda preparar informes de sostenibilidad complejos e impresos.

Muchas veces estos análisis y sus recomendaciones no analizan los beneficios que tienen sobre la empresa, no hacen una priorización de lo más efectivo. No solamente se incurren más costos de los necesarios sino que puede ser contraproducente en el largo plazo ya que la dispersión consume escasos recursos gerenciales y puede restarle credibilidad a la estrategia. Algunas de las prácticas tienen poco impacto o beneficios.

En situaciones de escasez es necesario enfocar, concentrarse en lo que efectivamente está alineado con la estrategia de la empresa, que puede producirle beneficios en el largo plazo, que es sostenible, no efímero. No se pueden diseñar estrategias de responsabilidad basadas en atender necesidades puntuales, en las modas. Y deben embarcarse solamente en las cosas que pueden atender, y atender bien. Una vez que se han logrado los objetivos, se puede pasar a otro tipo de actividades, como parte de una estrategia de largo plazo. Son pocas las empresas que tienen la capacidad de hacer muchas cosas a la vez.

El desafío está en saber qué hacer y qué no hacer, cuando las presiones son para hacer de todo.

9. Competencia (ir)responsable

Otro de los desafíos está en la competencia, que muchas veces es irresponsable. En épocas de escasez o de crisis la competencia por el reducido mercado o poder adquisitivo se agudiza y las empresas irresponsables suelen recurrir a todo su arsenal, desde dejar las pocas prácticas responsables que tienen hasta hacer competencia desleal, pasando por manipulación del mercado, con tal de reducir costos. La empresa responsable posiblemente tendrá mayores costos y deberá apelar a su eficiencia y apelar a su responsabilidad para poder competir. Pero como comentábamos antes, a veces el mercado no aprecia o no sabe de las prácticas responsables, y su principal variable es el precio y a veces la calidad. Esto pone en aprietos a las empresas responsables.

Es un gran desafío para la empresa responsable competir con empresa irresponsables en épocas de escasez.

10. Transparencia, información

Con el extraordinario progreso en la cantidad y velocidad de la información, las demandas de información sobre las empresas son cada vez mayores. La reciente crisis también ha contribuido a la demanda de mayor transparencia sobre las actividades de las empresas. Pero también con el aumento de la disponibilidad de información aumentan los riesgos para las empresas que, para mitigarlos, deben gestionar muy bien su difusión. Algunas empresas con ideas más tradicionales, tienen una resistencia innata a esa diseminación pública, lo que es exacerbado, en países en vías de desarrollo, con la deficiencia en los requerimientos de información.

Por otra parte, como mencionábamos arriba, algunas empresas irresponsables abusan y manipulan esa información ante la debilidad de las instituciones de seguimiento y control. Todos hemos visto inverosímiles aseveraciones sobre la efectividad de algunos productos en la televisión. Productos que hacen milagros, que curan todos los males, vendidos a un público incauto.

La información sobre prácticas responsables es todavía mayormente dejada al criterio de las empresas, lo cual se presta a abusos. Afortunadamente, el movimiento es hacia el reporte responsable de las prácticas responsables, liderado por algunas empresas de mayor tamaño y algunas instituciones oficiales (que por ahora lamentablemente abarca a pocas empresas ya que suelen referirse a las que cotizan en bolsa). También hay una tenden-

cia, que tarde o temprano adoptarán los países en vías de desarrollo, de certificaciones puntuales sobre la responsabilidad de sus productos (Ver artículo V.9 ¿Acreditación de empresas socialmente responsables?).

La transparencia es necesaria para distinguir las empresas responsables de las que no son y puede y debe usarse como parte de la estrategia para obtener ventaja competitiva. Pero es un reto, sobre todo hacerlo responsablemente.

Y en esto es donde muchas empresas tratan de comprar reputación a través de campañas publicitarias, en vez de ganársela a través de prácticas responsables. Pero el tiempo suele descubrir a los falsos.

III. ¿Cómo lo hacemos?

Quizás el mayor reto de todos es como lo hacemos, la implementación. En teoría todo es fácil. La definición del problema suele ser la parte más sencilla, seguida de la identificación de la solución, pero la más difícil suele ser la implementación efectiva y eficiente. El qué hacer no suele ser un problema, el problema es cómo hacerlo. Sin pretender ser exhaustivos ofrecemos algunas aproximaciones para esa implementación.

