



▼

# MIRADA CRÍTICA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN IBEROAMÉRICA

▲

VOLUMEN III

ANTONIO VIVES



# Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica

Volumen III

Antonio Vives

© Derechos reservados, Antonio Vives  
2015



[www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com)

Portada: Detalle de un cuadro de Ivana B. Vives.

A la memoria de Ivana y a nuestros hijos y nueras: Patricia, Mauricio y Holly, Christian y Sarah, Adrián y Caitlin, y los nietos, Lucía, Aaron y Aidan, y a mi esposa Rossella, que hacen la vida sostenible.

# Índice ▲

Prólogo	≈	2
Primera Parte: Confusiones sobre la responsabilidad empresarial		
<b>I.1:</b> La responsabilidad de la empresa ante la sociedad: la RSE y sus variantes	≈	9
<b>I.2:</b> ¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?	≈	24
<b>I.3:</b> Responsabilidad social, sostenibilidad y desarrollo sostenible: ¿hasta dónde llega la responsabilidad de las empresas?	≈	26
<b>I.4:</b> ¿Es culpa de la RSE?	≈	31
<b>I.5:</b> ¿De quién es la culpa de que la RSE esté donde está?	≈	33
<b>I.6:</b> 20 razones por las que nos estamos cansando de la RSE	≈	37
<b>I.7:</b> ¿Hay que hacer de todo?: sobre los riesgos de generalizar en RSE	≈	39
<b>I.8:</b> Obligación de gastar en RSE: ¿es efectiva?	≈	42
<b>I.9:</b> Friedman y Smith: ¿enemigos de la responsabilidad de la empresa?	≈	46
<b>I.10:</b> Al Pacto Mundial le faltan principios	≈	49
<b>I.11:</b> La RSE en América Latina	≈	53
Segunda Parte: Gestión estratégica de la responsabilidad		
<b>II.1:</b> ¿Cuáles son los obstáculos para que las empresas sean responsables?	≈	59
<b>II.2:</b> La pregunta fundamental de la RSE: ¿Cuál es la contribución de la empresa a la sociedad?	≈	63
<b>II.3:</b> Materialidad: 12 principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE	≈	68
<b>II.4:</b> Matriz de materialidad: Más allá del esquema tradicional	≈	84
<b>II.5:</b> Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: efectividad de herramientas de autoevaluación	≈	87
<b>II.6:</b> ¿Crear valor compartido o compartir el valor creado: ¿qué le conviene a la sociedad?	≈	116
<b>II.7:</b> Eludir y evadir impuestos: ¿hasta dónde llega la irresponsabilidad empresarial?	≈	119
<b>II.8:</b> Empleo y emprendimiento como responsabilidad social de las empresas	≈	124

## Tercera Parte: Gestión de los recursos y derechos humanos

<b>III.1:</b> ¿Las cuotas para mujeres en consejos y alta dirección son la solución?	~	145
<b>III.2:</b> Cuotas para mujeres en consejos y alta dirección: ¿son efectivas?	~	151
<b>III.3:</b> Brecha de remuneración por género: una propuesta radical	~	153
<b>III.4:</b> Derechos humanos para empresas normales y corrientes	~	155
<b>III.5:</b> Diligencia debida en derechos humanos	~	168
<b>III.6:</b> Violaciones de derechos humanos en la cadena de valor: ¿me voy o me quedo?	~	170
<b>III.7:</b> ¿Qué deben hacer las multinacionales ante violaciones de derechos humanos en la cadena de valor?	~	173

## Cuarta Parte: Comunicación y reporte de la responsabilidad

<b>IV.1:</b> ¿Cómo comunicar la sostenibilidad?	~	181
<b>IV.2:</b> Información sobre sostenibilidad: ¿es malo que no digan toda la verdad?	~	185
<b>IV.3:</b> ¿Qué integran los informes integrados?	~	187
<b>IV.4:</b> El informe integrado: lo que podría haber sido y lo que debería ser	~	190

## Quinta Parte: Responsabilidad en los mercados financieros

<b>V.1:</b> ¡Basta de ponerles multas a los bancos!	~	197
<b>V.2:</b> Ética en el sistema financiero: ¿posible?	~	202
<b>V.3:</b> Vicio o virtud: ¿que rinde más en bolsa?	~	205
<b>V.4:</b> ¿Rinden más en bolsa las empresas responsables?	~	208
<b>V.5:</b> ¿Es conveniente para una empresa pertenecer a un índice de sostenibilidad?	~	210
<b>V.6:</b> Valor compartido o valor extraído: el caso de Nestlé... y de otras empresas	~	214

## Sexta Parte: En broma, pero en serio

<b>VI.1:</b> Otro diccionario de RSE y RSC	~	221
<b>VI.2:</b> Sabes que trabajas en RSE cuando...	~	223
<b>VI.3:</b> Cómo me gustaría ver...	~	225

El Autor	~	226
----------	---	-----

# Prólogo ▲

*Algo muerto puede ir con la corriente,  
pero solo algo vivo puede ir contracorriente.*

*G. K. Chesterton (1874-1936)*

Este libro contiene una selección de 37 de los 94 artículos publicados en los años 2013 y 2014<sup>1</sup> en el *blog* Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica, clasificados, revisados, actualizados y con referencia a otros artículos de este mismo libro, pero sin modificaciones de fondo. Contiene además cuatro de mis artículos más extensos publicados o difundidos durante este periodo en otros medios:

- La responsabilidad de la empresa ante la sociedad: la RSE y sus variantes, capítulo en el libro *La RSE en perspectiva: ideas para el diseño, implantación, desarrollo y evaluación*, Victor Guedez, Compilador, Alianza Social de VenAmCham, 2014.
- Derechos humanos para empresas normales y corrientes, capítulo en el libro *¿Para qué sirve realmente la ética en la empresa?*, Fundación Étnor, 2015.
- Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: efectividad de herramientas de autoevaluación. *Globalización, Gobernabilidad y Competitividad*, Vol. 8, No. 2, may.-ago. 2014.
- Empleo y emprendimiento como responsabilidad social de las empresas. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Vol. 7, No. 3, sep.-dic. 2013.

Decíamos en lo que ahora resulta ser el primer volumen de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica<sup>2</sup>, y que sigue siendo válido:

*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, se debe analizar qué hay en el fondo, y no tomarlo como se reporta, sin pensar. En el tema de RSE cada uno tiene sus intereses particulares, y muchos de los medios que reportan todavía no tienen una actitud crítica para indagar qué hay detrás. En estos temas, como es muy conocido, la empresa y las partes interesadas (stakeholders) tienen intereses particulares, que a veces son comunes, en ocasiones son el bien de la sociedad y del mundo en que vivimos, pero a veces representan intereses personales. Son muchos los casos de sesgo deliberado en la información empresarial, de “lavado de cara”.*

---

<sup>1</sup> Se han incluido dos artículos publicados en enero y febrero del 2015, por su relevancia para la segunda parte del libro.

<sup>2</sup> Este libro, publicado en el 2011, contiene una selección de los artículos publicados en el blog en el periodo 2008-2010. En retrospectiva, debió incluir el nombre de volumen I.



*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 quien 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 capítulos 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 capítulos, por su naturaleza crítica, pueden ser usados como instrumentos para estimular la discusión en los salones de clases, excitar 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 desarrollar el conocimiento en el tema de responsabilidad social de la empresa de forma amena y fácil de leer. Los capítulos son normalmente de entre tres y seis páginas. Sin embargo, se han incluido algunos más extensos, que tocan temas que requieren una consideración más amplia. Dos de ellos fueron publicados en una revista académica; no obstante, no hacen abstracciones, pues fueron escritos con criterios pragmáticos, siempre con la idea de ayudar a mejorar la implementación de las prácticas responsables. Son los únicos que incluyen bibliografía, para facilitar el estudio más a fondo de los temas.

Los capítulos se han agrupado en cinco partes centrales y una complementaria. Las cinco contienen capítulos que cubren temas sumamente variados, pero que tienen un denominador común. La parte complementaria pretende mostrar la realidad de la RSE en la práctica apelando al recurso humorístico. Cada parte contiene una breve introducción a los capítulos correspondientes.

La primera parte, **Confusiones sobre la responsabilidad empresarial**, incluye once capítulos relacionados, donde se analizan diferentes confusiones o malos usos de los conceptos de responsabilidad empresarial. Se agrupan una gran variedad de temas, desde comentarios sobre lo amplio del concepto de la RSE, de los malentendidos sobre su verdadero significado, pasando por una discusión sobre las frustraciones de los trabajadores en ella, del mal uso que se les suele dar a citas de Milton Friedman y Adam Smith, y una discusión de la relación entre los principios del Pacto Mundial y la RSE, hasta concluir con unos breves comentarios sobre la situación de la RSE en América Latina.

La segunda parte, **Gestión estratégica de la responsabilidad**, cubre diversos aspectos de la gestión estratégica de la responsabilidad de la empresa. Incluye una discusión de los principales obstáculos que enfrentan las empresas para la adopción de prácticas respon-

sables, lineamientos y metodologías para la preparación de la estrategia empresarial, incluyendo el caso de las PyMES, el problema de la irresponsabilidad a través de la elusión y evasión de impuestos, y un análisis de la responsabilidad de las empresas en la creación de empleo y la promoción del emprendimiento.

La tercera parte, **Gestión de los recursos y derechos humanos**, contiene nueve capítulos, todos relacionados con la responsabilidad en la gestión de los recursos humanos en aspectos que han adquirido mucha relevancia en los años recientes. Tres cubren temas relacionadas con la gestión de la diversidad de género, otros cinco de ellos dedicados al caso especial del respeto a los derechos humanos en la empresa, incluyendo uno sobre el respeto en la cadena de valor, que sirve de transición al último capítulo, dedicado a la gestión de los recursos humanos en general en la cadena de valor.

La cuarta parte, **Comunicación y reporte de la responsabilidad**, incluye cuatro capítulos, dos de ellos sobre la comunicación y reporte de la información sobre la responsabilidad empresarial, donde se cubre cuáles deben ser las condiciones para una comunicación efectiva, y dos de ellos dedicados al tema particular de los informes integrados, donde se analiza su potencial como instrumento de gestión y reporte de la sostenibilidad y se discuten sus debilidades como instrumento integral.

La quinta parte, **Responsabilidad en los mercados financieros**, incluye seis capítulos relacionados con la responsabilidad de y en los mercados financieros y de capitales. Los dos primeros se refieren a la responsabilidad de los actores en esos sistemas, los tres siguientes cubren el comportamiento bursátil de las empresas con responsabilidad social, y el último analiza el uso de los mercados de capitales de empresas en principio responsables, para eludir algunas de sus responsabilidades.

La sexta parte, **En broma, pero en serio**, concluye el libro con tres artículos que comentan la práctica de la responsabilidad social de la empresa en un tono de broma, pero que contiene mucha verdad. A veces mirándolas desde un ángulo jocoso se perciben mejor las realidades.

De nuevo ofrezco este libro a los que trabajan en la responsabilidad social de la empresa, como una contribución a su difusión e implementación<sup>3</sup>. Mi único objetivo es contribuir, desinteresadamente y en la medida de lo posible, al progreso de esta disciplina, sin edulcorantes, con una visión crítica y analítica. Creo que es la mejor manera de desarrollar el conocimiento, sobre todo en una disciplina como esta, que todavía está en los comienzos de su desarrollo y, en consecuencia, abundan las confusiones, improvisaciones y el aprovechamiento de la ingenuidad, ignorancia o desinterés de parte de la sociedad.

Creo que es parte de mi responsabilidad ante la sociedad, que tanto me ha dado.

Junio de 2015

---

<sup>3</sup> Si alguien desea reproducir parte o la totalidad de algunos de los artículos, favor comunicarse con el autor (antoniov@cumpetere.com) y reconocer la procedencia del artículo.

# Agradecimientos ▲

Mi agradecimiento a todas aquellas personas que se suscriben al *blog*, a las que comentan los artículos en el *blog* o en las redes sociales, a los que me envían mensajes de estímulo, a los que los reproducen en otros medios y a aquellos que cuando me ven me comentan que leen los artículos. También a mis seguidores en Twitter que apoyan su difusión. Dan energía para seguir escribiendo. Muchos de los artículos publicados en el blog han sido reproducidos textualmente o en versiones especiales en numerosos medios, en Diario Responsable, en ÁgoraRSC (España) y en Gestratégia (Colombia), entre muchos otros que a veces desconozco. Mi agradecimiento a todos ellos por la difusión.

Agradecimiento especial para Gatos Gemelos Comunicación de Colombia, quienes generosamente han aceptado compartir los costos de producción del libro, como ya lo hicieron con el Volumen II. Son ellos los que permiten que el libro que está tus manos no tenga costo alguno para ti.

Finalmente, mi agradecimiento a mi esposa Rossella Gori, que le gustaría mucho poder ayudarme en la redacción, pero que al no leer español se debe contentar con estimularme a continuar adelante y completar el trabajo. Lo que es crítico.



**Primera parte**

Confusiones sobre  
la responsabilidad  
empresarial

---

**En** esta primera parte incluimos once capítulos relacionados, en los cuales se analizan diferentes confusiones o malos usos de los conceptos de responsabilidad empresarial. Se agrupan una gran variedad de temas, desde comentarios sobre lo amplio del concepto de la RSE, de los malentendidos acerca de su verdadero significado, pasando por una discusión sobre las frustraciones de los que trabajan en ella, del mal uso que se le suele dar a citas de Milton Friedman y Adam Smith, y una discusión de la relación entre los principios del Pacto Mundial y la RSE, hasta concluir con unos breves comentarios sobre la situación de la RSE en América Latina.

---

En el primer capítulo (publicado originalmente en el libro *La RSE en perspectiva: ideas para el diseño, implantación, desarrollo y evaluación*) se hace un repaso de lo que es la responsabilidad de la empresa ante la sociedad y se analiza lo que muchas veces se presenta como variantes, que no son más que partes de la RSE cuando es bien entendida. En el segundo capítulo se analiza la definición de la RSE de la Comisión Europea, y se reformula para poder usarla como guía para su implementación. Este breve capítulo se cita muchas veces a lo largo del libro, y constituye su columna vertebral. Bien entendida, se ahorran multitud de discusiones estériles. El tercer capítulo presenta un análisis de los términos Responsabilidad Social de la Empresa, Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible, que muchas veces son objeto de confusión. Si bien los términos RSE y Sostenibilidad Corporativa se usan como sinónimos, estrictamente no lo son. El término Desarrollo Sostenible, que es una labor de todos, se discute en el contexto de la contribución que pueden hacer las empresas para que sea efectivo.

Los siguientes tres capítulos tratan del entendimiento (o mal entendimiento) que se tiene de la RSE. Muchos la culpan de las irresponsabilidades de las empresas, y confunden su esencia con el mal uso o abuso que hacen de ella. Esto ha dado lugar a que muchos se hayan cansado de la RSE y busquen alternativas, cuando el problema no es la RSE, son las empresas, que continuarán haciendo o dejando de hacer, independientemente de cómo se llame.

Los siguientes dos capítulos tratan de aclarar otras confusiones en torno a la RSE. El capítulo 7 intenta rebatir la idea de que la empresa puede y debe hacer de todo para asumir su responsabilidad ante la sociedad. La realidad es otra, y como se menciona en la discusión de la definición de la Comisión Europea, hay que priorizar. Pero a veces los gobiernos malentienden las acciones de las empresas y quieren obligarlas a que “gasten en responsabilidad”. En el capítulo 8 se discuten las ventajas y desventajas, y las posibles consecuencias de introducir esta obligación.

El capítulo 9 trata un tema sui generis, y es el abuso que se hace de las citas de dos famosos economistas, Milton Friedman y Adam Smith, en las discusiones sobre RSE. En él se demuestra que se usan citas de estos autores de forma selectiva para atacar a la RSE, cuando bien entendidas, uno no la rechazaba y el otro la promovía. El capítulo 10 trata de otro malentendido, y es que los principios del Pacto Mundial constituyen una guía para la implementación de prácticas responsables en la empresa. La discusión muestra que esos principios, si bien laudables, son muy deficientes como para englobar la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, y que su adhesión dista mucho de ser sinónimo de esa responsabilidad.

El último capítulo también trata de aclarar malentendidos, en este caso sobre el grado de avance de la RSE en las empresas en América Latina, y muestra que el optimismo de muchos no está justificado y que falta muchísimo por hacer.





## 1.1. La responsabilidad de la empresa ante la sociedad: la RSE y sus variantes

### Introducción<sup>1</sup>

Lo que se considera que es la responsabilidad social de la empresa ante la sociedad ha ido variando a medida que esta y la empresa se desarrollan. No es un concepto rígido, invariable. No varía únicamente a través del tiempo, sino que depende además del contexto en que la empresa opera y su conexión con la sociedad, no solo de su relación comercial. Sin embargo, ello no quiere decir que cada empresa puede decidir cuál es su responsabilidad, pero sí cómo y en qué medida la asume, y la sociedad puede y debe decidir si ello es satisfactorio. Conviene recordar que las empresas son una creación de esa sociedad, que le confiere derechos y, en consecuencia, le puede exigir responsabilidades.

La responsabilidad de una empresa no se implementa igual en una que opera en un país desarrollado, con leyes e instituciones avanzadas, que en una que interviene en zonas de pobreza, con deficiencias legales e institucionales. No es igual para una multinacional que para una PyME local. No es la misma que fue en el año 1920, que lo es en el 2014, que lo será en el 2050. Pero la responsabilidad se mantiene.

La versión más popularizada, y la más perniciosa, es que la empresa debe “hacer cosas” en beneficio de la sociedad, “voluntariamente”, más allá del cumplimiento con la legislación vigente. Esto ha inducido a las empresas a buscar “cosas que hacer”, a tener una visión fragmentada, miope, de su papel ante la sociedad, de no hacer el mal (al menos el mal visible) y sí algunas buenas cositas para mejorar su imagen.

De allí el énfasis en muchas empresas de pretender descargar esa responsabilidad a través de la filantropía, comprando indulgencias por sus pecados mediante donaciones, muchas veces sin relación alguna con la actividad de la empresa. Y esto es muy arraigado en América Latina, con una extensa tradición filantrópica, ante la desigualdad social y las necesidades insatisfechas de la población, y la falla de los gobiernos en sus responsabilidades sociales. La empresa es forzada o ve la necesidad de llenar un vacío.

---

<sup>1</sup> Este capítulo fue publicado en el libro *La RSE en perspectiva: ideas para el diseño, implantación, desarrollo y evaluación*. Victor Guedez, compilador, Alianza Social de VenAmCham, 2014.

Esta concepción estrecha, y el abuso del término por gran parte de las empresas, es lo que ha dado lugar a decenas de propuestas de versiones alternativas, desde filantropía estratégica (promoviendo los intereses de la empresa), pasando por acción o inversión social (contribución para satisfacer algunas necesidades de la población, por ejemplo, salud y educación) y por negocios inclusivos (incorporar a las poblaciones menos favorecidas como proveedores de bienes y servicios), hasta una de las más recientes, la Creación de Valor Compartido (CVC) (crear simultáneamente valor económico y social). Pero el problema no es el concepto, es el modelo de empresa, es la implementación deficiente y abusiva que se le da a un concepto robusto, el hacer cosas para la galería. La implementación de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, bien entendida, es una estrategia superior, de mayor nivel, que incluye todas estas variantes. Es un modelo de negocio.

En este capítulo se cubrirá, brevemente, la evolución reciente de esa responsabilidad y los principales conceptos relacionados, desde filantropía, pasando por negocios inclusivos y con base en la pirámide, por la reciente propuesta de la Creación de Valor Compartido, entre otros, hasta llegar a concluir que la RSE es el concepto más completo y más práctico como estrategia empresarial, y que incluye todas estas versiones parciales.

## Evolución de la responsabilidad empresarial ante la sociedad

### La empresa como creación de la sociedad, lo que le confiere responsabilidades

La idea de que la empresa tiene una responsabilidad ante la sociedad es más antigua que la de la empresa misma. No es una idea nueva, de las últimas décadas, como muchos creen. En el Antiguo Testamento ya se habla de que el terrateniente (empresa) deja algunos frutos en los árboles para que los necesitados puedan comer de ellos.

Las empresas con fines de lucro han existido desde tiempo inmemorial. Una de las primeras formas de organización empresarial se encuentra en el tiempo del Imperio Romano, con la *societas publicanorum*, una clase de sociedad constituida para la producción de bienes y servicios en concesión por el Estado romano (lo que hoy llamamos asociaciones público-privadas), cuyas cuotas de participación se podían transar en forma privada. El desarrollo de la empresa tal y como la conocemos hoy tiene su impulso en la revolución industrial de mediados del siglo XIX, cuando se reconoce la producción de bienes y servicios de forma colectiva, más allá de agrupaciones de individuos o familias, como se venía haciendo, sin necesidad de una concesión por parte del Estado. Se crea el concepto de **persona jurídica**, donde se separan las responsabilidades de los dueños y los directivos de aquellas de la organización empresarial.

Las empresas legalmente constituidas son creaciones artificiales, *persona ficta*, o *persona jurídica*, con el objeto de llevar a cabo actividades predeterminadas en sus estatutos de creación. Son lo que podríamos llamar personas colectivas, en oposición a personas individuales. Ya no hace falta aprobación por ley o decreto, y se pueden constituir y registrar



con base en una ley paraguas (tipo códigos de comercio). La ley permite su incorporación y les confiere deberes y derechos, y pueden ser sujetos de algunas penas civiles (por ejemplo, multas), aunque en muchos casos las penas criminales (cárcel) solo pueden recaer sobre los individuos responsables de su manejo.

Y lo más importante es que crean el concepto de “responsabilidad limitada”, donde los dueños son solo financieramente responsables por su participación en la empresa, pero no responden con el resto de sus bienes. Esto le da mucha libertad de acción a la organización y permite juntar esfuerzos y recursos de los dueños, y obtener recursos de terceros, con responsabilidades limitadas a las acciones de la empresa legalmente constituida, sin recurso a los aportadores del capital. Ello activa los mercados financieros y los de capitales, y permite la emisión de acciones de libre comercio, y de endeudamiento de terceros, solo respaldados por los activos de la empresa. Se desarrolla también la clase gerencial, separada de la capitalista, que maneja las empresas a nombre de los dueños, lo que introduce problemas de compatibilidad de objetivos entre ambas partes y puede dar lugar a comportamientos irresponsables, como comentamos más adelante.

Aún hoy en día hay alguna discusión sobre si las empresas como tales tienen responsabilidades, con el argumento de que solo las personas individuales pueden tenerlas. Un comentarista de mediados del siglo XIX decía que *“las empresas no tienen cuerpos que puedan ser castigados ni almas que puedan ser condenadas, y por ello hacen lo que les da la gana”*<sup>1</sup>. Es cierto que las personas, dentro de las empresas, actúan a nombre de estas y no a título individual, y son ellas las que deben ejecutar la responsabilidad social y ambiental. Pero estas ejecutarán lo que colectivamente se haya decidido, por medio de las decisiones, los procedimientos y políticas internas a la empresa, que han sido elaboradas por individuos. Si bien la obligación de la empresa de ser responsable recae en los individuos que la conforman, el colectivo es responsable de su implementación, y por ello podemos hablar de “responsabilidad de la empresa”.

Claro está que, como en toda organización o burocracia, es posible esconderse detrás del colectivo para evitar tomar responsabilidad individual. También existe la posibilidad de que el colectivo tome decisiones que estén en contra de la ética o sentido de responsabilidad de algunos de los individuos que lo componen. De cualquier manera, es claro que la responsabilidad social de la empresa depende de la responsabilidad y ética de los individuos que la conforman, con mayor o menor posibilidad de influencia. Aunque es posible que esa responsabilidad no sea la suma de las responsabilidades individuales.

La responsabilidad individual, al operar dentro de la empresa, se convierte en responsabilidad colectiva, anónima. Los mismos nombres no son conducentes a la responsabilidad de la empresa. En un caso se declaran “anónimas”, o sea, no sabemos quiénes son, pueden esconder su irresponsabilidad, y en el otro caso declaran con claridad que su responsabilidad es limitada, es decir, que las irresponsabilidades colectivas no son transferibles a los individuos que las componen. Aunque legalmente los nombres se refieren a la limitación de la responsabilidad legal de los dueños individuales por las actividades de la sociedad,

ello es sugestivo del comportamiento de algunas empresas. Ahora se dice que las empresas *“a lo mejor no tienen alma, pero sí tienen cerebro”*<sup>ii</sup>, o sea que no son tontas y saben que asumir su responsabilidad ante la sociedad les puede beneficiar con el favor de esa sociedad, de sus empleados, clientes, proveedores de bienes, servicios y recursos financieros, gobiernos, comunidad y medios, entre otros.

### Filantropía, filantropía estratégica, inversión social y ciudadanía corporativa

En América Latina la empresa privada tradicionalmente ha visto su responsabilidad ante la sociedad como la de solidaridad y de contribuir a paliar problemas en su entorno. En gran parte esto se debe a la tradición de la Iglesia católica, que desde la Conquista asumió responsabilidades en temas de educación y salud, y en atención a los más necesitados, papeles que el Estado no asumía. Con el surgimiento y progreso de las empresas privadas, y ante las necesidades insatisfechas de la población, las empresas comenzaron a financiar algunas de estas actividades, tanto a través de instituciones religiosas como de la sociedad civil. En buena parte fue una extensión de la tradición de donaciones individuales hacia donaciones empresariales, ya que en América Latina la gran mayoría de las empresas son o tuvieron orígenes familiares, y gran parte de la acción social del sector privado continúa basada en orientaciones religiosas y ético-morales de carácter individual, de solidaridad con el prójimo. En las empresas familiares, donde la propiedad y la gestión van unidas, se hace menos distinguible la separación entre los valores de los dueños y la empresa misma, lo que suele contribuir a una mayor identificación con la sociedad. De allí la existencia de fundaciones empresariales, muchas de las cuales son usadas para canalizar estos recursos.

Como consecuencia de estos orígenes, hay un gran sesgo en las empresas de América Latina a creer que sus responsabilidades ante la sociedad se evacúan a través de la **filantropía**, donaciones en general desvinculadas de las actividades de las empresas y sin involucramiento alguno más allá de la participación financiera. Esto es particularmente notorio en regiones y países donde el entorno que rodea a la empresa es de poco desarrollo económico y, ya sea por sentimiento de culpa, ya para ganarse el favor de la sociedad, se considera que debe compartir algo de la riqueza generada.

En principio la filantropía no tiene nada de objetable, en particular en regiones donde el Estado no puede asumir cabalmente sus responsabilidades. Pero ello viene acompañado de varios problemas. El primero y más importante es que muchas empresas creen que su responsabilidad se limita a hacer estas donaciones y desentenderse del resto de sus impactos, que con ello pueden paliar los impactos negativos. Otro problema es la creación de dependencia por parte de los beneficiarios de esas donaciones, lo cual reduce su capacidad de autosuficiencia. Un tercer problema es que estas donaciones pueden ser efímeras o inconsistentes, en función de la situación financiera de la empresa, que por no tener relación con sus actividades comerciales suelen abandonarse en situaciones adversas. Y un cuarto problema es que se desaprovecha una de las más efectivas contribuciones que la empresa puede hacer, cual es el compartir la gestión de las obras o servicios que se hacen con los

recursos. La principal ventaja comparativa de la empresa suele ser su capacidad de gestión, y su involucramiento no solo haría que se preocupara de la efectividad y eficiencia del uso de los recursos, sino que demostraría compromiso con el bienestar de esa sociedad.

Algunas empresas pretenden paliar el tercer problema a través de conectar las donaciones con sus actividades, apoyando sus estrategias comerciales. Es lo que se denomina **filantropía estratégica**. Por ejemplo, cuando una empresa que produce alimentos hace donaciones de sus productos o contribuye a mejorar la nutrición, o una empresa farmacéutica dona medicinas o proporciona educación para la salud. En estos casos se espera que mejore la reputación de la empresa y se obtenga el favor de la sociedad, lo que puede eventualmente mejorar sus beneficios.

Otras empresas, para paliar en forma parcial el cuarto problema, se involucran de manera directa en la gestión de las donaciones, por ejemplo, gestionando centros de salud, proporcionando servicios educativos, electricidad, agua, y contribuyendo a la seguridad ciudadana, entre muchos otros. Esto suele denominarse inversión social, lo que es un avance sobre la filantropía pura y la estratégica, ya que hay involucramiento y mayor compromiso de la empresa, pero no puede considerarse como que ello evacua su responsabilidad ante la sociedad. Muchas veces cuando las empresas reportan cuánto gastan o invierten en “responsabilidad social”, se refieren solamente a filantropía y/o inversión social. Es un síntoma de que no tienen claro cuál es su responsabilidad. Como veremos más adelante, esa responsabilidad va mucho más allá de gastos o inversiones.

Algunas empresas van un poco más allá, y emprenden actividades de **ciudadanía corporativa**, o sea, el equivalente para una persona jurídica de lo que es ser un buen ciudadano para la persona natural. La empresa, particularmente en países con economías emergentes, como es el caso de la mayor parte de América Latina, se desenvuelve en un entorno donde ejerce una gran influencia. Las comunidades en las cuales operan buscan en las empresas el liderazgo para la solución de muchos de sus problemas. Sin pretender que el sector privado sustituya el papel del Estado, o que se convierta en la fuente de todas las soluciones, la ciudadanía corporativa supone llevar a cabo las operaciones respetando las reglas de juego de la sociedad, y de esta manera contribuyendo a mejorar, o al menos no empeorar, la calidad de vida de la población y del medioambiente, cuyos recursos consume para poder llevar a cabo su actividad. Es un paso adelante sobre la filantropía y la inversión social, pero la responsabilidad de la empresa va más allá de ser un buen ciudadano.

## Negocios en la base de la pirámide y negocios inclusivos

En las últimas décadas ha ganado terreno el concepto de “hacer **negocios en la base de la pirámide**”, o sea, con los segmentos de la población de menores ingresos. Esta idea surgió del trabajo de los profesores Prahalad y Hart en los años noventa, como una estrategia de negocios para capturar el potencial económico de este grupo<sup>iii</sup>. Descubrieron que aunque cada uno tenía poco dinero, eran una inmensa mayoría y tenían poder adquisitivo colectivo. De allí surgió la idea de elaborar productos y servicios adaptados a las necesidades y poder

adquisitivo de estos grupos. Era una estrategia de ampliación del mercado. Eventualmente, ante las críticas de que ello podía ser explotación de estos colectivos, ante la gran asimetría de poder entre las empresas y estos grupos, se reconceptualizó la idea, y se puso en el contexto de mejorar la calidad de vida de estas poblaciones al darles acceso a bienes y servicios que de otra manera no tendrían, incluyendo en algunos casos productos y servicios que no eran necesariamente rentables, o por lo menos no al principio. Entonces, esta estrategia se veía como parte de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

Surge así la idea de hacer **negocios inclusivos** con estos grupos, o sea, incluirlos como parte de los negocios normales de la empresa. Esta variante sí tiene un inmenso potencial de mejorar la calidad de la población, al incluir a estos grupos no solo como clientes, como los veían los negocios en la base de la pirámide, sino como proveedores de bienes y servicios, siendo uno de los principales la propia mano de obra. Así surgen, como parte de las estrategias de responsabilidad de la empresa ante la sociedad, programas de desarrollo de proveedores entre estos grupos, para que estén en condiciones de proporcionarles bienes y servicios a las empresas. Además, incluyen programas de desarrollo de talentos y capacidades, ya sea dentro de su personal, o entre los servidores potenciales. Aunque ello pueda tener un costo para la empresa, se suele beneficiar con el favor que le otorga la sociedad, y posiblemente con menores costos de adquisición.

Los negocios inclusivos pueden cubrir la brecha que queda entre las actuaciones del Estado en el alivio de la pobreza y las de las empresas en sus funciones normales de creación de empleo, pago de impuestos, producción de bienes y servicios, llenando el espacio que permite a los menos favorecidos ayudarse a sí mismos, entrar en la actividad económica, obtener empleo, crear empresas y elevar su dignidad humana dejando de ser dependientes de dádivas. Estos conceptos, que parecen haber surgido de las escuelas de negocios, habían sido propuestos muchos años antes en encíclicas papales. En particular Juan Pablo II, en la encíclica del año 1991, *Centesimus Annus*, pedía la incorporación de los pobres en el círculo de desarrollo económico:

*“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”.*

Pide cambiar los modelos de producción y consumo para moverse desde la filantropía pura y dura hacia un mayor nivel de involucramiento, a través de incluir a los pobres en la actividad económica, a fin de que puedan aprovechar sus capacidades para servirse a sí mismos, con la mejora en la dignidad y autoestima que ello conlleva. Y obviamente que para la empresa esta acción no debe limitarse a los más pobres, sino que puede incluir todos los estratos sociales, en particular los excluidos.

## Creación de valor compartido

Como un paso adelante en la idea de incluir a la sociedad en la creación de valor por la empresa en sus actividades económicas, surge la propuesta de estrategia de negocios de

**Creación de Valor Compartido (CVC).** Esta emerge de la reacción de Nestlé en el 2006, ante las severas críticas, boicots y juicios de consumidores y sociedad civil sobre algunas actuaciones que se considerarían irresponsables. Para mitigar esto se propone compartir con la sociedad el valor creado por la empresa, devolverles algo.

Esta idea adquiere gran impulso cuando Michael Porter y Mark Kramer publican, en enero del 2011, un artículo en el Harvard Business Review, con el título *Creación de Valor Compartido: cómo reinventar el capitalismo y desatar una oleada de innovación y crecimiento*. Este artículo, tanto por la reputación de sus autores como por el medio en donde se publicó, y la difusión y publicidad que le han dado sus autores, ha tenido gran repercusión, incluyendo oposición al concepto.

Según los autores: El *“valor compartido” no es responsabilidad social, filantropía, ni siquiera sostenibilidad, sino una nueva manera de lograr el éxito económico*... *“El objetivo de la empresa debe ser redefinido como la creación del valor compartido, no solo el logro de beneficios”*. En otras palabras, en todas sus actividades las empresas deben buscar la creación simultánea de valor económico y de valor para la sociedad. Idea nada objetable, en un gran avance sobre las estrategias mencionadas con anterioridad, pero no suficiente. Algunas de las actividades desarrolladas por las multinacionales que siguen la CVC son sencillamente filantropía estratégica, negocios en la base de la pirámide o negocios inclusivos. Por ejemplo:

- Producción de especies con micronutrientes para las poblaciones pobres en India (Nestlé): lo que conocemos como negocios en la base de la pirámide.
- Mejoramiento de la productividad en la agricultura y de las condiciones de vida en los productores de cacao en África (Mars, compradora de cacao): filantropía estratégica, negocios inclusivos.
- Medicinas básicas y servicios de salud para las poblaciones pobres de India (Novartis, producción de medicinas): negocios en la base de la pirámide, filantropía estratégica.

La creación de valor compartido es una estrategia para algunas de las nuevas actividades que pueda llevar a cabo la empresa. No representa una visión holística. Por ejemplo, una empresa productora de alimentos que no son saludables puede crear valor compartido, por ejemplo, apoyando a los agricultores, a pesar de tener productos que estimulan la obesidad, de hacer cabildeo contra las regulaciones que pretenden mejorar la responsabilidad de los productos o, por ejemplo, de tener condiciones laborales indignas. Se podría alegar que esta empresa tiene alguna práctica responsable, pero no sería un ejemplo de empresa responsable, no debería ser suficiente, a pesar de crear valor compartido. Hace esto último, pero está lejos de cumplir con su responsabilidad ante la sociedad.

La CVC tiene problemas en la implementación, de manera particular en empresas que no son de gran tamaño. Como veremos a continuación, cubre solo una parte de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. El primer problema que tiene es que se concentra solamente en las actividades donde se crea valor para ambas partes. No incluye aspectos tan relevantes para el papel de la empresa en la sociedad, como el impacto sobre el medioambiente (contaminación, cambio climático), su mitigación y mejora. Tampoco

entran aspectos tan importantes como los derechos humanos, la corrupción, las políticas laborales y la responsabilidad del producto, el involucramiento de las partes interesadas (más allá de solicitar ideas para nuevos productos y servicios), transparencia, *accountability* y la producción de reportes de sostenibilidad para el público. No insta al cumplimiento de las leyes y regulaciones, y al comportamiento ético (a lo mejor dirán que es tan obvio que no hay que recordarlo). Estas omisiones fuerzan a la empresa a tener una estrategia de responsabilidad complementaria, y la CVC termina siendo solo una parte.

El segundo problema es que supone que en todos los casos se puede crear valor para compartir, cuando hay muchas actuaciones donde la empresa, por la naturaleza de sus productos o servicios, solo puede crear valor económico; en otras decide crear valor social sin la correspondiente creación de valor económico, y en otros casos la creación de valor económico implica la reducción de valor social. Puede haber una tensión entre capturar mercados y las condiciones laborales. No es que se deban empeorar estas últimas, pero sin los mercados donde vender no habrá empleo. Muchas veces, sobre todo en países en vías de desarrollo y empresas de menor tamaño, lo más importante es existir para poder continuar dando empleo. Claro está que debería ser en las mejores condiciones factibles, pero estas solo pueden ser posibles al haber capturado mercados. No olvidemos que la primera responsabilidad de la empresa es ser rentable y continuar en marcha; de lo contrario, no tiene sentido hablar de responsabilidad de una empresa que no existe o que es precaria. Esto puede llevar a la necesidad de hacer balances.

La estrategia de que en todos los casos se debe crear valor compartido es muy restrictiva. La empresa necesita flexibilidad para implementar la estrategia que se adapte a sus objetivos, donde:

- Se comparte el valor creado con todas aquellas partes que tienen una relación directa o indirecta con la empresa, en la medida en que el compartir mejora el valor de la empresa, tangible o intangible, a corto y largo plazo.
- No todo el valor que crea la empresa puede o debe ser compartido. Alguno no es compartible más que de alguna manera redistributiva, a través de la filantropía o la inversión social.
- El valor creado se comparte cuando está de acuerdo con los intereses de la empresa. Se puede compartir simultáneamente, hacerlo más tarde, o se puede no compartir.
- Las proporciones en que se comparte están determinadas por la estrategia de la empresa, en función de su dotación de recursos, de su posición en el mercado, del impacto que el compartir tenga sobre las partes beneficiadas y la reacción de estas a las actividades de la empresa.

La empresa debe compartir el valor que crea cuando y como pueda, de acuerdo con sus responsabilidades ante la sociedad, que no se limitan solamente a actividades puntuales donde se crea valor compartido, que hace que se compartimenten las actividades dentro de la empresa, como si fueran “proyectos especiales”, rentables, no solo los que sean para beneficio de la sociedad. Una estrategia de **compartir el valor creado**, que es lo que se propone a continuación, es más amplia y flexible que la de crear valor compartido.

## Responsabilidad de la empresa ante la sociedad

### Posiciones sobre las responsabilidades de las empresas

Es ampliamente conocida la posición del nobel de economía Milton Friedman, de “*el negocio de los negocios es hacer negocios*”<sup>iv</sup>. Esta cita es muy usada por los detractores de la responsabilidad social de la empresa, para defender su posición de que la razón de ser de la empresa es hacer dinero. Pero en un artículo más reciente, el mismo Friedman dice: “*La responsabilidad del ejecutivo es manejar los negocios de acuerdo a sus (de los accionistas) deseos, que generalmente es ganar tanto dinero como sea posible, **cumpliendo con las reglas básicas de la sociedad, tanto las establecidas en las leyes como aquellas plasmadas en las costumbres éticas***”<sup>v</sup> (énfasis añadido). Las leyes y la ética son básicas.

En los últimos años, con la intensificación de la globalización, el poder de las empresas y la evolución de las organizaciones de la sociedad civil, han surgido posiciones extremas. En un reciente libro sobre las empresas se dice: “*Una corporación es una institución de negocios legalmente constituida para buscar constantemente y sin excepción su interés propio sin importarle las consecuencias para otros*”... “*...tiene una obsesión con los beneficios y el precio de las acciones, codicia y falta de preocupación por los demás y una vocación para violar las reglas, impulsada a hacer daño si los beneficios exceden los costos*”<sup>vi</sup>. Por otra parte, algunas organizaciones de la sociedad civil entienden que la responsabilidad de la empresa incluye la reducción de la pobreza y la solución de otros problemas sociales. Estas posiciones pueden considerarse extremas y tienen implicaciones muy diferentes, pero son muchos los que las defienden, y en la lucha de ideas se pierde una valiosa oportunidad de lograr acuerdos sobre la responsabilidad de las empresas.

Una posición intermedia entre estos extremos es la de la doctrina social de la Iglesia católica. Por ejemplo, el Papa Juan Pablo II, en la encíclica *Centesimus Annus* de 1991, dice: “*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***” (énfasis añadido). Esta posición reconoce la importancia de los beneficios para la supervivencia de la empresa, pero también que hay otros factores que son importantes en la actividad de la misma.

Afortunadamente se está logrando un consenso en que el papel de la empresa en la sociedad está en hacer negocios que beneficien a los dueños, pero también a la sociedad. Se está reconociendo que las partes interesadas o afectadas deben ser parte de las preocupaciones de la empresa, y también la necesidad de una visión más amplia, a largo plazo. Lamentablemente, la práctica todavía dista mucho de esta visión, y aún quedan muchas empresas y ejecutivos que tienen una visión restringida de sus beneficios tangibles y a corto plazo.

¿Cuál es la responsabilidad de la empresa ante la sociedad?

En respuesta a la pregunta sobre cuáles son las responsabilidades de la empresa, muchos ejecutivos dirían que son los siguientes:

- Ser rentables
- Producir bienes y servicios que la sociedad demanda
- Crear empleos
- Cumplir con las leyes
- Pagar impuestos
- No hacer daño

A primera vista parece ser una buena lista, pero ¿es esto responsabilidad ante la sociedad o es sencillamente hacer negocios? Ciertamente es que se trata de responsabilidades de la empresa, pero ¿es esto suficiente? ¿Cumplen todas las empresas con esto? Analicemos estas “responsabilidades” una por una.

Ya comentamos que la primera responsabilidad de la empresa es ser rentable, ya que sin rentabilidad no hay inversión, sin inversión no hay empleo, no hay bienes y servicios, no hay consumo, no se puede hablar de otras responsabilidades. Pero ¿qué quiere decir ser rentable? ¿A corto o largo plazo? ¿Máximos beneficios posibles? Lamentablemente hay una visión cortoplacista, que conspira con los demás objetivos de la empresa, como veremos.

Hay que producir bienes y servicios que la sociedad demanda, pero esos bienes y servicios deben ser responsables, que cumplan su función, que satisfagan las necesidades de la sociedad y no solo las de las empresas, que hagan lo que dicen que hacen, que no produzcan daño a las personas y al medioambiente, que hayan sido producidos con prácticas responsables con los trabajadores, con insumos no dañinos, etc. Responsabilidad no es tener más clientes y venderles más productos, sino venderles los que les son útiles y necesarios.

Algunas empresas reportan, en cumplimiento de sus “responsabilidades”, que han comprado bienes en el país o en la comunidad. Laudable, pero la responsabilidad va más allá. Es pagar precios justos por los insumos, asegurar que su producción es lo más responsable posible, en condiciones laborales saludables, con respeto por el medioambiente, y, de ser posible, contribuyendo al desarrollo local y al de las comunidades, con la creación de micro y pequeñas empresas (claro está que no todas pueden hacerlo).

Hay que crear empleos, pero responsabilidad es hacerlo con sueldos justos, con condiciones de trabajo dignas y enriquecedoras, aprovechando la diversidad de género y étnica de la zona, y de ser posible, favorecer a los más necesitados, incluyendo a minusválidos.

Hay que cumplir con las leyes, pero ¿y si las leyes son deficientes? ¿Y si su seguimiento y control es deficiente? En países en vías de desarrollo, cumplir con las leyes no es suficiente.

Responsabilidad no es pagar impuestos, es pagar todos los que toca, sin evasión, sin corrupción. La empresa tiene la obligación de SER responsable.

Y por último, no hacer daño es básico, pero no basta. Se puede hacer el bien como parte de su operatoria cotidiana.



No, la responsabilidad de la empresa no es hacer algunas cosas para quedar bien. La Comisión Europea, en el 2011, dio la definición muy acertada que debiera ser la definitiva, o por lo menos la que debería usarse de ahora en adelante, por su simpleza y su riqueza: *“responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”*, expresada de manera pasiva. Puede ser traducida a una forma activa, “implementable”, como *“gestión de los impactos de la empresa ante la sociedad”* (entendiendo que la palabra “sociedad” también incluye el entorno en que ella existe: el medioambiente).

Para entender mejor la definición analizaremos lo que quiere decir cada uno de los tres términos clave: **gestión, impactos y sociedad**, y demostrar que, bien entendidos, la definición es de aplicación universal y puede servir para guiar la estrategia de RSE de cualquier empresa.

**Gestión.** En el más amplio sentido de la palabra, incluye conceptos como eliminación, reducción, mitigación de impactos negativos, y mejora, potenciación y extensión de los positivos. Así, no hace falta tener que explicar que la empresa, como parte de su gestión, puede y debe disminuir sus impactos negativos, pero también puede querer contribuir al desarrollo económico, apoyar el desarrollo local, institucional, mejorar condiciones de trabajo, entre otros. Será su manera de gestionar los impactos, tangibles o intangibles, pasados, presentes o futuros. Puede hasta crear valor compartido y compartir el valor creado (sobre todo en países en vías de desarrollo, y para las PyMEs), si ello forma parte de sus impactos en la sociedad. La palabra gestión es incluyente.

**Impactos.** Toda actividad de la empresa tiene impactos, que pueden ser positivos y negativos, y ser actuales o potenciales, presentes o futuros. Pero para efectos de implementar su gestión, la empresa debe determinar cuáles de los impactos que tiene considera relevantes, y cuáles quiere tener. Tradicionalmente se ha interpretado que lo que se gestiona son los impactos que tiene, pero la definición también puede incluir los que quiera tener, lo cual daría cabida a considerar el papel que la empresa quiere desempeñar en la sociedad, con una visión a más largo plazo y de más amplio alcance.

Como muy bien lo reconocen los recientes lineamientos para la preparación de informes de sostenibilidad (versión G4 del Global Reporting Initiative, GRI), no es práctico asumir la responsabilidad por todos los impactos posibles, actuales y potenciales. Hay que determinar los que son relevantes en el contexto y época en que opera la empresa.

Y este aspecto es de importancia crítica para todas las empresas, pero más aún para las PyMEs, a las que les suelen vender una visión muy amplia de sus impactos, incompatibles con su limitada capacidad gerencial y financiera de gestionar las acciones de eliminación, reducción, mitigación de impactos negativos, y mejora, potenciación y extensión de los positivos.

**Sociedad.** De la misma manera, la empresa debe decidir quién es la “sociedad” para ella. En principio, “sociedad (y medioambiente)” es un concepto ilimitado, pero como tal no es práctico. La empresa debe acotarlo a niveles realistas, y decidir las partes que considera

como afectadas en forma positiva o negativa, real y potencialmente. Para una PyME, la “sociedad” puede limitarse a sus empleados y la comunidad que la rodea, y gestionará solo aquellos impactos que tengan relevancia para su estrategia (a lo mejor así dejaremos de venderles la idea de que deben hacer de todo). Una multinacional tendrá una definición de sociedad mucho más amplia, y podría extenderla hasta todo el planeta.

**En resumen, la empresa define quién es la sociedad para ella (que no es toda), cómo la impacta y cómo quisiera impactarla (que no es de todo), en consulta, si quiere (aunque debería) con esa sociedad, y cómo quiere y puede gestionar estos impactos (en función de su capacidad).**

Y obviamente que ello incluye el comportamiento ético y el respeto a las leyes y regulaciones. ¿Cuáles? Una empresa en verdad responsable, en especial las que operan en países con diferentes niveles de requerimientos, debería aplicar los estándares más elevados. En particular aquellas que operan en vías de desarrollo, que se encuentran con leyes y regulaciones obsoletas o de implementación deficiente, deberían dar el ejemplo y no aprovecharse de esas deficiencias, a pesar de que con ello cumplan con la ley. He allí la base para determinar la estrategia de la empresa. Y esto basado en la más sencilla de las definiciones de RSE. Es cierto que esta estrategia incluye elementos que quedan a criterio de la empresa, pero esa responsabilidad no es ni opcional ni discrecional.

Pero ¿y si a la sociedad no le parece bien la definición de gestión que hace la empresa o cómo la ejerce, o cómo determina sus impactos o cómo define cuál es “su” sociedad? La sociedad y los gobiernos deben actuar, también tienen responsabilidad en contribuir a que las empresas sean responsables. No puede desentenderse y solo protestar.

¿Y qué es eso de la sostenibilidad?

Hay todavía un nivel superior de responsabilidad empresarial ante la sociedad, y está representado por un concepto que es aún más mal entendido que el de RSE y el de sostenibilidad. La palabra sostenibilidad ha sido incorporada recientemente al diccionario de la RAE, como: sostenible, referido a un proceso, es aquel *“que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes”*<sup>vii</sup>.

“Un proceso que puede mantenerse por sí mismo”, presumiblemente por un período indefinido de tiempo o por lo menos a largo plazo. Esta concepción tiene el origen y sesgo del medioambiente, aunque se ha extendido a los procesos de desarrollo de las empresas. Pero es importante distinguir entre un sistema global, como lo es el medioambiente o el planeta Tierra, y lo que es la “sostenibilidad” de una empresa, un microcosmos en ese planeta Tierra. Lo que es un concepto válido para el total del planeta Tierra no aplica a cada una de las ínfimas partes.

Para el caso de una empresa en particular, es imposible aplicar este concepto de sostenibilidad, que se refiere a acción colectiva, de agregado, de conjunto, del total. No hay relación directa, o muy tenue, entre la acción de la inmensa mayoría de las empresas y la sostenibilidad del planeta, y hay muchísimas cosas que están fuera de su control. Ni siquiera el

cambio climático puede atacarse a nivel individual, es un problema global, que debe involucrar a todas las empresas, instituciones, gobiernos, individuos. Es un concepto aplicable a este conjunto, más que cuando se refiere a una empresa individual.

Es por ello que en el ámbito de una empresa la “sostenibilidad” se ha interpretado como que sus actividades deben llevar a que sea financiera, ambiental y socialmente “sostenible”. O sea, que pueda continuar operando a largo plazo “sin merma en los recursos existentes”, al tener los recursos financieros necesarios; que su impacto sobre el medioambiente no ha mermado los recursos existentes y que no ha causado daños a la sociedad.

Sin embargo, hay muchas maneras de lograrlo. Para la “sostenibilidad”, en el caso de la empresa, no se estipula el cómo, que podría ser balanceando irresponsabilidades con responsabilidades. Hace el supuesto implícito de que la sostenibilidad, ese estado futuro, se logra a través de actividades responsables. Pero es un supuesto implícito. Nada en su concepción lo asegura.

Si queremos usar el término “sostenibilidad” para el caso del microcosmos de una empresa, deberíamos explicitar la forma en cómo se debe lograr esa “sostenibilidad”. ¿Será que tenemos que ponerle apellido a la sostenibilidad y llamarla sostenibilidad responsable? Pero a lo mejor todo esto es hilar demasiado fino, y podemos aceptar que el supuesto implícito de la “sostenibilidad” no hace falta explicitarlo, que hay consenso de que debe ser responsable. Y que “sostenibilidad”, cuando se aplica a una empresa, es sinónimo de responsabilidad ante la sociedad, a pesar del sesgo que para muchos tiene hacia temas medioambientales.

## En resumen

La conceptualización de la estrategia de responsabilidad empresarial, presentada antes, es adaptable a todo tipo de empresas y de contextos. La supuestamente más moderna, de la Creación de Valor Compartido (CVC), es una pequeña parte de la estrategia de negocios, la que hace el negocio creando valor económico y social en forma simultánea. Es mucho más práctico el “**Compartir el Valor Creado**” (también con las iniciales CVC) a través de sus actividades, cuando, donde y como se pueda, compartiendo en función de las circunstancias de la empresa y sus posibilidades y las necesidades y exigencias del entorno. Pero siempre teniendo en cuenta la amplia concepción de lo que quiere decir la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

**Al final, todas estas ideas convergen en la buena gestión. Una empresa responsable es una empresa bien gestionada, y una empresa bien gestionada es una empresa responsable.** En el futuro no habrá necesidad de hablar de prácticas responsables, se hablará de empresas bien y mal gestionadas. La responsabilidad de la empresa ante la sociedad se reducirá a la buena gestión. Una empresa (y un gobierno) mal gestionada es una empresa irresponsable. Sin embargo, a corto y mediano plazo se continuará con enfatizar diferentes prácticas parciales y distintos conceptos de responsabilidad, de acuerdo con los criterios de las empresas. Pero en el futuro los avances en la disseminación de información proporcionarán mejores conocimientos a los consumidores, clientes, sociedad civil, medios de comunicación, gobiernos y otras empresas, forzando a las empresas a asumir sus responsabilidades.

## Para aprender más sobre RSE

Global Reporting Initiative, 2013, Guías G4 - Principios y Contenidos Básicos y Manual de Aplicación. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf> <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf>.

International Standards Organization, 2011, Discovering ISO 26000, International Standards Organization, Geneva. [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf).

Márquez, P., Reficco, E. y Berger, G., 2009, Negocios Inclusivos en América Latina, *Harvard Business Review América Latina*, mayo, pp. 29-38.

Juan Pablo II, 1991, *Encíclica Centesimus Annus*, Librería Editrice Vaticana, Vaticano. [http://www.vicariadepastoral.org.mx/3\\_magisterio\\_pontificio/centesimus\\_annus/centesimus\\_annus.pdf](http://www.vicariadepastoral.org.mx/3_magisterio_pontificio/centesimus_annus/centesimus_annus.pdf).

Porter, M. E. y Kramer, M. D., 2002, “Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, diciembre.

Porter, M. E. y Kramer, M. D., 2011, Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, enero-febrero.

Vives, A., 2013, *Una mirada crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica*, Vol. II. Cumpetere, Washington. <http://www.cumpetere.com/Documents/Mirada%20Critica%20final.pdf>.

Vives, A., 2012, “Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, No. 10, Fundación Luis Vives, ene-abr. <http://www.luisvivesces.org/rse/10/>.

Vives, A., 2011, *Una mirada crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica*, Cumpetere, Washington. <http://www.cumpetere.com/Documents/Mirada%20Critica%20Version%20imprensa.pdf>.

Vives, A. y Peinado-Vara, E., compiladores, 2011, *La Responsabilidad Social de la Empresa: Manual de Gestión*, Banco Interamericano de Desarrollo y Cumpetere, Washington. <http://www.cumpetere.com/Documents/LIBRO%20RSE.pdf>.

Vives, A., Corral, A. and Isusi, I., 2006, *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington. <http://www.cumpetere.com/Documents/RSE%20en%20PyMEs.pdf>.

---

<sup>i</sup> Edward Thurlow, citado por Micklethwait, J. y Wooldridge, A., 2003, *The Company: a short history of a revolutionary idea*, Random House, Nueva York.

<sup>ii</sup> Micklethwait, J. y Wooldridge, A., 2003, op. cit.

<sup>iii</sup> El libro que popularizó esta idea denotaba la posibilidad de “explotar una fortuna”: Prahalad, C. K., 2005, *La fortuna en la base de la pirámide: cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*, Editorial Granica. También publicado el mismo año por Editorial Norma, con un título más moderado: *Oportunidades de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio que sirve a las comunidades más pobres*.

<sup>iv</sup> Friedman, M., 1962, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, p. 133.

<sup>v</sup> Friedman, M., 1970, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, New York Times, 17 septiembre.

<sup>vi</sup> Bakan, Joel, 2009, *Capitalismo Caníbal, La Corporación: La búsqueda patológica del lucro y el poder*, Ediciones Robinbook, Barcelona. Traducción de “*The Corporation: The pathological pursuit of profits and power*”, Free Press, Nueva York, 2004.

<sup>vii</sup> Y, por favor, no usemos la palabra “sustentabilidad”, que, según la RAE, quiere decir: “Que se puede sustentar o defender con razones”, que no es lo mismo que “sostenibilidad”.

## 1.2. ¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?

Desde tiempo inmemorial se han propuesto innumerables definiciones para la responsabilidad social de la empresa, RSE. Cada quien parece tener la suya. En gran parte la búsqueda de la definición universal está estimulada por las múltiples interpretaciones que se pueden dar a los términos de “responsabilidad” y “social”, en buena medida por individualismo, para lograr la definición que dé reconocimiento al autor, y en gran parte porque es un concepto en evolución. En este artículo se pretende demostrar que **la definición más sencilla dada hasta ahora es la más completa, y es la guía para la estrategia de RSE**. Pero hay que saber interpretarla.

No vale la pena reproducir las muchas definiciones. Hasta la reciente ISO 26000 aventuró una extensa definición, que no ayudó a aclarar las cosas. El criterio que debemos usar para evaluar una definición es el poder de convertirse en acción y, en nuestro caso, su capacidad de ser convertida en estrategia de la empresa.

Creo que la Unión Europea, en el 2011, dio la definición que debiera ser la definitiva, o por lo menos la que se usara de ahora en adelante, por su simpleza y su riqueza: *“responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”*, de manera pasiva, que traducida a forma activa, “implementable”, se puede leer como **“gestión de los impactos de la empresa ante la sociedad”**, entendiéndose que la palabra “sociedad” también incluye el entorno en que ella existe: **el medioambiente**.

En este capítulo se analiza qué quieren decir cada uno de los tres términos clave: gestión, impactos y sociedad, y demostrar que, bien entendidos, la definición es de aplicación universal y puede servir para guiar la estrategia de RSE de cualquier empresa.

**Gestión.** En el más amplio sentido de la palabra, gestión que incluye conceptos como **eliminación, reducción, mitigación de impactos negativos, y mejora, potenciación y extensión de los positivos**. Así, no hace falta tener que explicar que la empresa, como parte de su gestión, puede y debe disminuir sus impactos negativos, pero también puede querer contribuir al desarrollo económico, apoyar el desarrollo local, institucional, mejorar condiciones de trabajo, entre otros. Será su manera de gestionar los impactos, tangibles o intangibles, pasados, presentes o futuros. Puede hasta crear valor compartido y compartir el valor creado, si ello forma parte de sus impactos en la sociedad. La palabra gestión es incluyente.

**Impactos.** Toda actividad tiene impactos, que pueden ser positivos y negativos, y ser actuales o potenciales, presentes o futuros. Pero para efectos de implementar su gestión, **la empresa debe determinar cuáles de los impactos que tiene considera relevantes, y cuáles quiere tener**. Tradicionalmente se ha interpretado que lo que se gestiona son los impactos que tiene, pero la definición también puede incluir los que quiera tener, lo cual daría cabida a considerar el papel que la empresa quiere desempeñar en la sociedad, con una visión a más largo plazo.

La nueva versión de los lineamientos para la preparación de informes de sostenibilidad del GRI G4 incluye como punto central un proceso de determinación de los impactos que tiene (no los que quiere tener) y de las partes afectadas. Como muy bien lo reconoce el GRI G4, no es práctico tomar responsabilidad por todos los impactos posibles, actuales y potenciales. ¿Hasta dónde llegan las responsabilidades de las empresas? Hay que determinar los que son relevantes en el contexto donde opera la empresa.

Y este aspecto es de importancia crítica para todas las empresas, pero más aún para las PyMEs, a las que se les suele vender una visión muy amplia de sus impactos, incompatibles con su limitada capacidad gerencial y financiera de gestionar las acciones de eliminación, reducción, mitigación de impactos negativos, y mejora, potenciación y extensión de los positivos.

Pero, ¿y si a la sociedad no le parece bien su definición de gestión, o como la ejerce, o como determina sus impactos? **¡Que actúe! La sociedad también tiene responsabilidad. No puede desentenderse.** La RSE es una responsabilidad compartida entre las empresas, los gobiernos y la sociedad.

**Sociedad.** De la misma manera, **la empresa debe decidir quién es la “sociedad” para ella.** En principio, “sociedad (y medioambiente)” es un concepto ilimitado, pero como tal no es práctico. La empresa debe acotarlo y decidir las partes que considera como afectadas en forma positiva o negativa, real y potencialmente. Para una PyME, la “sociedad” puede limitarse a sus empleados y la comunidad que la rodea, y gestionará solo aquellos impactos que tengan relevancia para su estrategia (a lo mejor así dejaremos de venderles la idea de que deben hacer de todo, como sugieren las herramientas de autodiagnóstico, y pedirles que preparen informes de sostenibilidad, que a “su sociedad” no le interesan). Una multinacional tendrá una definición mucho más amplia, y podría extenderla hasta el planeta.

¿Y si a la sociedad no le parece bien su definición de sociedad? **¡Que actúe! La sociedad también tiene responsabilidad. No puede desentenderse.**

**En resumen, la empresa define quién es la sociedad para ella (que no es toda), cómo la impacta y cómo quisiera impactarla (que no es de todo), en consulta, si quiere (aunque debería) con esa sociedad, y cómo quiere y puede gestionar estos impactos (en función de su capacidad).**

He allí la base para determinar la estrategia de la empresa. Y esto basado en la más sencilla de las definiciones de RSE, la de la Comisión Europea. Y podemos dejar de hablar de “voluntariedad” y de “ir más allá de la ley”, que es un concepto obsoleto.

### 1.3. Responsabilidad social, sostenibilidad y desarrollo sostenible: ¿hasta dónde llega la responsabilidad de las empresas?

Con la rúbrica de responsabilidad social de la empresa, sostenibilidad y desarrollo sostenible se están incluyendo progresivamente todo tipo de tópicos, como si fueran responsabilidades empresariales. Pareciera como si no hubiera límites a lo que la empresa debe hacer por la sociedad y el entorno que la rodea. No, querido lector cansado de semántica, no es un artículo acerca de semántica, **es un artículo sobre el ámbito de las responsabilidades empresariales. ¿Hasta dónde llegan?**

Se comenzó con el concepto de “**responsabilidad social de la empresa**”, pero a algunos les pareció confuso, de nombre muy largo o no incluyente, y propusieron el concepto de **sostenibilidad empresarial**<sup>2</sup>, idea que pretende expresar que la responsabilidad de la empresa está en asegurar su continuidad sostenible, desde el punto de vista social, ambiental y, obviamente, financiero. Y es casi natural extender la idea a la responsabilidad corporativa por la sostenibilidad del planeta, que es donde se origina el concepto. Poco a poco se extienden las responsabilidades de las empresas a actividades sobre las cuales tienen poco o ningún control. La sostenibilidad del planeta es responsabilidad colectiva de la humanidad, no solo de las empresas, y también de sus habitantes y los gobiernos. Y además, por extensión natural, se les imputan a las empresas responsabilidades por el desarrollo sostenible de los países y de las personas.

#### Responsabilidad social de la empresa

A efectos de comprender mejor la discusión en este artículo, conviene recordar las definiciones más comunes de estos tres términos (sin querer entrar en polémicas). En un capítulo anterior comentábamos la definición que progresivamente es la más aceptada, la de la Comisión Europea, que dice: “*responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad*”. El suscrito, para ponerla en contexto de implementación, de estrategia, ha sugerido “**gestión de los impactos de la empresa ante la sociedad**”, entendiendo que la palabra “sociedad” también incluye el entorno donde ella existe: **el medioambiente**. Después de analizar en detalle qué quiere decir cada una de estas tres palabras clave (gestión, impactos y sociedad), se concluye que “**la empresa define quién es la sociedad para ella (que no es toda), cómo la impacta y cómo quisiera impactarla (que no es de todo), en consulta, si quiere (aunque debería) con esa sociedad, y cómo quiere y puede gestionar estos impactos (en función de su capacidad)**”.

Los problemas vienen al definir los impactos y la sociedad. Para algunos, los impactos son muy amplios y se extienden a los que están fuera del control de la empresa. Y la sociedad, para algunos, es sinónimo de planeta. Con estas interpretaciones no hay límites a lo que es

<sup>2</sup> Preferimos usar el término “empresarial” al “corporativo”, por ser más preciso. En algunos países “corporativo” se refiere solamente a las grandes empresas, en tanto que en otros incluye además instituciones que no son empresas con fines de lucro. La responsabilidad social o sostenibilidad de las instituciones sin fines de lucro es otra cosa, al no presentarse los conflictos entre creación de valor económico y valor social.



responsabilidad de la empresa, y se cae en terreno improductivo, impráctico. **Pero también ignoran lo más importante, que son “los impactos que la empresa quiere tener”, vale decir, el impacto positivo, con el que quiere contribuir al desarrollo de la sociedad. No solo “el impacto que tiene”.**

## Sostenibilidad empresarial

A diferencia de la RSE y del desarrollo sostenible (que comentamos más adelante), no existe una definición de aceptación general sobre lo que constituye la sostenibilidad empresarial. Es un concepto muy (ab)usado. En general, se entiende en el ya clásico concepto de desarrollo sostenible, propuesto, en el marco de la Cumbre de la Tierra de 1992, por la Comisión Brundtland sobre Medio Ambiente y Desarrollo: “*El desarrollo que permite lograr las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de lograr su propias necesidades*”. Recientemente la Real Academia de la Lengua Española (RAE) ha incorporado la palabra “sostenible” al diccionario: “*referido a un proceso, es aquel que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes*”<sup>3</sup>.

Sobre estas definiciones, en el capítulo anterior comentábamos:

*“Un proceso que puede mantenerse por sí mismo”, presumiblemente por un período indefinido de tiempo o por lo menos a largo plazo. Esta concepción tiene el origen y sesgo del medioambiente, aunque se ha extendido a los procesos de desarrollo de las empresas. Pero es importante distinguir entre un sistema global, como lo es el medioambiente o el planeta Tierra, y lo que es la “sostenibilidad” de una empresa, un microcosmos en ese planeta Tierra. Lo que es un concepto válido para el total del planeta Tierra no aplica a cada una de las ínfimas partes.*

*Para el caso de una empresa en particular, es imposible aplicar este concepto de sostenibilidad, que se refiere a acción colectiva, de agregado, de conjunto, del total.*

Sobre la implementación en la práctica de un concepto tan genérico añadíamos:

*Sin embargo, hay muchas maneras de lograrlo. Para la “sostenibilidad”, en el caso de la empresa, no se estipula el cómo, que podría ser balanceando irresponsabilidades con responsabilidades. Hace el supuesto implícito de que la sostenibilidad, ese estado futuro, se logra a través de actividades responsables. Pero es un supuesto implícito. Nada en su concepción lo asegura.*

## RSE versus sostenibilidad

En este sentido, se puede decir que la **sostenibilidad busca el balance entre la utilización de recursos presentes y futuros, un balance inter-temporal, buscando equidad inter-generacional**. Aun dentro de la empresa se puede decir que la sostenibilidad busca el balance entre la situación futura y la presente.

<sup>3</sup> Y, por favor, no usemos la palabra “sustentabilidad”, que, según la RAE, quiere decir: “Que se puede sustentar o defender con razones”, que no es de lo que estamos hablando.

**La responsabilidad social de la empresa busca el balance entre los intereses de los diferentes stakeholders**, aunque ello no obsta para que ese balance se deba buscar y se busque tanto en el presente como en el futuro.

En la sostenibilidad, los *stakeholders* están implícitos. Si se hacen explícitos y se trata de balancear sus intereses en el presente y el futuro, entonces no hay diferencia entre sostenibilidad empresarial y responsabilidad social. En la RSE, para algunos, el tiempo es el presente. Aunque en la concepción moderna de la RSE el tiempo es el presente y el futuro, es el balance entre los *stakeholders* ahora y en el futuro. No se trata de comprometer el futuro para lograr el balance en el presente, como sí lo hacen algunas empresas.

Y algunos proponen el concepto de **“empresa sostenible” para describir el estado al que deben aspirar las empresas a través de los procesos** de responsabilidad social o de implementación de la sostenibilidad de sus actividades.

## Desarrollo sostenible

Es un concepto relacionado, pero de un ámbito más amplio, que se suele aplicar a países. Su fundamento es el mismo que el de “sostenibilidad”, pero se refiere no al fin, sino al proceso. La Declaración final de la Conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible del 2012 (Río más 20) extiende la definición de 1992:

*Reconocemos que el alivio de la pobreza, el cambio de los esquemas de producción y consumo insostenibles, y la protección y gestión de los recursos naturales, bases del desarrollo económico y social, son los objetivos dominantes e ingredientes necesarios para el desarrollo sostenible. También reafirmamos la necesidad de lograr el desarrollo sostenible a través de la promoción del crecimiento económico sostenido, equitativo e incluyente, de crear mayores oportunidades para todos, reducir las desigualdades, elevar los estándares básicos de vida, impulsar el desarrollo social equitativo e incluyente y promover el desarrollo integral y sostenible de los recursos naturales y los ecosistemas, que apoyan, entre otros, el desarrollo económico, social y humano, al tiempo que facilitan la conservación de los ecosistemas, su regeneración y recuperación, y su resiliencia ante los nuevos y emergentes desafíos.*

**Según esta extensión de la definición, el desarrollo sostenible incluye no solamente “lograr las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de lograr su propias necesidades”, sino además lograr la reducción de la pobreza, la inclusión social, la reducción de la desigualdad y elevar los estándares básicos de vida.**

Un emprendimiento tan amplio es, obviamente, responsabilidad de todos, gobiernos, empresas y el resto de la sociedad, porque los afecta a todos y compete a todos. **Se considera primordial la acción de los gobiernos, ya que controlan las políticas nacionales, el poder y buena parte de los recursos financieros. Controlan las reglas de juego**, que son indispensables para el desarrollo armónico de las actividades de los gobiernos, las empresas y la sociedad. Si bien las empresas, en algunos casos, son

muy poderosas, su capacidad para actuar sobre el conjunto del desarrollo sostenible es limitada, y muchas veces sus incentivos no van en esa dirección.

De hecho, tradicionalmente, la iniciativa del desarrollo sostenible ha estado en los gobiernos y en las organizaciones internacionales dominadas por los gobiernos. Sin embargo, también es claro que las empresas controlan una buena parte de los recursos necesarios, en particular la creación de riqueza y de empleo. Pero, ¿tienen una responsabilidad en *“lograr la reducción de la pobreza, la inclusión social, la reducción de la desigualdad y elevar los estándares básicos de vida”*? Sin duda tienen un papel que desempeñar.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), desarrollados en el seno de la ONU, en la Cumbre del Milenio del año 2000, establecen objetivos para contribuir al desarrollo sostenible. En principio se concibieron como hoja de ruta para las políticas y acciones de los gobiernos. De hecho, la posible participación de las empresas se incluyó de manera implícita en un último objetivo, relativamente vago, que pide “fomentar una alianza mundial para el desarrollo”. Esto fue interpretado por el sector privado, sobre todo las grandes empresas, como un llamado a intensificar sus actuaciones, para contribuir al logro del resto de los ODM. Estando estos mayormente fuera de su control (reducción de pobreza, educación, mortalidad infantil, seguridad alimentaria, erradicación de enfermedades, analfabetismo, protección del medioambiente, igualdad de género, etc.), llevaron a muchas de estas empresas a buscar colaboraciones con organizaciones de la sociedad civil y gobiernos para mejorar su contribución.

El Pacto Mundial ha contribuido a elevar aún más las expectativas sobre la contribución de las empresas al desarrollo sostenible. Sus diez principios o áreas de acción de actuación (ya cubiertos por otras convenciones o acuerdos internacionales) están específicamente dirigidos a las empresas en cuatro grandes áreas: respeto de los derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y anticorrupción. Se espera que al suscribir los principios, las empresas actúen a favor del desarrollo sostenible.

**Pero una cosa es la responsabilidad de la empresa, y otra es su potencial contribución a resolver problemas del entorno, incluyendo el planeta.**

**¿Hasta dónde llega la responsabilidad de la empresa ante la sociedad?**

**Sí, la empresa debe ser socio en el desarrollo**, tiene un papel fundamental en la contribución al crecimiento económico sostenible, sobre todo a través de la creación de empleo digno, de la producción responsable de bienes y servicios, que la sociedad necesita y necesitará para su desarrollo integral (algunos dirán que no importa si los necesita, se los haremos necesitar), del pago de impuestos para que los gobiernos puedan llevar a cabo sus responsabilidades (ojalá que también lo hagan responsablemente) en ese desarrollo y el uso racional de los recursos naturales. Y en la medida de sus posibilidades, como mencionábamos en la conceptualización de la RSE, debe contribuir a mejorar la calidad de vida.

Pero ello no quiere decir que todo sea su responsabilidad. La confusión<sup>4</sup> que se crea mezclando estos conceptos de responsabilidad, sostenibilidad empresarial y desarrollo sostenible no es conducente a que las empresas ejerzan sus responsabilidades.

**¿Tiene esta confusión algo de malo? Sí, y mucho, porque lo que comienza como algo deseable se va convirtiendo en expectativa, lo que comienza como algo posible para una multinacional se convierte en una exigencia para una PyME local.**

**Y cuando las expectativas no se cumplen se crea decepción, y cae la reputación del colectivo “empresa” y “sector privado” ante la sociedad.**

En una reciente encuesta llevada a cabo para Accenture y el Pacto Mundial (*The Consumer Study: From Marketing to Mattering*), el 85% de los encuestados creen que las empresas son igualmente responsables que los gobiernos en el mejoramiento de la calidad de vida (en América Latina el porcentaje es del 91%, la región con el más alto).

Y en estas expectativas, la “empresa” aparece como un colectivo uniforme. No todas las empresas son iguales, algunas pueden contribuir, otras no. Pagan justos por pecadores.

**Una cosa es que la empresa pueda y deba hacer algo al respecto (dependiendo del contexto), y otra es que sea su responsabilidad. Pero esto no se puede exigir sin considerar el contexto, el tamaño y poder de la empresa.**

Y los fanáticos de la “voluntariedad” no ven límites a lo que cabe dentro de los aspectos que la empresa **puede atacar**, o dicho en su lenguaje, que la empresa debe **asumir como su responsabilidad**. Muy diferente.

---

<sup>4</sup> Como muestra de la confusión que crea el uso de “sostenibilidad empresarial” (sustainable business), todos los diez artículos/noticias del prestigioso Guardian Sustainable Business, del 30 de julio del 2014, eran sobre temas de medioambiente. Difícil de creer que el medioambiente es lo único relevante en la “sostenibilidad”.

## 1.4. ¿Es culpa de la RSE?

Parece que ahora la moda es echarle la culpa de las irresponsabilidades de las empresas a la RSE. Si estas la usan para el lavado de cara, encubrir irresponsabilidades, aprovechar alguna acción aislada para mejorar su reputación, si usan publicidad engañosa, explotando al público al mismo tiempo que hacen una donación, parece que el problema es la RSE, en cuyo nombre se hacen algunas cosas.

Debería estar muy claro, sobre todo para los profesionales de la RSE, que **esta es un proceso, un objetivo, pero que en la práctica no existe una empresa que pueda calificarse de totalmente responsable**. ¿Quiere esto decir que la RSE no sirve porque las empresas no pueden alcanzarla, no pueden lograr la perfección? El hecho de que no podemos ser santos no implica que no podamos intentarlo. La “santidad” no es el problema, el problema somos nosotros.

La falta de perfección en la práctica es la que lleva a algunos a hacer propuestas “alternativas” para corregir las “deficiencias” de la RSE. Un caso muy ilustrativo de esto es la proposición de la “creación de valor compartido”, que al proponer acciones puntuales de solidaridad, no suelen considerar la totalidad del comportamiento empresarial y, por ende, se puede decir que “lo lograron”. La RSE es mucho más exigente, completa, y de allí que sea más difícil de lograr. **Pero si algunas empresas, en el proceso de lograr mayores y mejores niveles de responsabilidad tienen algunos “problemas”, o si algunas abusan del término, ¿es la culpa de la RSE o de las empresas?**

La RSE es un concepto muy amplio. Como comentábamos en un capítulo anterior, la Unión Europea, en el 2011, dio la definición que debiera ser la definitiva, o por lo menos la que debería usarse de ahora en adelante, por su simpleza y su riqueza: *“responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”*, de manera pasiva, que traducida a forma activa, “implementable”, se puede leer como **“gestión de los impactos de la empresa ante la sociedad”**, entendiendo que la palabra “sociedad” también incluye el entorno en donde ella existe: **el medioambiente**. Y para implementarla, **la empresa define quién es la sociedad para ella (que no es toda), cómo la impacta y cómo quisiera impactarla (que no es de todo), en consulta, si quiere (aunque debería) con esa sociedad, y cómo quiere y puede gestionar estos impactos (en función de su capacidad)**.

Y esta definición e interpretación son muy ilustrativas de la discrecionalidad que tienen y deben tener las empresas sobre cuál es su responsabilidad ante la sociedad. Es imposible fijarla para que no deje lugar a dudas.

Un artículo reciente, que promueve la “superioridad” de la propuesta de la *economía del bien común*, destaca como carencias de la RSE:

1. **La falta de aspectos relevantes para los grupos de interés**. ...en los informes de sostenibilidad.
2. **No hay puntos de vista críticos**. ...Los informes de sostenibilidad rara vez ofrecen puntos de vista alternativos o ejercicios de autocrítica.

3. **La sostenibilidad no es considerada como parte del modelo de negocio.** ...pocas empresas están dispuestas o preparadas para adaptar su modelo de negocio.
4. **La incoherencia entre lo que las empresas hacen y lo que dicen que hacen.**
5. **Las empresas no informan sobre cuál es su contribución global al bien común** (acerca de esto, ver el capítulo que abre esta parte del libro).

Si las empresas omiten aspectos relevantes para los grupos de interés, si no tienen puntos de vista críticos en sus informes de sostenibilidad, si no integran la sostenibilidad en su modelo de negocios, si dicen una cosa y hacen otra, si no reportan su contribución al bien común, ¿son carencias de la RSE o de su implementación por parte de las empresas? ¿Si la RSE no es parte del modelo de negocio de la empresa, es eso culpa de la RSE?

**¿Qué nos hace suponer que con otras opciones, como la “creación del valor compartido” (CVC), o la “economía del bien común” (EBC), las empresas no cometerán pecados? Si las empresas fueran totalmente responsables, no hablaríamos de RSE ni de CVC, ni de la EBC.**

**No confundamos los conceptos con el deficiente y abusivo uso e implementación que de ellos se hace.**

**No confundamos el mensajero con el mensaje. Critiquemos a las personas, a las empresas. La RSE no tiene la culpa.**

Si una empresa quiere alegar responsabilidad social porque hizo algunas donaciones, mientras contamina o trata mal a sus empleados, o tiene productos irresponsables, critiquemos a la empresa, pero no a la RSE, que está siendo usada como generalización de un comportamiento que no existe. **La RSE no tiene la culpa.**

Si una empresa, en su informe de responsabilidad social, dice mentiras, medias verdades, dora la píldora, pone un manto de color verde sobre sus actividades, critiquemos a la empresa. **La RSE no tiene la culpa.**

**Si los dirigentes empresariales no entienden cuál es su responsabilidad ante la sociedad, no quieren asumirla o no saben cómo hacerlo, critiquemos a los dirigentes. La RSE no tiene la culpa.**

## 1.5. ¿De quién es la culpa de que la RSE esté donde está?

El pesimismo se ha puesto de moda en la RSE. Se han publicado varios artículos muy pesimistas, que hablan de frustración, agotamiento, adormecimiento y hasta de muerte de la RSE. ¿Está justificado este pesimismo? ¿Dónde está y hacia dónde va la responsabilidad empresarial? ¿De quién es la culpa de que la RSE esté donde está? **¿Quién está agotado, frustrado y atormetado, la RSE o nosotros? Si no hay progreso, que sí lo hay, y mucho, lo importante es ver qué hay que hacer para acelerar y profundizar ese proceso. Y la culpa no la tiene la RSE.**

### 1. ¿Ha habido progreso en la responsabilidad de las empresas ante la sociedad?

- Hace miles de años ya se hablaba de la responsabilidad del que tiene poder y recursos (terrateniente, empresario) con los menos favorecidos: “Cuando llegue el tiempo de la cosecha, no sieguen 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” (Levítico 19: 9-10).
- Hace más de cien años ya se propugnaba la responsabilidad de la empresa ante sus trabajadores (Encíclica *Rerum Novarum*, papa León XIII, 1891).
- Hace casi noventa años el *Harvard Business Review* publicaba un artículo sobre el papel de la empresa ante la sociedad (*The Social Significance of Business*, Wallace B. Donham).
- Hace sesenta años se publicaba uno de los primeros libros sobre la responsabilidad de los empresarios (léase empresas) ante la sociedad (*The Social Responsibilities of the Businessman*, Howard R. Bowen).
- Hace más de treinta años que se destaca lo escasos que son los recursos naturales y de la necesidad de su uso y conservación para el bien común.
- Pero hace 20 años no se hablaba de informes de sostenibilidad de la empresa. Hoy se publican decenas de miles.
- Hace diez años no se hablaba de índices de sostenibilidad, hoy hay centenares.
- Y ni qué hablar de las decenas de miles de empresas consultoras sobre RSE (para bien o para mal).
- ¿Cuántos libros había sobre RSE hace veinte años? ¿Cuántas revistas académicas y de interés general? ¿Cuántos cursos universitarios? ¿Cuántos diplomados? ¿Cuántas maestrías?
- Hoy hay decenas de conferencias sobre responsabilidad empresarial... ¡decenas cada día!
- Hoy tenemos instituciones de la sociedad civil que monitorean y promueven la responsabilidad (Pacto Mundial, instituciones medioambientalistas y sociales), e instrumentos (ISO 26000, lineamientos GRI, indicadores, convenciones contra la corrupción, guías para los DD. HH., para empresas multinacionales, etc.).
- Gran cantidad de empresas e instituciones tienen códigos de ética o de conducta, y sus respectivos comités, así como comités de sostenibilidad.
- ¿Cuántos sellos de certificaciones sobre temas sociales y ambientales había hace veinte años?
- ¿Cuántos países/regiones tienen estrategias nacionales de promoción de la responsabilidad empresarial? (¡Muy pocos!)

- ¿Cuántas empresas tienen oficinas, directores, departamentos, personas asignadas a monitorear y promover la responsabilidad de la empresa ante la sociedad (algunas para decir que los tienen, otras para atajar problemas, otras para ser un mejor ciudadano)?
- ¿Cuántos premios para las prácticas responsables de las empresas había hace veinte años y cuántos hay ahora? (¡Lamentable! ¡No todo es progreso! Si hay demanda, habrá oferta.)

**No pretendo asociar el progreso en la responsabilidad de la empresa ante la sociedad con estas “manifestaciones indirectas”, algunas de poco impacto sobre las acciones, que es lo que importa. Pero sí son un indicador de que el interés en la sociedad, en los inversionistas, en los consumidores, en los gobiernos y en las empresas está aumentando. Y estos son los primeros pasos hacia un muy largo, complejo, costoso y tedioso camino.**

Pero en esto hace falta tener una visión a largo plazo. Son muchas las fuerzas que atraen a todas las partes involucradas en direcciones opuestas, son muchas las actividades que compiten por la atención de estas partes, son muchos los intereses en juego. **Desde el comienzo de la historia hasta su fin ha habido y habrá timadores, indiferentes, mentirosos, greenwashers, abusadores, compradores de indulgencias. ¿Debemos juzgar el progreso de la RSE por las ovejas negras?**

**A los que dedicamos nuestras vidas a la responsabilidad empresarial nos gustaría que todo el mundo lo hiciera, que todo fuera en la misma dirección, que fuera algo prioritario para todos.** Ello nos lleva a la frustración, al no lograr lo que nos gustaría, a la velocidad que nos agradaría. Se compite con el más poderoso caballero, que es Don Dinero, con conflictos internos en las empresas, competencia, desinformación, negligencia de los consumidores, desidia del gobierno. Se opera en un mundo imperfecto.

Lamentablemente, el logro de la responsabilidad empresarial es una minúscula porción de la actividad de todas las partes involucradas, y para algunas ni siquiera aparece en el radar. No, no somos el centro del universo, no, los planetas no giran alrededor de la Tierra. Bien visto, es una maravilla el estado en que nos encontramos en la responsabilidad empresarial.

En esto no podemos cometer el mismo error que con las dietas, de pesarnos cada día. El cambio requiere persistencia y paciencia. **El cambio dramático en todos los órdenes de actuación de la empresa, en un entorno cambiante, competitivo; para lograr que sea responsable se requiere mucho tiempo.** La RSE rinde frutos a largo plazo, es un proceso lento.

**Y este cambio, si es que se logra, no es lineal. Forma parte del ciclo de vida de las empresas, dentro del contexto de la vida del planeta. Logra progreso, retroceso, estabilidad, retroceso, progreso...** Y como estamos hablando de la responsabilidad de las empresas en general, no de una en particular, ese progreso es el agregado de millones de empresas: algunas progresan, otras retroceden, otras se estabilizan, unas entran en el circuito, otras salen, y todo esto dentro de un entorno continuamente cambiante. Y cada país/región está sujeto a diferentes circunstancias, políticas y política. **Hace falta perspectiva.**



**También hay que mirar el mundo, no solo el ombligo, no solo algunas empresas, no solo algunos países.** Hay países y contextos donde las condiciones no están dadas para que las empresas ejerzan su responsabilidad ante la sociedad, donde la lucha por la supervivencia limita consideraciones del bien común. Pero hay otros que tienen una cultura de aprecio por la sociedad y el medioambiente, por la solidaridad. **Si tomamos el contexto amplio de espacio y tiempo, vemos que ha habido inmensos progresos en el agregado, en algunas partes poco, en otras más. ¡Qué fácil es generalizar y qué difícil es que sea representativo!**

## II. ¿Qué es lo que hace falta para intensificar y profundizar?

Si bien podemos decir que hay progreso en la asunción, por parte de las empresas, de su responsabilidad ante la sociedad, este es esporádico, aislado, poco uniforme, inconsistente, errático, cuando lo consideramos en el ámbito de las diferentes empresas. **¿De quién es la culpa? No es de la misma RSE. Si no la quieren o no la tratan consistentemente bien, no es que ella se porte mal. Ella está a merced de las empresas, los gobiernos y la sociedad. La pobre RSE es violada, abusada, pisoteada, mancillada, se usa su nombre en vano. Es solo un instrumento. Los responsables de cómo se usa el instrumento somos nosotros** (ver capítulo anterior).

La RSE no tiene la culpa de lo que las empresas, los gobiernos y la sociedad dejan de hacer, si no cumplen con su respectiva responsabilidad de contribuir a un mundo mejor.

**Quizá lo que tenemos que hacer es entonar un *mea culpa, mea culpa, mea máxima culpa* colectiva.**

**¿Qué debemos hacer?** Algunas de las acciones efectivas propuestas son la censura pública a los comportamientos irresponsables, premiar los responsables, analizar la información de sostenibilidad e intensificar la participación de las instituciones de la sociedad civil.

Pero hace falta mucho más. ¿Qué has hecho tú como miembro de la sociedad? Solo algunas de las decenas de preguntas que hay que hacerse:

- ¿Has votado por líderes que promueven la responsabilidad empresarial?
- ¿Has presionado a gobiernos locales y nacionales para que promuevan la responsabilidad?
- ¿Has denunciado comportamientos irresponsables por parte de las empresas?
- ¿Buscas informarte de la responsabilidad de las empresas e instituciones antes de adquirir sus productos y servicios?
- ¿Has comprado productos y servicios porque sabes que han sido producidos responsablemente? ¿Los has recomendado, los divulgas?
- ¿Dejas de comprarlos cuando sabes que han sido producidos irresponsablemente?
- ¿Ejerces tu trabajo con ética y responsabilidad?
- ¿Promueves la responsabilidad dentro de tu empresa o institución?
- ¿Denuncias comportamientos irresponsables o no éticos?

¿Pagas todos los impuestos que toca?

¿Has ayudado a la difusión de información fidedigna sobre las actividades empresariales?

¿Haces lo que predicas?

El que esté libre de culpa que tire la primera piedra. Supongo que los lectores de este libro, siendo todos fanáticos de la responsabilidad empresarial, podrán tirar muchas piedras.

**Es difícil que la responsabilidad avance si los gobiernos son indiferentes, si la sociedad civil se desentiende, si las empresas responsables no informan, si los consumidores no se enteran, o si se enteran no actúan en correspondencia, si los medios no se interesan por el tema, si los grandes compradores se desentienden de su cadena de valor, si los mercados financieros no penalizan a las irresponsables y benefician a las responsables.**

**Si las empresas dejan de hacer, es porque nosotros hemos dejado de hacer.**

**En todo caso, la culpa no es de la RSE. No es frustrante, ni está agotada ni adormentada, ni muerta.**

## 1.6. 20 razones por las que nos estamos cansando de la RSE

¿Se está cansando todo el mundo de la RSE? No, este sentimiento no es universal. En el mundo anglosajón no existe el pesimismo, la decepción, el cansancio que se percibe en el mundo latino, especialmente el hispano. Sin pretender hacer un análisis comparativo, aventuro, medio en serio, medio en broma, algunas razones del cansancio con la RSE donde se habla español, siendo el caso de España el más patente. Y, sobre todo, parecen ser los expertos que escriben sobre el tema los que se están cansando más.

### ¿Por qué nos estamos cansando de la RSE?

1. Porque los que más hablan del tema son siempre los mismos, dicen lo mismo y se cansan los unos a los otros.
2. Porque nos aburre lo viejo y nos gusta lo nuevo. Pero como no se puede inventar algo nuevo cada día, y que sea efectivo y eficaz, cada vez que alguien propone algo nuevo termina siendo más de lo mismo. Y eso cansa.
3. Porque hemos convertido lo que es una actitud, una manera de hacer las cosas ahora y en el futuro, en una cosa, en un objeto del presente, lo que se vuelve monótono.
4. Porque la RSE es víctima de su popularidad. La están matando a besos.
5. Porque muchos de los que se dicen expertos se mantienen a nivel de la superficie, de generalizaciones, de conceptos, de frases hechas, sin profundizar. Y eso cansa.
6. Porque el nombre no es lo suficientemente claro, y da lugar a que se entienda como objeto (ya que estoy en ello, repito mi mantra de que debería ser: responsabilidad de la empresa ante la sociedad). Y eso cansa.
7. Porque cada gurú quiere llamarla a su manera. Y yo también. Y eso agota.
8. Porque cada uno que la descubre cree que el resto del mundo no sabe nada, y tiene que enseñarle lo que acaba de aprender y recalienta la sopa. Y eso aburre.
9. Porque muchos medios aceptan publicar cualquier cosa sin criterios de selección por calidad, contribución, innovación... y se cansa uno de oír, ver, leer lo mismo.
10. Porque la facilidad de transmisión de información y el correspondiente exceso nos está agobiando.
11. Porque muchos consultores en RSE no practican la responsabilidad que predicán y contribuyen a dorar la píldora (léase greenwashing). Y eso decepciona.
12. Porque hay muy pocos consultores con experiencia en la práctica, en empresas, haciéndolo. Viven en el mundo del “debería ser”, no en el de “lo que es”. El debería ser es el mismo, y eso cansa.
13. Porque muchos centros educativos donde se imparte el tema lo hacen de forma superficial, acelerada. Gradúan consultores sin experiencia. Y eso contribuye a las razones anteriores.
14. Porque las empresas y los gurús en habla hispana preferimos competir a cooperar (en vez de CUMPETERE: Cooperar para competir). Y eso agota.
15. Porque hay muchas falsedades en el comportamiento de las empresas (y el de los funcionarios públicos, políticos y algunos miembros de la sociedad civil no ayuda a la percepción de ética y responsabilidad). Generan incredulidad, pesimismo, decepción.