Como comentábamos en la Introducción la solución pasa por ampliar la visión de lo que son los costos y beneficios, activos y pasivos y el horizonte de mira de la gerencia, que en épocas de escasez y crisis es más importante que nunca. ¿Cómo podemos facilitar este proceso? Durante la discusión precedente se han insinuado algunas ideas.

- Una primera condición es tener una Gerencia receptiva a estas ideas y un personal proactivo.
- Alinear los incentivos internos para que promuevan las prácticas responsables, eliminando los incentivos perversos (ver artículos III.5 y III.6, Sin incentivos no hay paraíso).
- Pasar de prácticas ocasionales, periféricas y sin justificación económica a integración en la estrategia cotidiana, poniendo los esfuerzos donde vale la pena.
- Diseminación de información precisa, oportuna, mostrando creación de valor para todos.
- Desarrollar un entorno de políticas públicas conducente, que no ponga obstáculos a la iniciativa privada, pero que regule los comportamientos básicos no discrecionales (protección del medio ambiente, de los segmentos desfavorecidos de la población, discriminación, etc.).

- Fomentar la educación del consumidor, gobierno, gerencia, empleados, medios, etc. para que ejerzan sus funciones y sus derechos en las relaciones empresa-sociedad.
- Fortalecer la sociedad civil para que ejerza su papel de socio de la empresa y de la sociedad.
- Formar alianzas con gobiernos, sociedad civil, comunidades y otras empresas para potenciar las prácticas responsables, aprovechando las posibles sinergias.

IV. Comentarios de cierre

En los tiempos de escepticismo es mucho más difícil lograr la confianza de los *stakeholders* de la empresa, pero es cuando es más necesario. La actividad económica privada es la que puede ayudar a superar la situación de escasez y de crisis, pero para ello es necesario desarrollar la confianza entre las empresas, el sector público y la sociedad en general. Se necesita la participación de todas las partes. Las prácticas responsables pueden contribuir a ello.

En la novela de Gabriel García Márquez, *El amor en los tiempos del cólera*, Florentino Ariza esperó pacientemente durante muchos años a Florencia Daza y cuando enviudó por fin pudo hacerla suya, en un memorable viaje por el río Magdalena, en los tiempos del cólera, en el norte de Colombia. Paciencia y perseverancia.

La responsabilidad social de la empresa en estos tiempos del “cólera” también requiere de paciencia ya que los beneficios son, en el largo plazo y para quien persevera, tangibles.

El Autor

Antonio Vives

Asociado Principal, Cumpetere. Profesor Consultor, Universidad de Stanford. Miembro de los Consejos Asesores en Sostenibilidad de CEMEX y de Abengoa, miembro de la Comisión Asesora en Infraestructura Pública del Estado de California, miembro del Patronato del International Business Leader's Forum, Americas, y miembro del Comité de Expertos en Responsabilidad Social de la Empresa de la Fundación Carolina en Madrid.

Ex-Gerente de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, donde trabajó en temas de sostenibilidad, responsabilidad social de la empresa, financiamiento de infraestructura, desarrollo de mercados financieros y financiamiento de micro, pequeñas y medianas empresas. Lideró las iniciativas en Sostenibilidad, su primer informe de sostenibilidad y creó la Iniciativa de Energía Sostenible y Cambio climático. Fue miembro del Comité de Inversiones del Fondo de Pensiones del BID por 25 años, 20 de los cuales como Vice-Presidente.

Ha sido profesor en las escuelas de postgrado en negocios del IESA en Venezuela, de Carnegie Mellon, George Washington y Virginia Tech en Estados Unidos, así como ponente en muchas otras. Ahora es profesor consultor en la Universidad de Stanford. Ha sido conferencista en más de 100 conferencias internacionales sobre RSE, financiamiento de infraestructura y micro, pequeña y mediana empresa.