16. Porque ante la debilidad e indiferencia de las instituciones de seguimiento y control, incluyendo los medios, no hay criterio crítico para denunciar lo malo y premiar lo bueno. Y eso es una falla.
17. Porque ante la indiferencia e ignorancia de los consumidores y clientes, las empresas pueden abusar de su ingenuidad. Y parece ser que es la RSE la que no funciona. Y eso cansa.
18. Porque las grandes expectativas que se han creado sobre la RSE no son cónsonas con la realidad, con el entorno en que se desenvuelven las empresas, competitivo, de supervivencia, con incentivos perversos al comportamiento. Y esto decepciona.
19. Porque tenemos la visión a corto plazo, impaciente, que le criticamos a las empresas. Y eso frustra y agota.
20. Y antes de que el lector lo sugiera, añado la número 20: Porque el autor de este artículo cansa con su insistencia en promoverla.

**¡Y seguro que el lector tendrá sus propias razones!**

## 1.7. ¿Hay que hacer de todo?: sobre los riesgos de generalizar en RSE

Todos queremos guías de buenas prácticas. Todos queremos indicadores. Todos queremos *checklists*, saber qué es lo que hay que hacer, cómo hay que hacerlo. No hay nada tan intrínsecamente atractivo como una lista con los “10 mejores...”, “los 20 indicadores requeridos”, “los 5 primeros...”. Y si es un ranking, tanto más atractivo. **Nos hace la “vida fácil”**. ¿Es esto recomendable en la responsabilidad social de la empresa?

En esto, parte de la batalla se está librando en los indicadores de sostenibilidad. Qué cómodo es tener la lista de indicadores del GRI o las múltiples listas que ahora se están gestando dentro del Sustainability Accounting Standards Board (SASB), como guías para la actuación<sup>5</sup>.

Pero hay que saber usarlas, hay que tener valor para decir “esto no es relevante para mi caso”, o bien “lo que es relevante no está en los indicadores”. De allí la gran virtud del nuevo esquema del GRI, el G4, que le pide a las empresas hacer grandes esfuerzos para determinar y reportar con gran detalle sobre lo que es material para la empresa, incluyendo la estrategia, las acciones y los correspondientes indicadores. No como hacía la versión G3.1, donde daba una larga lista de indicadores, y la empresa se autoasignaba la calificación (A, B, C) en función de sobre cuántos de ellos reportaba, relevantes o no, prioritarios o no. **El mensaje es: reporte lo que es fundamental para su empresa** (ver los dos capítulos sobre materialidad, en la segunda parte).

Con el G4 habrá que **pensar en lo que es relevante para la empresa**. Pero dentro de poco, cuando se produzcan buenos reportes G4, de verdad comenzarán las quejas de la población lectora, acostumbrada a largas listas, de que ahora “le faltan indicadores”. No será de extrañar que la reacción de las empresas sea reportar en detalle sobre lo que ha determinado que es material, y reportar, al menos cualitativamente, sobre el resto. Los grupos internos querrán tener su espacio en los reportes, además de las expectativas de algunos *stakeholders*, que no se resignarán a que sus intereses no son “materiales”.

**Pero esto de las listas, guías e indicadores, ¿por qué es importante para las prácticas responsables?** La gran mayoría responderán con aquello de que “lo que no se mide no se gestiona” (sobre la falacia de esta generalizada expresión, para el caso de la RSE, ver el capítulo III.4 del volumen I de este libro: *No todo lo que se puede contar cuenta, ni todo lo que cuenta se puede contar*). Supuestamente, si la empresa no ve que tiene que reportar sobre algo, no solo no lo reportará, es que no lo hará, no le dará importancia.

Este supuesto tiene dos problemas. Uno es pensar que la empresa no sabe lo que tiene que hacer, que depende de lo que le digan los terceros sobre lo que tiene que hacer y reportar (que puede ser cierto en el caso de las PyMEs). Pero el otro, y para mi crítica, es que **induce a las empresas a creer que tienen que hacer de todo**, sobre todo a las PyMEs que no

<sup>5</sup> En el Global Initiative for Sustainability Ratings (GISR) se han identificado más de 3.000 indicadores de sostenibilidad.

tienen “departamentos” especializados. **Las listas, guías e indicadores quieren cubrirlo todo, no pueden cometer errores de omisión.**

El caso más paradigmático de esto son los instrumentos de autoevaluación que se producen para las PyMEs, donde se les pide llenar un cuestionario con respuestas a preguntas sobre todos los posibles aspectos de la RSE (el instrumento del Pacto Mundial tiene ¡332 preguntas!). Algunos instrumentos dan una calificación basada en las respuestas positivas y sugieren mejorar en los aspectos donde no hay suficientes de ellas. Algunas producen un documento con recomendaciones para mejoras. El colmo es que todo esto es estandarizado, independientemente de si las “deficiencias” son relevantes para la empresa, del tipo de empresa, su tamaño, sector en que trabaja, capacidad financiera y de gestión, reacción de los *stakeholders*, etc. (para mayores detalles, ver el capítulo II.4). **La implicación: hay que hacer de todo.**

Pero la RSE no es estándar, por mucho que la International **Standards** Organization (ISO) (¡Standards en negrilla!) se empeñe, aunque luego se disculpe por haberse metido en eso y termine produciendo una norma (que según el Diccionario de la RAE es: **Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc.**) que no es certificable, la ISO 26000. No es certificable, pero es norma, y muchos consultores la usan como guía para decirles a empresas (¿incautas?) que les faltan áreas en las cuales hacer cosas.

**Pero las listas y guías nos hacen sentir cómodos, y tenemos una buena excusa para no pensar.** Aunque sea muy contraproducente para la empresa y conduzca a frustraciones y abandono de esfuerzos, al no ver los resultados pero sí los costos.

Y para el no iniciado, el mensaje que se lleva es que **debe hacer de todo**. Si no lo hacían en el G3, te debían dar una calificación menor. En los instrumentos de autoevaluación te dan menos puntos, “eres deficiente” en algunas cosas. Pero, ¿lo que te falta son cosas relevantes? Menos mal por el G4, pero qué difícil va a ser su aplicación. **Debería venir con el subtítulo: “Solo apto para pensadores”.** Pero las PyMEs, que no pueden (¡o no deben!) lidiar con el G4, deben tener mucho cuidado en ser selectivas.

Josep Lozano, en un artículo sobre otro contexto, la RSE como función directiva, dice:

*En este sentido, los **indicadores** y checklist –necesarios, imprescindibles– nos pueden haber jugado una mala pasada. Porque han reforzado la mentalidad cumple/no cumple. Y hay que tener un enfoque mucho más gradual, mucho más orientado a procesos. Mucho más atento a la direccionalidad, que no es lo mismo que un avance mecánicamente lineal (énfasis añadido).*

Parece que tenemos más miedo a que nos critiquen por omisiones que a hacer las cosas relevantes. Pero en la gran mayoría de las empresas no se puede estar en todo. **La RSE depende del contexto, depende de sus circunstancias**<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Hace cuatro años, parafraseando a Ortega y Gasset, escribimos el artículo *La RSE es la RSE y su circunstancia*. Ver capítulo I.4 del volumen I.

**No, no es que hay que renunciar a buscar el ideal de la responsabilidad empresarial, es que este ideal depende del contexto, y muy especialmente de las capacidades de la empresa.** Tampoco quiere esto decir que no hay unos comportamientos que son básicos, son el fundamento, que toda empresa, con indicadores o sin ellos, debe tener, estén o no legislados y regulados. Y aquí conviene recordar la regla de oro de la gran mayoría de las religiones y fundamento de la ética global: **No hagas a los demás lo que no te gustaría que te hicieran a ti.**

Pero del deber tener un comportamiento básico, esperado, obligatorio, no negociable, a implicar que hay que estar en todo hay una **inmensa brecha**, que muchas empresas no pueden ni deben cruzar.

**La RSE en su concepción es general, pero en su implementación es individual**, personalizada a la empresa, depende del contexto, y las listas fáciles no suelen ser conducentes. **Es preferible una flecha en el blanco que muchas por fuera.**

## 1.8. Obligación de gastar en RSE: ¿es efectiva?

La discusión sobre la voluntariedad u obligatoriedad de la responsabilidad social de la empresa ante la sociedad no debe ser objeto de discusión si se entiende lo que se quiere decir por “responsabilidad social de la empresa ante la sociedad”.

La Unión Europea, en el 2011, dio la definición que debiera ser la definitiva, **o por lo menos la que debería usarse de ahora en adelante, por su simpleza y su riqueza: “responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”**, en forma pasiva. De manera activa, “implementable”, puede traducirse como **“gestión de los impactos de la empresa ante la sociedad”** (entendiendo que la palabra “sociedad” también incluye el entorno en donde ella se desenvuelve: **el medioambiente**).

Esta responsabilidad se puede implementar de infinitas maneras, de acuerdo con la priorización que haga la empresa de sus impactos, de su capacidad de gestionarlos y de quién es “la sociedad” para ella (ver capítulo I.2). Claro está que es muy posible que la sociedad (gobiernos, empresas y sociedad civil, incluyendo a todas las personas) decida que debe regular la forma en que se llevan a cabo algunas de las actividades de la empresa, especialmente las que pueden hacer daño al colectivo social, como la contaminación, la discriminación, el abuso de poder, etc.

Los impulsores de hacer el bien deberían ser las mismas empresas y los agentes económicos (consumidores, clientes, empleados, gobiernos, etc.), a través de su interacción con las empresas. Pero en algunos casos los gobiernos quieren regular la forma en que se hace el bien, sobre todo en situaciones donde ellos mismos, siendo los responsables básicos, no ejercen esa responsabilidad.

**Un buen ejemplo de esto es la inversión social.** Es responsabilidad básica de los gobiernos locales, estatales (provinciales) y nacional la provisión de servicios básicos a la población, como salud, educación, desarrollo comunitario y local, entre otros. Pero muchas veces no lo hacen o no pueden hacerlo. Esta “falla de gobierno” es un caso muy común en países en vías de desarrollo. Muchas veces las empresas mismas, especialmente las que tienen gran impacto económico y social, al “sufrir” las fallas de gobierno, toman acciones de remediación bajo esquemas de inversión social, que suelen ser tipificados dentro de su responsabilidad ante la sociedad.

**En algunos casos los gobiernos consideran que es necesario regular esta inversión social de las empresas**, ya sea por razones políticas (para cubrir sus carencias institucionales, para mostrar que son estrictos con las empresas), por causas económicas (no tienen dinero para hacerlo, quieren que las empresas dejen más en la comunidad de lo que es su contribución económica a través de empleo, impuestos, regalías, compras, etc.) o por razones sociales (por una percepción de equidad y justicia social).

**La respuesta preferida en estos casos es la imposición de obligaciones de destinar recursos a la inversión social. Pero, ¿son efectivas estas imposiciones? ¿Cuál es la reacción de las empresas, de la sociedad y de los gobiernos?**

Recientemente se han presentado dos casos que son ilustrativos. En Colombia, el gobierno impuso a las empresas petroleras la obligación de destinar (todavía no uso los términos



“invertir” o “gastar”) el 1% de la inversión en exploración y explotación a Proyectos en Beneficio de la Comunidad (PBC), que tienen el “objetivo de mejorar las condiciones sociales de las comunidades en el Área de Influencia Directa”. Los rubros elegibles son sumamente amplios, tipificados en tres grandes categorías:

- Mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades (infraestructura, salud, educación, deportes, vivienda, medioambiente).
- Fortalecimiento de las capacidades económicas y la seguridad alimentaria de las comunidades (empleo, proyectos productivos, tecnología de producción, creación de negocios, riego).
- Fortalecimiento institucional y anticorrupción.

En la India, la aplicación es mucho más general. Se aprobó una ley de empresas, que incluye un artículo (artículo 135, ley del 29 de agosto de 2013) que establece que las empresas de cierto tamaño (en general las grandes, aunque puede incluir a medianas grandes) deben destinar anualmente el 2% del beneficio neto promedio de los anteriores tres años a actividades de inversión social. Los rubros elegibles son aquellos en que más carencias se observan en la India (coincidentes con los Objetivos de Desarrollo del Milenio):

- Promoción de la educación.
- Erradicación de la extrema pobreza y del hambre.
- Igualdad de género y empoderamiento de la mujer.
- Combate al SIDA, malaria y otras enfermedades.
- Sostenibilidad ambiental.
- Reducción de la mortalidad infantil y mejoramiento de la salud materna.

Tanto en Colombia como en la India se dice que **estas obligaciones forman parte o están enmarcadas en la responsabilidad social de las empresas**. Pretenden complementar o suplementar las actividades de los gobiernos. En Colombia está enmarcada dentro de la estrategia nacional de reducción de la pobreza. En la India es parte de la estrategia nacional de RSE.

El caso de Colombia tiene varios años en ejecución, y sus resultados preliminares han sido analizados (el suscrito participó en una parte de esta evaluación), lo que permite sacar algunas conclusiones. El caso de la India es muy reciente, y solo se puede especular cuáles serán los impactos, pero basados en la experiencia de Colombia podemos adelantar algunas apreciaciones.

En el caso de Colombia, los rubros están mucho más relacionados con el impacto que las empresas petroleras tienen en su entorno y, por ende, es más factible el involucramiento directo de las empresas. Es un caso mucho más acotado que el de la India, que es mucho más general.

Sin embargo, **la obligación de gastar** hace que tengan muchos elementos en común. La primera reacción natural de las empresas ante estas obligaciones es investigar **todo lo que ya estaban haciendo, de manera directa o indirecta, en estas áreas, e imputárselo a la obligación**. Solo si no logran cubrir la cuota con lo que ya están haciendo es que buscarán

nuevas actividades, que muy posiblemente sean las de menor costo institucional, en particular en su gestión.

La inversión en infraestructura, que es necesaria para la empresa, será imputada, en la medida de lo posible, a la obligación. Las compras locales que ya se hacían serán imputadas como parte de la inversión para el desarrollo local. Toda la filantropía e inversión social que ya se hacía será imputada a la obligación. Hasta gastos indirectamente relacionados, como la misma gestión del proceso, tratarán de ser imputados a la obligación. Lo que pretendía lograr un aumento en la participación de la empresa, puede convertirse en un redireccionamiento de los recursos. La adicionalidad se verá reducida.

En el caso de la India, dado que la mayoría de las empresas no tienen impacto sobre los rubros indicados, es muy probable que las lleve a hacer donaciones para que otros lo hagan, lo que separa las acciones de la estrategia empresarial, del involucramiento, y las lleva al plano de la filantropía pura y dura.

**La obligación convierte lo que podría ser una transacción social, en la cual el objetivo es de “hacer el bien” trabajando juntos, en una transacción financiera, donde el objetivo se convierte en “cumplir con la obligación”, con mucho menor involucramiento y atención a la obtención de resultados. Se pasa de ayudar a un amigo o un familiar, a darle una donación a un extraño** (ver el capítulo III.9 del volumen I: *Sin incentivos no hay paraíso. Segunda parte*). Es posible que algunas empresas se involucren directamente y se preocupen del impacto positivo de sus recursos, pero la experiencia indica que el cumplimiento de la obligación de gastar (insumo) prevalece sobre la obtención de resultados (impacto).

Además, la obligación lleva a las empresas a trabajar cada una por su cuenta, perdiéndose la oportunidad (e imperiosa necesidad) de trabajar conjuntamente. **Para cada empresa las cantidades son pequeñas, pero los problemas suelen ser globales, que requieren acción colectiva y grandes montos.** No es lo mismo que 20 empresas hagan una donación a 20 escuelas separadas, que las 20 empresas aúnen recursos y trabajen con la municipalidad en el mejoramiento de la educación primaria. En un caso se logran mejoras a corto plazo, aisladas, posiblemente no sostenibles, y en el segundo caso el impacto puede ser a largo plazo y de amplio alcance. En un caso algunas escuelas tienen la suerte de ser beneficiarias, en el otro no hay discriminación.

Por otra parte, en la obligación impuesta a las empresas, las comunidades y los gobiernos locales ven fuentes de recursos para satisfacer sus necesidades. **Es una gran piñata.** Estos actores también suelen ser cortoplacistas y con intereses personales, muchas veces no coincidentes. Los líderes políticos y comunitarios tratarán de maximizar sus beneficios, cada uno por su cuenta. Operando, como suele ser, en comunidades de relativamente bajo desarrollo y con deficientes capacidades institucionales, estos problemas se agravan. **Se convierten en una gran tentación para la corrupción.**

En vez de buscar el desarrollo de la comunidad, el incentivo está en “comprar” a la comunidad, lo cual muchas veces se confunde con “obtener legitimidad”. Son comunes los casos

de financiamiento de fiestas patronales, de necesidades del alcalde, de reparaciones a los edificios públicos, de donaciones aisladas de medicamentos, muebles, de sabotaje por parte de líderes comunitarios a los proyectos a menos que se les “pague por sus servicios”, de la constitución de monopolios (léase mafias) para la prestación de servicios a las empresas, y así eliminar a los proveedores débiles. La lista de infectividades es larga.

**Lo que en principio debería ser parte de la estrategia y actividades de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, puede convertirse en una acción aislada, con el objetivo de cumplir la obligación. La responsabilidad puede pasar del “departamento de RSE” al “departamento de cumplimiento”.**

Las intenciones de imponer obligaciones de hacer inversión social son buenas, pero su ejecución y supervisión deben tomar en cuenta la dinámica, las expectativas y los intereses de las empresas, las comunidades y los gobiernos locales. Cada uno buscará sus intereses, lo que puede reducir significativamente la efectividad de las intervenciones.

Y la respuesta no es más regulación sobre lo que se puede o no hacer, y acerca del control de las actividades. Esto suele llevar a mayores gastos para todas las partes, y distraer recursos para “mostrar”, más que para lograr cumplimiento. **La respuesta pasa por que las empresas busquen el bien común y asuman la responsabilidad por los resultados y el impacto de sus inversiones, más que por el cumplir con una obligación de gastar una suma de dinero. El indicador de control no debe ser el “monto gastado”, debe ser el “impacto logrado”.**

Después de esta discusión debe quedar claro por qué el título dice “gastar”: porque si bien las intenciones son de que se haga “inversión” de transformación, las regulaciones y procesos conducen a “gasto” cortoplacista, de cumplimiento con una obligación.

**Si estos gastos son RSE o no, deja de tener importancia. Lo cierto es que deja de estar integrado en la empresa, con la consecuente pérdida de efectividad.**

**Claro está que las empresas ilustradas, con visión amplia y larga, verán en ello una oportunidad de invertir en la transformación de la sociedad. Pero no son muchas.**

## 1.9. Friedman y Smith: ¿enemigos de la responsabilidad de la empresa?

Milton Friedman y Adam Smith son dos economistas ampliamente citados en la discusión del papel de la empresa en la sociedad. Pero en la gran mayoría de los casos se cita una frase de cada uno, que por su elegancia son fáciles de recordar. Hacen aparecer a Friedman y Smith como defensores del libre mercado a ultranza, y son usadas por los detractores para atacar la RSE. Aun cuando son muchos los que las citan, son muy pocos los que las ponen en su contexto integral.

Es muy conocida la posición del nobel de economía de 1976, **Milton Friedman**, quien dice que *“el negocio de los negocios es hacer negocios”*, en su libro de 1962<sup>7</sup>. *The Economist* produjo un informe especial en el 2005, sobre responsabilidad social de la empresa (*The Good Company*), que revolvía alrededor de esta cita y que concluía todavía más severamente: *“El negocio de los negocios es hacer negocios. No hacen falta disculpas”*. No hay nada más que discutir (el periódico cambió de opinión en otro suplemento especial del 2008: *Just Good Business*).

Pero en un artículo posterior (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, el mismo Friedman decía<sup>8</sup>:

*“La responsabilidad del ejecutivo es manejar los negocios de acuerdo a sus (de los accionistas) deseos, que generalmente es ganar tanto dinero como sea posible, **cumpliendo con las reglas básicas de la sociedad, tanto las establecidas en las leyes como aquellas plasmadas en las costumbres éticas**” (énfasis añadido).*

**Mucho progreso habría si todas empresas respetaran las leyes y regulaciones, y guiaran sus acciones de acuerdo con la ética.**

En el esfuerzo por desprestigiar la responsabilidad social de la empresa, se suelen mencionar citas selectivas. Sin embargo, si se lee bien el artículo, se puede apreciar que **con lo que no estaba de acuerdo Friedman era con asignarle a la empresa responsabilidades en resolver los problemas de la sociedad, y no en que la empresa tuviera actividades que hoy serían parte de su responsabilidad social.** Eso sí, siempre y cuando no perdiera dinero en ello. Es una posición limitante, pero no tan extrema como la que se le atribuye en artículos populares.

Es más, en el mismo artículo, en una cita muy poco conocida, utiliza el argumento empresarial de la RSE, que los detractores prefieren ignorar:

*“Puede, en el largo plazo, ser del interés de la empresa, que es un gran empleador en una pequeña comunidad, el dedicar recursos a proporcionar facilidades a la comunidad o mejorar su gobernanza. Esto puede facilitar la atracción de empleados, puede reducir el costo de la nómina o reducir las pérdidas y el sabotaje o tener otros efectos beneficiosos” (énfasis añadido).*

<sup>7</sup> Friedman, M., 1962, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, pág. 133.

<sup>8</sup> Friedman, M., 1970, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *New York Times*, 17 de septiembre.

Esto fue escrito para la realidad de Estados Unidos en el año 1970, cuando el papel de la empresa como creador de riqueza estaba en auge. No usa el argumento moral y de solidaridad, pero reconoce las leyes, el comportamiento ético y el argumento empresarial. Esta cita describe muy bien parte del papel de la empresa en vías de desarrollo. Invitamos al lector a sustituir la palabra “pequeña comunidad” por “países en vías de desarrollo”.

En el caso de **Adam Smith**, es ampliamente conocida (¡y abusada!) su cita de 1776<sup>9</sup>:

*No es por la benevolencia del carnicero, del cervecero y del panadero que podemos contar con nuestra cena, sino 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.*

Esta cita de Adam Smith se usa mucho para destacar la importancia del funcionamiento del libre mercado y el efecto del interés propio sobre el emprendimiento y el progreso. Esta frase está en el contexto de la **creación de riqueza**. Es sacada del libro con el título “*Investigación de la naturaleza y causas de las riquezas de las naciones*”.

Esta cita es sobre lo que puede conducir a creación de la riqueza, pero no describe el comportamiento que él cree necesario. Esto ya lo había escrito 17 años antes en una obra 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 (énfasis añadido), 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. Pero es aparente. El premio nobel del 2002 Vernon Smith ofrece una explicación en un trabajo titulado “*Las dos caras de Adam Smith*”, de 1998, donde sostiene que Adam Smith había descubierto intuitivamente dos tipos de comportamiento coexistentes en los seres humanos, que se reflejan en ambos libros<sup>10</sup>:

*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*

<sup>9</sup> Smith, A., 1776, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, W. Strahan and T. Cadell, London.

<sup>10</sup> Citado por Pedro Schwartz, *Las dos caras de Adam Smith*, 22 de noviembre de 2005, [www.elcato.org/node/120](http://www.elcato.org/node/120).

*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.*

De allí que la empresa, como aglutinación de personas, incluye ambos tipos de intercambios, aunque en algunas puedan dominar más unos que otros. Y es precisamente la concepción moderna de la responsabilidad social de la empresa la que pretende que los intercambios tiendan a lo personal, a lo social, más que a los impersonales, puramente económicos o mercantiles<sup>11</sup>.

**No podemos afirmar que Friedman y Smith son citados fuera de contexto, pero sí que se citan selectivamente. No eran ogros antirresponsabilidad empresarial.**

---

<sup>11</sup> El contraste entre transacciones en el plano comercial y en el social fue analizado en el capítulo III.6, *Sin incentivos no hay paraíso. Segunda parte*, de mi libro Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica.

## 1.10. Al Pacto Mundial le faltan principios

El Pacto Mundial (PM) pretende que la adhesión de las empresas a sus diez principios sea sinónimo de su compromiso y actuación con responsabilidad social (o sostenibilidad). Para ello le falta mucho, en particular principios. No comentaremos los logros y otros problemas del PM, solamente nos referiremos a la intención de hacerse sinónimo de sostenibilidad, de responsabilidad social de la empresa.

No hace falta recordarle al lector la ausencia de mordiente que tiene la adhesión a los principios del PM y la falta de seguimiento a los supuestos compromisos que las empresas adquieren (lo que ha sido comentado ampliamente por múltiples autores<sup>12</sup>). **Adhesión al PM y actuación responsable no es lo mismo.**

**Además, aun si la adhesión significara que las empresas cumplen con los principios, lo que no se ha demostrado, tenemos dos problemas adicionales, su “implementabilidad” y su cobertura.**

Como referencia, en el cuadro al final del capítulo se pueden ver los diez principios.

Puede observarse que el mismo lenguaje de los principios no se presta a la implementación. Una cosa es que pretendan ser “aspiracionales”, algo deseable, y otra es que pretendan ser normativos, o sea, sugerir cómo se deben comportar las empresas. **Si se pretende que los principios sean normas de comportamiento, están mal redactados, y si se busca que sean sinónimo de sostenibilidad, les faltan principios.**

Tomemos solo el caso de los tres principios ambientales (ver el cuadro).

- ¿Cómo se puede demostrar cumplimiento de “mantener un **enfoque preventivo**”? ¿Basta con tener políticas y procesos? ¿Basta con enfoque o se deben tener acciones, ser proactivo?
- ¿Cómo se puede demostrar que “**fomentan** las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental”? ¿Con una publicación o una conferencia, como lo hace el mismo PM? Y si fomentan, ¿quiere decir que alguien implementa?
- ¿Cómo se puede demostrar que las empresas “**favorecen** el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medioambiente”? ¿Qué empresas están en condiciones de hacerlo? Y las que sí las favorecen, ¿implementan? ¿Tienen impacto?

**Pero lo más crítico es que para pretender ser sinónimo de sostenibilidad, les falta mucho.** Por ejemplo, ¿dónde se cubren temas tan relevantes como los siguientes (sin pretender ser exhaustivo)?:

**Recursos humanos** (nótese la diferencia con el término del PM: “estándares laborales”):

- Conciliación trabajo-familia.
- Entorno favorable a la mujer, etnias y discapacitados (no es lo mismo acciones proactivas que “abolición de discriminación”).

<sup>12</sup> Ver, por ejemplo, mi artículo *El Pacto Mundial: Diferente de sí mismo* y los artículos en el sitio del Global Compact Critics.

- Condiciones laborales (pueden ser horribles, sin llegar al trabajo esclavo de los principios).
- Denuncias anónimas internas.
- Condiciones físicas del lugar de trabajo.

**Impacto en la comunidad** (sí, existe):

- Contribución al desarrollo local (desarrollo de proveedores, negocios inclusivos, etc.).
- Contribución a la comunidad (salud, educación, agua, infraestructura).
- Voluntariado.

**Gobierno corporativo** (no solo es cuestión de corrupción):

- Gestión de la sostenibilidad.
- Gestión de riesgos.
- Auditoría interna, fraudes.
- Gestión de proveedores (léase ¡Bangladesh!).
- Cabildeo.
- Código de ética y su implementación.
- Participación de los empleados.
- Gestión de los stakeholders.

**Medioambiente** (más que buenas intenciones):

- Protección de cuencas.
- Eficiencia energética, consumo de agua.
- Reciclaje.

**Responsabilidad del producto y servicio** (nocivos, inefectivos, defectuosos, etc.).

**Gestión de los clientes y consumidores** (hay más personas que los empleados):

- Mercadeo responsable.
- Atención a sus derechos.

Y así sucesivamente... Seguro que el lector podrá encontrar otras omisiones en los diez principios (y aquí solo listamos “actividades de responsabilidad”, no lo que es deseable, que es el “ser responsable”).

## ¿Pensaba que los principios lo cubrían todo?

La verdad es que si analizamos el lenguaje de los principios en detalle, no es de extrañar que muchas empresas se comprometan sin pensarlo mucho. Algunos principios son de cumplimiento casi natural en la gran mayoría de empresas (los laborales), y para otros es casi imposible demostrar incumplimiento (los ambientales, ver discusión antes).

Para entender mejor las razones de todo esto, el lenguaje y las omisiones de cobertura de los principios, es conveniente recordar cómo surgen. Los principios fueron lanzados buscando la colaboración del sector privado en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que estaban dirigidos a acciones gubernamentales. Con los principios se pretendía



involucrar al sector privado en el desarrollo económico postulado por los ODM, en buena medida para cubrir fallas de gobierno (es poco lo que la inmensa mayoría de empresas puede hacer, por ejemplo, sobre la reducción de la pobreza y la mortalidad materno-infantil)<sup>13</sup>. Pero ese involucramiento estuvo dominado por el pensamiento de los organismos de la ONU y otras instituciones multilaterales, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Cuando los principios del PM se lanzaron en el año 2000, eran solo nueve, pero en una cumbre con líderes empresarios, en el 2004, se acordó añadir el décimo, sobre anticorrupción. Esta omisión inicial destaca aún más que los principios habían nacido en el seno de una organización política, que funciona por consenso de gobiernos y cuya preocupación principal son cuestiones públicas.

Esto no justifica las deficiencias de los principios en el logro de la responsabilidad social de las empresas, pero sí explica sus limitaciones para guiar las acciones del sector privado. **Fueron concebidos desde el sector público multilateral, en el contexto del desarrollo económico.** Esto explica la prioridad dada a temas como derechos humanos y laborales. Estos últimos restringidos a temas cubiertos por las “convenciones fundamentales” de la OIT: trabajo infantil y esclavo, libertad de asociación y discriminación, temas que si bien son importantes en la responsabilidad social de la empresa, no lo son todo.

Adicionalmente, al querer **admitir a todo el mundo al club del PM** (ONG, consultoras, instituciones académicas, ciudades, sindicatos, gobiernos, etc.), pierde especificidad y se diluye. Difícilmente puede hablar de RS **empresarial**.

**Con esto no queremos decir que los principios del PM no hagan una gran contribución. Si todas las empresas actuaran en consonancia, se lograría un gran progreso, pero si argumentamos que se quedan muy cortos, tanto en lograr la acción pretendida como en el ámbito en que la pretenden lograr.**

**En resumen:**

- **Adhesión al Pacto Mundial no significa acción.**
- **El lenguaje de los principios dista mucho de dirigir la implementación de prácticas responsables.**
- **Los principios, como sinónimo de sostenibilidad, son muy incompletos.**
- **Para ser parte integral del mundo de la sostenibilidad, al PM le falta mordiente, “implementabilidad” y sobre todo Principios (con P mayúscula).**

**No, el Pacto Mundial no es sinónimo de responsabilidad social de la empresa. No fueron ni están preparados para ello.**

<sup>13</sup>El ODM número 8, fomentar una asociación mundial para el desarrollo, que incluyó un surtido de medidas que no entraban en los otros siete, ha ido evolucionando para buscar la participación de la empresa privada en el desarrollo económico y social, a través de alianzas con los gobiernos, organismos multilaterales, ONG y su participación directa por medio de sus prácticas responsables. Se podría decir que los principios del PM pretendían operacionalizar ese ODM.

#### **Derechos humanos:**

- **Principio 1:** Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- **Principio 2:** Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

#### **Estándares laborales:**

- **Principio 3:** Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- **Principio 4:** Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- **Principio 5:** Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- **Principio 6:** Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

#### **Medioambiente:**

- **Principio 7:** Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo, que favorezca el medioambiente.
- **Principio 8:** Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- **Principio 9:** Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.

#### **Anticorrupción:**

- **Principio 10:** Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

## 1.11. La RSE en América Latina

El periódico Cinco Días, de España, publicó el 28 de noviembre del 2014 un suplemento especial sobre RSE (o RSC), con cuatro artículos, uno de los cuales se refiere a América Latina, en el que me citan varias veces. Para extraer esas citas me pidieron que respondiera a las siguientes preguntas. He creído conveniente publicar la totalidad del texto para una mejor apreciación del mensaje, en particular contrarrestar otras opiniones vertidas en el artículo, que considero muy optimistas sobre la realidad de América Latina. **El encontrar ejemplos de ciertas prácticas, en algunas empresas, no justifica extrapolarlo al resto de empresas de la región; no quiere decir que estos ejemplos o empresas sean representativos de la realidad.**

**¿Qué diferencias fundamentales hay entre la RSE de Latinoamérica y Europa? (sectores a los que se orientan, enfoque, etc.).**

La responsabilidad de la empresa ante la sociedad es la misma en todas partes (gestión de sus impactos directos e indirectos, pasados, presentes y futuros, de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente), pero como esta gestión no puede ser total o perfecta, en la práctica su implementación es parcial. **Depende de lo que la empresa considere sus “impactos” y de sobre quién/qué cree que los tiene, y de su decisión de hacer algo al respecto, sobre todo si nadie lo exige.**

Por ello, la implementación varía de país a país, de lugar a lugar, de acuerdo con las **expectativas** de la sociedad sobre el papel de las empresas, sus **necesidades**, la **cultura** local, las **percepciones** que la sociedad tiene de la empresa y las **instituciones y leyes** que la exigen, incluyendo el desarrollo de la sociedad civil y de los consumidores y clientes. Estas características en Europa vs. América Latina hacen que las prácticas responsables sean muy diferentes.

En América Latina, por necesidades y expectativas, se enfatizan las condiciones labores, el empleo de colectivos menos favorecidos, la filantropía, el desarrollo comunitario, incluyendo salud y educación, aunque muchas veces estas actividades no sean consecuencia del impacto de sus actividades y se conviertan más en demostraciones de solidaridad con la problemática local ante la falla de los gobiernos, particularmente los locales. **La verdadera RSE se distorsiona y se adapta en función del entorno en que la empresa actúa.**

La voluntariedad o discreción de la empresa desempeña un mayor papel en América Latina que en Europa ante la falla de las leyes y de las instituciones de supervisión y control, y la indiferencia o ignorancia de los consumidores y clientes. Cumplir con la ley y las regulaciones es una gran parte de la RSE en Europa, pero en América Latina no basta, por ser estas y sus instituciones insuficientes para tener empresas responsables.

Los aspectos ambientales (salvo en las empresas de gran impacto: industria extractiva) son de menor importancia relativa que en Europa. El tema de reportes de sostenibilidad es de mucha menor importancia. Los temas de gobernanza corporativa también son de menor importancia, salvo para el 0,05% de las grandes empresas. Recordemos que en América Latina más del 99,5% son PyMEs, y de estas, la inmensa mayoría son familiares, además de que hay menos de 1.500 empresas que cotizan en bolsa y aun muchas de estas tienen solo un porcentaje de sus acciones

abierto al público. En Europa se enfatiza mucho más el origen y forma de producción de los bienes y servicios, se pone más énfasis en la cadena de valor de la producción.

**Resulta lamentable que para muchos cronistas pareciera que lo único que existe es ese 0,05% de empresas que en cierta forma tienen un comportamiento relativamente homogéneo con sus contrapartes en otras partes del mundo, y se toman como ejemplos de una situación que no es representativa de la realidad.**

### ¿Qué países están más avanzados?

En general, el país más avanzado y con mucha diferencia es Brasil, que tiene una tradición de preocupación por temas sociales y ambientales, y donde ha habido liderazgo empresarial, en parte por la existencia de un gran número de grandes empresas. Colombia está haciendo amplios progresos, apoyada en la responsabilidad que han asumido muchas empresas, de paliar los impactos del conflicto armado y el gran desarrollo reciente de la industria extractiva, con su extenso impacto social, ambiental y económico, y las expectativas que ello despierta en la población, además del buen grado de desarrollo legal e institucional del país. México también tiene cierto grado de desarrollo, derivado en parte del liderazgo de algunas empresas y su proximidad al mercado de EE. UU., que a veces demanda responsabilidad en la producción. Chile y Perú tienen un grado de desarrollo relativo, impulsado también por el liderazgo de algunas empresas, especialmente las mineras y forestales, y en el caso de Chile, por el avanzado desarrollo de las instituciones del país.

### Algunos casos de buenas prácticas de empresas locales y de multinacionales

**A efectos de apreciar el grado de desarrollo de la RSE en la región, el mostrar casos de buenas prácticas es contraproducente, porque se tienden a “extrapolar” como si fueran la norma, cuando en realidad son la excepción.** En general, solo tienden a conocerse los casos de las grandes empresas. Con el fin de promover la RSE sí son una buena técnica, ya que pueden tener efectos demostrativos en otras empresas.

Teniendo en cuenta que son solo casos y no representan el grado de desarrollo de la región, podemos mencionar el apoyo a la mejora de la efectividad de los gobiernos locales por parte de algunas empresas mineras en el Perú, la creación de suplidores responsables en empresas petroleras en Colombia, el desarrollo comunitario de cementeras en México para facilitar la construcción de vivienda digna, la preocupación por el empoderamiento de la mujer (sus afiliadas) en una empresa de cosméticos en Brasil, los esfuerzos por combatir la corrupción en una alianza de empresas productoras de equipamiento de servicios de agua potable y alcantarillado en varios países de América Latina, entre muchos otros.

Nótese que no he citado la gran cantidad de actividades de tipo filantrópico por parte de muchas empresas y sus fundaciones, que si bien son legítimas y fundamentales para contribuir a resolver la problemática social de la región, son acciones de solidaridad, en muchas ocasiones inconexas, fuera del negocio y, por ende, esporádicas y algunas veces con objetivos publicitarios.

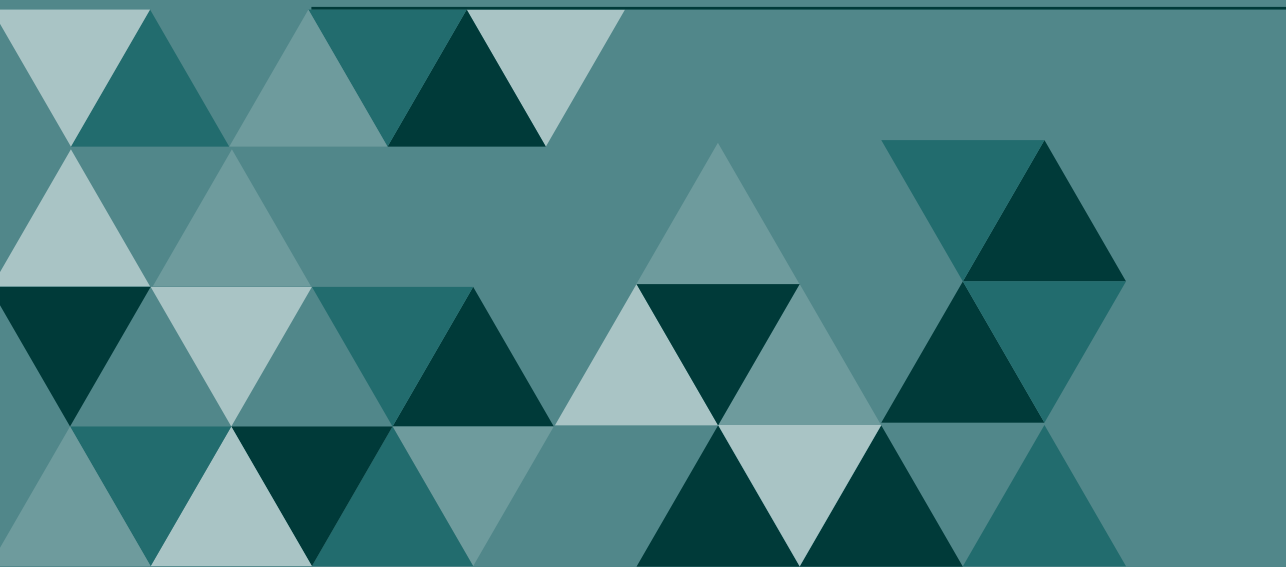


---

**Segunda parte**

# Gestión estratégica de la responsabilidad

---



---

**En** la segunda parte tratamos diversos aspectos de la gestión estratégica de la responsabilidad de la empresa. Incluye una discusión de los principales obstáculos que enfrentan las empresas para la adopción de prácticas responsables, lineamientos y metodologías para la preparación de la estrategia empresarial, incluyendo el caso de las PyMEs, el problema de la irresponsabilidad a través de la elusión y evasión de impuestos, y un análisis de la responsabilidad de las empresas en la creación de empleo y la promoción del emprendimiento.

---

El primer capítulo presenta los resultados de una encuesta entre los lectores del blog sobre los principales obstáculos que enfrentan las empresas. Aunque no pretende ser un catálogo de obstáculos, las opiniones de estos conocedores representan una buena orientación para las empresas que se inician en el tema sobre los potenciales obstáculos que habrá que vencer, y, por ende, contribuyen a preparar la implementación de una estrategia de acción.

El segundo capítulo propone lineamientos, basados en los seis capitales a los cuales la empresa puede contribuir a través de sus acciones, para la preparación de esa estrategia, en función de la respuesta a una pregunta fundamental: ¿cuál es la contribución de la empresa a la sociedad? El tercer capítulo presenta una amplia discusión sobre la determinación de los aspectos materiales de su impacto en la sociedad, y una metodología detallada para la preparación de la correspondiente estrategia, basada en los aspectos identificados y priorizados. El cuarto capítulo analiza con más detalle la determinación de los aspectos materiales para las empresas que tienen *stakeholders* heterogéneos dentro de una misma categoría.

El quinto capítulo considera el tema de la estrategia para las PyMEs. Muchas veces este tipo de empresas recurren a guías de autoevaluación de sus prácticas responsables, que les sugieren, explícita o implícitamente, las actividades que deben encarar en temas de responsabilidad. Se analizan los sesgos de estas guías y los riesgos que corren las PyMEs al usarlas. El sexto capítulo vuelve sobre un tema recurrente en la serie de estos libros, y es el sesgo que puede introducir en la estrategia de la empresa el usar conceptos más restrictivos de su responsabilidad, como lo es el de la “creación de valor compartido”. Se propone que a la sociedad le conviene más que las empresas compartan el valor creado.

El séptimo capítulo analiza las diferencias en la responsabilidad empresarial entre eludir y evadir impuestos, aunque concluye que ambos casos, uno legal y el otro no, representan una irresponsabilidad de la empresa ante la sociedad.

Esta parte cierra con un capítulo que analiza un tema poco común en la discusión de la responsabilidad empresarial, y es el de su responsabilidad o co-responsabilidad con los gobiernos, en la creación del empleo y la promoción del emprendimiento. Se analizan las diferentes acciones y medios con los cuales la empresa puede y debe contribuir.







## 11.1. ¿Cuáles son los obstáculos para que las empresas sean responsables?

Hay multitud de artículos que describen los principales obstáculos para que las empresas ejerzan su responsabilidad ante la sociedad. Algunos son producto de reflexiones personales; otros resultan de estudios de casos de empresas, y otros son resultados de encuestas. Los que se presentan en este artículo son el resultado de una encuesta entre 100 personas que trabajan en la RSE en América Latina y España.

A pesar de que la muestra es relativamente grande, y los encuestados dicen que conocen el tema, hay que destacar que **los resultados pueden no ser representativos de la opinión de los expertos en general, y no deben extrapolarse**. A lo sumo representan a la población de interesados en RSE en habla hispana, que leen el contenido de las publicaciones donde se anunció la encuesta<sup>1</sup>. No obstante, deben ser ilustrativos de la problemática de la implementación de prácticas responsables. **Esta encuesta tiene el valor de recabar la opinión de concedores de la RSE, no del público en general, muchos de los cuales no saben lo que es la RSE, pero que opinan igual**.

Sin embargo, en términos de demografía el grupo es representativo. Exactamente 50/50 hombres/mujeres (algo más de hombres en América Latina y de mujeres en España), 52/48 América Latina/España, y los participantes por generación son también representativos de la población en general: 20 % posguerra (nacidos antes de 1961), 56 % generación X (1962-1981) y 24 % generación Y (1982-2001).

La encuesta comenzaba preguntando la opinión sobre **brecha entre la retórica y la práctica** en la responsabilidad social de las empresas. La conclusión casi unánime es que la brecha existe, pero las opiniones están divididas en una visión negativa (las dos primeras

---

<sup>1</sup> Para evitar malas interpretaciones es necesario hacer varias advertencias sobre esta encuesta:

- No, esto no es una “muestra” estadística, responde quien quiere, no hay criterios de selección.
- No, los resultados no son representativos de la opinión del público ni de ningún grupo en particular, por muchos que respondan. Los que responden están sesgados, son personas que están interesadas en la RSE, y sus opiniones son informadas por el conocimiento y experiencia que tienen del asunto.
- No, los que responden no son tantos como para poder sacar conclusiones que sean estadísticamente significativas a un alto nivel de confiabilidad.
- No, esto no es un estudio académico. Esto es un simple ejercicio de opinión entre concedores del tema.

respuestas) y una benévola (las dos siguientes). **Un combinado del 61 %, que culpa a las empresas, y un combinado del 37 %, que les da el beneficio de la duda.**

¿Por qué la mayoría de las empresas juegan con la credulidad o ignorancia de la sociedad? Es lavado de cara. **18 %**

La mayoría de las empresas solo quieren hacer el mínimo necesario para evitarse problemas. **43 %**

Son solo algunas empresas irresponsables las que abusan de la retórica. **8 %**

La mayoría de las empresas tienen buenas intenciones, pero enfrentan grandes obstáculos para implementar prácticas responsables. **29 %**

En términos de los principales obstáculos para la adopción de prácticas responsables, las opiniones cubren todo el espectro de las potenciales respuestas (y algunos encuestados sugirieron aún más obstáculos), y se destacan tres: el de la presión para la maximización de los beneficios, ignorancia y confusión, y falta de interés de los dirigentes (mencionadas por el 71 %, 45 % y 42 %, respectivamente). Solo cuando la respuesta forzaba a escoger el principal obstáculo se obtuvo alguna concentración, pero siempre con dispersión. **La opinión más generalizada es que la presión por los beneficios es el principal obstáculo a la RSE**, pero la percepción es que son muchos obstáculos simultáneos. El 40 % creen que lo es; el 17 % creen que es la falta de interés de los dirigentes, y el 15 %, la ignorancia y confusión sobre el tema. Los demás obstáculos palidecen comparados con estos tres (8 %, falta de información para que la sociedad actúe; 7 %, ausencia de presión de la sociedad, y 13 %, repartido entre otros).

En general, se percibe que los obstáculos son autoimpuestos, y mucho menos que se deben a la ausencia de acción por parte de los demás *stakeholders* o de información. **Son creencias o sesgos** (maximización de beneficios, ignorancia o confusión, y falta de interés de dirigentes).

En cuanto a cuáles son los principales obstáculos para su **implementación dentro de la empresa**, todos los obstáculos mencionados como posible respuesta reciben votos casi uniformemente, desde el más votado. Percepción de que son solo un costo sin beneficios, con 52 %, hasta la resistencia innata al cambio, con 30 % (el menor). Aun cuando la opción sea seleccionar solo un obstáculo, la dispersión se mantiene. **Los más votados son la percepción de que son solo un costo y la falta de involucramiento de la gerencia, ambos con 23 %**, seguidos de la remuneración basada en objetivos financieros, con 17 %, e ignorancia, el 12 %.

A pesar de la gran dispersión de resultados, el consenso parece ser que los principales obstáculos son de tipo financiero, de los incentivos explícitos o implícitos en las empresas a no querer sacrificar beneficios y a la relación de las remuneraciones con objetivos financieros.

**Si bien la falta de conocimiento sobre el tema (obviamente demostrada por la creencia de que son solo costos y que no producen beneficios tangibles) es un factor importante,**

**de esta simple encuesta se deduce que hace falta mucha promoción interna sobre el *business case* de la RSE, que no son solo costos, que también produce beneficios y que se deben alinear los incentivos a objetivos de tipo social y ambiental.**

Las respuestas sobre obstáculos de tipo más institucional, como resistencia al cambio, falta de liderazgo en la gerencia media, escasez de recursos financieros e incentivos/reconocimientos a los empleados son números (sorprendentemente) bajos. Palidecen ante los percibidos como los más importantes: remuneración ligada a resultados financieros, involucramiento de la alta gerencia y percepción de que son un costo.

**Parece que la primera prioridad para la implementación de la RSE es el tema financiero, y cuando se vaya resolviendo, los problemas institucionales pasarán a tener más importancia.** En este sentido, es de notar que estos resultados pueden deberse a un **supuesto implícito de los encuestados de pensar en empresas normales y corrientes**, no en compañías muy avanzadas en temas de RSE, donde los asuntos financieros pueden estar ya considerados y los temas institucionales tengan mayor importancia<sup>2</sup>.

En cuanto a diferencias de opinión por género, ubicación geográfica y generación (edad), no podemos hacer análisis exhaustivos, solo se pueden expresar algunos comentarios en función de las respuestas disponibles:

## Género

- Las mujeres son más comprensivas (femenino, le dan el beneficio de la duda a las empresas) en cuanto a las razones para la brecha entre la retórica y la práctica. Los hombres tienen una visión más negativa.
- Los hombres son mucho más enfáticos en que el principal obstáculo para la adopción de prácticas responsables es la maximización de beneficios (masculino). Las mujeres reparten más los votos.
- En cuanto a los obstáculos para la implementación, ambos son semejantes, aunque las mujeres perciben un poco más la falta de seguimiento de esa implementación.

## Ubicación geográfica

- En América Latina tienen una visión más negativa de la empresa que en España, en cuanto a las razones para la brecha entre la retórica y la práctica.
- En España ven más presión financiera y menos interés de la gerencia como principal obstáculo para la adopción de prácticas responsables (¿será la crisis?).
- En la implementación de las prácticas, en España ven con mayor intensidad la percepción de que es un costo y la falta de involucramiento de la gerencia.

<sup>2</sup> Alberto Andreu, de Telefónica, me hizo notar que un gran obstáculo omitido en la encuesta es la gestión de la empresa por silos, cada uno en su cueva, preocupado de sus problemas, lo que es contraproducente para un tema tan transversal y tan necesitado de coordinación y acción conjunta como lo es la sostenibilidad.

## Generación

- Los más jóvenes son más negativos sobre las razones para la brecha entre la retórica y la práctica, conceden menos el beneficio de la duda (esto son malas noticias).
- Los más jóvenes sienten ausencia de la presión de la sociedad civil (¡a involucrarse!), en tanto que los mayores ven más obstáculos en la maximización de beneficios y en la ignorancia.
- A medida que aumenta la edad crece la creencia de que el principal obstáculo para la implementación es la falta de involucramiento de la gerencia y la remuneración basada en objetivos financieros.

**En resumen, sin que se pretenda sacar conclusiones terminantes, hay algunas conclusiones que parecen generalizables:**

- **El tema financiero es crítico para la adopción de prácticas responsables (incentivos, maximización de beneficios, percepción de que son un costo), y el *business case* parece ser prioritario para ayudar a paliar los obstáculos. En términos relativos, a la ausencia de acción por los *stakeholders* se le da menor importancia.**
- **Los aspectos institucionales de implementación también son percibidos como de menor importancia que los relativos a los obstáculos financieros.**
- **Si hay un problema de conocimiento, es sobre el valor de las prácticas responsables.**

## 11.2. La pregunta fundamental de la RSE: ¿cuál es la contribución de la empresa a la sociedad?

A medida que evoluciona la experiencia de las empresas sobre su responsabilidad ante la sociedad, se van enfocando sus actuaciones y su comunicación al público. Pero las empresas todavía tienen una visión muy segmentada, compartimentada, de esa responsabilidad, y la gran mayoría consideran esto como un conjunto de prácticas individuales, más o menos relacionadas. A la hora de reportar interna o externamente, se hacen los esfuerzos para tipificarlas y agruparlas, a fin de que parezcan parte de una estrategia integrada y coordinada. Para muchas empresas las actuaciones son las que conforman la estrategia, y no al revés, como debería ser.

### El reto

Por tradición las empresas, siguiendo los lineamientos del GRI y los consejos de consultores para la preparación de informes de sostenibilidad, supuestamente responden a esa **pregunta fundamental de la RSE**, pero de una manera poco satisfactoria. Reportan los sueldos (empleados), impuestos (gobierno) y dividendos (dueños/accionistas) pagados, las compras efectuadas (desarrollo local), los montos de la inversión social (comunidad), inversiones en protección ambiental (medioambiente) y donaciones, entre otras “contribuciones a los *stakeholders*” (léase sociedad). Pero esto es una visión estrecha y desarticulada de la contribución de la empresa a la sociedad. Si se analiza con más cuidado, podemos ver que su contribución es más amplia de lo que estos simples montos indican, aun cuando sea difícil de medir y reportar.

**Son pocas las empresas que tienen claro cuál es esa contribución, y pierden una buena oportunidad de mostrar su impacto respondiendo a la pregunta fundamental y organizando sus reportes alrededor de ella.**

### Una guía para la estrategia

Si bien a continuación tratamos de responder la pregunta apoyándonos en un esquema de preparación de reportes, el objetivo no es la elaboración del reporte, sino de la estrategia empresarial para atender su responsabilidad ante la sociedad. La reciente propuesta para la preparación de informes integrados, del *International Integrated Reporting Council* (IIRC), ofrece un buen marco de referencia para responderla, si se interpreta correctamente.

Como comentamos en el capítulo IV.3 (*¿Qué integran los informes integrados?*), la propuesta no es, como muchos creen, sobre la integración del informe financiero y el de sostenibilidad en uno solo. Es una propuesta de expansión del informe financiero con información no financiera, parte de la cual debe ser sobre su sostenibilidad, para que los inversores estén mejor informados de las perspectivas de la empresa. Más que un “informe integrado”, es un “informe expandido”.

Sin embargo, para las empresas visionarias, el esquema ofrece una buena oportunidad de reflexionar sobre su impacto. La propuesta propone reportar información sobre el impacto de la empresa en seis “capitales”<sup>3</sup>:

- Financiero
  - Manufacturero
  - Social y relacional
  - Humano
  - Intelectual
  - Natural
- } a veces agrupados bajo el nombre colectivo de capital intelectual

Los dos primeros son los que tradicionalmente se reportan en los informes financieros, para los cuales los procesos de medición y reporte están muy avanzados, y sobre los cuales no comentaremos. Para los otros cuatro capitales, el proceso de medición y reporte está en sus comienzos.

Lamentablemente la propuesta del IIRC no adelanta propuestas de medición, solo pide reportar información que se presume será sobre todo cualitativa. Es una oportunidad perdida por parte del IIRC (ver el capítulo IV.4, El informe integrado: lo que podría haber sido y lo que debería ser). A estas alturas del avance en estos reportes, posiblemente fuera mucho pedir que las empresas comenzaran a desarrollar sistemas de información para capturar el impacto sobre estos capitales, de la misma manera que sí lo hacen sobre los dos primeros. Pero ello no obsta para que no se adelanten los esfuerzos, como algunas empresas ya lo están haciendo.

**Y aun para las empresas que no tienen los recursos y la sofisticación o experiencia necesarias en temas de medición y reporte de la sostenibilidad, es valioso pensar en la contribución que hacen a estos cuatro capitales para conformar la estrategia de contribución de la empresa a la sociedad, aun cuando no se midan y se reporten cuantitativamente.**

Como **capital social y relacional** se entiende el valor de las relaciones que la empresa desarrolla con sus partes interesadas de la sociedad (comunidad, cadena de valor, lealtad de clientes, gobiernos, fortalecimiento de la sociedad civil, cultura, etc.). Obviamente muy difícil de valorar, pero no de entender y describir. Un buen ejemplo de creación de este capital lo constituye Natura, empresa brasileña muy conocida por su responsabilidad ambiental, que se dedica a la venta a domicilio de cosméticos. Natura crea capital social y relacional a través del empoderamiento, seguridad económica y estatus social de los millones de mujeres que son sus agentes de ventas. El informe de sostenibilidad de Natura dedica una sección a la creación de este valor. De no pensar en este capital, se podría dejar de destacar esta importante contribución.

El impacto sobre el **capital humano** (capacidades de los individuos) va mucho más allá de los sueldos (dignos) y beneficios que la empresa les paga a sus empleados, y de las condiciones laborales. Presumiblemente un gran número de ellos adquieren, a través de su trabajo cotidiano, destrezas y experiencias que los han enriquecido, que los hacen más

<sup>3</sup> Para mayores detalles sobre las definiciones de estos capitales, ver el documento de base del IIRC, Capitals

valiosos para la sociedad. Y aún más en el caso de las empresas que se preocupan del enriquecimiento del trabajo a través de rotaciones, cambio de actividad, mayores responsabilidades, participación en actividades conexas (grupos de trabajo), etc.

Un ejemplo de reporte del impacto sobre este capital es el de INFOSYS en India, que evalúa y reporta el aumento del valor del capital humano como consecuencia de la mayor capacidad de generación de ingresos de sus empleados, resultado de su entrenamiento y la experiencia que adquieren en la empresa (concebida como “Instituto de Desarrollo Humano”)<sup>4</sup>. La empresa estima que a través de sus programas de entrenamiento y capacitación ha creado valor en el capital humano por US\$ 1.400 millones.

**Capital intelectual** es el que la empresa desarrolla a través del avance de los conocimientos, en su investigación y desarrollo, en la innovación de productos y procesos, y desarrollo de nuevas tecnologías que pueden mejorar la calidad de vida. Va más allá del capital humano creado en los individuos. Mucho de aquel capital creado es privado, para beneficio financiero de la empresa, pero también puede producir algunos bienes públicos mediante la transferencia de tecnologías, directa o indirectamente a través de su cadena de valor y de alianzas con gobiernos y la sociedad civil. Aunque en muchos casos el celo por aprovechar al máximo los beneficios hace que la transferencia sea mucho menos de lo que debería. A medida que se vaya adquiriendo experiencia en la producción de informes integrados, surgirán buenos ejemplos de cómo estimar y reportar esta contribución.

El **capital natural** incluye el impacto sobre el medioambiente. En muchos casos negativo, por el consumo de recursos naturales cuyo costo no está adecuadamente valorado (aire, agua, emisiones, servicios ambientales, etc.), y a veces positivo, a través de la contribución para mejorarlos (emisiones evitadas, restauración del hábitat más allá de los impactos de la empresa, etc.). Un ejemplo sencillo sería la valoración de las emisiones directas e indirectas de gases de efecto invernadero (daño estimado por medio del precio del carbono), o la contabilidad del costo del agua al valor para la sociedad, no solo al precio al que la adquiere, que en la gran mayoría de los casos no lo refleja.

Un interesante ejemplo reciente, más integral, sobre el impacto negativo lo constituye el informe especial de PUMA, empresa de artículos deportivos, que hizo una valoración parcial del impacto de sus actividades sobre el capital natural, y publicó su Estado de Ganancias y Pérdidas Ambientales 2010, donde analiza el costo ambiental de sus actividades, incluyendo su cadena de valor. Valora el costo de emisiones, uso de la tierra y el agua, contaminación y desechos. Es un ejercicio muy laudable, y el informe es altamente recomendado para entender la problemática que hemos descrito. El costo total de su impacto se estimó en 145 millones de euros<sup>5</sup>. Claro está que de inmediato surge la pregunta: ¿quién

<sup>4</sup> Ejemplo descrito en el libro *Corporation 2020: Transforming Business for Tomorrow's World*, por Pavan Sukhdev

<sup>5</sup> El grupo The Economics of Ecosystems and Biodiversity (TEEB) está avanzando en el desarrollo de metodologías para la medición del impacto sobre el capital natural, y en una reciente publicación, *Natural Capital at Risk: Top 100 externalities of business*, ha mostrado ejemplos del impacto de industrias, aunque no de empresas individuales. El estudio estima que por cada \$ 1 de ingresos en la producción de ganado, se generan costos ambientales no cubiertos (externalidades) de \$ 18.70, relacionados con el uso de la tierra, del agua y de las emisiones de gases de efecto invernadero. El planeta Tierra y las futuras generaciones les dan un subsidio de \$ 18.7 por dólar de ingreso

lo pagó? El planeta Tierra y las generaciones futuras. Por lo menos están conscientes, y presumiblemente harán esfuerzos para reducirlo. Pocas empresas lo han imitado, y hasta la misma Puma parece que no lo sigue reportando, no sea que se cobren.

### ¿Se puede?

**De la lectura precedente, el lector habrá concluido que es muy difícil medir el cambio en estos capitales. Y es verdad. Pero ello no obsta para que las empresas hagan los esfuerzos para pensar a lo largo de estas líneas, con el objeto de responder a la pregunta fundamental, aunque sea de forma cualitativa.** Cuando están sujetas a presiones regulatorias, muchas empresas e industrias son capaces de “demostrar” el impacto negativo que ello tendría sobre sus actividades. ¿Por qué no hacerlo con su contribución a la sociedad?

Si podemos medir el valor de bienes tan intangibles como la marca y la reputación, como supuestamente lo hacen instituciones especializadas, deberíamos poder medir las contribuciones a los cuatro capitales. Hay que encontrar buenos economistas (y no lo digo en sentido peyorativo), que estimen esos valores; claro está, bajo una serie de supuestos que deben ser transparentes.

Un buen ejemplo de esto es el caso de Cáritas, la organización de beneficencia de la Iglesia católica en España, que cuando se desarrolló un movimiento para reducir las contribuciones del fisco español a sus actividades, pudo demostrar que su aporte a la sociedad, a través de sus obras de beneficencia, hospitales, escuelas, etc., excedía con mucho la contribución del fisco.

Otro buen ejemplo se presentó durante la discusión de la reforma inmigratoria en EE. UU., donde se pudo demostrar que la contribución de la legalización de los inmigrantes ilegales a través de impuestos y contribuciones, creación de empleos, cohesión social, reducción de gastos de monitoreo y control, la reforma hacía una contribución muy positiva al crecimiento económico del país.

### ¿Capital político?

Pero esta visión positiva no debe llevarnos a ignorar ciertas contribuciones negativas a la sociedad, aunque es de esperar que pocas empresas deseen resaltarlas. Algunas compañías invierten significativos recursos en **cabildeo contra las regulaciones**, al mismo tiempo que pretenden demostrar su sensibilidad por los problemas de la sociedad (las compañías de refrescos hacen una gran oposición a las regulaciones sobre su venta en los colegios, al mismo tiempo que destacan sus esfuerzos contra la obesidad infantil).

Otras empresas lo hacen para obtener **subsidios y ayudas de los gobiernos**, sin responder por la contribución que hacen a la sociedad con el uso de los recursos de los contribuyentes. Con esto no queremos decir que algunas de estas ayudas no estén justificadas, por ejemplo, para el desarrollo de nuevas tecnologías (energías renovables, avances en medicina), pero sí argumentamos que las empresas, a cambio, deberían demostrar el valor que crean para la sociedad, a corto o largo plazo.



Algunas empresas también contribuyen a la **gobernanza pública**, por ejemplo, a través del voluntariado en gestión de proyectos y gestión financiera con gobiernos locales, en alianzas para prevenir la corrupción, en la mejora de los sistemas de justicia, en la mejora de la gobernanza internacional en temas como gestión de recursos hídricos, de emisiones de gases de efecto invernadero, entre otros<sup>6</sup>.

Idealmente se debería presentar la contribución neta a la sociedad. Algunas de estas contribuciones, positivas y negativas, no caben con claridad dentro de los seis capitales mencionados. **A lo mejor deberíamos añadir un séptimo capital, el político**, donde muchas veces la contribución puede ser negativa, a través del cabildeo, corrupción y la “captura” del sector público.

## La pregunta fundamental como estrategia

**Aunque para muchas empresas esto pueda parecer una utopía, especialmente para las PyMEs, representa un buen esquema para pensar, para diseñar estrategias de sostenibilidad, para contar lo que pareciera que no se puede contar. La posición del “no se puede” no suele llevar muy lejos. Para impulsar la reacción de los mercados y de los consumidores hace falta una visión más amplia del papel que desempeña la empresa en la sociedad.**

**Responder la pregunta fundamental puede ayudar a ello. Los reportes sobre sostenibilidad, sean formales o informales, deben empezar por responder a la pregunta fundamental: ¿cuál es la contribución de la empresa a la sociedad?**

**Y no hace falta preparar informes integrados, ni siquiera de sostenibilidad, para poder “integrar” este esquema en las estrategias, actividades e información sobre sostenibilidad.**

---

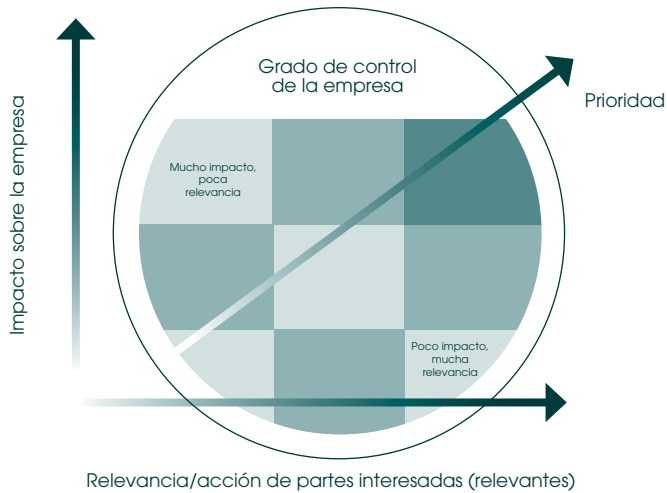
<sup>6</sup> Ver mi artículo *¿Es mi responsabilidad? El papel público del sector privado*, publicado en el Harvard Business Review América Latina, abril 2008 (una versión previa está disponible en el sitio de [www.Cumpetere.com](http://www.Cumpetere.com)).

### 1.3. Materialidad: doce principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE

El tema de la materialidad ha adquirido mucho interés en los últimos años, en buena parte por su popularidad en las matrices de materialidad en los informes de sostenibilidad, pero sobre todo porque los lineamientos para reportes del *Global Reporting Initiative* (GRI), los G4 del 2013, lo ponen como el núcleo de los reportes, del cual todo depende.

Pero como con su contenedor, la RSE, su popularidad puede ser su enemigo: todo el mundo dice que lo conoce, y son pocos los que en verdad lo entienden. Es un concepto aparentemente tan **sencillo que lo han reducido al simplismo. Que no es lo mismo**. En esta parte del capítulo introduciremos doce principios fundamentales para comprender la materialidad, y en la segunda parte describiremos una metodología para establecer la estrategia empresarial de RSE, o de sostenibilidad, basada en la materialidad.

Matriz de relevancia o materialidad



Fuente: Antonio Vives

### ¿Qué es materialidad y por qué es importante?

La pregunta más precisa puede ser: ¿Qué es lo material para la empresa para confrontar su responsabilidad ante la sociedad? En el capítulo 1.2 (¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?) comentábamos la definición de RSE de la Comisión Europea, “Responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”, y hacíamos un análisis de los diferentes términos usados en la definición, para concluir con que:

*“La empresa define quién es la sociedad para ella (que no es toda), cómo la impacta y cómo quisiera impactarla (que no es de todo), en consulta, si quiere (aunque debería) con esa sociedad, y cómo quiere y puede gestionar estos impactos (en función de su capacidad)”.*

O sea, que si bien la empresa tiene impactos a través de sus actuaciones, y puede querer tener otros en el futuro, es la misma empresa la que debe decidir sobre cuáles actuar, claro está que en función del impacto sobre la misma empresa que pueda tener la reacción de las partes que son impactadas y aquellas a las que quiere impactar. **El resultado de este análisis es lo “material” para la empresa y lo que conduce y retroalimenta su estrategia de RSE y, por ende, su estrategia general<sup>7</sup>.**

Hay muchas otras definiciones de materialidad, algunas “oficiales”. El siguiente cuadro presenta tres de las más conocidas.

Cuadro 1. Algunas definiciones de materialidad

Iniciativa	Foco	Definición de materialidad
GRI	Stakeholders	<i>Materialidad es el umbral en el que los aspectos que adquieren suficiente importancia deben ser reportados... El reporte debe cubrir aspectos que: a) reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos (en su influencia, tanto positiva como negativa, de lograr su visión y estrategia), y b) influyen las evaluaciones y decisiones de sus stakeholders.</i>
IIRC	Inversionistas	<i>Un informe integrado debe proporcionar información concisa, que es material para la evaluación de la capacidad de la organización de crear valor (para los proveedores de recursos financieros) a corto, mediano y largo plazo.</i>
SASB	Reguladores e inversionistas	<i>(Aspectos materiales que...) “individualmente o en el agregado son importantes para la representación justa de la posición financiera y operacional de la entidad... (información que es) necesaria para que un inversionista razonable pueda tomar decisiones de inversión debidamente informadas.</i>

<sup>7</sup> Cuadro originalmente publicado en mi artículo *GRI, SASB, IIRC, letras para escribir reportes: ¿Conflicto o complemento?*, del 27 de octubre del 2013.

Las tres definiciones tienen en común, como objeto, la preparación de reportes, pero dirigidos a diferentes públicos. Las definiciones se refieren más a lo que es información relevante, que a los aspectos materiales para la estrategia y acción empresarial. Su determinación, para efectos de destacar la información pertinente, es solo un medio, no debe ser su fin. **Su objetivo debe ser establecer la base para la determinación de la estrategia de acción**, como comentamos más adelante, en la enumeración de los “doce principios de la materialidad”.

El lector muy posiblemente esté enterado del énfasis que el esquema del GRI, el G4, pone sobre la determinación de la materialidad, como base para la preparación de los reportes de sostenibilidad. Sin embargo, en este artículo no lo analizaremos, para no contribuir a la confusión. La importancia que las grandes empresas (y los consultores!) le dan a los reportes con base en el GRI, y en particular el G4, conduce a pensar que la materialidad se debe determinar con el objeto de preparar reportes. Nada más lejos de la verdad. **La materialidad se debe determinar para desarrollar la estrategia empresarial y, por ende, sus acciones, y luego reportar sobre ellas**, para lo que la materialidad es una guía.

Esto ha llevado a un énfasis excesivo en la preparación de una **matriz de materialidad**, donde se grafican los aspectos que son considerados importantes por los *stakeholders* y la misma empresa, en función de la importancia para ambos, y se concluye que hay que actuar/reportar sobre los aspectos que son importantes para ambos, los que estén más hacia el nordeste en el gráfico. Lamentablemente, pocas veces está definido con claridad qué quiere decir importancia para cada grupo y subgrupo de *stakeholders* (¿importancia para ellos?, ¿impacto financiero sobre la empresa?), aunque sea un poco más clara para la empresa (si bien también depende de a quién se le pregunte: empleados, directivos, dueños). De allí que el ejercicio puede resultar poco efectivo.

De cualquier manera, en la gran mayoría de los casos esto **se convierte en un fin, hay que tener una matriz de sostenibilidad para ponerla en el reporte, más que en un medio para la elaboración de la estrategia y determinar acciones**. Como muy bien expresa la persona más experta en estos temas, Elaine Cohen, en su artículo *Why the materiality matrix is useless* (Por qué la matriz de materialidad es inútil):

*La materialidad, como concepto, hasta ahora no ha demostrado mucho. Es una agradable palabra de moda, que nos hace sentir bien, suena inteligente y proporciona una licencia creativa para dibujar lindos gráficos y tablas multicolores, hasta interactivos, pero no hace lo que supuestamente debe hacer. Esto es evidente en la desconexión que encontramos en los informes de sostenibilidad entre lo que es supuestamente material (porque lo dice la matriz) y lo que las empresas hacen (basadas en lo que reportan).*

Esto en buena parte se debe a una confusión entre fines y medios, y a serias deficiencias en la determinación misma de los aspectos materiales. El artículo analiza las matrices de materialidad de varias empresas, para demostrar estas deficiencias y la poca utilidad que se le suele dar a los resultados.

Aunque “*La materialidad, como concepto, hasta ahora no ha demostrado mucho*”, es un concepto, que bien manejado, es crítico para la estrategia empresarial. **En este artículo pretendemos contribuir a subsanar esta deficiencia, y ponemos el énfasis en el concepto como instrumento para establecer estrategias y acciones, aunque los conceptos y metodología propuestos pueden ser útiles para preparar la matriz de sostenibilidad.**

## Doce principios sobre materialidad para la estrategia<sup>8</sup>

En función de las confusiones prevaletentes en la práctica sobre la materialidad, antes de desarrollar la metodología para la estrategia de RSE es conveniente enunciar doce principios básicos sobre materialidad para la estrategia:

1. **Estratégico.** Determinar los aspectos materiales es el **comienzo de la estrategia de la empresa**. Sin determinación de materialidad no puede haber estrategia de sostenibilidad, y sin esta no puede haber estrategia empresarial.
2. **Universalidad.** Hacerlo no es cosa de grandes empresas, **es cosa de todo tipo y tamaño de empresas**.
3. **Medios para la acción.** Determinar los aspectos materiales es clave para preparar un reporte de sostenibilidad, pero ello **es un medio, no un fin. Aunque no reporte sobre sus actividades, la empresa debe determinar sus aspectos materiales**. No se hace para satisfacer requisitos de reporte, se hace porque la empresa lo necesita para operar. Determinar los aspectos materiales no es para escribir ficción, es para guiar la acción.
4. **Especificidad.** Lo que es material para la empresa **lo decide la empresa**. Es específico para la empresa, cada empresa es diferente. **No vale copiarse de otras empresas. No lo deciden los expertos en sostenibilidad dentro de la empresa. Y sobre todo, no lo deciden los consultores**. Los aspectos materiales deben ser **aprobados al máximo nivel posible**, idealmente por el Consejo Directivo, porque ello determina la estrategia de la empresa.
5. **Diversidad.** La empresa puede tener **diferentes aspectos materiales en las distintas regiones o países** en que opera. Puede **no tener una matriz de materialidad única, aunque haya aspectos comunes**.
6. **Relatividad.** **La materialidad es un concepto relativo**, depende del contexto y del momento en el tiempo. **Es variable en el tiempo y en el espacio donde opera, aunque algunos aspectos puedan tener continuidad**.
7. **No todo lo que importa es importante.** Cada *stakeholder* o grupo de *stakeholders* **tiene su idea de lo que es importante para ellos, pero puede que no sea material** para la empresa. Depende del impacto que pueda tener cada uno.

<sup>8</sup> Puedes referirte a estos principios en tus publicaciones, pero ruego mencionar la fuente.

8. Disparidad. **La sociedad no es una entidad con identidad**, a la que se puede consultar. La empresa no sabe lo que es material para la sociedad, solo puede **percibirlo**.
9. Nuestra sociedad. **Cada empresa tiene “su” sociedad**. Es un agregado de los diferentes *stakeholders*, agregados de acuerdo con su metodología, que incluye quiénes son, cómo se valoran sus opiniones y acciones, su tamaño y la importancia e impactos relativos para la empresa.
10. *Stakeholders* materiales. La identificación de los ***stakeholders* materiales** determina la materialidad, la estrategia, la acción, los resultados. **No todos los *stakeholders* son materiales, hay que priorizarlos**.
11. Heterogeneidad. Para determinar a los *stakeholders* materiales se debe llegar a nivel desagregado, de subgrupo, no a nivel de “grupo”, si los miembros del grupo no son homogéneos (la “comunidad” no lo es), y **llegar a nivel donde son homogéneos**<sup>9</sup>.
12. Prioridad. Y por último, **materialidad debe ser sinónimo de prioridad** y, por ende, la cantidad de aspectos materiales que la empresa puede gestionar efectivamente debe ser un **número pequeño**.

Algunos de estos principios pueden parecer triviales, pero son muy pocas las empresas que lo tienen internalizado en su necesaria magnitud e importancia. La mayoría identifican a los *stakeholders* por grandes grupos, agregados, sin prestar mucha atención a su representatividad para los intereses de la empresa; **al temer ser criticada por errores de omisión**, incluye un gran número de aspectos que diluyen la efectividad de las consultas, no suele incorporar el poder e influencia de los grupos en afectar las actividades de la empresa. A quienes se consulta predeterminan los aspectos que serán considerados materiales, de allí la importancia de asegurar la representatividad de la muestra. Los procesos de agregación de los resultados de consultas o encuestas también suelen ser poco rigurosos, muchas veces pensando que lo que recibe más “votos” es de mayor impacto para la empresa (ver también el capítulo siguiente).

Dentro de la empresa, los problemas para determinar lo que es material suelen ser menores, pero aun así, pueden **prevalecer intereses especiales de quienes controlan el proceso**. También depende de a quién se consulta y su poder dentro de la empresa. De allí que la determinación debería caer en la máxima autoridad de la empresa, preferiblemente el Consejo Directivo, aunque este suele considerar que es un asunto técnico, de los expertos en sostenibilidad, y no estratégico.

Esta “máxima autoridad” no existe en el caso de la “sociedad”, que es muy dispersa y variable; de allí que las dificultades sean mucho mayores en el caso de los *stakeholders*.

---

<sup>9</sup> Ver mi artículo Matriz de materialidad: Más allá del esquema tradicional, del 10 de noviembre del 2103.

## Identificación de los aspectos materiales y desarrollo de la estrategia de sostenibilidad

Es oportuno recordar que nos estamos refiriendo a la **materialidad con el objeto de determinar la estrategia de sostenibilidad** de la empresa, y aunque esa misma determinación puede y debe servir para estructurar el reporte de sostenibilidad y otras comunicaciones de la empresa (principios 1, estratégico, y 3, medios para la acción), estas suelen tener otros objetivos, en particular, querer moldear la percepción de algunos *stakeholders* sobre la empresa. Son muchos los casos en que se reportan aspectos que no son materiales, ya sea con el objeto de resaltar el trabajo de algunas partes de la empresa, ya sea para “gestionar” la reputación de la empresa. Esto puede explicar por qué en muchos casos la estrategia no refleja la materialidad expresada en el reporte, y por qué el reporte no es consistente con la expresada materialidad. No pretendemos proponer que la empresa tenga una materialidad para su estrategia y una para sus comunicaciones. Todo lo contrario, la **materialidad determina la estrategia, que debe guiar la acción, y esta la comunicación**. Pero en la práctica parece como si no fuera así.

Es oportuno recordar que el proceso no es solo para las empresas de mayor tamaño, sino que también es aplicable a las PyMEs (principio 2, de universalidad); claro está que se deberán hacer las simplificaciones necesarias, en función de su capacidad gerencial y financiera. Y todo tipo de empresa se debe enfocar (principio 12, de prioridad), no pueden hacer de todo (ver el capítulo I.7, *¿Hay que hacer de todo?: sobre los riesgos de generalizar en RSE*), pero esto es todavía más crítico para las PyMEs, ante sus menores capacidades.

### Seis etapas para la determinación de los aspectos materiales y la estrategia

En función de los doce principios enunciados antes, podemos postular una serie de etapas que la empresa puede seguir para determinar la materialidad, **no necesariamente secuenciales, que se alimentan una a la otra. En este sentido es importante considerar el proceso como dinámico**. Cuando la empresa pretende determinar su materialidad por primera vez, las seis etapas pueden ser relativamente secuenciales, pero en el caso de empresas que han realizado todo o parte del ejercicio, las etapas deberían estar en juego en todo momento, algunas con mayor intensidad que otras, dependiendo de sus circunstancias. **De allí que explícitamente no las hemos numerado** (enumeramos solo las secciones del artículo para referenciarlas).

La siguiente figura ilustra las etapas y el resumen de las actividades que llevan. A continuación se describen estas actividades con mayor detalle.

Figura 1. Materialidad para la acción



Fuente. Antonio Vives

Es importante destacar que **no hay criterios uniformes para definir lo que es “material”**, y cada empresa parece usar los suyos, muchas veces sin especificarlos en los reportes, aunque puede que lo tengan bien definido para propósitos de la estrategia. Los lineamientos G4 del GRI usan la palabra “significativo” para la empresa y para los stakeholders, pero ello puede ser objeto de diferentes interpretaciones. En la práctica, ¿qué quiere decir “significativo”? En el caso de la empresa, puede tener menos ambigüedades, pero en el de los stakeholders es una tarea mucho más compleja, ya que se incluyen multitud de grupos y subgrupos heterogéneos, muchas veces identificados y consultados a la ligera, con un proceso poco riguroso de agregación de multitud de opiniones. Esto es particularmente complejo cuando se pretende reducir a una dimensión en un gráfico, como lo es la matriz de sostenibilidad. Es menos grave para el caso de la estrategia, ya que en esta se deben considerar de manera desagregada los stakeholders y los aspectos materiales, con el objeto de definir las acciones.



Para los efectos de establecer la estrategia, en este artículo usamos la palabra “material”, pero tampoco ofrecemos una definición precisa. No obstante, de la discusión en la primera parte del artículo y de la descripción de las etapas presentadas en el gráfico siguiente debe quedar claro que nos referimos al **impacto** sobre la situación financiera, la reputación, la aceptación de la sociedad y en general el bienestar de la empresa.

Para no repetirlo continuamente, es conveniente comenzar enfatizando que en todas las etapas aplican los principios 4, de especificidad para la empresa, en función de su entorno y el tiempo; el 5, de diversidad, de que la empresa puede tener diferentes aspectos en distintos lugares, y el 6, de relatividad en que los aspectos materiales pueden variar en el tiempo.

## I. Quiénes: Quiénes son los *stakeholders* materiales

Esta es una de las etapas a las que se suele prestar menos atención en la determinación de la materialidad. La mayoría de las empresas lo hacen a la ligera. Se suelen usar los grandes grupos relativamente estándar de consumidores, comunidad, empleados, gobiernos, inversionistas, ONG, proveedores, gobiernos, medios, etc. Algunas empresas, tratando de ser más específicas, usan listas preparadas por terceros; por ejemplo, otras empresas de la misma industria o de asociaciones industriales. Difícilmente se hace el trabajo de detalle de investigar cuáles son **nuestros stakeholders, y de estos, cuáles son los materiales**. La identificación la debe hacer la empresa, coordinada desde el “departamento” de sostenibilidad, pero con la participación de otros directivos y personal que tengan contacto con los posibles stakeholders. Buena oportunidad para involucrarlos. Sí, se pueden usar consultores externos, pero solo como instrumento, no para descargar una responsabilidad que es de los directivos.

Esta determinación es la más crítica del proceso, ya que de ella dependen las demás. Si la identificación es imprecisa o equivocada, la estrategia y las acciones serán inefectivas, pudiendo crear grandes dudas sobre la misma responsabilidad social de la empresa, en sus partes interna y externa. Si bien hemos mencionado que las etapas no son secuenciales de manera obligatoria, toda estrategia debe empezar por esta. Si se hace bien, es una etapa bastante robusta. Aun cuando la materialidad de los diferentes stakeholders puede modificarse en el tiempo, el cambio debe ser relativamente menor, lo que justifica la inversión de los recursos en esta etapa, a menos que ocurran grandes cambios en la estrategia comercial de la empresa.

Muchas empresas suelen concentrarse en los *stakeholders* que son impactados por sus actividades. Pero es más integral pensar en dos grandes grupos, **a los que les importamos y los que nos importan (ahora y en el futuro), que si bien habrá muchos en común, puede que no sean los mismos**. Ni “grupos de interés” PARA la empresa, ni “partes interesadas” EN la empresa, sino más bien quien nos impacta y queremos impactar, y quienes son impactados (de allí que no uso estas dos denominaciones tradicionales de “grupos de interés” o “partes interesadas”). Puede ser que las actividades de la empresa no impacten a algunos stakeholders, pero ellos pueden tener impacto sobre la empresa (por ejemplo, medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil). Y la empresa puede/quiere impactar

a otros como parte de su futura estrategia o bien como parte de una visión amplia de su responsabilidad ante la sociedad. Además del primer grupo directo (consumidores, empleados, comunidad aledaña, medioambiente, etc.), puede querer tener un impacto más amplio y preocuparse, por ejemplo, por la gestión pública (que impacta a la empresa) o por grupos específicos, como el de personas menos favorecidas (a las que quiere impactar). Si bien el grupo directo es el que acapara más la atención, el indirecto no debe ignorarse. Recordemos el principio 9, nuestra sociedad, que establece que **cada empresa tiene su sociedad, que no es toda, es la que es impactada y la que quiere impactar, y la que impacta a la empresa.**

En esta etapa también es oportuno enfatizar el principio 11, de heterogeneidad. En aras de la simplificación, las empresas suelen cometer errores de identificación que pueden ser graves, al hacer **el supuesto implícito de que los grupos son homogéneos.** En mercadotecnia a nadie se le ocurriría decir que todos los consumidores son iguales, el mercado está segmentado o hay que segmentarlo. Pero en sostenibilidad los tratamos como si lo fuesen. Por ejemplo, el *stakeholder* tradicional, agrupado bajo el gran paraguas de “comunidad”, puede ser muy heterogéneo, y cada subgrupo puede tener sus aspectos materiales, después habrá que ver si son materiales para la empresa. Antes de colapsarlos en un gran grupo es conveniente hacer un análisis preliminar. Para algunas empresas puede ser importante diferenciar entre subgrupos, para otras puede ser válido hacer grandes agrupaciones.

Obviamente que **esto no quiere decir que todos los stakeholders identificados son materiales.** En esto se suele temer al error de omisión y se comete el de comisión, se incluyen algunos que no son materiales. En primera instancia, puede ser difícil determinar cuáles son los materiales, pero en el proceso descrito a continuación, de la determinación de los aspectos materiales y de su priorización, se van refinando hasta llegar a un grupo manejable, efectiva y eficientemente. Habrá muchos que, aun siendo afectados, la empresa puede no querer considerar o por lo menos no priorizar, de la misma manera que hay otros que no siendo afectados por las acciones actuales, la empresa pueda querer considerar.

## II. Qué: Qué es material para los *stakeholders* materiales

Después de haber identificado a los *stakeholders* materiales, se debe proceder a reconocer **los aspectos que ellos consideran materiales y los que la empresa cree como tales.** Puede ser difícil descartar algunos, pero es una necesidad imperiosa; los recursos, sobre todo los de gestión, son escasos. Aquí es importante tener en mente el principio 7, no todo lo que importa es importante.

Esta etapa parece sencilla a primera vista, pero es difícil hacerla bien. No basta con preguntarles a los *stakeholders*, hay que complementarlo con un íntimo conocimiento. **De allí la importancia de usar un enfoque de abajo hacia arriba, ya que son los empleados que están en contacto con ellos los que mejor conocen los impactos de ida y vuelta.** Pero aun las grandes empresas lo hacen a la ligera. Muchas optan por hacer encuestas vía internet a un gran número de personas, a ver quién responde, usando grandes grupos supuestamente homogéneos, con preguntas genéricas o con aspectos preidentificados por la empresa o sus consultores. Pero esto tiene el defecto de toda encuesta anónima: **no se sabe**

**quién responde, ni si conocen las actividades de la empresa, ni si son representativos de las opiniones de esos stakeholders.** También se suelen hacer conversaciones formales o informales con grupos focales o personas individuales. Esto puede ser un buen instrumento de corroboración, pero hay que tener cuidado de que sean representativos, y debe hacerse continuamente, no solo para la preparación del informe y la estrategia de sostenibilidad. Otras empresas usan aspectos preidentificados por su industria u otras empresas, o bien por consejos asesores. **Lo importante es determinar a los stakeholders, en función de las circunstancias de cada empresa.**

No faltan guías para la identificación de los aspectos materiales. Por ejemplo, las *Guías para la elaboración de memorias de sostenibilidad G4*, del GRI, en las páginas 11 y 12, incluyen sugerencias para la determinación de los aspectos materiales, pero siempre desde el punto de vista de preparación de informes. El *SASB Materiality Map* es un instrumento basado en los 30 indicadores desarrollados por SASB para diferentes sectores industriales (esperan llegar a más de 80). El mapa indica las prioridades relativas para cada industria, con base en un análisis de las menciones en varios tipos de informes para un gran número de grandes empresas. Esta herramienta puede facilitar el proceso de identificación, pero se corre el riesgo de generalizar, en vez de hacer el arduo trabajo de especificarlos para la empresa y sus circunstancias. No obstante, puede ser de utilidad como punto de partida, para las empresas que acometen la tarea por primera vez, o como referencia y complemento para las más avanzadas. Es en esto donde aplican los **principios números 4, de especificidad, y el 9, de nuestra sociedad, para cada empresa.**

Y después viene una tarea todavía más compleja, que es la **agregación de opiniones** de los diferentes *stakeholders* sobre los distintos aspectos materiales. Se pueden haber obtenido opiniones de expertos, de encuestas, de grupos focales, de directivos de la empresa y de múltiples otras fuentes. ¿Qué importancia relativa se le asigna a la opinión de cada *stakeholder*? En teoría, debería depender del impacto que tengan sobre la empresa, **se le debería dar mayor valor a las opiniones de los que más pueden afectar las actividades de la empresa.** En algunos casos habrá relativo consenso, pero en otros puede haber una multitud de opiniones. En estos casos puede no ser práctico intentar hacer un análisis cuantitativo, y al final los directivos de la empresa deberán usar sus mejores criterios para decidir los aspectos que quieren gestionar.

Aunque esta es una tarea tediosa, resulta determinante para la estrategia, y es además un instrumento para el **relacionamiento e involucramiento con los diferentes stakeholders**, que enfatiza la importancia de tener en marcha un proceso continuo. Y para complicarlo aún más, debemos recordar que **los aspectos materiales pueden variar de país a país y de región a región.** Para una multinacional, los aspectos materiales para una comunidad en Colombia no son los mismos que en una ciudad en España. Mientras más localizada está la empresa, menores son las variaciones, pero no se pueden ignorar.

De la misma manera, los **aspectos materiales pueden variar en el tiempo**, ya sea por decisión de la misma empresa, que quiere evolucionar en su estrategia o modelo de negocios, o bien porque las necesidades o expectativas de los afectados/afectables pueden variar. Gestionar estas variaciones en tiempo y espacio no es fácil, y posiblemente solo esté al

alcance de las más grandes empresas, y aun así, son pocas las que lo hacen. Pero hay que tenerlo en cuenta.

Aun cuando este proceso parezca ser idealizado, hasta **las PyMEs deben estar al tanto de sus implicaciones, aunque no lleven a cabo estos ejercicios de manera organizada o sistemática**. Un caso paradigmático de esta necesidad lo constituyen las guías para la adopción e implementación de prácticas responsables para PyMEs, que si bien suelen indicar que se deben identificar los stakeholders y los aspectos materiales, terminan recomendando acciones en todos los frentes posibles de la RSE y para todos stakeholders identificados. Ello excede las capacidades de las empresas más grandes, y mucho más de las PyMEs (para mayores detalles sobre estos sesgos, ver mi extenso análisis en el capítulo II.4, Guías para la responsabilidad social en las PyMEs: efectividad de las herramientas de autoevaluación).

### III. Reacción: Qué impacto puede tener sobre la empresa la reacción de los *stakeholders* materiales

Habiendo determinado a los *stakeholders* y los aspectos que son materiales para la empresa, se debe **analizar el impacto que pueden tener sobre la empresa, en función de la legitimidad, voluntad, capacidad, poder y urgencia de su reacción**. No es que hay que ser cínicos, pero si los *stakeholders* no pueden o no quieren, o no tienen el poder de impactar las actividades de la empresa, esta les puede dar menor prioridad y hasta ignorarlos. Al contrario, puede haber stakeholders, como en algunos casos lo son los sindicatos, que tengan gran poder de impactar seriamente las actividades de la empresa, cuyos aspectos materiales, como es obvio, tendrán alta prioridad. También puede haber representantes de lo comunidad que aunque tengan poca legitimidad, poseen gran poder y no pueden ser ignorados. En función de este análisis de potencial impacto surgirán retroalimentaciones para la identificación de *stakeholders* materiales y sus aspectos materiales.

**Esto no quiere decir que la empresa no quiera tener impacto sobre algunos grupos que no la afecten**. La empresa puede, por múltiples razones, incluyendo solidaridad, querer afectarlos. Pero lo que es claro es que la empresa debe hacerlo conscientemente, ya que con seguridad deberá invertir escasos recursos financieros y gerenciales. En muchos casos los consumidores no reaccionan a la responsabilidad de la empresa, pero sería miope pensar que no lo harán nunca. Y aunque jamás lo hicieran, la empresa, por razones éticas o morales, debe considerarlos en la responsabilidad de sus productos y sus relaciones. Pero **la empresa no tiene la capacidad de preocuparse de toda la sociedad**; sería deseable, pero no es factible. Debe determinar quién es y quién quiere que sea “su sociedad”.