Editó cinco volúmenes de los Anales de la Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa y ha escrito numerosos artículos sobre el tema, entre los más recientes, **"Es nuestra responsabilidad?"** (en *Harvard Business Review, America Latina, April 2008*) y **"Corporate Social Responsibility: The role of law and markets and the case of developing countries"** (en *Chicago-Kent Law Review, 2008*), **"Estrategias de responsabilidad social local en un contexto global: Empresas Multinacionales en América Latina"** en la *Revista sobre la Responsabilidad Social de la Empresa, 2009*, **"Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America"**, en el *Journal of Corporate Citizenship* y un libro (en español) con el mismo título publicado por el BID. También es autor del capítulo sobre América Latina en el libro *The World Guide to CSR: A Country-by-Country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility* (Greenleaf, 2010) y del capítulo sobre RSE en las pequeñas y medianas empresas publicado en el libro *Handbook on Corporate Governance and Corporate Social Responsibility* (editorial Gower, 2010). Es coautor del libro **Responsabilidad Social de la empresa en América Latina: Manual de Gestión**, Banco Interamericano de Desarrollo, 2011.

Ha escrito numerosos artículos sobre gestión financiera, financiamiento de infraestructura, y responsabilidad social. Los más recientes son **Private Infrastructure: Ten Commandments for Sustainability; Pension Funds in Infrastructure Project Finance: Regulations and Instrument Design; Private Infrastructure Investment at the Sub-national Level**, publicados en *The Journal of Project Finance*. Es coautor de **“Financial Structuring of Infrastructure Projects in Public Private Partnerships”**, publicado por el BID, **“The Economics and Finance of Water”** para el Banco Mundial y de **“Selecting infrastructure delivery modalities: No time for ideology or semantics”** publicado por *Journal of Construction Engineering and Management*. Es autor del texto **“Evaluación Financiera de Empresas”**, Sexta Edición, Editorial Trillas, México.

Antonio Vives es Ingeniero Químico. Tiene una maestría en Administración de Empresas (MBA), y un Ph.D. en Finanzas Corporativas, ambos de Carnegie Mellon University.

Algunos comentarios a los artículos del blog

Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica

Gracias por dedicarle tiempo a la RSE en la web. Es un tema muy importante para la comunidad actual de cara al futuro. Y nosotros estamos aprendiendo mucho gracias a personas como tú.

Responsabilidad Social Posadas

Ilustra muy bien el carácter "dialéctico" de las herramientas RSE, que no sirven para santificar comportamientos perfectos, sino mejorar comportamientos ambivalentes.

Francois Vallaey

Refuerza la admiración que tengo por el camino que sigue su razonamiento y la valentía de cuestionar muchas de las prácticas de RSE.

Patricia Accame

No pudo haber sido más claro y realista en su comentario. Por si fuera poco, es de alabar su forma elegante de citar organizaciones que, sin decir sus nombres, todos aquellos que leemos del tema, sabemos perfectamente quiénes son.

Luis Maram

Como siempre vivaz y audaz tu artículo... Creo que has abierto una ventana para sincerar el debate frente a tanta confusión.

Reinaldina Chavarri

Sencillo, educativo, realista. Gracias por transmitir tus conocimientos en forma abierta.

Dino Luis Ladetto

Qué bueno contar con nuevas perspectivas en el campo de la RSE que rompen paradigmas.

Eliana Nieto Rodriguez

¡ Excelente ! difícil encontrar por ahí la valentía para discutir estos absurdos.

Mónica Beatriz Galiano



Antonio Vives

Director de Cumpetere, empresa de asesoría en Sostenibilidad y Responsabilidad Empresarial. Profesor consultor de la Universidad de Stanford en financiamiento de proyectos de infraestructura. Miembro de la Comisión Asesora en Infraestructura Pública al gobierno del Estado de California. Miembro de los Consejos Asesores en Sostenibilidad de CEMEX y Abengoa. Miembro del Directorio del International Business Leaders Forum (Américas). Miembro del Comité de Expertos en RSE de la Fundación Carolina. Ex Gerente del Departamento de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo. Creador y organizador de las primeras seis Conferencias Interamericanas de Responsabilidad Social de la Empresa. Ex profesor en los MBAs de las universidades de Carnegie Mellon, George Washington y Virginia Tech en los Estados Unidos y en el IESA en Caracas. Maestría en Administración Industrial y Ph.D. en Finanzas de Empresas y Mercados de Capitales, ambos por Carnegie Mellon University.