En el caso de algunos *stakeholders* y ciertos aspectos, este análisis puede ser relativamente sencillo, como cuando existe consenso en muchos *stakeholders* sobre algún aspecto material (por ejemplo, el impacto ambiental de las empresas extractivas, el agua en los productores de refresco, la transparencia en los servicios financieros, etc.). En otros casos más especiales puede requerir un poco de esfuerzo (por ejemplo, la salud, educación, actividades deportivas en las ciudades en que opera a empresa). **Si en la participación de la identi-**

ficación de los *stakeholders* y aspectos han participado aquellos directivos que tienen contacto directo con los *stakeholders*, este análisis de impacto potencial (legitimidad, voluntad, capacidad, poder, urgencia) es casi automático, forma parte del proceso.

#### IV. Priorización: Cuáles son los aspectos materiales más relevantes para los *stakeholders* materiales y para la empresa

En función del análisis precedente, la empresa tendrá un listado de los aspectos materiales, los *stakeholders* para los cuales lo son y el potencial impacto que estos pueden tener sobre las actividades de la empresa. De este listado preliminar la empresa debe priorizar, en espacio y en tiempo, cuáles y cómo los quiere gestionar. De allí el principio 12, de prioridad.

Y aquí no proponemos hacer el tradicional gráfico de la matriz de materialidad, con un eje con las prioridades de los *stakeholders* y otro con las de la empresa. Es un ejercicio atractivo en lo visual, pero estratégicamente improductivo<sup>10</sup>. **Lo que importa es el impacto de cada aspecto en la empresa, o sea, los aspectos materiales para la empresa “ponderados” por el impacto que los *stakeholders* pueden tener sobre ella. UN eje de prioridades para la empresa.**

**Esta priorización puede incluir un análisis de los costos y beneficios reales y potenciales, tangibles e intangibles de la gestión, de su grado de certidumbre y de los riesgos que acarrear.** En algunos casos la identificación de costos y beneficios puede ser cuantitativa, en otros solo cualitativa, donde, como en toda la gestión, debe prevalecer el buen criterio de los dirigentes. Y todo esto debe evaluarse en el contexto de los riesgos para la empresa. Muchos de los costos de la mitigación del impacto ambiental suelen ser tangibles y cuantificables, pero los beneficios no tanto (pueden evitarse multas, futuras sanciones, mejora en la reputación y la aceptación de la sociedad, etc.). Aunque el análisis de costo/beneficio no se haga en detalle, debe estarse consciente de que existen costos y beneficios, y que algunas acciones son financieramente más convenientes. En determinados casos no hay necesidad de mucho análisis, hay que hacerlo porque sí, estén o no regulados por la legislación local (evitar discriminación, trabajo infantil, etc.), pero en otros puede ser necesario (para algunas empresas, el tema de cambio climático o la eficiencia energética).

Es de notar, no obstante, que el análisis de costo/beneficio, cuantitativo o cualitativo, puede introducir sesgos a corto plazo, que es el periodo en el cual se suelen visualizar estos costos y beneficios, en detrimento de la visión a largo plazo, que es la que se necesita para una estrategia. En las decisiones sobre los aspectos materiales hay que tener muy presente esta posibilidad de errar.

Aquí ciertos expertos seguramente estarán en desacuerdo en establecer la estrategia de sostenibilidad, en función de los costos, beneficios y riesgos. Para algunos la estrategia debe basarse en **argumentos éticos o morales. Debe ser el punto de partida**, pero en la realidad, en la práctica cotidiana de la gran mayoría de empresas, la supervivencia, la

<sup>10</sup> Ver el artículo de Elaine Cohen *Why the materiality matrix is useless* (Por qué la matriz de materialidad es inútil).

competencia leal y desleal es un hecho, y para lograr la aceptación interna de la estrategia se puede tener que recurrir a demostración de eficiencia financiera (ver mi artículo *¿Cuál es el argumento empresarial de la RSE?*).

Y para reforzar el argumento de que la empresa puede querer encarar temas que no rindan beneficios netos, conviene recordar que es legalmente legítimo que la empresa haga gastos no relacionados de manera directa con el negocio, siempre y cuando considere que no perjudican a la empresa, y que no llevan a enriquecimiento personal de los involucrados dentro de la empresa o allegados fuera de ella. **La empresa no tiene obligación fiduciaria de maximizar beneficios, su obligación es gestionar sus recursos con prudencia, eficiencia y eficacia** (ver el capítulo I.11 del volumen II, *El cuarto sector: empresas nacidas con responsabilidad*).

En un análisis de 91 matrices de materialidad de grandes empresas<sup>11</sup> se encontró que el número promedio de aspectos identificados como materiales era de 23, con un rango de 7 a 69. Con dificultad una empresa le puede dar la atención a tal cantidad de condiciones materiales. Es necesario priorizar, y poner los recursos y esfuerzos donde puedan ser más efectivos. Los lineamientos G4 del GRI, para la preparación de informes, piden que se reporte extensivamente sobre los aspectos que han sido identificados como materiales. Para reducir el gran esfuerzo requerido, es posible que esto tenga el beneficio de hacer que la empresa concrete y se limite a destacar un número razonable de elementos en verdad materiales.

El hecho de que se prioricen pocos aspectos no quiere decir que la empresa ignore el resto de los elementos y *stakeholders* identificados, pero sí que les dará menor prioridad en la asignación de recursos y en la atención de la alta gerencia. Su gestión, monitoreo y control pueden ser delegados a otros niveles, a gestionar en la medida de sus posibilidades.

En la práctica, el proceso descrito lo llevan a cabo muy pocas empresas, aunque son muchas más las que lo deberían formalizar, o por lo menos considerar. **Sería un paso adelante en contra de la improvisación.** No le dan la misma importancia para preparar la estrategia que se le da, por ejemplo, a los estudios de mercado, donde algunas PyMEs se atreven a lanzarse al mercado sin haberlo analizado, solo con base en intuición. Esto es otra prueba de que la sostenibilidad todavía no está integrada en la estrategia global de las empresas.

## V. Acción: Qué debe hacer la empresa

Una vez recabadas todas estas informaciones básicas para las decisiones, la empresa debe decidir qué acomete, en función de su estructura institucional, de sus recursos gerenciales, de la competencia interna por los recursos financieros y la externa por los mercados. **Una vez que se haya determinado lo “deseable”, debe decidirse lo que es “factible” llevar a**

<sup>11</sup> Eccles, R. G., Krzus, M. P. y Ribot, S. (2015). *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives and Materiality*. Wiley, Hoboken, N.J. Capítulos 2 y 3 disponibles aquí.

**cabo en el tiempo y en el espacio.** En algunos casos, la situación financiera a corto plazo, la oposición de algunas direcciones o la incapacidad de otras, o bien la incompatibilidad o conflicto con otros elementos de la estrategia impiden gestionar algunos de los aspectos materiales que serían deseables. Pero si se ha seguido el proceso descrito, aunque sin todo el rigor deseable, se tomarán decisiones conscientes, y no por accidente. **Se tendrá conciencia de por qué se deja de hacer lo que se deja de hacer y por qué se hace lo que se hace.**

Aquí es conveniente recordar que **la acción no debe ser solo una reacción, debe ser además anticipatoria, considerar a corto y a largo plazo, y los diferentes entornos en que opera y los impactos que también desearía tener.** En el mejor de los casos, la estrategia debería apreciar diferentes actuaciones a través del tiempo, ir profundizando en algunas, desenfatiando otras. Las acciones en temas de sostenibilidad suelen tener un largo alcance, no son cosa de días. También se debe establecer qué se hace y dónde. Como se mencionó anteriormente, cada entorno puede requerir diferentes estrategias.

Y por último, es **muy importante destacar la necesidad de aprobación de esta estrategia por parte de la máxima autoridad, idealmente por el Consejo Directivo,** ya que ello involucra a toda la empresa, no es la estrategia del “departamento de sostenibilidad”<sup>12</sup>. Esto tiene el beneficio adicional de enviar el mensaje a todos los directivos de que el tema es considerado importante. Pero esto presupone que el Consejo está “educado” en estos temas, y es capaz de cuestionar y contribuir a lo que la dirigencia le presenta. Puede ser necesario tener una estrategia de educación del Consejo a largo plazo. Esta recomendación es válida para todo tipo de empresa; claro está, cada una la llevará a cabo de acuerdo con sus posibilidades y su estructura organizacional. En algunas grandes empresas habrá un Comité del Consejo para Sostenibilidad (o será parte de otros comités), en el que se discutirá en detalle antes de pasar al Consejo en pleno. En una PyME, el Consejo puede ser el dueño. **El proceso es el mismo, lo que varía es la formalidad, profundidad y detalle.**

## VI. Gestión: Implementación, actualización, comunicación

Le descripción del detalle de la implementación de la estrategia está fuera del alcance de este artículo, pero es pertinente hacer algunas observaciones de tipo estratégico.

**La estrategia la implementa la empresa como un todo, pero las partes las implementan las diferentes unidades, con lo que se corre el riesgo de que se conviertan en acciones aisladas, inconsistentes e inacabadas, con una falta de coordinación entre sí y con el resto de la estrategia empresarial.** Habrá algunas unidades que no se sientan identificadas con esos esfuerzos, ya que se les suele imponer mayores responsabilidades, muchas veces sin los correspondientes recursos. También cambian los poderes

<sup>12</sup> Se ha propuesto la preparación de un *Statement of Significant Audiences and Materiality* por el Consejo Directivo. Puede ser una excelente idea para formalizar el proceso e involucrar al Consejo en las grandes empresas (ver el capítulo 6 de la referencia en la nota anterior).

relativos dentro de la empresa, pues algunos son afectados negativamente y tienden a oponerse, no tomarse en serio las actividades y hasta a sabotearlas. De allí la importancia de que la estrategia haya contado con la participación, involucramiento y compromiso de los que luego deben actuar.

La estrategia debe contener los **cronogramas de implementación y la asignación de recursos y responsabilidades**, aunque ello suele ser muy difícil, en particular en los casos donde todavía no está integrada a la estrategia empresarial, y se ve como acciones temporales. Y, obviamente, alguien debe ser **responsable de la coordinación, seguimiento y evaluación de la estrategia**. Esto, si por lo general está a cargo de los responsables de la sostenibilidad y su efectividad, dependerá del poder real o percibido que tengan. Como en el caso de la aprobación, el Consejo debe involucrarse en este seguimiento y evaluación; de lo contrario, será percibido como algo efímero.

Si bien la estrategia de sostenibilidad debe ser a mediano y largo plazo, ha de ser adaptada constantemente (principio 6, relatividad). Con base en las experiencias que se van adquiriendo en la implementación en cuanto a la reacción de los *stakeholders*, los recursos necesarios, los costos y beneficios en que se incurre, las omisiones que se detectan, la necesidad de acciones conjuntas y colaboración con terceros, etc., **la estrategia debe actualizarse continuamente**, aunque no se plasme en un documento formal. Para esto es importante la difusión interna de información sobre los resultados positivos, negativos y omisiones que se detecten. A medida que mayor información interna haya, mejorará la coordinación y quizá la efectividad.

De la misma manera, la estrategia debe contemplar los mecanismos de información externa, en especial con los *stakeholders* que han sido consultados en su preparación, a través de **comunicaciones específicas a cada grupo**. Adicionalmente, se deben producir informes generales, como los de sostenibilidad, aunque también es muy deseable que contengan especificidades relevantes para cada grupo. **Los informes que pretenden servir a todos los públicos no sirven a ninguno.**

**Estos informes pueden y deben servir para gestionar las relaciones con los *stakeholders*, y asegurarse de que la empresa obtiene las reacciones esperadas de sus prácticas responsables.** Deben ser un instrumento de gestión de la estrategia, y no solo con el objetivo de cumplir con algunos compromisos o demandas de información. El contenido de los informes puede ser muy diferente si se preparan para responder a requerimientos externos, que si se hacen con el objeto de estimular la reacción de los *stakeholders*. El objetivo debe ser mejorar la efectividad de la estrategia. Y aquí no estamos sugiriendo que se usen como instrumento de lavado de cara, como hacen muchos. **La comunicación responsable es parte de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.**



## Comentarios de cierre

La determinación de los aspectos materiales para los *stakeholders* materiales es el elemento fundamental para el establecimiento de la estrategia de sostenibilidad y las correspondientes acciones. El proceso para hacerlo no es trivial, ya que involucra la totalidad de las actividades de la empresa y su impacto real y potencial sobre la sociedad. En estos dos artículos hemos propuesto doce principios básicos para la determinación de los aspectos materiales, y seis etapas para la preparación de la estrategia. El proceso es complejo, por la naturaleza de la tarea, y puede ser costoso, generalmente solo al alcance de las grandes empresas. No obstante, **los principios y la forma de razonar para completar el proceso son los aplicables a toda clase de empresas que operan en todo tipo de entornos. Eso sí, el rigor con el que se lleva a cabo sí está condicionado por los recursos financieros y gerenciales con los que cuenta la empresa, pero las lecciones aquí contenidas son válidas.**

## 11.4. Matriz de materialidad: más allá del esquema tradicional

En el capítulo anterior presentábamos doce principios fundamentales para la determinación de los aspectos materiales para las empresas, y proponíamos seis etapas para plasmarlos en una estrategia.

**Como parte del proceso, después de hacer el análisis y priorización para la empresa y los stakeholders, se puede preparar una matriz tradicional de materialidad**, como se ilustra en el capítulo anterior. La empresa debería priorizar los aspectos que quedan hacia el noreste, donde se juntan las prioridades de ambos, todo ello en función de las capacidades y del grado de control que tenga la empresa para gestionarlos. Aunque todo este análisis no obsta para que la empresa encare otros aspectos que por diferentes razones considere convenientes, pero que en principio son menos prioritarios.

Sin embargo, esta matriz tradicional mezcla a todos los grupos de interés en el eje horizontal. No distingue grupo por grupo. Se ha propuesto<sup>13</sup>, muy acertadamente, ampliar este “análisis tradicional” **a cada grupo de interés:**

*Aplicando metodologías participativas, a partir de los temas generales ya identificados y de la identificación previa de las expectativas propias de cada uno de los grupos de interés, es sencillo y muy efectivo obtener un ranking de sus prioridades específicas y cruzarlo con la valoración que respectivamente hacen de la respuesta que damos a dichas prioridades como organización. Así obtenemos unas nuevas matrices de prioridades/desempeño por cada grupo de interés muy útiles para acabar de decidir los aspectos materiales, tanto a nivel estratégico, complementando la información derivada del trabajo que hemos obtenido con los expertos, como a nivel operativo y específico para cada área funcional y grupo de interés.*

De estas “nuevas matrices de prioridades/desempeño” surgen las estrategias para la implementación, también resultado de la participación de las partes involucradas dentro de la empresa, tanto en su diseño como en su implementación.

**Esta propuesta de ampliar el análisis para incluir las prioridades de cada grupo de interés es muy necesaria y representa un progreso sobre la “matriz tradicional”.**

**En este capítulo queremos profundizar sobre lo que comentábamos en el capítulo referente a algunos supuestos implícitos:**

- **Que los stakeholders son relativamente compactos e independientes uno del otro, y**
- **Que los stakeholders tienen una capacidad y voluntad de acción uniforme.**

Algunos stakeholders, definidos a nivel agregado, son relativamente independientes unos de los otros. Para efectos prácticos, en muchos casos se puede considerar a los consumidores

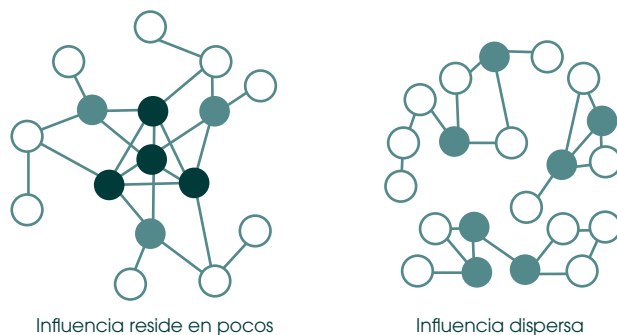
<sup>13</sup> José Antonio Lavado en Diario Responsable: GRI-G4 ¿Qué es importante? y ¿Para quién? Materialidad y grupos de interés, dos caras de una misma moneda.

como un grupo compacto e independiente de otro grupo compacto, como, por ejemplo, los mercados financieros, los medios de comunicación y hasta la sociedad civil.

Adicionalmente a las matrices de materialidad por *stakeholders*, en algunos casos es necesario desagregar a estos grupos de interés a nivel micro, donde las prioridades de sus componentes o subgrupos pueden ser diferentes. **Recordemos que los “stakeholders” se autodefinen, son ellos los que deciden tener un “stake” en la empresa, le guste o no a esta.** De allí la importancia de la identificación puntual, individual, aunque en algunos casos pueda ser colectiva.

Por ejemplo, el grupo de interés “comunidad” puede y debe ser desagregado en, v. gr., proveedores y productores locales, líderes comunitarios, organizaciones locales, incluyendo el gobierno local, población afectada por diferentes aspectos (ruido, contaminación, violencia ocasionada por el aumento de poder adquisitivo, desempleados, etc.). Y obviamente que el grupo sociedad civil puede ser muy heterogéneo (organizaciones ambientales, de género, de etnias, sindicatos, etc.). **Esta desagregación es clave en empresas y proyectos con gran impacto económico, social y ambiental, como lo es la industria extractiva o la gran industria manufacturera. Es de menor importancia para una empresa comercial, y mucho menos para una PyME de servicios.**

Cada uno de estos subgrupos tendrá expectativas, necesidades y prioridades diferentes, que deben ser analizadas. Adicionalmente, estarán relacionadas entre sí, y **las prioridades de un subgrupo pueden estar en conflicto con las de otros. Algunos de los miembros pueden ser dominantes y tener el poder de convencimiento sobre otros, en cuyo caso se convierten en EL “grupo” de interés. El ciertos casos el liderazgo puede estar fragmentado, y cada quien tiene sus intereses, lo que complica la tarea de la empresa, y que tendrá que lidiar con varios “subgrupos” de interés, especialmente si tienen intereses conflictivos.** El siguiente gráfico ilustra estos dos casos, aunque hay muchas variantes.



Con técnicas de análisis sociológico de opiniones, percepciones y expectativas, y de análisis de redes sociales, se pueden identificar estos subgrupos y sus interrelaciones, a efectos de afinar el involucramiento de y con las partes interesadas y ganarse su confianza y aprobación.

Adicionalmente, se pueden usar para identificar **la capacidad y voluntad de acción**. Un grupo o subgrupo que identifica un aspecto como prioritario, pero que no tiene capacidad o voluntad de actuar, es menos prioritario para la empresa que un grupo que tiene la capacidad y voluntad de perturbar la operación de la empresa, sea este grupo con un interés legítimo o ilegítimo, en opinión de la empresa. **Si un grupo o subgrupo es capaz de interrumpir o afectar las actividades de la empresa, tiene prioridad.**

Algunas empresas añaden a este análisis los aspectos materiales, con una tipificación de los grupos por el **tipo de influencia** que tienen (opositores, indiferentes, amigos, etc.), además del tradicional por **tipo de actividad** del grupo.

La identificación de los aspectos materiales para determinar la estrategia de sostenibilidad debe tomar en cuenta el **poder relativo de los diferentes grupos**, dándole diferentes pesos en función de esa capacidad y voluntad de actuar, y del impacto (positivo o negativo) que ello tenga sobre la empresa.

**La estrategia y acciones de sostenibilidad, y la licencia (intangibles pero real) que otorga la sociedad para operar, determinadas a través del análisis de materialidad, deben considerar no solo las prioridades de la empresa y de sus grupos de interés, sino además las diferentes expectativas, necesidades y percepciones de los distintos subgrupos, sus interrelaciones, sus coincidencias y conflictos, y el poder, la capacidad de actuar y el impacto que puedan tener estos grupos y subgrupos en las actividades de la empresa.**

## 11.5. Guías para la responsabilidad social en las PyMEs: efectividad de las herramientas de autoevaluación

**Nota:** El capítulo reproduce íntegramente el artículo publicado en *Globalización, Gobernabilidad y Competitividad*, vol. 8, No. 2, mayo-ago. 2014. Incluye los fundamentos teóricos que son necesarios para publicarlos en revistas académicas. El lector con inclinaciones más pragmáticas puede omitir la sección correspondiente. En forma opuesta, para estos lectores se ha añadido al final una sección, con recomendaciones prácticas para el diseño de herramientas de autoevaluación, que no fue incluida en el artículo publicado.

### A. Introducción<sup>14</sup>

La promoción de las prácticas responsables ha cobrado gran impulso en las recientes décadas, con diferentes actores en distintas regiones. Algunos de los principales documentos han sido guías, conjuntos de indicadores, herramientas de autoevaluación y buenas prácticas. En Europa el liderazgo ha sido tomado mayormente por los gobiernos y la Comisión Europea. En América Latina lo ha tomado el Banco Interamericano de Desarrollo, organizaciones empresariales y algunas ONG. Sin pretender ser exhaustivo, a nivel internacional también ha existido el liderazgo de instituciones multilaterales, como la ONUDI, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Corporación Financiera Internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), entre otras, y por organizaciones empresariales, como el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible.

El foco de la atención para la promoción de prácticas responsables comenzó con las grandes empresas multinacionales, mayormente por su elevado impacto económico, social y ambiental, en particular en temas globales, como corrupción, ética, cambio climático, derechos humanos y la cadena de valor. Esto se ha extendido a grandes empresas nacionales, y desde ser ignoradas hace unos 20 años, en la última década se ha intensificado la atención a la RSE en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), la cual se ha manifestado a través de la proliferación de guías, casos y herramientas de autoevaluación, algunas preparadas específicamente para las PyMEs, otras como adaptaciones de instrumentos hechos para grandes empresas (por ejemplo, los esquema de reportes e indicadores GRI, la guía ISO 26000 y el Pacto Mundial, entre otros).

En este capítulo nos concentraremos en el análisis de las herramientas de autoevaluación y autoayuda de RSE para PyMEs, que en general tienen el objetivo de identificar brechas en las prácticas responsables respecto a algún ideal, explícito o implícito, y en consecuencia estimular acciones para su mejora.

Muchas de estas herramientas para PyMEs, que han sido producidas en países desarrollados, no se adaptan fácilmente al ecosistema de promoción de la RSE en países en vías de desarrollo,

<sup>14</sup> Una primera versión de este capítulo fue presentada en el taller “PyMEs, RSE y Competitividad”, celebrado en la Copenhagen Business School, donde se recibieron valiosos comentarios de los participantes. En particular se agradece la contribución de Dima Jamali, de la American University en Beirut, en la preparación de la sección sobre los fundamentos teóricos del estudio.

ya que están basadas en experiencias, información e investigaciones en grandes empresas en estos países. A menos que estas herramientas sean escritas para las PyMEs, su utilización indiscriminada puede llegar a ser contraproducente, ya que muchas de estas empresas no tienen la capacidad gerencial para distinguir lo que es relevante e importante para ellas de lo que no lo es. La mayoría de los instrumentos tienden a incluir todo lo que sea posible, para evitar las críticas sobre las omisiones, lo cual puede complicar el problema de implementación de la RSE en estas empresas. Existe el supuesto implícito de que las PyMEs podrán seleccionar lo relevante e importante, y desarrollar sus propias estrategias de RSE, pero en muchos casos no es cierto.

Dado el nivel de adopción y el tipo de prácticas responsables de estas empresas, puede ser más efectivo promover la adopción y profundización escalonadas, en vez de impulsar un esquema más integral, propio de las grandes empresas en países desarrollados. Por ejemplo, la misma reciente definición de RSE por la Comisión Europea (Comisión Europea, 2011) es muy simple: *“la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”*. También dice que para *“cumplir cabalmente con su responsabilidad social, las empresas deben contar con un proceso para integrar los aspectos sociales, ambientales, éticos y de derechos humanos en sus operaciones comerciales y en su estrategia, en colaboración con sus stakeholders”*. Para las PyMEs puede ser más efectivo implementar este enfoque que el sugerido por la definición general, que es más adecuado para las grandes empresas, en mercados desarrollados, que tienen la capacidad gerencial y financiera para establecer el impacto de sus actividades, determinar quién es la “sociedad” para ellas (que no es el universo) y los recursos para implementar las acciones.

Aun cuando el énfasis debe ser que las empresas sean responsables, todas las herramientas están dirigidas a la promoción de prácticas específicas, o sea, HACER responsabilidad, más que SER responsable. El énfasis está en hacer cosas parciales. Es mucho más difícil tener guías sobre cómo hacer que las empresas sean responsables, lo que es un concepto integral e involucra elementos culturales y éticos. Sin embargo, se espera que al implementar prácticas y procesos de responsabilidad, las empresas tiendan a ser responsables. Siendo esto y adoptando prácticas responsables, se espera que las empresas contribuyan a una mejor sociedad y a su propia competitividad. Este es el enfoque que utilizamos en este capítulo, y es el que usan las herramientas analizadas.

Este capítulo analiza algunas de las herramientas, tipifica su contenido y evalúa su idoneidad para las PyMEs. También discute los riesgos de adoptar un esquema de plantilla uniforme y aconsejar, implícita o explícitamente, a las empresas que tengan prácticas responsables en todas las áreas, lo que puede ser contraproducente.

Por herramientas entendemos los cuestionarios de autoevaluación y las guías de autoayuda, y algunas contienen ambos elementos. El análisis de los dos tipos de herramientas se enriquece y permite hacer contrastes sobre su potencial efectividad. Analizamos estas en varios países de América Latina y España, e incluimos las de algunas instituciones multilaterales, que aplican a estos y otros países, para poder sacar lecciones de aplicación más amplia.

## B. Fundamentos teóricos

Las recientes formulaciones de la teoría de instituciones han dirigido su atención a las presiones y limitaciones que estas ponen sobre el comportamiento organizacional, al respaldar

la aplicación de reglas, leyes y normas sociales específicas (North, 1990). Un elemento central de la nueva literatura institucional es la idea de que las empresas están insertas en entornos nacionales e institucionales, que influyen los esquemas de gestión, las orientaciones de las partes interesadas (*stakeholders*) y su capacidad de competir, innovar y gestionar (Roome, 2005). En el contexto institucional, la legitimidad de la actuación empresarial constituye una preocupación central, y se determina por la medida en que los valores y las expectativas de las instituciones y la sociedad están reflejados en los valores organizacionales y sus acciones (Long and Driscoll, 2008). Las organizaciones en entornos específicos tratan de promover su legitimidad a través de la adopción de procesos institucionales semejantes, con las tres variedades de tendencias isomorfas (emulación, imitación, comparación), referidas como coercitivas (alineación con reglas, normas o leyes), miméticas (seguimiento de mejores prácticas, modas de gestión) y normativas (alineación con estándares establecidos por autoridades académicas o profesionales) (DiMaggio and Powell, 1983; Matten and Moon, 2008).

Extendiendo el análisis institucional un paso más, Matten and Moon (2008) hacen la distinción entre dos facetas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que ellos denominan como RSE implícita y explícita. Designan como RSE implícita el conjunto de valores, normas y reglas que resultan, mayormente, de los requerimientos obligatorios para que las empresas atiendan aspectos considerados claves en sus respectivos entornos. Si la RSE implícita comprende los requerimientos sociales obligatorios y habituales y los intereses de los *stakeholders*, la RSE explícita se refiere a los programas y estrategias que las empresas diseñan e implementan de manera voluntariamente.

Esta tipología es especialmente relevante para el caso de las PyMEs, ya que la evidencia empírica presentada en la sección C muestra que tienden a concentrarse en la RSE implícita. Ambas, la implícita y la explícita, son influenciadas por los entornos nacionales para los negocios (instituciones políticas, financieras, educacionales y culturales), pero también son afectadas por aspectos de legitimidad institucional y las variantes de las tendencias isomorfas mencionadas. Usando este esquema, es claro que las prácticas de RSE deben ser analizadas en el contexto de los esquemas institucionales prevaecientes (Matten and Moon, 2008).

En efecto, se ha desarrollado un consenso en la literatura académica de que la RSE no se puede entender fuera del contexto cultural e histórico en que se desenvuelve la empresa. Campbell (2007) fue uno de los primeros en destacar la importancia en la investigación académica sobre la RSE del contexto institucional, postulando una serie de proposiciones sobre cómo los diferentes entornos institucionales afectan el comportamiento responsable. Estas propuestas comprenden una serie de factores surgidos de la literatura sobre la economía política comparativa, incluyendo la naturaleza del entorno económico, la estructura competitiva, las regulaciones, los esquemas de autorregulación industrial, la presencia de instituciones privadas independientes y el tipo de esquemas normativos donde opera la empresa.

En particular, Campbell (2007) enfatiza las condiciones económicas y cómo afectan la orientación de la RSE, y concluye que la situación económica y el nivel de competencia al que están expuestas las empresas afectan la probabilidad de que estas actuarán en forma responsable en lo social. “Es más probable que las empresas actúen de manera socialmente responsable en la me-

didada en que se enfrenten a una fuerte regulación, a una autorregulación colectiva, a un esquema normativo que estimule ese comportamiento y a la existencia de ONG y otras instituciones independientes que las supervisan y controlan” (Campbell, 2007, p. 962). El argumento dominante es que los distintos entornos institucionales crean diferentes incentivos que facilitan o limitan el comportamiento empresarial socialmente responsable, y que el análisis del comportamiento empresarial debe hacerse en función del entorno institucional y económico. Además, es importante ir más allá del nivel de la empresa como unidad de análisis, y considerar todo el espectro de actores e instituciones que afectan el carácter y forma de la RSE y sus manifestaciones en cada contexto (Jamali and Neville, 2011).

Además, debe tenerse en cuenta, en la investigación sobre RSE, que las realidades nacionales de los países en vías de desarrollo son muy diferentes de las de los países desarrollados. Carroll (1979) enfatizó, por ejemplo, el hecho de que la RSE es una función de la cultura y el momento, y que ambos elementos determinan la contribución que la empresa hace a la sociedad. En su propuesta del desarrollo de estrategias de empresas que operan en ambos tipos de países, después de hacer un análisis comparativo de las características del entorno económico, institucional, político y social, que condiciona el comportamiento de las empresas que operan en América Latina y Europa, Vives (2009) propone un modelo de análisis basado en la institucionalidad prevaleciente en los países, los valores y cultura de la sociedad, las expectativas de esta sobre el comportamiento empresarial, su percepción sobre las empresas y los sectores industriales en que operan, y las necesidades insatisfechas de la sociedad ante las fallas del Estado.

En efecto, el comportamiento responsable de las empresas estará altamente influenciado por las reacciones de los *stakeholders*, que penalizan o favorecen a las empresas. Este punto puede ser mejor comprendido en el contexto de lo que Vogel (2005) llamó el “mercado de la virtud” (o el “mercado de la responsabilidad”), que se refiere al ecosistema que apoya o coacciona el comportamiento empresarial responsable, incluyendo las instituciones de la sociedad civil, los medios de comunicación, los gobiernos, los consumidores, los mercados financieros, los clientes y proveedores, los dirigentes y empleados, así como los sindicatos.

En países en vías en desarrollo este mercado es muy limitado, en comparación con la institucionalidad de los países más desarrollados, particularmente la parte de los gobiernos y la sociedad civil, pero además los consumidores y los medios (Vives, 2008; Jamali and Mirshak, 2007). Algunas empresas pueden estar influenciadas por su participación en cadenas de valor dominadas por empresas de países desarrollados, pero en general esto no afecta la producción y distribución de bienes y servicios para mercados netamente locales, que son la inmensa mayoría.

En parte como resultado de la demanda de la sociedad por el comportamiento socialmente responsable de las empresas, y de las debilidades o deficiencias de esta conducta, en las PyMEs han surgido una proliferación de instrumentos o herramientas para guiar los primeros pasos de estas empresas en adoptar prácticas responsables. Aun cuando estos instrumentos pueden ayudar a las PyMEs a hacer más “explícita” su responsabilidad, con un impacto potencial sobre su legitimidad social, también pueden dirigir a estas empresas a llevar a cabo actividades que no son cónsonas con su realidad, interna y externa, y consumir los escasos recursos financieros y gerenciales. De allí que es importante entender el diseño, implemen-



tación y efectividad relativa de los diferentes instrumentos que pretenden promover las prácticas responsables en la PyMEs dentro de los diferentes contextos institucionales.

La preocupación central de este capítulo es investigar si el diseño de estos instrumentos y su aplicación es compatible con la realidad socioeconómica y sociocultural en que operan estas empresas, y la efectividad que puede resultar de su aplicación en corporaciones con menos impactos sobre la sociedad y con menores recursos.

### C. Objetivos y metodología

El objetivo de este capítulo es presentar un análisis de las herramientas de autoevaluación y autoayuda de la RSE para PyMEs, con el fin de determinar su potencial impacto en las prácticas responsables. Este es un tema de importancia, ya que muchas de estas empresas, por falta de recursos para la contratación de apoyos externos, recurren a estas autoevaluaciones, generalmente en forma electrónica, para hacer un diagnóstico de su situación y mejorar sus prácticas. De la investigación preliminar hemos concluido que esta es la primera vez que la idoneidad y la efectividad de estas herramientas se estudia de forma sistemática, con resultados a disposición del público.

La metodología está basada en un análisis del contenido de cada una de las herramientas seleccionadas, y las potenciales reacciones que las PyMEs tendrían al utilizarlas. Como estos instrumentos constituyen un fenómeno relativamente reciente, todavía no hay estudios de cómo han sido utilizados por las empresas, y del uso que hacen de los resultados. Además, no existen estudios del impacto de la implementación de sus resultados. Este capítulo debe ser considerado como un repaso inicial para estimular estas investigaciones sobre su uso y su impacto.

Para la metodología proponemos un doble análisis de las herramientas, en términos de sus (1) componentes de la RSE cubiertos y (2) **características** que puedan guiar las estrategias. La siguiente tabla lista los componentes y características que se van a analizar.

Cuadro 2. Nueve componentes de la RSE

Nueve componentes de la RSE
Gobernanza corporativa
Ética y corrupción
Medioambiente
Empleados
Cadena de valor
Comunidad
Clientes
Producto
Otros

Cuadro 3. Nueve características de las herramientas

**Nueve características de las herramientas**

Otorga calificación numérica

Propone estrategia de implementación

Incluye análisis de materialidad

Incluye análisis de *stakeholders*

Incluye estrategia de comunicación

Incluye indicadores

Incluye casos y ejemplos

Propone informe de sostenibilidad

Grado de ambición de la herramienta

Los **componentes de la responsabilidad social** de las empresas han sido determinados en función de los que son ahora relativamente estándares en las estrategias de RSE de las empresas, y las guías para la preparación de informes de sostenibilidad (GRI, 2013, 2014): gobernanza corporativa, ética y corrupción, medioambiente, empleados, cadena de valor, comunidad, clientes y producto. Este último componente muchas veces es considerado parte del denominado como clientes. Sin embargo, el tema de la responsabilidad del producto ha adquirido más relevancia, como consecuencia de la necesidad de distinguir entre la responsabilidad social de la empresa en temas sociales, ambientales y de gobernanza, y los relacionados con el impacto de sus productos ante la sociedad, no solo del cómo se elabora el producto o servicio, sino además del qué se produce. Bajo el componente clientes consideramos el mercadeo responsable, o sea, si el producto o servicio es comercializado responsablemente, y la consideración que se da al cliente, en tanto que en el componente producto nos referimos a la responsabilidad del mismo: por ejemplo su seguridad, impacto sobre la salud, etc. (puede haber mercadeo responsable de productos irresponsables). Por otra parte, muchos informes y estrategias de sostenibilidad consideran la ética y corrupción como parte del gobierno corporativo. También los hemos separado, para poder diferenciar las herramientas que destacan la importancia del tema corrupción –particularmente en países en vías de desarrollo– de los aspectos relacionados con la gestión de los accionistas, acreedores, riesgos, transparencia, etc., que son más propios de países desarrollados y empresas de mayor tamaño. Finalmente, hemos incluido un componente de “otros”, para recoger algunos aspectos especiales que ciertas herramientas añaden fuera de los componentes tradicionales, derivados de la particular coyuntura de los países donde se han desarrollado.

La tipificación de las **características de las herramientas** se ha basado en el análisis de las necesidades de apoyo y de las estrategias usadas en las empresas y las PyMEs, identificadas en estudios empíricos y de casos (Gadenne, Kennedy and McKeiver, 2009; Johnstone, 2009 Fassin et al., 2011; LEITAT, 2010; Cici y Ranghieri, 2008; Comisión Europea, s/f; NORMAPME, 2011. Adicionalmente, para poder apreciar el impacto que tienen las recomendaciones implícitas o explícitas de las herramientas de apoyo, es importante analizar las prácticas responsables de las PyMEs, y así determinar su capacidad de implementarlas.

Este análisis está basado en una extensa encuesta a 1.300 PyMEs, en ocho países de América Latina (Vives, 2007, y Vives, Corral and Isusi, 2006). Los estudios encontraron que estas empresas tienen una gran cantidad de prácticas responsables, pero que las ejecutan espontáneamente, sin considerar que son parte de lo que se llama RSE. También hallaron que los principales obstáculos para su adopción y profundización eran la escasez de recursos financieros, falta de conocimiento y de recursos gerenciales. Un estudio anterior sobre las PyMEs europeas había producido resultados semejantes (Isusi, 2002), los cuales proporcionan el contexto para analizar las herramientas.

Con base en los resultados de las encuestas, en particular de los obstáculos que dicen enfrentar las PyMEs, se concluye que las herramientas, para ser efectivas en el entorno en donde operan estas empresas, deben ser fáciles de usar, y proporcionar la mayor parte de la guía que sea necesaria, particularmente en países en vías de desarrollo. Ante la falta de capacidades de los usuarios, las herramientas deberían guiar a las PyMEs a priorizar las actividades (basadas en un análisis de sus *stakeholders* y su materialidad), a implementarlas de acuerdo con sus capacidades (incluir estrategias de implementación y comunicación, con indicadores sugeridos para el seguimiento). Las encuestas mencionadas también evidenciaron que uno de los métodos preferidos por las PyMEs, para aprender acerca de prácticas responsables, era a través de casos y ejemplos de empresas semejantes; de allí la inclusión de esta característica de contenido (casos y ejemplos) en el análisis.

Se añadieron tres características más al estudio basado en el análisis preliminar de las herramientas. Una es la incorporación de una calificación basada en la autoevaluación que algunos instrumentos incluyen, con el objetivo de permitir la comparación con otras empresas que han usado la herramienta, o con un ideal implícito en el diseño del instrumento (más adelante discutiremos si esto es conducente para la mejora de las prácticas). La segunda es la recomendación para la preparación de un informe de sostenibilidad como parte de la estrategia de comunicación. La elaboración de estos reportes ha ganado mucha popularidad en las grandes empresas, y muchos consultores y guías recomiendan prepararlos para las PyMEs (también discutiremos si esta es una estrategia apropiada para estas empresas). Finalmente hemos incluido la característica de ambición de la herramienta, para evaluar el ámbito de actividades y las capacidades que se esperan de las PyMEs, implícitas en la herramienta. Esto es particularmente importante en función de la escasez de recursos de estas empresas, que limita el ámbito de prácticas responsables que pueden acometer.

#### D. Análisis de las herramientas

El anexo incluye una breve descripción de las herramientas analizadas. Para mejor comprensión de la discusión, en este capítulo se recomienda al lector interesado que las consulte, para lo cual se incluyen los enlaces a las versiones electrónicas. Se cubren cuatro herramientas desarrolladas en España y cinco en América Latina<sup>15</sup>. Adicionalmente, para

<sup>15</sup> La selección de las herramientas es resultado del análisis exhaustivo de las existentes en el dominio público. Es de destacar que se encontraron otras herramientas que no se han podido analizar, como, por ejemplo, las del Pacto Mundial, en España, y la de IDEARSE, en México, por ser consideradas de dominio privado (a pesar de haber sido desarrolladas con recursos públicos).

ampliar el marco de referencia, se cubren dos herramientas desarrolladas por instituciones multilaterales, el Pacto Mundial y ONUDI, ambas asociadas al sistema de las Naciones Unidas (solo la primera está disponible en español). Esta variedad de enfoques, país desarrollado, países en desarrollo y organismos internacionales, le da mayor riqueza al análisis<sup>16</sup>.

En el estudio se incluyen herramientas de autoevaluación en línea y guías impresas, que tienen como propósito apoyar la autoevaluación y ser de autoayuda. Algunas han sido escritas específicamente para PyMEs, pero otras son genéricas, sin especificar el tamaño de las empresas; sin embargo, el análisis se concentra en las implicaciones para las PyMEs. No obstante, por la misma naturaleza de estas guías e instrumentos es muy poco probable que sean utilizadas por grandes empresas, que por lo común cuentan con recursos internos o usan servicios de consultoría para guiar sus estrategias y prácticas. También hay que tener en cuenta que la misma definición de PyMEs varía en forma amplia entre los diferentes países, tanto en tamaño como en grado de sofisticación. Una mediana empresa en España puede ser mucho mayor y sofisticada que una grande en Bolivia. Sin embargo, el análisis de tipo general que llevamos a cabo no es estrictamente dependiente de la definición.

En virtud de que las herramientas analizadas tienen una amplia variación en tipo y en cobertura, no es posible hacer un análisis cuantitativo, automatizado, de contenido. Varían desde cuestionarios electrónicos con más de 300 preguntas a guías con extensiones de más de 500 páginas. Estas herramientas las han preparado actores muy diferentes. Algunas han sido producidas por académicos, otras por instituciones multilaterales de desarrollo, y otras por consultores para asociaciones empresariales. Es de esperar que las herramientas reflejen la agenda de las instituciones que las promueven, y que enfatizen algunos temas sobre otros, como discutiremos más adelante.

A continuación analizamos el contenido y características de estas herramientas, para evaluar, *a priori*, los riesgos y sesgos que pueda acarrear su utilización por parte de las PyMEs. Lo ideal sería que la manifestación de estos riesgos y sesgos se apreciara en su implementación. Lamentablemente, todavía no se han llevado a cabo evaluaciones del uso e impacto de estas herramientas.

## 1. Componentes de la RSE cubiertos

Los componentes de la RSE que cubren las herramientas dan una indicación a los usuarios de las prácticas responsables que deberían ser implementadas, según cada instrumento. Su inclusión influencia la selección de las prácticas. Ello puede causar confusión y llevar a sesgos en las PyMEs que no tengan capacidad para determinar lo que es más relevante para sus intereses y que esté alineado con su estrategia de negocios. El hecho de que estén listadas, en la mayoría de los casos sin calificaciones, proporciona un fuerte mensaje sobre

<sup>16</sup> En América Latina el liderazgo lo ejerció Ethos, organización empresarial en Brasil, y sus guías han sido traducidas al español y adoptadas, con algunas variaciones, por otros países. En nuestro análisis solo incluiremos una de las derivadas de Ethos (2011). Varias instituciones en la región se juntaron para producir una herramienta de autoevaluación más general, ya no solo para PyMEs, basada en las versiones originales de Ethos en portugués y de IARSE en español (IARSE, 2009); sin embargo, por ser derivadas no aportan contrastes para el análisis.

su supuesta importancia. Cada una de las herramientas tiene implícito un modelo de lo que debería ser una empresa responsable, que se refleja en los componentes cubiertos y las características del instrumento. Estas preconcepciones pueden sesgar las prácticas responsables de los usuarios. Las dos tablas que aparecen a continuación presentan una visión esquemática de la cobertura de las 12 herramientas analizadas. En la tabla 2 se listan los **componentes** de la RSE cubiertos, y en la tabla 3, sus **características**. En ellas solo se indica si incluyen o no el componente y tienen la característica, pero el análisis a continuación se basa en un estudio amplio del contenido.

En términos de componentes de la responsabilidad, además de aquellos relativamente estándares, algunas herramientas segregan o prestan particular atención a los derechos humanos y relaciones con los gobiernos. No todas prestan atención al gobierno corporativo o a la responsabilidad del producto. Ello puede ser por considerar estos aspectos de menor relevancia para las PyMEs, en general, o en el país respectivo, en particular.

Por ejemplo, la herramienta de evaluación del Pacto Mundial (PM), siguiendo los diez principios de este, enfatiza aspectos prioritarios para las Naciones Unidas, como lo son los derechos humanos y el medioambiente. El tema de la responsabilidad de las empresas en la protección de los derechos humanos está ganando mucha relevancia después del Informe Ruggie (Ruggie, 2011; Comisión Europea, 2012), que ha permitido desbancar la creencia generalizada de que este tema debe ser solo preocupación de los gobiernos y para países en conflicto. Aun así, persiste la creencia de que esto es solo de interés para las grandes empresas multinacionales, por lo que la Comisión Europea ha producido una guía para las PyMEs (Comisión Europea, 2012). En función de estos sesgos, la gran mayoría de las herramientas no lo tratan como tema separado, y lo incluyen bajo temas sociales o laborales, en el supuesto de que para las PyMEs los derechos humanos se refieren mayormente a las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (trabajo forzado y esclavo, trabajo infantil, discriminación y respeto al empleo, libertad de asociación y negociación colectiva).

**Cuadro 4.** Componentes cubiertos en las herramientas

	Gobernanza	Ética / Corrupción	Medioambiente	Laboral	Suplidores	Comunidad	Clientes	Producto	Otros
<b>AMÉRICA LATINA</b>									
IARSE	S	S	S	S	S	S	S	S	Gobierno
Prohumana	S	S	S	S	S	S	S	S	Cumplimiento leyes
Indica RSE	S	S	S	S	S	S	S	S	Allanzas
Compromete RSE	S	S	S	S	S	S	S	S	Derechos de propiedad, cumplimiento leyes
Banco Interamericano de Desarrollo	S	S	S	S	S	S	S	S	-----

	Gobernanza	Ética / Corrupción	Medioambiente	Laboral	Suplidores	Comunidad	Clientes	Producto	Otros
<b>ESPAÑA</b>									
Cambra Comerç Mallorca	S	S	S	S	S	S	S	S	Cumplimiento leyes
ESADE, Cataluña	N	S	S	S	S	S	S	S	Gobierno
Fundación Alares	S	S	S	S	N	S	S	N	Derechos humanos
Cámara Valencia	S	S	S	S	S	N	S	N	Sociedad
<b>ORGANISMOS INTERNACIONALES</b>									
ONUDI REAP	N	S	S	S	N	N	N	N	-----
Pacto Global	N	S	S	S	S	S	N	S	Derechos humanos

**NOTAS al cuadro 4.** La calificación de SÍ/NO se hace con base en la inclusión del aspecto y sobre si proporciona suficiente guía para la implementación en una PyME promedio. Puede haber casos de inclusión del aspecto, pero con cobertura superficial.

**Producto:** ¿Incluye cobertura de la responsabilidad del producto o servicio?

**Otros:** ¿Incluye otros componentes o *stakeholders*?

Todas las herramientas son incluyentes de los temas medioambientales (eco-eficiencia, reciclaje, contaminación; algunas hasta cubren cambio climático), apoyo comunitario (aun cuando no en el sentido de desarrollo local) y los temas laborales (condiciones de trabajo, remuneración, beneficios, conciliación trabajo-familia, hostigamiento, etc.). En estos temas lo único que distingue a las herramientas es la profundidad y amplitud de la cobertura, ya que todas cubren lo básico. Se han convertido en temas estándares.

Todas cubren el tema de consumidores/clientes, mayormente en honestidad en la propaganda, atención de quejas y derechos de los consumidores, incluyendo el derecho a privacidad. Pocas herramientas cubren el tema del consumo responsable, las consecuencias sociales y ambientales de consumir sus productos y servicios (importante en la industria del alcohol, tabaco, azúcar, grasas, apuestas, alimentos, etc.), y son muy pocas las que se preocupan de la responsabilidad del producto (daños potenciales derivados del consumo).

El hecho de que determinados temas no se mencionen en algunas de las herramientas puede deberse a omisión o al hecho de que no se considera importante para las PyMEs en su área de influencia. Por ejemplo, la guía de ESADE y el instrumento del Pacto Mundial no cubren el tema de gobierno corporativo: protección de los derechos de los accionistas minoritarios y acreedores, consejeros independientes, sistemas de auditoría y control internos, papel de los consejeros, participación de los empleados, código de ética, entre otros.

Estos temas suelen ser considerados más importantes para las grandes empresas, que deben acceder a los mercados financieros y de capitales; sin embargo, algunos de sus as-

pectos no deben ser ignorados. En las PyMEs, donde la propiedad y la gestión tienen un gran componente familiar o de concentración en pocos socios, los aspectos de gobierno corporativo se suelen concentrar en aspectos de control interno, transparencia de cuentas, corrupción, código de ética y, en algunos casos, auditoría externa. Para las PyMEs, el gobierno corporativo es más un asunto de buena gestión que de responsabilidad social. La pertinencia para las PyMEs dependerá de sus perspectivas de crecimiento y del potencial acceso a los mercados financieros y de capitales.

Por otra parte, hay una herramienta, la de ComprometeRSE, que incluye un tema poco común en las discusiones de RSE, y mucho menos en las PyMEs, que es del respeto a los derechos de propiedad, con 11 preguntas sobre respeto a la propiedad intelectual externa y la de sus empleados, y la inclusión de cláusulas sobre estos derechos en sus contratos con suplidores.

Sorprendentemente, pocas guías e instrumentos enfatizan el cumplimiento de las leyes. Puede ser que consideren esto como un hecho, bajo el supuesto de que lo que tratan de evaluar es lo “voluntario”, después de haber cumplido con las leyes. Este supuesto puede ser un error en el caso de las PyMEs, ya que estas empresas necesitan entender, más que las grandes corporaciones, que las prácticas responsables hacen parte de la buena gestión, que incluye el cumplimiento de la normativa vigente. Algunas herramientas no consideran este supuesto, y listan las principales leyes y regulaciones (particularmente ambientales y sociales), e incluyen preguntas en el cuestionario. Es el caso de ComprometeRSE, en Colombia, y Prohumana, en Chile.

## 2. Características de las herramientas

Como se mencionó, una de las principales características de las PyMEs es la carencia de recursos financieros y gerenciales, en particular para atender su responsabilidad social. Como tal, es importante analizar las demandas implícitas que hacen las herramientas sobre estos recursos. Algunas enfatizan que las actividades que se emprendan deben estar alineadas con la estrategia de la empresa y ser importantes para los *stakeholders*. Lamentablemente, un buen número de ellas no se preocupan de la materialidad de las actividades sobre las que preguntan o las que ofrecen guía. Las PyMEs no suelen estar en condiciones de llevar a cabo este análisis<sup>17</sup>. Las herramientas inducen a estas empresas a emprender una amplia gama de actividades, sin tomar en cuenta su capacidad de implementación, lo que puede llevar a frustración, discontinuidad y pérdida de interés. Esto es particularmente notable en los cuestionarios que terminan con una calificación global de responsabilidad, donde de manera implícita o explícita se le dice a la empresa que para lograr una calificación más alta “tiene que hacer más cosas”.

Del análisis mencionado han surgido nueve características de las herramientas que pueden tener influencia sobre la implementación de prácticas.

<sup>17</sup> Esto también ha sido demostrado en las encuestas citadas sobre la RSE en PyMEs. Ver Vives, Corral e Isuzi (2006).

Cuadro 5. Características de las herramientas

	Calificación	Estrategia	Materialidad	Análisis de stakeholders	Estrategia comunicación	Indicadores	Casos/ ejemplos	Informe sostenibilidad	Ambición
<b>AMÉRICA LATINA</b>									
IARSE	S	Etapas	N	N	N	N	S	N	Completo pero simple
Prohumana	S	S, por componente	N	N	N	N	N	N	Completo pero simple
Indica RSE	N	N	N	N	S	N	N	N	Completo pero simple
Compromete RSE	S	S	S	S	S	N	N	S	Amplio, completo con apoyo
Banco Interamericano de Desarrollo	S	S	S	S	S	N	S	S	Ambicioso, implementación muy costosa
<b>ESPAÑA</b>									
Cambra Comerç Mallorca	N	S, plan de mejora	N	S	N	S	N	S	Completo pero simple
Cámara Valencia	N	S, plan de acción con prioridades	N	S	S	S	S	N	Amplias guías preparación e implementación
ESADE, Cataluña	N	S, por etapas	S	S	N	S	S	S	Amplio, pero escalonado. Indicadores GRI
<b>ORGANISMOS INTERNACIONALES</b>									
ONU DI REAP	S	S	S	S	S	?	S	S	Complejo y costoso. Basado en consultores
Pacto Global	S	N	N	N	S	N	N	S	Muy amplio

### NOTAS al cuadro 5

**Calificación:** ¿Se incluye el cálculo de una calificación global?

**Estrategia:** ¿Proporciona lineamientos para una estrategia de implementación?

**Análisis de stakeholders:** ¿Requiere un análisis de la importancia/impacto relativo de cada grupo de *stakeholders* para desarrollar la estrategia?

**Materialidad:** ¿Proporciona guía para llevar a cabo un análisis de materialidad?

**Indicadores:** ¿Sugiere indicadores y sus definiciones?

**Informe de sostenibilidad:** ¿Estimula la preparación de un informe de sostenibilidad?

**Ambición:** ¿Cuáles son las demandas de la guía en términos de tiempo, recursos, ámbito de cobertura y actividades que se deben implementar?

Algunas herramientas, en especial los cuestionarios electrónicos, incluyen el cálculo de una calificación, basado en las respuestas. Otras llegan a usar pesos relativos por las dife-



rentes prácticas. Esto supuestamente debe permitir a la empresa compararse consigo misma o con otros, o con un ideal que sería la máxima puntuación posible. Esta calificación envía un poderoso mensaje, no solo de que debe mejorar, sino además en qué. Como es obvio, la calificación depende de las preguntas que se hayan hecho, y resulta del modelo implícito de responsabilidad que tienen los que elaboraron la herramienta. Si, por ejemplo, en la calificación se le da un peso del 20 % a gobierno corporativo, la PyME supondrá que es un tema importante. Y si también se le da el mismo peso (como es común) a las relaciones laborales, la PyME puede pensar que para ella los dos temas son de igual manera importantes. Lamentablemente, en ocasiones esto empuja a las PyMEs hacia ciertas prácticas que pueden hasta ser irrelevantes para ellas, aun cuando estos sesgos logran ser mitigados si las herramientas contienen buenas guías sobre el análisis de los stakeholders y de la materialidad de las prácticas.

Pero la producción de una calificación numérica ejerce una gran atracción para los dirigentes. Puede hasta llevar a diseñar estrategias de responsabilidad para mejorar la calificación, no necesariamente para mejorar sus impactos positivos sobre la sociedad. Y esto no es exclusivo de las PyMEs, pues hasta las grandes empresas lo hacen para lograr una mejor calificación de las agencias calificadoras de sostenibilidad. La calificación, basada en prioridades de terceros, tiende a definir la estrategia, y no viceversa. En todos los casos analizados que incluyen calificaciones, los pesos relativos asignados a las respuestas (todas cuentan igual) son simples, o ponderados de acuerdo con algún criterio de importancia relativa establecido por los autores de las herramientas. Esta asignación de importancias relativas añade un sesgo todavía más poderoso sobre lo que la empresa se supone que debe hacer (¿cómo se determinan estos pesos relativos?, ¿valen para todas las empresas?). En cualquier caso, como es ampliamente aceptado (recordar la definición de la Comisión Europea, 2011, y el análisis en la sección B), si las prácticas responsables dependen de la empresa y del contexto en que opera, la determinación de una calificación es arbitraria y no añade valor.

En función de esto, para mejorar la efectividad debería ser preferible incluir guías para la identificación de los aspectos más relevantes para la empresa y con mayor impacto sobre sus actividades. Las guías sobre el análisis de los *stakeholders* que son pertinentes, su impacto sobre la empresa y las prácticas relevantes (materialidad), resultan aún más importantes para las PyMEs que para las grandes empresas, que tienen mayores recursos para hacerlo por su cuenta. Ninguna corporación se puede dar el lujo de cometer errores en este sentido, pero el impacto sobre las PyMEs puede ser mayor. Por desgracia este análisis, bien hecho, puede ser costoso. Las herramientas que lo consideran recomiendan averiguar quiénes son los *stakeholders*, para clasificarlos en alguna categoría de impacto, urgencia y poder, y definir algunas prácticas responsables para atender sus preocupaciones.

Esta es la teoría y práctica generalmente aceptadas (ver el esquema de reportes de sostenibilidad G4 del Global Reporting Initiative, GRI 2013). Pero aun para las grandes empresas puede ser difícil evaluar el impacto de las prácticas responsables sobre el rendimiento de la empresa, si lo hubiere, de los diferentes *stakeholders*, y mucho menos determinar una matriz de materialidad. Además, para todo tipo de empresa es importante apreciar

si el impacto potencial de los stakeholders se puede convertir en algo real. Por ejemplo, la sociedad civil, en general, tiende a no preocuparse por las prácticas responsables de las PyMEs, los consumidores no las conocen y los medios de comunicación y los mercados financieros tienen poco interés. En los países en vías de desarrollo, los mecanismos que transmiten las prácticas responsables en competitividad de las empresas, a través de las acciones de los stakeholders, están muy poco desarrollados, debido a la falta de información, poca posibilidad de escoger otras empresas o productos y, en general, la indiferencia.

Con esto no se quiere decir que las herramientas no deben preocuparse de las necesidades y expectativas de los *stakeholders*. Lo que se destaca es la importancia de proporcionar a las PyMEs una metodología o guía simplificada para determinar la materialidad y, por ende, para priorizar las acciones de acuerdo con las reacciones esperadas de estos *stakeholders*, o por lo menos alertarlas sobre la importancia de este análisis. Por ejemplo, si los únicos que responden a las prácticas responsables son los empleados, la empresa se debe concentrar en ellos, aun cuando en principio pueda tener muchos otros *stakeholders*. Este es uno de los principales problemas de las herramientas: tienden a inducir a las PyMEs a hacer de todo. Todas las empresas deben enfocarse en lo que les rinde más, y en el caso de las PyMEs, con escasos recursos, esto es todavía más crítico.

Algunas herramientas proponen una estrategia de implementación del programa de mejoramiento de la RSE por etapas, aprovechando la experiencia y resultados de las etapas previas. Por ejemplo, la guía de ESADE está basada en la situación inicial de la empresa y propone una primera etapa con un diagnóstico simple, donde se analizan solo 42 indicadores, junto con el impacto de y sobre los *stakeholders*, para luego desarrollar un plan de mejoramiento sobre tres etapas siguientes, intensificando el ámbito y la profundidad. Aun cuando la herramienta ha sido desarrollada para un país avanzado en RSE, como lo es España, considera las limitaciones que encontrarían las PyMEs en mercados emergentes.

La herramienta REAP de ONUDI, para países en desarrollo, también propone una implementación por etapas, pero reconociendo las limitadas capacidades de las PyMEs; es intensiva en el uso de consultores (seleccionados de una red de consultores certificados por ONUDI para la utilización de la herramienta), de tal manera que el programa es hecho a la medida de cada empresa. Termina siendo una identificación de necesidades/actividades y una guía para la contratación de los consultores pertinentes. Esto tiene la ventaja de ser más efectivo y eficiente, pero puede ser muy costoso para una PyME. No obstante, la implementación por etapas parece ser preferible para las empresas que se inician en mejorar su responsabilidad social o que no disponen de amplios recursos gerenciales y financieros.

Algunas herramientas proporcionan guías para desarrollar las estrategias de comunicación. Sin un programa de comunicación es menos factible que la empresa se beneficie, por ejemplo, del favor de los consumidores y gobiernos, o de la motivación de los empleados, ante sus acciones responsables. Para las PyMEs, esta guía es mucho más necesaria que para las grandes empresas, que suelen poder tener departamentos de comunicación y acceso a recursos externos especializados.

Otras herramientas proponen, implícita o explícitamente, la preparación de un informe de sostenibilidad. De las encuestas citadas con anterioridad se dedujo que para las PyMEs hay muy poca demanda del reporte por parte de sus *stakeholders*, y tiene mucha menos utilidad que para las empresas de mayor tamaño en influenciar las reacciones de estos hacia la empresa. Además, la preparación de este reporte puede ser muy costosa. Aun cuando el proceso mismo de elaboración del informe suele ser muy útil para organizarse internamente en las prácticas responsables, crear conciencia interna, desarrollar los sistemas de información correspondientes, armonizar estrategias, entre otros beneficios, parece recomendarse más porque las grandes empresas lo hacen, y se ha puesto de moda que por ser el resultado de un análisis de los costos y beneficios de hacerlo (Hudlot, 2008).

Todas las empresas necesitan comunicar sus prácticas responsables a sus diferentes *stakeholders* para poder obtener algunos de sus beneficios, pero puede ser mucho más efectivo y simple dar a cada uno de ellos el tipo de información que les pueda interesar. Y esto es más importante para las PyMEs, que no disponen de los recursos para un ataque total con un informe de sostenibilidad.

Algunas guías, como la de ESADE (en país desarrollado con *stakeholders* más concedores) y las del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para América Latina, hasta proponen preparar el informe de acuerdo con las guías del GRI (GRI, 2013) (el mismo GRI estimula la preparación de estos informes para PyMEs en países en vías de desarrollo)<sup>18</sup>. Esto puede estar fuera del alcance de muchas PyMEs, y, en todo caso, estas guías deberían venir con lineamientos para determinar los costos y beneficios de hacerlo.

La mayoría de los cuestionarios están basados en preguntas que se responden de forma cualitativa: SÍ, NO, en proceso/bajo consideración. Esto puede dar una impresión general de la situación de la empresa y, si se maneja adecuadamente, puede iniciar el camino al mejoramiento de las prácticas y de su impacto. Pocas herramientas incluyen las definiciones de indicadores cuantitativos para gestionar la implementación y obtener indicaciones del progreso, más allá de una suma de SÍES o NOES. Estos indicadores de seguimiento podrían preparar a la empresa para informar más efectivamente. Pero puede ser costoso para quienes no tienen buenos sistemas de información.

Muchas de las guías incluyen casos de buenas prácticas para ilustrar la factibilidad del progreso y de los costos y beneficios. Como se mencionó, esto se considera efectivo en el caso de las PyMEs.

Solamente una de las guías propone llevar a cabo un análisis de costo-beneficio de las prácticas responsables, pero proporciona pocos elementos sobre su definición y la recopilación de la información relevante (de aquí que esta potencial característica no se haya incluido en las tablas). Hace el supuesto implícito de que existe un sistema de información sofisticado, que

---

<sup>18</sup> En España, en el 2010, se impulsó a las PyMEs a producir informes de sostenibilidad con base en el GRI, parcialmente subsidiados por el Instituto de Crédito Oficial (ICO), institución financiera gubernamental para el desarrollo. El programa forma parte de la herramienta de apoyo a las PyMEs patrocinada por la Red Española del Pacto Mundial.

recopila la información necesaria. Esto puede ser poco realista en el caso de las PyMEs, y aun las grandes empresas pueden tener problemas en recopilar la información necesaria. Los costos suelen ser tangibles y a corto plazo, pero los beneficios incluyen intangibles difíciles de cuantificar. Esto no quiere decir que no se debe intentar. Hay algunos casos donde es relativamente fácil, como, por ejemplo, en la eco-eficiencia: la reducción del consumo de agua, electricidad, empaques y otros insumos, o en el reciclado de subproductos o excedentes. Otros beneficios intangibles, como el mejoramiento de la productividad de los empleados, pueden ser más difíciles de medir, aunque es posible, y están fuera del alcance de la mayoría de las PyMEs por sus costos.

Algunas guías cubren el argumento empresarial (*business case*) de la adopción de las prácticas responsables a un ámbito cuantitativo, cuando es posible, pero en general lo hacen a uno cualitativo, y dejan la decisión del costo-beneficio de la implementación al buen juicio subjetivo de los dirigentes. La guía del Banco Interamericano de Desarrollo es la más completa en este sentido.

Otro aspecto importante de analizar es la **ambición** de la herramienta. Como la mayoría de las guías han sido preparadas por consultores, tienden a ser excesivamente ambiciosas en cuanto a las expectativas de acción por parte de las empresas. El sesgo surge de la preocupación de ser acusado de errores de omisión; en consecuencia, tienden a incluir todos los componentes de la RSE posibles, y de manera implícita o explícitamente, sugerir que se implementen todos. Aun las producidas para PyMEs tienden a basarse en lo que es pertinente para las grandes empresas, y no solo lo que es conveniente en países en vías de desarrollo, sino que se incluyen además acciones más propias de países con entornos de negocios más desarrollados. Esto puede llevar a los usuarios a creer que deben hacer de todo, lo más rápido posible. Y se refuerza esta creencia con los cuestionarios que dan puntos por respuestas positivas. El miedo al error de omisión en las herramientas puede llevar a las PyMEs a un error de comisión, el de sobrecomprometerse o a sentirse frustradas por no poder hacer de todo.

Algunas herramientas son muy completas. Por ejemplo, la guía-cuestionario de ComprometeRSE en Colombia es más completa de lo que normalmente se observa, aun en la práctica de grandes empresas en países avanzados. Algunas, como las de ONUDI y del BID, solo pueden implementadas con el uso intensivo de consultores externos. Por ejemplo, la guía del BID tiene más de 500 páginas, que cubren todos los aspectos posibles, y proponen un proceso y un sistema de implementación muy detallado y complejo. Se debe destacar que, no obstante ser una herramienta de autoevaluación, su principal objetivo es servir como manual de aprendizaje sobre RSE para PyMEs; de aquí su extensa cobertura. Pero sería difícil de utilizar sin amplio apoyo de consultores. Estas herramientas pueden abrumar a las PyMEs<sup>19</sup>.

## E. Discusión

El objetivo de este capítulo ha sido analizar las herramientas de autoevaluación y autoayuda del programa de RSE en PyMEs, con el propósito de determinar su idoneidad y po-

<sup>19</sup> Como dice una guía de RSE para PyMEs en Hong Kong (no incluida en el análisis): “El mejor programa de gestión de la RSE para una PyME es uno que sea sencillo y que no requiera de mucha dedicación para operarlo”.

tencial efectividad en la promoción de prácticas responsables. El análisis ha sido llevado a cabo en el contexto de sus capacidades para gestionar tal programa y las características del entorno en que desarrollan sus prácticas responsables. Como estas herramientas han sido desarrolladas mayormente por consultores, y operan en un contexto práctico, ha habido muy poca investigación sobre su diseño y efectividad. La contribución que pretende hacer este capítulo es sentar las bases para estimular un mayor interés de la comunidad académica en las herramientas de autoevaluación, y así mejorar su contribución a las prácticas responsables de las PyMEs.

En virtud de que el análisis se limita al estudio del contenido y características de algunas herramientas, y no es una evaluación de su efectividad en la práctica, las conclusiones a las que se llega deben considerarse como preliminares. Adicionalmente, si bien se han analizado nueve herramientas en español, los resultados no pueden considerarse como definitivos, aun para España y América Latina. No obstante, es posible deducir una serie de conclusiones que pueden contribuir a mejorar su efectividad, como comentamos a continuación.

Uno de los mayores problemas de las herramientas analizadas es que suelen suponer un nivel de capacidad gerencial, recursos y disponibilidad de información que puede no existir en las PyMEs, en particular en América Latina. El supuesto implícito de muchas de ellas es que las herramientas deben ser totalmente incluyentes, y que las PyMEs tienen la capacidad de seleccionar y priorizar las actividades, y desarrollar sus propias estrategias. Algunas herramientas proporcionan guías para la priorización, a través de análisis de los *stakeholders* y de materialidad. Otras dan guías sobre la implementación, y sugieren etapas de acuerdo con las capacidades de las empresas.

Es muy difícil que estas herramientas proporcionen guías sobre la priorización, alineación con la estrategia empresarial y definición de actividades compatibles con la capacidad de implementación de las PyMEs, sin hacer un análisis exhaustivo de sus capacidades y del contexto en que operan. Si bien es cierto que esto podría estar fuera de los objetivos de las herramientas, no obstante, pueden crear la impresión de que todo es posible y sencillo.

Implícitamente, todas las herramientas suponen que la totalidad de las prácticas responsables son idóneas para las PyMEs. Tienden a enfocarse en los beneficios “potenciales”, sin mucha guía sobre cómo se pueden convertir en beneficios reales, en función de la respuesta del “mercado de la responsabilidad” (Vogel, 2005). Muy pocas discuten los costos tangibles de la implementación, ya sea en términos financieros o, lo que es más importante, en temas de los escasos recursos gerenciales. Y muy pocas mencionan que los beneficios pueden ser intangibles y difíciles de monetizar.

La mayoría supone que una buena estrategia de comunicación puede facilitar el logro de beneficios. Si bien puede contribuir, también depende de la reacción de los *stakeholders*. En países en vías de desarrollo y aun en desarrollados, el mecanismo de transmisión de prácticas responsables en competitividad está poco desarrollado. Los consumidores tienen poca información con la cual juzgar a la empresa y recompensarla, los mercados financieros y de capitales no tienden a considerar la responsabilidad de las empresas a la hora de

determinar las condiciones de los préstamos y precios de los valores. Como se comentó, el “mercado de la responsabilidad” está poco desarrollado.

Con esto no se quiere decir que las prácticas responsables no sean costo-efectivas, aun sin la reacción de todos los *stakeholders*. Como comentamos, la eco-eficiencia suele producir resultados inmediatos y tangibles en sí misma. Otras prácticas gestionadas de forma correcta también pueden serlo, como, por ejemplo, el mejoramiento de las condiciones en el entorno del trabajo. Otras pueden contribuir a la reputación, que eventualmente puede ser monetizada.

En una encuesta llevada a cabo para el BID sobre más de 1.600 empresas en América Latina, por el Banco Mundial en el año 2006, como parte de su estudio *Business Environment and Enterprise Performance*, se encontró que el 22 % de las grandes empresas reportaron tener presión de algunos *stakeholders*, pero solo el 5 % de las PyMEs dijeron sentirla<sup>20</sup>. Esto enfatiza la importancia de analizar el impacto de los *stakeholders* sobre la empresa, y no actuar bajo el supuesto implícito de que todos son importantes y que sus “exigencias” deben ser atendidas, como suele estar implícito en muchas herramientas.

Las herramientas deben tomar en cuenta las condiciones y el entorno bajo las cuales operan las PyMEs, y proporcionar guías con las necesarias advertencias, para evitar crear expectativas no realistas sobre el impacto de las prácticas responsables y crear conciencia de los costos y las medidas que son necesarias para lograr los beneficios.

Sin embargo, esto no debe interpretarse como que todas las prácticas deben ser costo-efectivas. Es muy posible que los dueños hayan decidido que ello no es necesario, y que la empresa llevará a cabo estas actividades de todas maneras<sup>21</sup>, o bien porque el análisis de algunas prácticas no es necesario, ya que se trata de obligaciones legales. Otras prácticas se deben llevar a cabo por las expectativas de la sociedad, particularmente en el caso de países en vías de desarrollo, donde se espera que la empresa contribuya a la solución de algunos problemas sociales (desarrollo comunitario, salud, educación, por ejemplo) (Bird and Smucker, 2007). Pero para que estas prácticas sean sostenibles a largo plazo y no actividades esporádicas, deberán tener, tarde o temprano, algún efecto positivo sobre la empresa.

Estas herramientas son un buen comienzo, sobre todo para despertar el interés en las PyMEs, pero como instrumentos para desarrollar estrategias pueden no ser suficientes. Sin embargo, tienen la responsabilidad de no inducir a errores ni sobrecargar la gestión de las empresas.

## F. Sugerencias para la investigación sobre efectividad

Este capítulo debe verse como un primer paso en la evaluación de la efectividad de estas herramientas. Se requiere de mayor investigación en la valoración de su utilización. Primero, la muestra

<sup>20</sup> Las preguntas sobre RSE formaban parte de la encuesta, pero el análisis de sus respuestas no se incluyó en el reporte final, solo se hizo del conocimiento del BID.

<sup>21</sup> En la encuesta sobre la RSE en PyMEs, realizada en ocho países de América Latina, se encontró que la principal razón para ser responsable en las PyMEs eran creencias religiosas y aspectos de ética (solidaridad) (Vives et ál., 2006).

de herramientas debe ser expandida, para incluir otros países y culturas empresariales. Segundo, se debe hacer una evaluación de cómo son utilizadas por las PyMEs, las reacciones que los directivos tienen, el valor que perciben (costos y beneficios), las estrategias que implementan como consecuencia de su utilización y el impacto que reciben a cambio de parte de los stakeholders. Esto permitiría refinar las herramientas para servir mejor las necesidades de las PyMEs.

Pero si las herramientas tienen como objetivo mejorar las prácticas responsables y no solo compararlas con algún modelo o empresa similares, la pregunta más importante para responder es su efectividad, y esta solo puede responderse con una evaluación de la implementación de las prácticas, como resultado de la utilización de una o más de las herramientas<sup>22</sup>.

Algunas de las preguntas que la evaluación debería responder para mejorar la efectividad de las herramientas son:

- ¿Con qué información fueron diseñadas las herramientas (consultas, pruebas, análisis de buenas prácticas, análisis del entorno interno y externo)?
- ¿Adoptaron las empresas otras prácticas responsables diferentes a las que ya venían llevando a cabo?
- ¿Profundizaron las prácticas actuales?
- ¿Fueron relevantes para la estrategia de la empresa?
- ¿Se involucraron en actividades de bajo rendimiento para la empresa?
- ¿El proceso fue manejable?
- ¿Fue sostenible en términos de recursos financieros y gerenciales?
- ¿Los cambios en las prácticas responsables tuvieron impactos positivos en la empresa?

Adicionalmente, se podría efectuar un análisis de los resultados para varias empresas, de usar las diferentes herramientas de autoevaluación sobre el comportamiento que tiene la empresa y los cambios que sugieren. Contrastado con la opinión de las mismas empresas sobre sus estrategias de responsabilidad y su percepción del contexto en que operan, y la reacción del mercado de la responsabilidad, podría contribuir a una mejor evaluación de la efectividad de estas herramientas.

La evaluación de la efectividad de las herramientas es la que puede ayudar a mejorarlas en la práctica. La discusión presentada antes es solo el resultado de un análisis de lo que cabría esperar con base en experiencias en casos concretos, pero no está basada en análisis evaluativos.

**22** Tenemos evidencia circunstancial de un caso de evaluación de la aplicación de una herramienta en ocho PyMEs, que puede ser típica de los resultados que se obtendrían. La valoración no evaluó la efectividad de la herramienta, y fue tan solo descriptiva de lo ocurrido. Al ser preparada por la misma institución que desarrolló la herramienta, que se presume que tienen un interés en hacerla aparecer como efectiva, los resultados deben tomarse con cautela. Se ofreció un menú completo de las posibles prácticas a todas las empresas, y se hizo un intento de priorizarlas a través de un análisis de sus *stakeholders*. Desafortunadamente, esto no pasó de una identificación de los *stakeholders*, y la priorización resultó en las mismas líneas de acción que las empresas ya venían llevando a cabo. En todos los casos el ejercicio creó conciencia sobre posibilidades y beneficios de las prácticas responsables. No parece que se analizaron los costos de las estrategias. Varias empresas prepararon reportes de sostenibilidad, pero no una estrategia de comunicación; los reportes fueron más bien un fin que un medio. La mayoría solo expandió sus actividades tradicionales, en particular aquellas que tenían resultados tangibles a corto plazo, como ahorros en el consumo de recursos, y que tenían visibilidad como acciones en gestión de los recursos humanos. Además, enfatizaron aún más sus actividades filantrópicas, desconectadas con sus líneas de negocios, mayormente en salud y educación para las poblaciones de menores ingresos. La aplicación de la herramienta no parece haber tenido gran impacto, aunque la evaluación fue hecha a corto plazo, y es posible que a mediano plazo mejore.

## Addendum

### Recomendaciones sobre el diseño de herramientas de autoevaluación

De la discusión precedente podemos deducir algunas recomendaciones preliminares para el diseño de las herramientas. Es importante enfatizar que estas sugerencias deberían ser validadas, idealmente, a través de ejercicios de evaluación de cómo se han utilizado los instrumentos; asimismo, convendría establecer los cambios en las prácticas responsables que han implementado las empresas en consecuencia y los impactos de esas modificaciones en la misma empresa y en la sociedad.

Las recomendaciones son las siguientes:

- Aun cuando muchas de las herramientas buscan ser simples cuestionarios en línea, esto limita su efectividad. Termina siendo un ejercicio de responder a preguntas y calcular una nota. El cuestionario debe ser acompañando de una guía que explique el significado práctico de las preguntas y respuestas para una PyME. Puede usar enlaces a otras fuentes de información.
- Al comenzar, las herramientas deberían enfatizar el análisis del contexto en que operan las PyMEs: los *stakeholders* y su impacto en las actividades de las empresas; las capacidades instaladas de estas para ampliar sus prácticas responsables; los sistemas de apoyo que puedan estar disponibles para la empresa, y el entorno legal, regulatorio e institucional en el que opera. Deberían incluir guías y preguntas preliminares que hagan pensar sobre esto antes de proceder a responder preguntas. No es conducente responder un cuestionario desprovisto de contexto.
- Comenzando con esta información de base acerca de la empresa y su entorno, las herramientas pueden tratar de hacer un diagnóstico integral sobre su RSE, pero precedido de preguntas relacionadas con la relevancia de estas prácticas y sus capacidades para llevarlas adelante, a corto y mediano plazo.
- Las herramientas deberían incluir preguntas y/o guías que lleven a una implementación escalonada, de acuerdo con las capacidades de la empresa y la reacción del entorno.
- Las herramientas deberían incluir casos y ejemplos que ilustren prácticas específicas, para que las respuestas sean dadas después de algún conocimiento sobre cómo otros han gestionado las prácticas, y los resultados que han obtenido.
- Deberían incluir algunos indicadores cuantitativos y cualitativos, sencillos de determinar, que puedan usarse para diseñar y hacer seguimiento al plan de mejora. Estos indicadores deben tomar en cuenta la capacidad de las PyMEs de recopilar la información necesaria. Por ejemplo, en bastantes países y para muchas PyMEs no parecía muy pertinente incluir indicadores de emisiones de CO<sub>2</sub>, pero sí el consumo de recursos o la satisfacción de empleados y clientes.



- No se recomienda el cálculo de una nota total, ya que puede llevar a acciones innecesarias. ¿Qué quiere decir la nota? ¿Con qué se debe comparar? La tentación a compararla con otras empresas es muy grande (de hecho, algunos cuestionarios ofrecen esa posibilidad como una de sus ventajas). La nota depende de un cuestionario que puede contener muchas preguntas irrelevantes o poco importantes para la empresa, y además no tomar en cuenta la importancia relativa de cada respuesta para la empresa en particular. No parece ser pertinente la comparación de notas entre empresas con diferentes actividades y distintos *stakeholders*. Las herramientas son más efectivas cuando permiten comparar a la empresa consigo misma en diferentes momentos.
- Muy pocos cuestionarios incluyen una evaluación del cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes. Su inclusión llevaría a las PyMEs a averiguar cuáles son las relevantes y determinar su acatamiento. El cumplir la ley es una responsabilidad básica de las empresas. Las guías asociadas podrían listar las básicas.
- Idealmente, las herramientas no deben suponer un modelo específico de comportamiento responsable. Primero, porque el ideal es poco probable que esté al alcance de las PyMEs, y segundo, porque sesga la evaluación e induce a una estrategia de cumplir con todo lo que se pregunta, y no necesariamente a mejorar el valor económico y social de sus prácticas específicas. Esto es reforzado en el caso de que se calcule una nota total.
- Ninguna de las herramientas analizadas incluye una evaluación de las capacidades de las PyMEs de actuar como proveedoras de otras empresas que requieran prácticas responsables. Sería deseable incluir preguntas y guías sobre los aspectos con mayor posibilidad de ser exigidos por los compradores en su respectivo sector, y compararlos con sus prácticas actuales.
- Pero aun cuando la implementación de prácticas responsables puede proporcionar beneficios a la sociedad, y posiblemente a la empresa, ello puede acarrear costos significativos. Las herramientas y sus guías deberían alertar sobre los costos, y acerca de los compromisos que se adquirirían o expectativas que se generarían en los *stakeholders*.

Todas estas recomendaciones, tomadas en su conjunto, pueden ser un ideal no alcanzable, muy complejo para ser implementado, pero muestran la dirección que las herramientas de autoevaluación y autoayuda deberían tomar para mejorar su efectividad.

## Referencias

Para las referencias sobre las herramientas ver el anexo a este capítulo

Bird, F., and Smucker, J. (2007). The Social Responsibilities of International Business Firms in Developing Areas. *Journal of Business Ethics*, 73:1-9.

Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways: An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3), 946-967.

Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4: 497-505.

Cici, C., and Ranghieri, F. (2008). *Recommended actions to foster the adoption of Corporate Social Responsibility (CSR) practices in Small and Medium Enterprises (SMEs)*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.

Comisión Europea (2013). *Consejos para asesores: Responsabilidad social para las pequeñas y medianas empresas*. Comisión Europea, Bruselas.

Comisión Europea (2012). *My Business and Human Rights: A guide to human rights for small and medium-sized enterprises*. Comisión Europea, Bruselas.

Comisión Europea (s/f). *Opportunity and Responsibility: How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do*. Comisión Europea, Bruselas.

DiMaggio, P., and Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.

Gadenne, D. L., Kennedy, J., and McKeiver, C. (2009). An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, No. 84: 45-63.

Ethos (2011). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*, 3ra. edición. Instituto Ethos, Sao Paulo.

Fassin, Y., Van Rossem, A., and Buelens, M. (2011). Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts. *Journal of Business Ethics*, 98: 425-453.

Global Reporting Initiative (2014). *Ready to Report: Introducing sustainability reporting for SMEs*. GRI, Amsterdam.

Global Reporting Initiative (2013). *Principios y contenidos básicos de los lineamientos G4 para el reporte de sostenibilidad*. GRI, Amsterdam.

IARSE (2009). *Guía de autoaplicación. Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*. IARSE, Córdoba, Argentina.

IARSE (2005). *Responsabilidad Social Empresarial para Pequeñas y Medianas Empresas: Paso a Paso para PyMES*. IARSE, Córdoba, Argentina.

Hudlot, B. (2008). *Sustainable Development Reports: A practical guide*. *Business and Society*. Bruselas.

Isusi, I. (2002). *European SMEs and Social and Environmental Responsibility, Observatory of SMEs*. Comisión Europea, Bruselas.

Jamali, D., and Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility: Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72: 243-262.

Jamali, D., and Neville, B. (2011). Convergence vs. divergence in CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens. *Journal of Business Ethics*, 102: 599-621.

Johnstone, M. (2009). *The Drivers and Practice of Corporate Social Responsibility in Latin American Firms: Perspectives from Managers of Domestically Oriented Firms in Mexico*. M. Phil. Thesis, St. Anthony's College, Oxford University.

*Journal of Business Ethics* (2006). Vol. 67, No. 3, Spring. Número especial dedicado a la Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs.

LEITAT Technological Center (2010). *Estudio sobre las necesidades y las herramientas que dispone la Pyme para poder realizar acciones RSE*. Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid.

Long, B., and Driscoll, C. (2008). Codes of ethics and the pursuit of organizational legitimacy: Theoretical and empirical contributions. *Journal of Business Ethics*, 77 (2): 173-189.

Matten, D., and Moon, J. (2008). Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 33 (2), 404-424.

NORMAPME (2011). *Guía de Aplicación NORMAPME para PYMES Europeas de la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social*. Organización Europea del Artesanado y de las PYMEs para la Estandarización, Bruselas.

North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

ONUDI (2003). "Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries". ONUDI, Ginebra.

Roome, N. (2005). Some implications of national agendas for CSR. En A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, and R. Schmidpeter (Eds.). *Corporate Social Responsibility Across Europe* (Springer), pp. 317-334.

Ruggie, J. (Coord.) (2011). *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"*. Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas, Ginebra.

Vives, A. (2009). *Estrategias de Responsabilidad Social local en un contexto global: Empresas multinacionales en América Latina*. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, No. 3, Fundación Luis Vives.

Vives, A. (2008). Corporate social responsibility: The role of law and markets. *Chicago-Kent Law Review*, 83 (1).

Vives, A. (2007). Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, Number 21, January 2006.

Vives, A., Corral, A., and Isusi, I. (2006). *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Vogel, D. (2005). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Brookings Institution Press, Washington DC.

## Anexo

Guías y cuestionarios de autoevaluación analizados

### España

#### Valencia

Una de las completas guías producidas por Cámaras de Comercio en España para promover la adopción de prácticas responsables en PyMEs. Es una de las más completas de las analizadas. Consta de dos cuadernos. El número 1, que es el analizado en este estudio, está dedicado al diagnóstico previo y la elaboración de un plan de acción (el número 2 se dedica a la comunicación de la RSE); incluye una explicación de todo el proceso de evaluación, implementación y seguimiento, que es detallado en anexos. Estos contienen un cuestionario de autoevaluación y guías para la priorización de objetivos, preparar un plan de acción, diálogo con los *stakeholders* y plan de seguimiento y control. Incluye además 14 casos prácticos a lo largo de la guía.

Cámara Valencia (s/f). *Cuaderno No. 1: El diagnóstico previo y el plan de acción en RSE*. Cuadernos de trabajo de responsabilidad social empresarial para PyMEs. Cámara Valencia, Valencia.

[http://www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/diagnostico\\_rse.pdf](http://www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/diagnostico_rse.pdf)

#### Cataluña

Aun cuando la guía tiene en su título el “Modelo de Indicadores de RSE para PyMEs”, es mucho más que eso, es una guía integral para la implementación de prácticas responsables, incluyendo una autoevaluación preliminar, desarrollo de indicadores y evaluación del progreso. Su característica más distintiva es que propone una implementación por etapas, a medida que se evalúa el progreso logrado y en función de las capacidades de la empresa. Contiene un conjunto de indicadores (y, en consecuencia, de acciones) para cada etapa, con 246 indicadores en total. El modelo ha sido probado en empresas, y se incluyen los ejemplos.

Villanova, M., and Dinarés, M. (2009). *Gestión de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las pymes: Modelo de indicadores de RSE para pymes. Manual de uso*. ESADE, Barcelona.

[http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/RScat/Guia\\_us\\_Indicadors\\_cast.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/RScat/Guia_us_Indicadors_cast.pdf)

#### Mallorca

La Cámara de Comercio de Mallorca comisionó a la firma de consultores Ogayar la producción de una herramienta de autoevaluación para PyMEs. Su característica más distintiva es que comienza con la identificación de los principales *stakeholders*, su influencia y la dependencia de las empresas de ellos. Es también singular en el hecho de que se puede completar por varios evaluadores en diferentes áreas de la empresa, y así contrastar o agregar sus opiniones. Incluye 153 preguntas sobre las cuatro grandes áreas de la RSE

(gobernanza, social, ambiental y financiera), basadas en los indicadores GRI, que se orientan a la producción de un informe de sostenibilidad, aun cuando el informe de resultados que produce la herramienta es para ser usado como instrumento de auto mejora. También puede ser usada por intermediarios (por ejemplo, las cámaras de comercio) para recopilar información agregada sobre los usuarios, a fin de hacer evaluaciones por regiones y sectores de negocios y para guiar las políticas y el apoyo públicos.

Cambra Comerç Mallorca (2011). Herramienta de autoevaluación en materia de RSC. Palma de Mallorca.

[http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/RScat/Guia\\_us\\_Indicadors\\_cast.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/RScat/Guia_us_Indicadors_cast.pdf)

### Fundación Alares

Es un sencillo y simplista cuestionario para PyMEs. En función de la calificación obtenida, se identifican medidas de mejora en comparación con una tabla de calificaciones de referencia, en rangos de pobre, promedio, bueno y excelente. Las calificaciones y los niveles de referencia para la evaluación relativa no han sido sometidos a pruebas empíricas, y se basa en la opinión de los autores de la herramienta de lo que deben ser los niveles de las prácticas. Consta de 103 preguntas en siete áreas de la responsabilidad empresarial, con fuerte énfasis en prácticas laborales y consumidores, lo que refleja el interés de los promotores de la herramienta. Proporciona muy poca guía para la implementación y mejora.

Fundación Alares (2012). Autodiagnóstico RS PYMES. [www.rspymes.es](http://www.rspymes.es)

### América Latina

Las instituciones promotoras de la RSE en América Latina han sido muy activas en la producción de herramientas de autoevaluación y autoayuda, en parte debido a los esfuerzos promocionales del Banco Interamericano de Desarrollo, incluyendo una donación pionera a Ethos, en Brasil, la mayor institución de promoción de RSE en la región y que produjo la primera guía de autoevaluación. Esta última, en portugués, sirvió de base para la elaboración de otras guías en español. Posteriormente el BID continuó otorgando donaciones a otras instituciones, para el desarrollo de herramientas de apoyo a la RSE en las PyMEs.

### Argentina

IARSE fue la primera institución en producir una guía de autoevaluación en español en América Latina. Es una traducción y adaptación de la guía de Ethos. Esta herramienta incluye una guía y un cuestionario para ser completado en línea, que puede ser usado como autoevaluación y referencia para contrastarse con otras empresas que han respondido el cuestionario. Incluye preguntas sobre siete grandes áreas de actuación (valores y transparencia; público interno; medioambiente; proveedores; consumidores/clientes; comunidad; gobierno y sociedad).

IARSE (2008). *Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial: Paso a paso para PyMEs*. IARSE, Córdoba, Argentina.

[http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=indicadores](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=indicadores)

## Chile

Es una guía relativamente completa, producida por una ONG, Prohumana, con la participación de la federación empresarial de Chile. Tiene un cuestionario de autoevaluación, con calificaciones para controlar el progreso y la posibilidad de una comparación con otras empresas. El manual incluye guías sobre el uso de los indicadores para la implementación de prácticas específicas. Es relativamente limitado en cuanto a definición de estrategia, identificación de los *stakeholders*, determinación de la materialidad y estrategia de comunicación.

ProHumana (2007). *Manual de RSE para PyMEs*, Confederación de la Producción y el Comercio, y Fundación ProHumana. Santiago de Chile.

<http://www.prohumana.cl/documentos/guiarse.pdf>

## América Central

Varias instituciones de la subregión, lideradas por CentraRSE de Guatemala, desarrollaron una guía conjunta, con el argumento de que las guías existentes no eran aplicables a países de menor tamaño, como los de Centroamérica, y por ello necesitaban de indicadores específicos. Es un cuestionario en línea de 290 preguntas, que permiten la calificación y comparación con otras empresas. Es amplio pero simple, sin guías para desarrollar estrategias o para la implementación de las prácticas, aunque sí incluye una guía que explica la utilización del cuestionario. A partir del 2012, el proceso se homologó con la ISO 26000.

CentraRSE (2008). *IndicaRSE: Indicadores Centroamericanos para la RSE*. CentraRSE, Guatemala. <http://www.scribd.com/doc/34317676/RSE-Indicadores-de-Autodiagnostico-Ethos-CentraRSE>

## Colombia

Financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo, es, junto con la del mismo BID, la guía más completa de las analizadas. El conjunto de herramientas incluye cuestionarios de autoevaluación, casos y ejemplos de buenas prácticas, guías para la implementación de las estrategias, para la selección de consultores, gestión de riesgos, gestión de los stakeholders, guías para la comunicación, estimación de costos y guías para la implementación. Todos estos instrumentos han sido preparados específicamente para las PyMEs en países en vías de desarrollo y pueden ser usados en forma directa por las empresas, aun cuando el uso de consultores los haría más efectivos. Esta herramienta fue objeto de una evaluación por parte de la misma institución que la preparó, y uno de los principales problemas identificados es que los consultores entrenados para implementarla no fueron suficientemente competentes, y sus recomendaciones eran de plantilla, genéricas (ver nota al pie, número 9).

Al finalizar la ejecución del programa financiado por el BID, las herramientas han dejado de estar a disposición del público.

ComprometeRSE (2010). *Responsabilidad Social Empresarial: Manual de Implementación*, 3a. edición. Confecámaras y Banco Interamericano de Desarrollo, Bogotá.

### Banco Interamericano de Desarrollo

Esta guía es una herramienta muy completa para respaldar la implementación de prácticas responsables en las PyMEs. Con más de 500 páginas, cubre todos los aspectos de la RSE, y este termina siendo su principal problema. Para poder utilizarla efectivamente, las PyMEs requerirían de recursos internos muy calificados y/o un uso extensivo de consultores externos para poder priorizar las áreas de actividad, profundidad del involucramiento y la estrategia de implementación. Pero contiene todo lo que se necesita saber sobre la RSE en PyMEs.

La guía cubre todos los temas relevantes, gobernanza, sociales, ambientales, cadena de valor, comunidad, etc. Incluye todos los aspectos de la implementación, desde la evaluación inicial, al desarrollo de la estrategia, a la implementación, al monitoreo, hasta el reporte y la mejora de las prácticas. Es el resultado de la extensa experiencia acumulada en la región, y su objetivo es ser una guía para el aprendizaje. Puede servir para cursos muy completos de RSE en PyMEs. Fue preparada por un amplio grupo de consultores especializados, bajo la dirección del FOMIN del BID.

Aun cuando la utilización de la guía no ha sido evaluada, su contenido es el resultado del estudio de las buenas prácticas en la región, que están incluidas extensivamente a lo largo del documento. Forma la base del cuestionario de EMPRESARSE ([www.empresarse.com](http://www.empresarse.com)), que no ha sido analizado en este estudio, por no estar disponible al público).

Banco Interamericano de Desarrollo (2009). *Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas*. FOMIN, Washington. <http://www.aliarse.org/documentos/BID%20PYMES%20RSE.pdf>

### Organismos internacionales

#### Pacto Mundial

Es una herramienta de autoevaluación en línea, basada en los diez principios del Pacto Mundial (PM). Como tal, está sesgada hacia el cumplimiento de los principios sobre derechos humanos, temas laborales, medioambiente y corrupción, que son los pilares del PM. No obstante, dentro de las limitaciones de estos pilares se abarcan casi todos los temas relacionados con las prácticas responsables. La interpretación de los principios se ha expandido significativamente, para poder incluir preguntas sobre los aspectos de la RSE.

Aun cuando la herramienta dice que se puede usar en las PyMEs, los principios del PM, por su naturaleza y alcance, están más orientados hacia las grandes empresas. Las PyMEs,



particularmente en países en desarrollo, necesitan guías adicionales para poder determinar lo relevante e importante para sus empresas. La herramienta estimula su uso para completar la Comunicación de Progreso (CP), que deben entregar los miembros del PM, de allí que promueva la membrecía en el PM.

La herramienta aconseja a las empresas evaluar por su cuenta lo que son sus aspectos materiales, aparte de los cubiertos por el PM, pero no cubre otros aspectos que no estén en el PM, como, por ejemplo, gobernanza, gestión de recursos humanos (más allá de los derechos humanos). La cadena de valor se cubre a través de la extensión de la aplicación de los principios del PM hacia los suplidores.

La herramienta incluye una completa guía para solucionar el cuestionario, que es muy extenso. Contiene 332 preguntas, con un sesgo hacia los temas de los mandatos del PM (derechos humanos, 94 preguntas; medioambiente, 141 preguntas).

La versión en español, de la herramienta preparada por la Red del PM en España, es un instrumento para la promoción de la membrecía en el PM, que es el requisito para lograr acceso al cuestionario. De allí que solo esté al alcance de los miembros de la Red (que no permitió el uso de la herramienta para esta investigación, por lo que este estudio no ha podido cubrir la versión de España).

Global Compact. *Global Compact Self-assessment tool*. Global Compact, New York.  
<http://www.globalcompactselfassessment.org/aboutthistool>

## ONUDI

La herramienta desarrollada por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) es el programa REAP, *Responsible Entrepreneurs Achievement Program*. Es un sistema basado en la utilización de consultores especializados para el desarrollo de programas de evaluación y mejora de prácticas responsables en las PyMEs. Su núcleo lo constituye el entrenamiento y certificación de los consultores. Como tal, no está disponible para ser usado por parte de PyMEs individuales, ni para el público. Deben usar la red de consultores certificados en el uso del REAP. El sistema incluye el REAP software (análisis, medición y reporte) y la consultoría REAP (implementación). Está enlazada con el PM y se puede usar para preparar la CP y un informe de sostenibilidad. También puede producir información para certificaciones, en particular las ambientales ISO. Cubre los aspectos sociales, ambientales y de corrupción.

ONUDI (2007). *Responsible Entrepreneurs Achievement Program*, REAP. ONUDI, Viena.  
<http://www.unido.org/index.php?id=o42159>

## 11.6. Crear valor compartido o compartir el valor creado: ¿qué le conviene a la sociedad?

### Origen<sup>23</sup>

La idea de la Creación de Valor Compartido (CVC) surge de la reacción de Nestlé ante las severas críticas, boicots y juicios de consumidores y sociedad civil, en particular sobre el renombrado caso de la leche en polvo como reemplazo de la leche materna, en la que se le acusó de prácticas engañosas, y representó un duro golpe a su reputación. Fue una estrategia de mitigación de irresponsabilidades (el informe de sostenibilidad del 2007 ya usó aquel nombre, el primero del 2001 se llamó informe de sostenibilidad). En un informe del 2006 sobre sus actividades en América Latina, llamaron a la CVC “el concepto de Nestlé de la RSE”).

Esta idea adquiere gran impulso cuando Michael Porter y Mark Kramer publican, en enero del 2011, un artículo en el Harvard Business Review, bajo el lema “La gran idea”, con el título *Creación de Valor Compartido: cómo reinventar el capitalismo y desatar una oleada de innovación y crecimiento*. ¡Casi nada! ¡La solución a los problemas del mundo! “El capitalismo está asediado”, primera frase del escrito. Este artículo, tanto por la reputación de quienes lo escribieron como por el medio en que se publicó, y la difusión y publicidad que le han dado sus autores, ha tenido gran repercusión.

La CVC propone que al crear valor económico se debe también crear valor para la sociedad. Idea nada objetable.

Pero el concepto se promueve no por sus propios méritos, sino con base en un ataque a la Responsabilidad Social de la Empresa, acusándolo de ser mera filantropía y compra de indulgencias, como una estrategia empresarial de lavado de cara. Y el concepto surge en Nestlé precisamente por lo que ellos critican. ¡Qué ironía!

El artículo desató de inmediato una gran cantidad de críticas de los profesionales de la sostenibilidad y responsabilidad social de la empresa, mayormente por no contener nada nuevo y de construirse con base en una errónea caracterización de estas disciplinas. Confunden el concepto de RSE con su mala, defectuosa o abusiva implementación por parte de algunas empresas.

Hasta el prestigioso semanario *The Economist* escribió un inusual artículo sarcástico titulado ¡Venga, Sr. Porter! *La nueva gran idea del más grande gurú viviente de los negocios parece un poco cruda*. “Más grande gurú viviente de los negocios”. “Una idea un poco cruda”.

¿Pero qué es esta “gran idea”, que *reinventará el capitalismo y desatará una oleada de innovación y crecimiento*?

<sup>23</sup> El contraste entre creación de valor compartido y RSE ha sido ampliamente detallado en seis capítulos, incluidos como segunda parte del volumen II. Este capítulo puede considerarse como un apretado resumen.

Según los autores, el “valor compartido” *no es responsabilidad social, filantropía, ni siquiera sostenibilidad, sino una nueva manera de lograr el éxito económico*... “El objetivo de la empresa debe ser redefinido como la creación del valor compartido, no solo el logro de beneficios”. En otras palabras, en TODAS sus actividades las empresas deben buscar la creación SIMULTÁNEA de valor económico y de valor para la sociedad.

¿Cómo? Las ideas son fáciles, el problema es la ejecución.

## Implementación

**El problema que critican no es la RSE, sino la implementación que le dan las empresas, lo cual afecta en mayor medida a la CVC. El cambio de nombre no resolverá estos problemas.** Pero, aun así, la implementación de la RSE es más factible y flexible que la de la CVC. Al contrario de una estrategia de que todo valor creado debe ser compartido, la RSE permite enfocar la estrategia de la empresa, ir implementado la visión poco a poco, de acuerdo con las estrategias comerciales, capacidades gerenciales y la respuesta de los *stakeholders*. Y una de las acciones posibles es la CVC. La RSE permite afinar lo que para la empresa, en su entorno y en sus circunstancias, constituye la “sociedad” ante la cual se es responsable.

Son muchas las empresas que están dando sus primeros pasos en la adopción de prácticas responsables, que están en las primeras etapas de implementación. Para la gran mayoría de las empresas, una estrategia de RSE, con su capacidad **de implementar por etapas, de acuerdo con sus capacidades**, es en verdad más conveniente que una estrategia de creación de valor compartido. Obviamente que sería deseable que todas las empresas tuvieran responsabilidad total, pero hay que ser realistas.

Para ver las dificultades de la implementación de un concepto como la CVC bastará hacerse algunas preguntas:

- ¿Con quién se comparte el valor?
- ¿Toda creación de valor debe ser compartida?
- ¿Cuándo se comparte?
- ¿En qué proporciones se comparte con los diferentes miembros de la sociedad?

La RSE, en su concepción moderna de responsabilidad ante la sociedad por el impacto de sus actividades, puede responder a estas cuatro preguntas y facilita su implementación:

- Se comparte con todas aquellas partes que tienen una relación directa o indirecta con la empresa, en la medida en que el compartir mejora el valor de la empresa, tangible o intangible, a corto y a largo plazo.
- No todo el valor que crea la empresa debe ser compartido. Alguno no es compartible más que de alguna manera redistributiva, vía la filantropía, acción social o impuestos.
- El valor creado se comparte cuando está de acuerdo con los intereses de la empresa. Se puede compartir simultáneamente, se puede compartir más tarde o se puede no compartir. Lo importante es la contribución a la sociedad.

- Las proporciones en que se comparte están determinadas por la estrategia de la empresa, en función de su dotación de recursos, de su posición en el mercado, del impacto que el compartir tenga sobre las partes beneficiadas y la reacción que estas tengan a las actividades de la empresa.

**Pero la RSE es una estrategia más amplia que la CVC.** De hecho, la CVC es una parte de la RSE, aquella en la que al crear el valor económico se crea valor social. La RSE incluye casos en los que se crea valor social sin crear valor económico, y donde se crea valor económico para, en forma simultánea o más tarde, convertirlo en valor social y compartirlo. No siempre se puede crear valor social y económico, que sería el ideal. Las actividades de la empresa se mueven entre ambos extremos; lamentablemente, muchas veces del lado de mucho valor económico y poco valor social. Pero el valor económico se puede “almacenar” y compartir de acuerdo con la estrategia de la empresa, las necesidades, expectativas y percepciones de la sociedad.

**La RSE es Compartir el Valor Creado.** Mucho más amplia, mucho más flexible, mucho más adaptable, más idónea para empresas de menor tamaño y para las que se originan y operan en países de menor desarrollo relativo. No todas son grandes multinacionales.

¿Dónde están en la CVC los temas de medioambiente, corrupción, derechos humanos?  
¿Se puede participar en algún índice de sostenibilidad basado puramente en una estrategia de creación de valor compartido?

## En resumen

La idea del CVC está de moda, y es solo eso, una moda. Como toda moda, está impulsada por un gran despliegue comercial, por nombres conocidos, en el momento oportuno, cuando alguna parte del público está cansada de los viejos nombres y quiere parecer estar en la vanguardia, y otra parte que se monta en el primer vagón que pasa. Ha encontrado el terreno fértil.

No tenemos nada en contra de la CVC, es solo una parte de la responsabilidad social de la empresa. No es nada nuevo, es más restrictiva e inflexible. El problema es que está restringiendo la oportunidad de aprovechar de manera integral el potencial de la empresa de contribuir al desarrollo de la sociedad a través de sus negocios.

*The Economist* la criticó como cruda, y el suscrito escribió un extenso artículo en la Revista RSE, de la Fundación Luis Vives (reproducido como capítulo II.6 del volumen II), donde detalla la superioridad de la versión moderna de la responsabilidad social de la empresa sobre la CVC, en función de su flexibilidad y facilidad de implementación.

Ante estas críticas, desde la publicación del artículo original, los autores y sus asociados han publicado una serie de artículos y estudios, en los cuales muestran ejemplos de CVC. Sin embargo, la totalidad de estos son tomados de prácticas de responsabilidad social de las empresas y de sus partes (negocios inclusivos, negocios en la base de la pirámide, filantropía estratégica, etc.), lo cual demuestra que la CVC es una pequeña parte de la RSE. **Son todos ejemplos de acciones puntuales, no de estrategias.** Y el informe de CVC de Nestlé, al incluir no solo estas acciones, sino todo lo que hace en medioambiente, personal, donaciones, etc., es sencillamente un informe de RSE o de sostenibilidad.

## 11.7. Eludir y evadir impuestos: ¿hasta dónde llega la irresponsabilidad empresarial?

Para muchos, evadir y eludir impuestos es sinónimo. Sí, tienen algo en común: tanto los evadidos como los evitados no se pagan. Pero desde el punto de vista legal, es muy diferente evadir que eludir<sup>24</sup>.

Pero, ¿y desde el punto de vista de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad?

Para analizar las posibles irresponsabilidades de las empresas en su gestión de los impuestos, conviene comenzar con las definiciones formales según el Diccionario de la Real Academia:

**Elusión:** Acción y efecto de eludir.

**Eludir:** Evitar con astucia una dificultad o una obligación. *Eludir el problema. Eludir impuestos.*

**Evitar:** Apartar algún daño, peligro o molestia, impidiendo que suceda.

**Evadir:** Eludir con arte o astucia una dificultad prevista. Sacar ilegalmente de un país dinero o cualquier tipo de bienes.

El primero es un acto de eludir algo que puede ser dañino para quien lo hace, y el segundo es, usando arte o astucia, evadir algo que está prohibido o que es su responsabilidad.

¿Qué es lo que están haciendo las empresas con los impuestos? ¡Las dos cosas! Pero analicemos la responsabilidad o irresponsabilidad de ambos casos, desde el punto de vista de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

### Evasión fiscal

**Sobre “evasión” no hay mucho que debatir. Es irresponsable desde el punto de vista del cumplimiento de una ley o regulación que el gobierno ha impuesto.** Aunque muchos de los afectados se preguntan si leyes y regulaciones son justas, si no es que los están “castigando” por ganar dinero, si no es que les tienen envidia, sino no es que están en contra del éxito. Parece que todos lo cuestionamos.

**Pero ¿quién no ha evadido impuestos?** ¿Quién no ha pagado algo en efectivo para que no le cobren el IVA, o porque quien les presta el servicio lo exige para no tener que declararlo y así pagar menos impuestos? Podemos beneficiarnos ambos al repartirnos los impuestos no pagados. Esto es evadir, no eludir. Está prescrito por ley que se debe pagar. Lo mismo que cuando no declaramos algún ingreso o lo cobramos en especies (pobrecitos los empleados a sueldo que no pueden evadir impuestos sobre los ingresos... aunque hay mucha creatividad).

El que esté libre de culpa que tire la primera piedra.

<sup>24</sup> José Ángel Moreno Izquierdo publicó simultáneamente un artículo sobre el mismo tema, Argucias fiscales y responsabilidad social de las grandes empresas, publicado en Diario.es y en Diario Responsable. Recomendando su lectura.

En el artículo original usaba la palabra “evitar” y “evitación”, que si bien es reconocida por la RAE, no es muy común. Las he cambiado por “eludir” y “elusión”, como las usa Moreno Izquierdo.

Y todos estos que alguna vez, en mayor o menor medida, hemos evadido impuestos, criticamos a las empresas que los evaden (diremos que nuestras evasiones, a título personal, son peccata minuta, pecados veniales, comparados con las masivas cantidades de dinero que evaden las empresas, que son pecados capitales (¿será por eso que lo que se evaden son grandes “capitales”?). Y es verdad, pero no por ser de menor cuantía deja de ser *peccata*.

## Elusión fiscal

Pero analicemos la (ir)responsabilidad de **evitar o eludir impuestos**.

Un caso paradigmático es el de Apple, que es acusada por la Comisión Europea de eludir impuestos localizando sus beneficios en Irlanda, a través de empresas intermediarias. **Legalmente no importa dónde se hacen los gastos o dónde se obtienen los ingresos, sino dónde se localizan los beneficios** a través de transferencias financieras entre empresas. El Chief Financial Officer dijo que *“no hicimos nada en contra de la ley”*. Lamentablemente cierto. Fueron muy creativos y precisos en la creación de las empresas y en la contabilidad de las transferencias. ¿Pero es esto una respuesta aceptable para la sociedad?

**El evadir impuestos es claramente ilegal, pero el eludirlos se hace dentro de las leyes y regulaciones vigentes. Puede que sea legal, pero ¿es ético, es responsable? ¿Es ético y responsable aprovecharse de la incapacidad de los gobernantes o de las ineficiencias de los sistemas fiscales?**

Y son muchos los que lo hacen. La gran mayoría de los individuos también buscan conocer mejor las leyes y regulaciones, y ver qué más deducciones se pueden hacer, qué modalidades fiscales permiten la minimización de los impuestos, dentro de las leyes y regulaciones vigentes. Y esto, las personas naturales no lo vemos como irresponsable, se trata de conocer bien las regulaciones y tener buenos asesores fiscales. Pero cuando las personas jurídicas lo hacen, parece ser una violación de la ley, aunque juegan con las mismas reglas que las personas naturales.

Lo que también está claro es que en el caso de las personas jurídicas hay mucho más dinero involucrado. Pero, ¿es la irresponsabilidad una función del monto? Quienes suelen tener la capacidad de aprovechar las técnicas y procedimientos para eludir impuestos, suelen ser las personas jurídicas de mayor tamaño y las naturales con mayor volumen de riqueza. Pero ¿no son estas personas, naturales y jurídicas, las que tienen mayores responsabilidades ante la sociedad? Las jurídicas, porque es la sociedad la que más les ha dado, y las naturales, por eso mismo, o aunque solo fuese por solidaridad con el resto de la sociedad.

¿De dónde salieron los miles de millones de beneficios que Amazon, Apple, Google Starbucks, etc., obtuvieron? **¿Tienen la responsabilidad ante la sociedad de devolverle algo en forma de impuestos, más allá de su responsabilidad ahora tradicional en temas sociales y ambientales?**

### ¿Por qué tienen una responsabilidad ante la sociedad de pagar impuestos?<sup>25</sup>.

Algunas empresas e individuos creen que los impuestos son una piedra fiscal que tienen la obligación de eludir para que no les haga daño. Que el eludirlos es una obligación ante los *stakeholders*, en especial ante los inversionistas. Pero el principal *stakeholder* es la sociedad, representada en este caso, bien o muchas veces mal, por los gobiernos.

Si las empresas dejan de pagar “legalmente” impuestos, es importante analizar cómo se podrían distribuir los recursos ahorrados. En principio se pueden beneficiar los accionistas y dueños, a través de mayores dividendos en el presente y en el potencial de pagarlos en el futuro (reflejados en los precios de las acciones), pero también pueden redundar en mejores condiciones de trabajo (famoso caso de Google) y remuneraciones de sus empleados, en mejores sueldos para los altos ejecutivos, y a lo mejor en menores precios por sus productos y servicios. **Algunos de estos “usos” reintegran algo a la sociedad, pero en estos casos es la empresa la que decide cómo se hace la distribución, y no la misma sociedad, directa o indirectamente a través de los gobiernos que esta ha elegido.** Uno de los papeles fundamentales que deben cumplir los gobiernos en la sociedad es la creación de la riqueza y la imposición de impuestos para su redistribución a través de servicios colectivos para el bien común.

También es cierto que muchos gobiernos no cumplen esa función de forma efectiva y eficiente, que son malgastados o utilizados de manera ineficiente, o sencillamente sustraídos por sus funcionarios, pero esto no releva de la responsabilidad de pagar los impuestos. **Ello resalta la necesidad de atacar también la responsabilidad de los gobiernos.** Pero esto sería tema de otro artículo.

**¿Es responsabilidad de la empresa pagar impuestos que se pueden eludir?** Desde el punto de vista de muchos de sus dirigentes y de los que derivan dividendos y mejoras en los precios de las acciones, posiblemente no, pero desde el punto de vista de la sociedad, sí. ¿Por qué?

**Los beneficios que han dado lugar a los potenciales impuestos que se evitan se derivan en buena parte de los esfuerzos de la misma empresa y de sus dirigentes y empleados, pero en gran medida se derivan de beneficios que la sociedad le otorga a las empresas, por los cuales no pagan nada o no pagan su verdadero costo para la sociedad.**

La empresa usa servicios del medioambiente: por ejemplo, utiliza el aire, que lo devuelve, usado, con contaminación y con gases de efecto invernadero, que causan o causarán daños a la sociedad, sin pagar por ello. Usa agua que podría tener usos alternativos con mayores beneficios para la sociedad, sin pagar por su verdadero valor, no solo el costo o el precio fijado por un mercado imperfecto o inexistente. Se aprovecha de la educación que han recibido sus empleados, y la salud con la que cuentan, sin pagar por ellas, parte de las cuales

<sup>25</sup> Ver el artículo *The Curious Case of Corporate Tax Avoidance: Is it Socially Irresponsible?*, por Grahame R. Dowling, publicado en el número 1, volumen 124 (pp. 173-184), de septiembre del 2004, del *Journal of Business Ethics*.

ha sido obtenida con recursos del Estado, proveniente de los impuestos pagados por individuos y empresas. Se beneficia de la seguridad nacional, de los servicios públicos, del entorno de negocios y de la infraestructura existente en los países, lo que le permite llevar a cabo sus operaciones con más eficiencia. **Las empresas se benefician por algo que no pagan, y de allí la necesidad de los impuestos, para cubrir el costo de bienes comunes.**

Si los impuestos se evitan, el Estado puede verse en la necesidad de prestar menos de estos servicios para el bien común, lo cual puede generar un círculo vicioso de reducción en la creación de la riqueza. Si se quiere mantener esos servicios, tarde o temprano algunos de estos impuestos evitados van a tener que ser pagados, ya sea por otras empresas, ya sea por los individuos, pero muy posiblemente los pagos no serán en proporción a los beneficios derivados, con mucha probabilidad serán en proporciones muy diferentes al daño causado o al beneficio recibido. Con esto no queremos decir que se pueda establecer un sistema fiscal totalmente equitativo, pero la elusión de impuestos, de manera definitiva, no forma parte de ese sistema.

Y en los casos más sonados de elusión de impuestos por parte de grandes multinacionales, los pocos impuestos que pagan lo hacen en países que han proporcionado pocos de los servicios públicos necesarios para obtener sus beneficios. Los contribuyentes de unos países pagan para que **Apple, Google, Starbucks, Amazon tengan un entorno favorable, y para que luego se beneficien los contribuyentes de otros países, como Irlanda, Luxemburgo, Holanda y otros paraísos fiscales.**

**La elusión de impuestos, si bien legal, es una irresponsabilidad y una injusticia ante la sociedad.**

### ¿Qué se puede hacer para evitar la evasión y elusión de impuestos?

En el caso de la evasión, la solución pasa por la **simplificación de los códigos fiscales**, con el objeto de dificultarla y facilitar el proceso de descubrimiento. También es necesario el **fortalecimiento de la institucionalidad** encargada de hacer cumplir las leyes, sobre todo en los países en vías de desarrollo. No faltarán personas naturales y jurídicas que digan que el problema se resuelve reduciendo o eliminado los impuestos, lo cual puede ser irresponsable, o bien mejorando la eficiencia y efectividad del Estado, lo cual sería muy responsable. Obviamente que el cambio cultural en la solidaridad colectiva ayudaría, pero en muchos casos es una solución poco factible a corto y mediano plazo.

En el caso de la elusión, el problema es mucho más complejo, ya que **surge de las actividades de “arbitraje fiscal”, o sea, explotar las diferencias entre los regímenes fiscales en distintos países**, el uso de la política fiscal para atraer inversiones al país, estado o provincia (que muchas veces son de mero papel, sin valor agregado). Surgen porque hay vacíos o ambigüedades en las legislaciones, que pueden ser explotadas legalmente.

Ello requiere de acciones coordinadas por parte de los países que “pierden” los impuestos para uniformar la legislación, para el intercambio de información, para la simplificación de los códigos fiscales, para poner reglas contables claras, entre otras. Estos esfuerzos



multinacionales son difíciles de implementar a corto plazo, y el intenso cabildeo de las grandes empresas sobre políticos vulnerables dificulta aún más estos esfuerzos.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha propuesto un plan de acción de siete puntos para atacar el problema<sup>26</sup>:

- Asegurar la coherencia de los regímenes fiscales a nivel internacional.
- Realignar la fiscalidad para recuperar los beneficios de los estándares internacionales y prevenir el abuso de los tratados fiscales.
- Asegurar que los precios de transferencia entre las empresas estén alienados con la creación de valor.
- Mejorar la transparencia de la administración fiscal y su certidumbre y predictibilidad.
- Confrontar los retos de la economía digital.
- Desarrollar un instrumento multilateral para reformar los tratados fiscales individuales, y
- Contrarrestar las prácticas fiscales perniciosas.

Las recientes campañas de divulgación pública de las actividades de los grandes “evitadores” están poniéndoles presión. Pero esto último puede ser relativamente inefectivo en el caso de muchas de estas grandes multinacionales. ¿Estamos dejando de usar Google, de comprar en Amazon, de comprar productos de Apple para castigarlas por la irresponsabilidad? Y aquí la misma sociedad se enfrenta a una disyuntiva, por lo menos a corto plazo. ¿Estamos dispuestos a pagar más por los productos y servicios? Si las empresas pagan más impuestos, posiblemente sean transmitidos a los consumidores a través de mayores precios. O bien, ¿queremos tener mejores servicios sociales, que se supone nos darán los gobiernos con los mayores impuestos?

Las soluciones son muy complejas; de lo contrario, ya se habrían adoptado. **Pero lo que sí debe quedar claro es que aunque la elusión de impuestos esté dentro de la legalidad vigente, las empresas tienen una responsabilidad, ante la sociedad, de contribuir con los impuestos a compensar por lo que la sociedad les ha dado, y para que pueda seguir haciéndolo.**

---

<sup>26</sup> Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting, OCDE, 2013.

## 1.1.8. Empleo y emprendimiento como responsabilidad social de las empresas

### 1. Introducción

Este artículo analiza el papel que las empresas pueden y deben desempeñar, en el contexto de su responsabilidad ante la sociedad, en la creación de empleo, en la creación de empresas y en el fomento del emprendimiento. Para ello pasa revista a las posibilidades que tienen las empresas de hacer una contribución, y a las políticas públicas y el ecosistema que son necesarios para que se permita y potencie esa ayuda.

Si bien algunos de los temas que se tratan han sido objeto de consideración aislada en la literatura, sobre el papel de las empresas en general y acerca de su responsabilidad social en particular, no se dispone de una visión integral del potencial de las empresas en la creación de empleo y su contribución al emprendimiento. Este artículo no pretende desarrollar nuevas teorías, sino ayudar a llenar ese vacío al tipificar las actividades posibles, y estimular investigaciones y contribuciones más detalladas que promuevan esas actividades.

En los años recientes, y sobre todo después de la crisis financiera que comenzó en el año 2008 en muchos países, sobre todo en Europa y Estados Unidos, se han agudizado los problemas del desempleo, en particular el juvenil, y se han puesto de manifiesto las falencias de los sistemas educativos para preparar a los jóvenes para el empleo productivo, y las restricciones que explícita o implícitamente enfrentan las empresas en muchos países, las cuales dificultan el empleo de los jóvenes. El nivel de desempleo llegó en Estados Unidos a cifras sin precedentes, de más del 10%, y en España han alcanzado el 27%, donde los más afectados son los jóvenes. Se estima que en España el desempleo juvenil supera el 54% (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2013), y los que ni estudian ni trabajan, los nini, alcanzan a más de 800.000 personas. En Japón se estima que hay 700.000 *hikikomori*, jóvenes que se han apartado de la sociedad y que raramente salen de sus casas (McKinsey, 2013).

Por otra parte es reconocido que uno de los principales obstáculos para el crecimiento económico, tanto en países en vías de desarrollo como en los desarrollados, lo constituye la educación. En una encuesta entre más de 2.000 ejecutivos, lo citaron como el primer factor impulsor del desarrollo (McKinsey, 2009). En otro estudio (McKinsey, 2013) sobre las destrezas para el empleo, se concluyó que *“los proveedores de servicios educativos, las empresas y los jóvenes habitan en mundos paralelos”*. El 72% de los proveedores de servicios educativos creen que los jóvenes están preparados para el trabajo, pero solo el 45% de ellos lo creen (y es de suponer que son optimistas, todavía no se han enfrentado a la realidad del empleo), y solo lo creen el 42% de los empleadores. Por su parte, un estudio limitado a EE. UU., sobre la escasez de personal preparado, concluyó que el 48% de las empresas en EE. UU. dicen que su principal problema para llenar las vacantes son la falta de capacidades técnicas, seguida por la carencia de capacidad para desenvolverse en un empleo<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> En Brasil es el 48 %, y en México, el 40% (McKinsey, 2013). En ese mismo estudio (nueve países, 4.500 jóvenes), cerca de la mitad de los encuestados dicen que la educación postsecundaria no mejoró su capacidad de obtener un empleo.

En una encuesta semejante a nivel europeo, el 66% opinaron que el sistema educativo no estaba equipando a los jóvenes para el trabajo, y el 78% dijeron que a los jóvenes les faltaban destrezas no técnicas importantes (confianza, habilidad de comunicación, networking, motivación, empuje y trabajo en equipo), además de destrezas emprendedoras y agudeza (Freshminds Research, 2011).

También en EE. UU. las vacantes más difíciles de llenar son las de obreros calificados, mucho más complicado que las profesiones universitarias (ManpowerGroup, 2013). De ser extrapolable a otros países, tendría implicaciones para la política educativa y para el papel de las empresas, como comentamos más adelante.

Por otra parte, el emprendimiento también necesita de impulso por parte de las políticas públicas y de la acción empresarial. En el cuadro 1 se presenta la tasa de creación de empresas en países seleccionados, donde se puede observar el deterioro en el caso de España, y la relativamente baja tasa cuando se compara con Chile y el Reino Unido.

**Cuadro 6.** Empresas creadas por 1.000 habitantes (entre 15 y 64 años)

País	2006	2011
España	4.48	2.56
Chile	2.48	4.13
México	0.64	0.87
Reino Unido	8.65	10.41

Fuente. Entrepreneurship Data, Doing Business, World Bank, 2013.

En el cuadro 2 aparecen estadísticas sobre las percepciones para el emprendimiento (porcentajes de opinión sobre la población entre 18 y 64 años), donde se puede observar que España es uno de países con menor propensión al emprendimiento. Es el país donde la intención de crear empresas es menor, el temor al fracaso es mayor, en el cual se perciben menos oportunidades y es mayor el porcentaje de los que buscan crear empresas por necesidad.

**Cuadro 7.** Percepciones sobre el emprendimiento

País	Temor de fracasar	Intención de crear	Oportunidad recibida	Creación por necesidad
Chile	28	<b>43.1</b>	<b>65</b>	17
México	26	18.4	45	13
España	<b>42</b>	11.1	14	<b>26</b>
Reino Unido	36	9.5	33	18
EE. UU.	32	12.5	43	21

Fuente. Global Entrepreneurship Monitor, 2013.

El problema del empleo y el emprendimiento (como opción al empleo asalariado y para la creación de empresas y empleos) puede retrasar el desarrollo económico, con el consecuente impacto en la situación financiera de las empresas y, por ende, sobre la misma creación de empleo futuro. Adicionalmente, en algunos países se está creando una generación desanimada por la falta de empleo, con destrezas que se vuelven obsoletas, con potencial de hostilidad hacia el sistema económico, que no los incorpora y que puede presentar un problema aún mayor a mediano y largo plazo para las empresas y la disponibilidad de personal capacitado.

Por las razones expuestas, la escasez en el empleo y en el emprendimiento es un problema que afecta las actividades de las empresas, y si bien en el ámbito individual es poco lo que pueden hacer, y aun en el plano colectivo, no pueden permanecer indiferentes y pensar que es problema del Gobierno. Este tiene un papel clave en la gestión de la situación económica y en las leyes, regulaciones e instituciones que afectan la actividad empresarial, pero la solución pasa por la acción conjunta de todas las partes. En las siguientes secciones analizamos el papel que la empresa puede desempeñar, dentro de su responsabilidad ante la sociedad y sus dueños y accionistas, y más adelante consideramos el ecosistema de apoyo necesario, y en el proceso ofrecer algunas sugerencias para contribuir a resolver el problema.

## 2. Empleo y emprendimiento como una responsabilidad de la empresa ante la sociedad

Si bien no es responsabilidad de la empresa resolver los problemas de la sociedad, no puede permanecer indiferente cuando ellos afectan sus actividades. Al ser su principal responsabilidad el permanecer sostenible en la parte financiera, para entonces poder ser social y ambientalmente responsable, debe preocuparse no solo por los impactos que sus actividades tienen sobre la sociedad y el medioambiente, sino además por el impacto que ese entorno tiene sobre sus actividades, en particular la situación del capital humano e intelectual, del cual se nutre. Si bien muchas empresas consideran que esto es problema del Gobierno y del sistema educativo, sería una irresponsabilidad de la empresa permanecer indiferente, ya que ello puede afectar su misma viabilidad.

Dentro de sus posibilidades, la preocupación y la acción por el empleo y el emprendimiento no es solo un asunto de solidaridad con la sociedad, es cuestión de supervivencia a largo plazo. La gestión del capital humano e intelectual, tanto el que gestiona la empresa como el del que se puede nutrir en el futuro, forma parte de la buena gestión empresarial. Lamentablemente, ese capital humano e intelectual no se contabiliza en los estados financieros de la corporación, aunque para muchas empresas constituye el principal “capital”. Al no formar parte de la contabilidad, y al ser esta una de las principales guías para la gestión y determinante para las bonificaciones de los directivos, puede ser mal gestionado. Solo las empresas más ilustradas saben que dependen del capital humano que tienen o pueden necesitar, esté contabilizado o no. De hecho, a medida que se avanza más en la economía de los servicios, y la economía manufacturera tiene grandes avances tecnológicos, el capital humano se está convirtiendo en uno de los principales activos (para algunos son intangibles). Más del 80%

del valor de mercado de empresas como Google e IBM es su capital humano, varias veces su capital contable.

Afortunadamente, los esquemas propuestos para la preparación de informes integrados de información financiera y no financiera (International Integrated Reporting Council, 2013) recomiendan la presentación de información acerca del impacto de las actividades de la empresa sobre otros cuatro capitales más allá de los dos tradicionales, financiero y manufacturero: social y relacional, natural (ambiental), humano e intelectual. La medición propuesta sigue siendo la contabilidad tradicional, pero reportar sobre la gestión de estos capitales conducirá a pensar, considerar, medir y gestionar lo que ahora se llaman intangibles, e ir más allá de aquello que “solo lo que se puede medir se puede gestionar”, hacia “no todo lo que se puede contar cuenta, ni todo lo que cuenta se puede contar”<sup>28</sup>. Ello debería redundar en un mayor interés de las empresas en su responsabilidad sobre el empleo y el emprendimiento (capitales humanos e intelectuales).

### 3. Empleo y desarrollo del capital humano

#### 3.1. Empleo directo

Una de las contribuciones más directas y tradicionales de la empresa a la sociedad se hace a través del empleo directo. La empresa puede y debe crear empleo a través de su crecimiento, pero ello tiene límites determinados por el mercado y su situación financiera. No puede crear empleos al margen de esas realidades, pero lo que sí puede y debe hacer es gestionar el capital humano de manera que logre enriquecerlo, tanto para beneficio propio como el de la sociedad. Es su responsabilidad social considerar a los trabajadores, primero como seres humanos, antes que como instrumentos de producción, con su dignidad y sus problemas; de allí que deben tener condiciones físicas de trabajo, remuneraciones y beneficios sociales compatibles con esa dignidad. Debe contribuir al desarrollo de ese capital a través del diseño del trabajo, de tal manera que estimule la productividad y sea enriquecedor para el individuo, y le permita aprender y prepararse para mayores responsabilidades. La empresa debe ser consciente de que el capital humano es uno de sus factores de riqueza más importantes, y debe ser gestionado como tal.

Este tratamiento del trabajador como persona se manifiesta dramáticamente durante épocas de crisis, como la reciente en varios países. Al reducirse el volumen de actividad y los ingresos, la primera reacción suele ser la reducción del personal, que acostumbra ser un componente elevado de los costos, y cuya reducción tiene un efecto inmediato en los resultados contables. Pero al considerar al trabajador como persona quiere decir que antes de tomar la solución fácil del despido, se deben explorar otras alternativas, como la reducción de la jornada laboral, la disminución colectiva de remuneraciones, la concesión de permisos no remunerados, entre otros. El capital humano que se pierde en estas circunstancias disminuye el valor de la empresa, aunque la contabilidad no lo registre a corto plazo, y es posible que en la recuperación se deba invertir mucho más para restablecerlo (contratar, entrenar, recuperar la productividad de la experiencia y el conocimiento).

---

**28** Cita atribuida a Einstein, pero no comprobado.

### 3.2. Programas de aprendizaje

Más allá de la creación de empleo directo, una de las contribuciones relevantes de la empresa a la sociedad es su participación en programas de aprendizaje. Como se describió en la introducción, uno de los principales problemas del desempleo juvenil es un sistema educativo que no prepara a los jóvenes para el empleo. Sin entrar en discusiones sobre si ese es o no el papel de la educación superior, lo cierto es que los jóvenes, además de tener una formación humanística, deben desarrollar destrezas para poder contribuir con su trabajo al desarrollo de la sociedad, algunos trabajando en empresas.

Un esquema que se utiliza con éxito en algunos países, en particular en Alemania<sup>29</sup>, es el de los programas de aprendizaje, en los cuales, como parte de los estudios, los estudiantes trabajan con empresas en programas coordinados con la educación formal, donde complementan su educación para el empleo. Esto va mucho más allá de una mera pasantía, con muy baja contribución. Resulta exitoso cuando es parte de un programa sistemático, a largo plazo y alcance, coordinado con el sistema educativo, respaldado por políticas públicas y en algunos casos con incentivos y/o contribuciones financieras del Estado. Forma parte de alianzas público-privadas, entre el gobierno, el sistema educativo y las empresas, para beneficio de las partes.

Si bien las empresas pueden contribuir de manera individual en este sentido, colectivamente tienen la capacidad para influenciar la política pública, y en algunos casos el sistema educativo. Son muchas las universidades que han sido fundadas por empresarios, para hacerle frente a las deficiencias de los sistemas de educación pública en la preparación de sus futuros empleados. También están cobrando interés los programas de educación técnica patrocinados por empresas, como parte de sus programas de responsabilidad social<sup>30</sup>. Y hay casos en que las empresas hacen donaciones para respaldar el entrenamiento para el empleo de jóvenes, aunque no esté directamente ligado a su propia necesidad de personal, tipo filantropía estratégica<sup>31</sup>.

### 4. Responsabilidad de la empresa en el emprendimiento

Emprendimiento, en su concepción más amplia, es *“la habilidad del individuo de convertir ideas en acción. Incluye creatividad, innovación y la toma de riesgos, así como la habilidad para planificar y gestionar proyectos para lograr los objetivos”* (Jenner, 2013).

Pero para entender el papel de la empresa, y del resto de las instituciones, en el fomento del emprendimiento (y, en consecuencia, en el empleo), es importante romper un mito. El

<sup>29</sup> En el 2012, las empresas alemanas tomaron y entrenaron más de 600.000 aprendices, que luego pasaron a engrosar la mano de obra calificada para el desarrollo del país. En Austria, Alemania y Suiza cubren entre el 55-70% de los jóvenes.

<sup>30</sup> Un caso paradigmático es el de Volkswagen en su planta en Tennessee, EE. UU., donde ante la escasez de personal calificado para trabajar en el ensamblaje, la empresa tuvo que instaurar un programa de aprendizaje usando el modelo alemán. Y aun así, tuvo problemas con el grado de preparación de los candidatos. Este caso está siendo reproducido por otras empresas alemanas en EE. UU., como Robert Bosch y Siemens, en cooperación con escuelas técnicas locales (Wall Street Journal, 14 de junio del 2012, “Germany’s New Export: Jobs Training”).

<sup>31</sup> Virgin Media tiene un programa de US\$30 millones para estimular talentos jóvenes en innovación en el Reino Unido.

emprendimiento no se relaciona solo con la creación de empresas de alta tecnología o la de *dotcoms* (que suelen crear poco empleo). Se refiere a la creación de empresas que pueden producir artículos y servicios nuevos o tradicionales, pero que capturan nuevos mercados o son producidos más competitivamente. El emprendimiento puede ser de productos, mercados o procesos. Por el contrario, tampoco se trata de fomentar el emprendimiento en quienes no están calificados o en temas con baja probabilidad de subsistencia. Ante este empuje en España, para usar el emprendimiento como instrumento para la reducción del desempleo, el profesor Josep Lozano, de la ESADE, propuso una definición muy aguda de desempleado: “Dícese de quien no es emprendedor”. El emprendimiento se puede usar para reducir el desempleo; de hecho, como se mostró en el cuadro 2, muchos lo hacen por necesidad, pero a ello se debe unir una buena idea y la capacidad de llevarla a cabo. Es mucho menos sostenible cuando se emprende para subsistir, y sobre todo en un ecosistema que no es conducente (como comentamos más adelante).

#### 4.1. Creación y desarrollo de empresas

Las empresas, en particular las de mayor tamaño, y especialmente en países en vías de desarrollo, pueden contribuir al empleo a través de la creación y desarrollo de empresas en sus programas de responsabilidad social, mediante el apoyo a negocios inclusivos, el desarrollo de su cadena de valor y su participación en el desarrollo local. También pueden contribuir a través de su filantropía estratégica y el voluntariado ejecutivo, en apoyo a las PyMEs.

La modalidad más común de apoyo a la creación de empresas lo constituye el respaldo a los llamados negocios inclusivos, a través del cual grandes empresas “incluyen” organizaciones existentes o contribuyen a crear empresas de menor tamaño en su cadena de valor, desarrollándolas muchas veces como proveedores. Las grandes empresas obtienen beneficios al asegurarse un suministro más confiable, y las pequeñas logran un mercado, y muchas veces apoyo tecnológico, de producción y mercadeo<sup>32</sup>. La gran mayoría de los ejemplos que se diseminan se refieren al apoyo a empresas de menor tamaño en mercados subdesarrollados, con productos y servicios relativamente tradicionales y de bajo valor agregado, pero el concepto es válido para la incorporación a la cadena de valor de emprendedores de avanzada, con nuevos productos y servicios, incluyendo los relacionados con los nuevos mercados de sostenibilidad (reciclaje, energías alternativas, eficiencia en los procesos productivos, etc.).

En otros casos, donde la empresa tiene un gran impacto económico en alguna localidad (por ejemplo, en la industria extractiva), ella debe preocuparse por el desarrollo económico local. Estas empresas “extraen” de la zona sus productos, muchas veces dejando pocos impactos positivos. Las regalías e impuestos suelen ir a un gobierno central, que los redistribuye a la zona, pero que muchas veces son mal utilizados. La empresa sufre con la percepción de la población de que se lleva parte de la zona, inclusive dejando impactos

**32** Un caso paradigmático es WalMart en Centroamérica, que contribuye a la creación y tecnificación de empresas que le suministran productos agrícolas, los cuales de otra manera no podría adquirir en el mercado local, por su falta de capacidad para entregar los grandes volúmenes con los estándares de calidad y entrega requeridos. Adicionalmente, WalMart obtiene los beneficios del desarrollo local, y se gana el favor de sus clientes al poder decir que los productos que vende apoyan el desarrollo del país.

negativos, y eventualmente retirándose y dejando de mantener empleo. En estos casos la empresa debe ir más allá de pagar impuestos y regalías, y contribuir a la creación de organizaciones que puedan ser sus proveedores; no solo debe crear empleos locales (que pueden requerir de mucha formación) y desarrollar proveedores locales, sino, por su gran impacto, debería contribuir al desarrollo de otras empresas indirectamente asociadas al negocio, que mantengan la actividad económica aun después de que la empresa se retire. Es parte de su responsabilidad.

Estas organizaciones, asociadas directa o indirectamente a la gran empresa, pueden beneficiarse del voluntariado ejecutivo. En países en vías de desarrollo y en las pequeñas empresas, uno de los principales problemas es la escasez de talento gerencial, que suele tener en abundancia la gran empresa. De esta manera se puede contribuir al desarrollo empresarial local.

También es posible tener un enfoque más indirecto, a través de la filantropía estratégica para el apoyo al desarrollo de la pequeña y mediana empresa, mediante programas educativos, financieros y de servicios, de apoyo gerencial<sup>33</sup>.

#### 4.2. Emprendimiento interno y externo

El fomento de emprendimientos internos y externos a la empresa puede ser parte de la estrategia de competitividad y sostenibilidad de la misma, ya sea para promover el desarrollo de nuevos productos y mercados, fomentados desde los empleados, como para obtener acceso a tecnología y conocimientos desarrollos fuera de la empresa. En ambos casos el fomento forma parte integral de su estrategia de responsabilidad social. De manera interna, como instrumento para el enriquecimiento del trabajo y motivación de parte del personal, y externamente al contribuir al desarrollo de empresas y eventualmente al empleo, quizá como parte de sus programas de filantropía estratégica, pero siempre ligados a la estrategia de competitividad.

En el fomento de emprendimientos las empresas, y en particular grupos de empresas y asociaciones empresariales, pueden contribuir para lo siguiente:

- Fomento y direccionamiento de la educación para el empleo y el emprendimiento<sup>34</sup>.
- Acceso al capital, desde las mismas empresas y el sector financiero (como comentamos más adelante, en el ecosistema de apoyo)<sup>35</sup>.

**33** Un ejemplo de esto lo constituye el caso de Goldman Sachs, un banco de inversión, que en parte como consecuencia de la mala publicidad por los excesivos beneficios que pagaba a sus empleados en plena crisis financiera, creó el “Programa de 10.000 PyMEs”, con un fondo de US\$500 millones, para emprendedores y para crear empleos y oportunidades económicas, al proporcionar mayor acceso a educación, capital y servicios de apoyo gerencial.

**34** Algunos programas dignos de mención son los de Intel (Sci-preneurship), ExxonMobil (Sci-Tech Challenge), RIM (Future Friends) y Hyundai (Skills for the Future), que trabajan con jóvenes para combinar emprendimiento con sus destrezas en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. Otros, como Intel y FERD con su Programa de Innovación Social, y Hewlett Packard con el Social Innovation Relay, fomentan el empresariado social.

**35** Patagonia, la empresa de indumentaria deportiva reconocida por su responsabilidad social, anunció en mayo del 2013 la creación de un fondo de capital de riesgo, \$20 Million & Change, para promover emprendimientos que tengan impactos positivos en indumentaria, alimentos, agua, energía y residuos. Nike tiene el Sustainable Business & Innovation Lab, que respalda emprendimientos en energía alternativa y esquemas más eficientes de manufactura. El caso de Patagonia está más directamente relacionado con su negocio, parte de su responsabilidad social, que el de Nike, que parece más oportunista.



- Acceso al conocimiento a través de la diseminación de buenas prácticas y mentorías.
- Abogacía en las políticas públicas (como se comenta más adelante).
- Fomento del emprendimiento dentro de la misma empresa (intraemprendimiento), como parte del desarrollo del capital humano e intelectual, a través de la creación de condiciones idóneas (tiempo, espacio, recursos financieros, redes, incentivos monetarios y no monetarios, etc.).
- Negocios con emprendedores, como se comentó anteriormente.
- Fomento de incubadoras de empresas, donde se puede aprovechar la ventaja comparativa del sector privado sobre el sector público en la promoción del emprendimiento. Es la empresa la que tiene el esquema mental de competitividad que se necesita para el emprendimiento, aunque el Estado puede y debe contribuir al entorno necesario (como se comenta más adelante)<sup>36</sup>.
- Desarrollo de *clusters* alrededor de la actividad empresarial, donde, usando las economías de escala, el poder de compra de la empresa, el voluntariado de sus técnicos y ejecutivos y la mentoría, pueden contribuir a la creación y desarrollo de empresas<sup>37</sup>.

Estas actividades deben aprovechar las ventajas comparativas de la empresa privada, que son su espíritu competitivo, su experiencia con fracasos, su determinación hacia resultados, el lenguaje de los negocios y su conocimiento del mundo empresarial. El mundo académico puede ser un buen socio, que complementa, con su visión de conjunto, las lecciones aprendidas y los resultados de investigaciones. Pero la experiencia es un factor crítico, y de allí la necesidad de participación de empresas y otros empresarios en la educación para el emprendimiento.

## 5. Ecosistema de apoyo como condición necesaria para el empleo y el emprendimiento

### 5.1. Introducción

La capacidad de las empresas de influenciar el empleo y el emprendimiento está determinada por el entorno en que operan, el cual debe ser conducente. Acciones aisladas por parte de las empresas o de los gobiernos en su promoción, verán su efectividad limitada si el entorno no las refuerza. El cuadro 3 incluye un listado de los posibles componentes del ecosistema de apoyo necesario para el emprendimiento. Sería deseable que todos los elementos estuvieran activos, aunque en la práctica puede ser una utopía. Pero a la hora de diseñar políticas públicas y las acciones de las empresas, es conveniente tener presente la medida en que el ecosistema puede apoyar o impedir su efectividad.

Son muchos los países y regiones que quieren imitar el éxito de Silicon Valley en los alrededores de la Universidad de Stanford, con medidas parciales, sin considerar las condiciones del entorno en que opera. Se pueden promulgar regulaciones y leyes que incentiven

<sup>36</sup> Mazzucato (2013).

<sup>37</sup> Ver, por ejemplo, el cluster creado alrededor de la industria automotriz en muchas partes del mundo, o el caso del cluster en Campana, Argentina, en torno de la empresa Siderca, productora de tubos de acero sin costura para la industria petrolera (Corral et ál., 2006).

la constitución de empresas, pero si el sistema financiero no es conducente, o existen restricciones burocráticas, o la cultura del emprendimiento no existe, o el sistema educativo estimula el empleo tradicional, o el mercado es limitado, o el sistema de respaldo es deficiente, difícilmente las medidas parciales tendrán éxito. La falta de espacio impide hacer un análisis a fondo de los componentes listados, por lo que solo comentaremos algunos aspectos del ecosistema<sup>38,39</sup>.

Cuadro 8. Componentes del ecosistema

Ecosistema	Componentes
<b>Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas macroeconómicas</li> <li>• Estrategia de emprendimiento</li> <li>• Instituciones de promoción</li> <li>• Instituciones y procesos regulatorios</li> <li>• Marco regulatorio legal (capital de riesgo, derechos de propiedad, quiebras, mercado laboral, fiscal)</li> <li>• Instituciones educativas y de investigación</li> <li>• Incentivos y respaldo financiero al entorno</li> <li>• Seguridad jurídica y física</li> </ul>
<b>Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de riesgo</li> <li>• Capital privado</li> <li>• Mercados financieros</li> <li>• Microcréditos</li> <li>• Fondos públicos</li> </ul>
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprendedores modelos</li> <li>• Reputación del país y/o zona</li> <li>• Tolerancia del riesgo, errores y fracasos</li> <li>• Estatus social del emprendedor</li> <li>• Ambiciones</li> </ul>
<b>Respaldos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo legal, financiero, técnico, contable</li> <li>• Infraestructura de telecomunicaciones, transporte y logística, energía, agua</li> <li>• <i>Clusters</i>, incubadoras, zonas de desarrollo</li> <li>• Infraestructura del conocimiento (centros educativos, de investigación, experimentación)</li> <li>• Redes de emprendedores</li> </ul>
<b>Capital humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificado y no calificado</li> <li>• Emprendedores obsesivos</li> <li>• Educación para el empleo y el emprendimiento</li> <li>• Aprendizaje empresarial</li> </ul>
<b>Respaldos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes, poder adquisitivo</li> <li>• Canales de distribución</li> <li>• Grandes compradores</li> </ul>

Fuente. Adaptación de Issenberg, 2010.

**38** El Economist Intelligence Unit, una comisión del FOMIN del Banco Interamericano de Desarrollo, produjo un *ranking* de los ecosistemas de apoyo para mujeres emprendedoras de 20 países de América Latina y el Caribe, usando cinco categorías semejantes a las seis del cuadro 3. [www.weventurescope.com/](http://www.weventurescope.com/)

**39** En un estudio sobre el emprendimiento en América Latina, CAF (2013) concluye que el principal problema son las deficiencias en el ecosistema de apoyo y en las políticas públicas para fomentarlo, más que la ausencia de emprendedores, aunque estos se ven limitados por el círculo vicioso de creación de microempresas de subsistencia, que consumen recursos humanos que podrían ser utilizados en emprendimientos de crecimiento.

## 5.2. Obstáculos a la creación de empresas

El empleo y el emprendimiento requieren de la eliminación de obstáculos para la creación de empresas, que a veces existen por razones históricas y en muchas ocasiones como consecuencia del sistema legal imperante. En el cuadro 4 se presenta el *ranking* sobre 185 países, de España, Italia (países notoriamente burocráticos) y de algunos países seleccionados de América Latina, en cuanto a la facilidad para hacer negocios. Estos *rankings* están basados en extensivas encuestas entre expertos, publicadas en el reporte anual *Doing Business* del Banco Mundial. Puede observarse, por ejemplo, la posición muy baja de España en cuanto a las facilidades para abrir negocios, y la protección legal que enfrentan los inversionistas, en contraste con países como Chile y Colombia, mucho más amigables para la apertura y funcionamiento de empresas.

Cuadro 9. Facilidad para hacer negocios (*ranking* sobre 185 países)

	<i>Ranking</i> global	Abrir negocios	Protección inversionistas	Pagar impuestos
Chile	34	22	34	38
Colombia	43	79	6	104
España	52	<b>142</b>	<b>98</b>	67
México	53	48	68	118
Perú	42	63	16	73
Italia	65	90	52	138

Fuente. World Bank, 2013.

En el cuadro 5 se comparan algunas características sobre la apertura de negocios en España y EE. UU. Destaca el proceso más lento y costoso de España, en gran medida por la necesidad de intervención de abogados y notarios. En EE. UU. se puede constituir una empresa totalmente por internet en menos de una hora, con los documentos correspondientes enviados por correo por las autoridades pertinentes. También es ilustrativo del modelo legal el que en EE. UU. no se requiera de capital mínimo. La posición es que la regulación la harán los mismos aportantes de capital y el mercado financiero. Si alguien les quiere prestar dinero sin tener capital, es su problema. En España el capital mínimo se regula por ley, aun cuando estas empresas no obtengan recursos del público y sea un asunto netamente privado (recursos propios, de amigos y de familiares).

El informe *Doing Business* 2014, del Banco Mundial (World Bank, 2013), dice: “*Los requerimientos de capital mínimo ralentizan significativamente el emprendimiento. Tales requerimientos fracasan en lograr sus presuntos objetivos de proteger a los consumidores y a los acreedores de empresas constituidas a la carrera y potencialmente insolventes*”.

Cuadro 10. Abrir negocios

	Número procedimientos	Tiempo en días	Costo	Capital mínimo
España	10	23	\$1.400	\$4.000
EE. UU.	6	6	\$675	\$0,0

Fuente. World Bank, 2013.

### 5.3. Educación y cultura empresarial

Otro de los grandes obstáculos en el ecosistema del empleo y el emprendimiento es el sistema educativo de la gran mayoría de los países de habla hispana. Además de los problemas más o menos generales mencionados anteriormente, de las carencias de la educación para el empleo, algunas características no son conducentes al emprendimiento. En particular, el sistema de estos países enfatiza la educación para recordar, que es efímera, no solo porque el conocimiento es muy dinámico, sino que además se suele olvidar una vez que se ha cumplido el objetivo del examen o la graduación. Para el emprendimiento es más conducente el pensamiento crítico constructivo, el enseñar a aprender continuamente, a pensar en vez de usar construcciones mentales predeterminadas, a pensar *“outside of the box”* (Freshminds Research, 2011; World Economic Forum, 2009; Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea, 2012).

También existe el sesgo de que el acceso a la educación superior debe estar abierto a todos, independientemente de su capacidad para el estudio, con el consecuente malgaste de recursos. Este problema se aumenta al no estar los estudiantes capacitados para el estudio riguroso, con la selección de carreras “blandas” en las que pueden graduarse, sin considerar la demanda en el potencial mercado laboral, que demuestra que una carrera universitaria no es garantía de empleo, lo que es el sesgo existente en muchos de estos países. No todos deben ir a la universidad, ni todos han de estudiar sentados. Y son muy pocos los que tienen las características intrínsecas para ser emprendedores.

El desempleo juvenil en algunos países, y en particular en España, no es la carencia de título universitario; en buena parte se debe a la falta de “empleabilidad” de los graduados y al desfase entre demanda y oferta en las cualificaciones. La participación de la empresa privada en el diseño de políticas públicas podría contribuir a paliar este problema.

Muchas veces en los programas de apoyo al empleo y al emprendimiento, con la mejor de las intenciones, se olvida la materia prima con la cual se tiene que trabajar, personas que no han sido educadas para el empleo, ni se les ha inculcado la curiosidad, la capacidad de adaptación al medio, la innovación. Las políticas públicas tendentes al empleo y al emprendimiento deberían aprender del mismo espíritu emprendedor, y tener como fin lograr efectividad en el contexto real en que se desenvuelven, no basarse mayormente en efímeros incentivos financieros y fiscales.

## 5.4. Sistema legal

Aunque es muy poco lo que se puede hacer sobre el sistema legal imperante en los países, a la hora de hacer política pública por lo menos se pueden tener en cuenta los sesgos. En los países de habla hispana el sistema legal está basado en el derecho romano, que en general establece lo que está permitido por la ley, en contraste con el sistema anglosajón, que prohíbe por ley. En este último lo que no está explícitamente prohibido está permitido (claro está que con el tiempo, al detectarse actividades que se consideran contraproducentes para la sociedad, se prohíben o regulan). Ello da libertad de acción para la innovación empresarial, en particular para el emprendimiento, en contraste con el derecho romano, que legisla lo que está permitido ex ante. El sistema anglosajón tiene sus riesgos, como ha quedado demostrado con la creatividad, con la cual, en la reciente crisis, algunas instituciones financieras abusaron de esta libertad de acción.

Esto tiene relevantes consecuencias para la política pública, ya que en general se tipifica lo que está permitido hacer, lo cual limita la capacidad de innovación. Por ejemplo, en la ley que pretende promover la economía social en España (Ley de Economía Social del 2011) se tipifican los tipos de empresas sociales. Parte de esta economía son “las cooperativas, las mutualidades, fundaciones, sociedades laborales, empresas de inserción... cofradías de pescadores...” y “...las que sean incluidas en el catálogo de entidades...”. Ello limita la creatividad de estas empresas, ya que tienen que ser una de las tipificadas o pedir autorización explícita. La tipificación no conduce al objetivo de promover la economía social (Vives, 2013) que desarrolla el caso de los emprendimientos del llamado cuarto sector, que no están tipificados en la legislación, aunque al desarrollarse están comenzando a ser reconocidos por la ley en EE. UU.).

En el contexto cambiante del siglo XXI es muy difícil, si no imposible, tipificar la gestión empresarial, y en particular el emprendimiento, que está basado en innovación.

## 5.5. Políticas públicas para el desarrollo empresarial

De más está resaltar la importancia de las políticas públicas sobre el empleo y el emprendimiento, que permitan la acción privada y regulen su actividad. En general, la creación de empleo sostenible y productivo descansa mayormente sobre la empresa privada y la actividad individual<sup>40</sup>.

En el caso de España<sup>41</sup>, buena parte de la política pública de promoción del empleo y el emprendimiento se basa, entre otros, en el intervencionismo, a través del otorgamiento de

**40** No obstante, un reciente libro (Mazzucato, 2013) alega que esto es en parte un mito, y que es el Estado el emprendedor; que es a través de la investigación básica que llevan a cabo los gobiernos, como parte de sus actividades de defensa o de servicios públicos, que los emprendedores pueden desarrollar y comercializar sus innovaciones. Si bien es cierto que en países desarrollados, como EE. UU., el Reino Unido, Alemania e Israel, el Estado desarrolla innovaciones como parte de sus programas, en la gran mayoría de los países la innovación descansa en los emprendedores y las empresas.

**41** Boletín del Estado, 2013.

subsidios, ayudas, subvenciones, descuentos, exenciones, que se convierten en el fin de la actividad, en vez del medio para lograr el empleo y el emprendimiento. Se busca el logro de beneficio financiero ofrecido, por encima del objetivo que supuestamente se persigue, y por ello no son sostenibles a largo plazo<sup>42</sup>. Si hay un subsidio para hacer una contratación, se hace con las condiciones mínimas requeridas para obtener el beneficio y luego revertirlo a la mínima oportunidad. Muchas veces estos programas son un incentivo a la corrupción y a “jugar con el sistema”. Y para vigilar esto se establecen extensos procedimientos y controles, que coartan su efectividad y que suelen ser usados por los que necesitan las ayudas, más que por los que pueden crear empleo y empresas sostenibles. Estos apoyos, que crean dependencia, no son conducentes al espíritu emprendedor y la innovación.

Un buen ejemplo de todo esto es la Orden ESS/1338/2013, de 11 de julio (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2013b), que otorga subsidios, entre muchos otros, por ejemplo, a las incubadoras de empresas para sus gastos operativos, en función del monto del gasto y no según las empresas creadas y en funcionamiento. Sí se subsidia un porcentaje del costo de los eventos de promoción. El incentivo está en hacer eventos. Estos incentivos son perversos.

Esto contrasta con la política pública de algunos estados de EE. UU., que se basa en el **desarrollo del ecosistema de apoyo para todas las empresas, y no en el apoyo directo a algunas, que es menos efectivo y sostenible a largo plazo**<sup>43</sup>. Por ejemplo, el desarrollo del sistema financiero para que financie a las empresas y emprendedores que califiquen tiene más impacto que el subsidio a una empresa individual. El apoyo a la preparación de buenos proyectos, para ser presentados a los aportantes de capitales, suele ser más efectivo que un subsidio a la contratación de varias personas.

## 6. Alianzas para el empleo y el emprendimiento

Para que el sector privado pueda contribuir, dentro de su responsabilidad con la sociedad, a la creación de empleo y empresas, se requiere de la existencia y funcionamiento armónico del ecosistema de apoyo descrito antes. Se necesita, además, el trabajo conjunto entre empresas, y entre estas y el Estado y la sociedad civil (incluyendo ONG y el sistema educativo), tanto en la ejecución de proyectos como en la construcción del ecosistema, y en particular en el desarrollo de las políticas públicas. Se deben aprovechar las ventajas comparativas de cada una de estas tres partes para potenciar el impacto y su efectividad.

La educación para el empleo y el emprendimiento debe contar con la participación de la empresa privada, que es el principal usuario de sus productos. Esta empresa privada también debe participar en el diseño de las políticas de promoción, ya que también constituye los principales usuarios y conoce la reacción que tendrían a las medidas. Los funcionarios públicos, cuyo punto fuerte debe ser la protección de los intereses de la sociedad, no suelen tener experiencia empresarial, no piensan con el criterio competitivo, como lo hace la

<sup>42</sup> Barslund y Gros (2013) argumentan que los subsidios solo tienen impacto a corto plazo, y no son sostenibles.

<sup>43</sup> Y aun en EE. UU., con uno de los ecosistemas de apoyo más desarrollados del mundo, más del 75% de los emprendimientos fracasan (Wall Street Journal, 2012).

empresa privada. Sus incentivos están en no cometer errores de comisión. Los de omisión difícilmente son castigados. Claro está que estas empresas defienden sus intereses, que es una de sus principales habilidades, pero muchas veces lo hacen por encima de los de la sociedad, por lo que deben ser moderados con la participación de las otras partes. El Estado debe evitar ser capturado (en el sentido económico) por el sector privado. Pero ninguna de las partes, separadamente, será efectiva.

Un buen ejemplo de política pública diseñada desde los despachos públicos es la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016 (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2013a), que contiene una colección de 100 recomendaciones de una gran variedad. Lamentablemente, estas tienen poca o ninguna asignación de responsabilidades, no tienen plazos para su implementación ni incluyen coordinación, y hacen el supuesto de que muchos de los componentes del ecosistema son efectivos. La intervención de los usuarios en su diseño podría haber mejorado su efectividad.

Además, en la implementación las partes deben buscar sinergias. Dentro de su responsabilidad social muchas empresas llevan a cabo intervenciones aisladas, como en educación. Cada una de ellas contribuye algo, pero, por ejemplo, si en vez de apoyar con donaciones a diferentes centros de educación trabajaran conjuntamente, con sus recursos financieros y gerenciales, con las instituciones de implementación de las políticas públicas, el impacto podría ser a nivel del sistema, y no solo en el ámbito de los centros educativos individuales que han tenido la suerte de ser beneficiarios (ejemplos de estas alianzas se pueden ver en Vives, 2008).

Un buen ejemplo de esta falta de coordinación en la acción individual lo constituye el programa “Yo soy empleo”, del BBVA (BBVA, 2013), a través del cual el banco, en su acción de filantropía estratégica, da subsidios a algunas empresas para que creen empleo (permanente y temporal, pero que se presume que todo será temporal, ya que no son viables los mecanismos de supervisión y control permanente de las empresas beneficiarias), y apoya la capacitación de 2.000 personas (hasta mediados del 2013 se habían colocado casi 4 millones de euros en ayudas). Presumiblemente estas empresas son o serán clientes del banco, lo que le permitirá recuperar la inversión. A pesar de ser una buena iniciativa, es una acción aislada, de un impacto bastante modesto, comparado con el problema del empleo del país. Pero si este programa fuera para muchas otras empresas, no solo una, y en coordinación con las acciones del Estado, podría tener más efectividad. El problema es que esta coordinación es muy compleja, y cada uno quiere mantener su visibilidad individual para obtener el rédito publicitario.

Un excelente ejemplo de alianza entre múltiples centros educativos y diversas empresas privadas lo constituye el Programa Junior Achievement, que proporciona anualmente entrenamiento en emprendimiento a más de 10 millones de jóvenes, en 121 países en 30 idiomas.

Y un ejemplo de coordinación, que no ha logrado su potencial, entre el sector privado, el sector público, instituciones académicas y los sindicatos, lo constituye el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de la Empresa (CERSE), creado por Decreto Real en el 2008

(49 miembros y sus suplentes). Su función es ser un órgano asesor y consultivo del Gobierno (no ejecutivo), que identifica y promueve mejores prácticas y propone las políticas de responsabilidad social al Gobierno. Podría ser el instrumento no solo para asesorar en la producción de las políticas y estrategias, sino además identificar y coordinar las acciones conjuntas mencionadas antes. Pero como ilustración de las dificultades de coordinación, es de destacar que se espera que el CERSE se reactive cinco años después de ser creado<sup>44,45</sup>.

## 7. En conclusión

La creación y mejora de la calidad del empleo y el fomento del emprendimiento son parte de la responsabilidad social de la empresa, ya que contribuyen a una sociedad más próspera y equitativa, lo que, en definitiva, beneficia a la empresa a largo plazo.

Aun cuando las empresas pueden desempeñar un papel muy importante para promover el empleo y el emprendimiento, el problema es de tal magnitud que su contribución individual es relativamente pequeña, pero en forma colectiva y en alianza y coordinación con el sector público y la sociedad civil, tiene el potencial de ser de gran impacto. Sin embargo, la efectividad de su actuación requiere de un ecosistema de apoyo, con políticas e instituciones conducentes, donde prevalezcan las facilidades para que la empresa pueda actuar, más que el direccionamiento y el apoyo financiero ocasional por parte del gobierno.

---

**44** El Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible, en Chile, fue creado en julio del 2013, con 20 miembros. El Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social, de Costa Rica, fue creado en julio del 2008, con 18 miembros. Un contraste significativo entre estos consejos es que el de España tiene doce representantes sindicales, el de Chile tiene uno y el de Costa Rica ninguno. El primero lo preside el Ministro de Trabajo, el segundo el Ministro de Economía y el tercero un representante del sector privado.

**45** A septiembre del 2013 todavía no se había producido el Plan Nacional de Responsabilidad Social de las Empresas, en preparación desde el 2010.



## Bibliografía

Barslund, M. y Gros, D. (2013). “Unemployment is the scourge, not youth unemployment per se: The misguided policy preoccupation with youth”. Center for European Policy Studies. Policy Brief, No. 294, 26 jun.

BBVA (2013). “Yo soy empleo”. [http://www.bbvacontuempresa.es/yo\\_soy\\_empleo](http://www.bbvacontuempresa.es/yo_soy_empleo)

Boletín Oficial del Estado (2013). “Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización”. Boletín Oficial del Estado, 14 de septiembre. España. <http://www.boe.es/boe/dias/2013/09/28/pdfs/BOE-A-2013-10074.pdf>

CAF (2013). *Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. CAF, Caracas. [http://publicaciones.caf.com/media/33191/red\\_2013.pdf](http://publicaciones.caf.com/media/33191/red_2013.pdf)

Corral, A., Isusi, I., Pérez, T. y San Miguel, U. (2006). *Contribución de las empresas al desarrollo en Latinoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=941366>

Dirección General de Educación y Cultura (2012). “Re-thinking education: investing in skills for better socio-economic outcomes”. Comisión Europea, Bruselas. [http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/com669\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/com669_en.pdf)

Freshminds Research (2011). Closing the gap between business and education. Junior Achievement Young Enterprise Europe. <http://archive.ja-ye.org/Download/CEO%20Survey.pdf>

Global Entrepreneurship Monitor (2013). Key indicators. <http://www.gemconsortium.org/Data>

International Integrated Reporting Council (2013). “Capitals: A background paper”. IIRC, London. [www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf](http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf)

Issenberg, D. J. (2010). “How to Start an Entrepreneurial Revolution”. *Harvard Business Review*, June, pp. 40-50.

Jenner, C. (2013). “Entrepreneurship and Youth Unemployment”. En T. Osburg and R. Schmidpeter (Eds.). *Social Innovation*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

ManpowerGroup (2013). Talent Shortage Survey. United States, ManpowerGroup, Milwaukee. [www.manpowergroup.us/campaigns/talent-shortage-2013/pdf/2013\\_Talent\\_Shortage\\_Survey\\_Results\\_US\\_lo\\_0510.pdf](http://www.manpowergroup.us/campaigns/talent-shortage-2013/pdf/2013_Talent_Shortage_Survey_Results_US_lo_0510.pdf)

Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Myths in Risk and Innovation*. Anthem Press, Londres.

McKinsey & Company (2013). "Education to Employment: Designing a System that Works". McKinsey & Company, Nueva York.

McKinsey & Company (2009). "Rethinking how companies address social issues". McKinsey & Company, Nueva York.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2013a). "Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016", España.  
[www.empleo.gob.es/es/estrategia-empleo-joven/descargas/EEEJ\\_Documento.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/estrategia-empleo-joven/descargas/EEEJ_Documento.pdf)

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2013b). "Orden ESS/1338/2013 de 11 de julio". Boletín del Estado, 13 de julio, España.  
[www.boe.es/boe/dias/2013/07/13/pdfs/BOE-A-2013-7739.pdf](http://www.boe.es/boe/dias/2013/07/13/pdfs/BOE-A-2013-7739.pdf)

Vives, A. (2012). "Cuarto Sector: Hacia una mayor Responsabilidad Social Empresarial". *Revista sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, Fundación Luis Vives, Madrid, número 12, Sep.-Dic., pp. 151-181. <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/12/articulos/97176/index.html>

Vives, A. (2008). "¿Es nuestra responsabilidad? Harvard Business Review America Latina, Vol. 86, N.º 4: 50-55.

Wall Street Journal (2012). "The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail", 19 Sept.  
[online.wsj.com/article/SB10000872396390443720204578004980476429190.html](http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443720204578004980476429190.html)

World Bank (2013). *Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. World Bank, Washington.  
<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB14-Full-Report.pdf>

World Economic Forum (2009). "Educating the Next Wave of Entrepreneurs: Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st Century". WEF, Geneva.  
[www3.weforum.org/docs/WEF\\_GEI\\_EducatingNextEntrepreneurs\\_ExecutiveSummary\\_2009.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GEI_EducatingNextEntrepreneurs_ExecutiveSummary_2009.pdf)

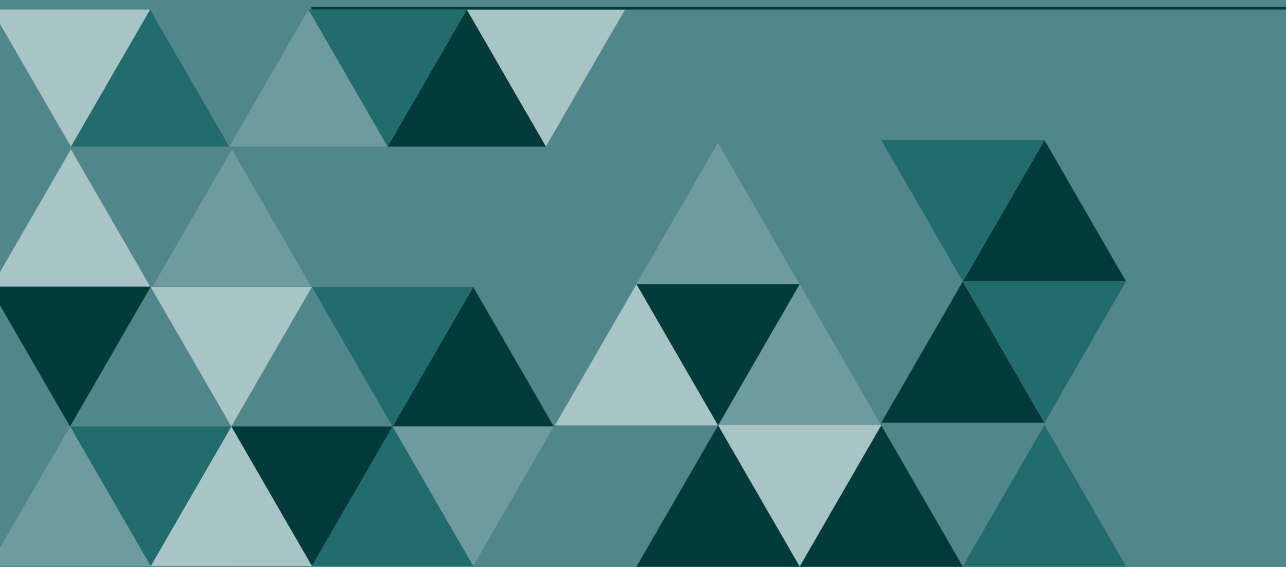


---

**Tercera parte**

# Gestión de los recursos y derechos humanos

---



---

**ES**ta tercera parte contiene nueve capítulos, todos relacionados con la responsabilidad en la gestión de los recursos humanos en aspectos que han adquirido mucha relevancia en los años recientes. Tres cubren aspectos que se relacionan con la gestión de la diversidad de género, otros cinco de ellos dedicados al caso especial del respeto a los derechos humanos en la empresa, incluyendo uno sobre el respeto en la cadena de valor, que sirve de transición al último capítulo, relativo a la gestión de los recursos humanos en general en la cadena de valor.

---

Los dos primeros capítulos analizan las recientes medidas para asegurar la participación de las mujeres en los consejos directivos de las empresas, a través de la imposición de cuotas, algunas voluntarias, otras obligatorias. Se estudia la efectividad de las cuotas, y se concluye que si bien pueden llegar a cumplirse, ello va en detrimento de la participación de la mujer en cargos ejecutivos. Se propone una actuación más integral, con participación de los gobiernos y de las empresas, para mejor aprovechar el potencial y contribución de la mujer a la gestión. En el tercer capítulo se analiza la brecha de la remuneración por género, para identificar algunas de sus causas, y se concluye que buena parte de ella se debe al papel de la mujer que la sociedad espera que cumpla. Se hace la propuesta radical de incluir compensaciones económicas por los servicios no remunerados que estas prestan a la sociedad, en particular a la continuidad de la humanidad.

Los siguientes cinco capítulos tratan el tema del respeto a los derechos humanos dentro de la empresa, que tanto relieve ha adquirido con la publicación, en el 2011, de los *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar»* (llamado Informe Ruggie). El primero de los cinco (publicado como parte del libro *¿Para qué sirve realmente la ética en la empresa?*, de la Fundación Étnor) es un amplio estudio de los mitos existentes sobre la responsabilidad de las empresas en el respeto a los derechos humanos, en particular que es un asunto que solo concierne a las multinacionales y gobiernos. Propone cómo deben encararlo las “empresas normales y corrientes”. El siguiente capítulo es un breve análisis de cómo deben llevar a cabo estas empresas la “diligencia debida” para establecer sus políticas y estrategias, que forma parte de las recomendaciones de los principios rectores.

Los siguientes dos capítulos analizan lo relativo a la violación de los derechos humanos en la cadena de valor, en particular en el caso del grave accidente en Bangladesh. El primero estudia las responsabilidades y reacciones que han tenido las multinacionales, y el segundo presenta la opinión de los lectores del blog sobre cuál debería ser esa reacción. El capítulo que sigue analiza las propuestas que han surgido, en buena parte como consecuencia de este y otros incidentes, de hacer obligatorias algunas medidas para ese respeto, muchas de las cuales son voluntarias. El capítulo analiza los pros y los contras de hacerlas obligatorias.

El último capítulo estudia la responsabilidad de las franquicias sobre las condiciones laborales en sus franquiciados. Analiza el caso particular de las franquicias de comida rápida, en las cuales las condiciones laborales dejan mucho que desear, y donde algunos franquiciadores alegan que su responsabilidad no llega tan lejos, a pesar del férreo control que quieren ejercer sobre otros aspectos de la franquicia.





### 11.1. ¿Las cuotas para mujeres en consejos y alta dirección son la solución?

*A las mujeres que buscan la igualdad con el hombre les falta ambición.*  
Timothy Leary (1920-1996), psicólogo y psicodélico

Durante el año 2014 hubo mucha actividad en el tema de las cuotas para mujeres en los consejos de administración. El Parlamento Europeo aprobó una propuesta de ley para aumentar la proporción de mujeres; en Alemania la idea fue parte del pacto para formar la gran coalición entre los principales partidos; se publicó el informe del World Economic Forum sobre la brecha de género; se publicó un estudio sobre la situación de la mujer en altos cargos en España, y se publicaron varios artículos académicos sobre el tema.

#### Acciones recientes

El 14 de noviembre del 2013 el Parlamento Europeo aprobó una propuesta de directiva, según la cual no menos del 40 % de los consejeros no ejecutivos en los consejos directivos deberán ser mujeres. A finales del 2013, la proporción es del 17,6 %. Para las empresas que cotizan en bolsa se deberá lograr antes del 2020, y para las del sector público, antes del 2018. La propuesta se convertirá en obligación en el territorio de la Unión, cuando sea aprobada por el Consejo de Ministros. Es de destacar que se estima que afectará a unas 5.000 empresas y, suponiendo que logren sus objetivos, podrá llevar a los consejos a unas 10-15.000 mujeres.

Parece políticamente incorrecto oponerse a la ley europea, y hay que recordar que las mujeres también tienen un importante poder electoral, además del humano. Pero si se mejorara el ecosistema de desarrollo y promoción de la mujer profesional, se podría afectar a centenares de miles de mujeres. Pero siempre es más expedito pasarle el problema a otro, ahora a las empresas. Sin embargo, la responsabilidad se extiende más allá de aprobar una ley con un mandato, los gobiernos también deben crear las condiciones para que el ecosistema sea conducente. Esto no opera en el vacío, como comentamos más adelante.

Lo que sí hicieron bien los parlamentarios es no proporcionar incentivos monetarios para el logro de las cuotas, como sí hacen algunos países, y pedir que los países impongan penalidades. Los beneficios de la participación de la mujer son suficientes incentivos, si los saben aprovechar. En una serie de artículos en coautoría con Helena Ancos (*¿Es la RSE Femenina?*

*Cuotas para mujeres en los Consejos de Administración*, reproducidos como capítulos III.4 y III.5, respectivamente, en el volumen II), analizábamos las características, virtudes y beneficios de la participación de la mujer en la dirección de las empresas.

Durante el 2014 la Unión Europea aprobó una directiva, que exige a unas 6.000 empresas **reportar el porcentaje de mujeres** en los consejos de administración. El reporte per se no tendrá efecto sobre la participación de la mujer en los consejos, pero puede tener un impacto indirecto al recibir presión de la sociedad civil o de los mismos empleados de la empresa.

A finales del 2013, los dos principales partidos de Alemania llegaron a un acuerdo para formar gobierno, que incluyó la demanda de los socialistas de colocar, en el programa de gobierno, que para el 2016 los consejos supervisores (en Alemania estos consejos están formados por directores independientes, y el consejo de administración está integrado por ejecutivos) deberán incluir no menos del 30 % de mujeres, o dejar los cargos vacantes. Una medida semejante (20 % para el 2018 y 40 % para el 2023) había sido rechazada por el parlamento, a solicitud del partido de Angela Merkel (mujer).

Por coincidencia, también a finales del 2013 se publicó un artículo en el *Journal of Business Ethics*, con una investigación académica sobre el tema, escrito por tres profesoras en Alemania (*Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a "Critical Mass"?*, por Jasmin Joecks, Kerstin Pull y Karin Vetter, *J. Bus. Ethics* (2013), 118: 61-72), donde se demuestra que es precisamente a partir de la proporción del 30 % de mujeres en el consejo que el efecto de sus actuaciones está por encima de los rendimientos de consejos por completo masculinos. El 30 % constituye, según los autores, el "número mágico". Esta conclusión se obtiene después de un análisis del rendimiento de 151 empresas alemanas en función del número de consejeras.

En España, el Instituto de Empresa publicó un artículo sobre la situación en ese país (Patricia Gabaldón, *Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España*, Centro de Gobierno Corporativo, IE Business School, 2013). En este estudio se hace un extenso análisis estadístico de la participación de la mujer en los consejos y la alta administración en el mundo, y en particular en Europa y en España. En los países analizados, la participación en los consejos en empresas cotizadas va desde un máximo del 30 % en Noruega, donde hay cuotas, hasta un mínimo del 3,5 % en Alemania, en la cual no las hay. España está en el promedio europeo, con 10,6 %, una en un consejo de diez miembros. Los países de América Latina están muy por detrás.

En octubre del 2013 se publicó el informe sobre la *Brecha Global de Género*, del World Economic Forum, que incluye una serie de estadísticas reveladoras. Los primeros puestos del índice global de igualdad los ocupan los países escandinavos. La siguiente tabla incluye la posición relativa (ranking) de algunos países seleccionados en tres de los subíndices. No hay espacio para hacer un análisis detallado, pero, por ejemplo, en el caso de España se observa que el empoderamiento político y los logros educativos no se traducen en igualdad en la participación económica (Argentina, Chile y México son todavía mucho peores). Algo falla en el sistema de transmisión. En el caso de Colombia sí parecen ser aprovechados los factores del entorno. Incluyo el caso de Noruega como referencia, ya que



suele ser usado como ejemplo para la justificación de cuotas. Es cierto que son líderes en participación económica, pero ello está respaldado por el entorno en logros educativos y empoderamiento político. Obviamente que la participación en la actividad económica tiene una gran desigualdad en los países de Iberoamérica.

Cuadro 1. Clasificación de países por empoderamiento de la mujer

País	Participación económica	Logros educativos	Empoderamiento político
Noruega	1	1	3
España	76	40	27
Argentina	101	42	24
Chile	112	32	67
Colombia	39	45	55
México	111	70	36
Perú	88	88	69

Fuente. *Brecha Global de género*, World Economic Forum, 2013

## ¿La solución son las cuotas?

Deliberadamente no hemos dicho todavía cuál es el problema al que se le busca solución. Y es que muchas veces **parece que se propone la solución de las cuotas sin antes averiguar cuál es el problema**. Este parece ser que no hay suficientes mujeres en los consejos. ¿Pero es este el problema o es solo una manifestación del mismo? A lo mejor si viéramos el problema como el de que el rendimiento de las empresas puede ser mejorado si se aprovecha la riqueza del capital humano femenino, la solución que buscaríamos sería otra. **Es decir, cómo aprovechar el capital humano disponible, para lo cual puede ser que las cuotas no sean la solución (no cambian el valor del capital humano), y habría que tener el ecosistema necesario para que pueda ser desarrollado y utilizado.**

**Las cuotas atacan los síntomas, no la enfermedad.** Las cuotas no atacan el problema del porqué hay pocas mujeres en altos cargos. Son muchos los obstáculos, ampliamente discutidos, que impiden a las mujeres llegar a esos niveles. Algunos son autoimpuestos, otros, impuestos por el sistema. En el primer caso, no todas las mujeres están dispuestas a hacer los sacrificios, en el conjunto de sus vidas, que consideran necesarios para lograr esos puestos, para hacer esa carrera. ¿Cuál es para ellas el costo/beneficio del esfuerzo? Precisamente por su carácter femenino, el resultado de su análisis puede ser muy diferente que para el hombre. Sus percepciones de lo que es un “éxito” y su valoración son muy diferentes.

Y, obviamente, hay un sinnúmero de obstáculos en el sistema, desde prejuicios culturales, invisibles, hasta impedimentos físicos. El “sistema” de reclutamiento, desarrollo y promoción dentro de la gran mayoría de empresas tiene sesgos masculinos. Desde el horario de trabajo hasta las percepciones sobre el comportamiento “deseable”, pasando por la forma

de vestirse. La conducta no es percibida de la misma manera para los hombres que para las mujeres. Si el hombre tiene el escritorio desordenado, es porque tiene mucho trabajo. Si el de la mujer está desordenado, es porque ella no tiene control sobre su trabajo. Si el hombre es agresivo, es porque trata de hacer valer su opinión. Si la mujer es agresiva, es porque tiene problemas mentales. Si un hombre va a Harvard, las mujeres hacen fila; si una mujer va a Harvard, los hombres salen corriendo. Son prejuicios arraigados.

El mismo sistema educativo en muchos países no es conducente para la participación plena de la mujer en la actividad empresarial, aunque esto está cambiando. En EE. UU., en el 2012, cerca del 36 % de los estudiantes del MBA eran mujeres, pero solo el 18 % de los decanos lo eran. No obstante esta participación creciente, todavía se tienen que superar grandes prejuicios en el ámbito de la empresa.

**Pero, ¿parte de la solución son las cuotas?** Según algunos estudios, las empresas en las que los consejos tienen más mujeres parecen ser más efectivas. Pero es de recordar que la mayoría de esos estudios han sido hechos cuando las mujeres fueron incorporadas sin presiones de cumplir cuotas, que han sido seleccionadas con otros criterios. ¿Quiere esto decir que si se aumentan los números para cumplir con las cuotas, contribuirán a mejorar la efectividad? ¿Se debe la mejor efectividad al número o a las características de las mujeres que los integran (no todos somos iguales)? ¿Serán las nuevas consejeras de la misma efectividad que las seleccionadas con criterio libre, o habrá “rendimientos decrecientes”? ¿Se crearán dos tipos de consejeras, las libres y las “cuotadas”? Y aquí vale la pena recordar la reciente noticia de que ante las demandas de mayor diversidad de género en su consejo, el *Presidente de Urban Outfitters* nombró a su esposa. Puede parecer tragicómico, pero es indicativo de lo que sucederá.

**Las cuotas hacen el supuesto implícito de que el problema es discriminación, cuando buena parte del problema reside en la escasez de mujeres preparadas, en su voluntad de hacer esas carreras y en obstáculos a su desarrollo, reales o percibidos. Las cuotas no resuelven estos problemas, solo son un paliativo temporal, son una aspirina. Se necesita atacar la enfermedad, y la enfermedad es el ecosistema, el entorno.**

Sobre esto, también por coincidencia, se publicó recientemente un interesante artículo (*Women Rising: The Unseen Barriers*, por Herminia Ibarra, Robin Ely y Deborah Kolben, en el *Harvard Business Review*, septiembre del 2013). En él las profesoras argumentan que los esfuerzos de las empresas por lograr una mayor diversidad de género en posiciones de liderazgo, a través de la ampliación del pool de candidatos(as), del desarrollo de programas de entrenamiento y mentoría fracasan, porque las empresas no han atacado el problema de la incompatibilidad entre las percepciones sobre las **características de la mujer, y las cualidades y experiencias que suelen ser asociadas con los líderes. No es suficiente con “identificar y desarrollar las destrezas y competencias, como si operaran en un vacío social. El entorno debe respaldar la motivación de las mujeres para liderar, y aumentar las posibilidades de que otras reconozcan y estimulen sus esfuerzos, aunque ellas no se comporten o actúen como la actual generación de ejecutivos senior”.** No basta con desarrollar su talento, el entorno es determinante.

Esta posición de reforma del ecosistema, que para el suscrito es más conducente a mediano y largo plazo, es indicativa de la cultura anglosajona, en contraposición con la posición más inter-

vencionista de la defensa de cuotas en Europa. La experiencia en EE. UU., con las cuotas para personas de color, no fue muy favorable. Había que atacar el problema, no su manifestación.

**¿Es necesaria una legislación de cuotas para mejorar la participación de la mujer?** En un intercambio entre el suscrito (en contra) y Helena Ancos (a favor) sobre el establecimiento de estas cuotas (reproducido como capítulo III.5 del volumen II, *Cuotas para las mujeres en los Consejos de Administración: ¿Qué opinas?*), Helena decía que eran necesarias “*porque la desigualdad crónica que vienen padeciendo las mujeres en el ámbito laboral, ya sea por sociedades machistas, modelos de conducta enquistados, o por razones psicológicas, no puede corregirse únicamente con la aplicación de las normas existentes, ni de incentivos, ni con la buena voluntad de los empresarios, sino que requiere de una intervención activa y contundente. Son tantas las resistencias y las barreras, que sólo una labor ‘educativa’ a largo plazo podría tener éxito.*”

Un estudio en Noruega, donde han existido cuotas desde el 2003, demostró que el nombramiento de mujeres, con mayor edad y calificaciones, en los consejos, conduce a un mayor número de mujeres como Presidente del Consejo y de la empresa, lo cual produce buenos modelos y oportunidades de mentoría, o sea que las cuotas pueden mejorar el mismo ecosistema de apoyo (*The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs*, por Mingzhu Wang y Elisabeth Kelan, *Journal of Business Ethics*, 2013, No. 117, pp. 449-466). Antes de extrapolar estos resultados a otros países, hay que tener en cuenta las especiales características de la cultura y tradición de igualdad en Noruega.

**¿Perjudica tener la legislación?** En aquel intercambio, el suscrito alegaba que “*las cuotas llevarán a que se promuevan algunas mujeres, no necesariamente competentes, que luego serán usadas para demostrar lo equivocado de las medidas y para denigrar a las demás mujeres competentes. Las reglas del gobierno corporativo no están suficientemente desarrolladas como para impedir esto. Difícilmente pueden los accionistas elegir directamente a los miembros del Consejo y muchas veces son los mismos miembros los que seleccionan a los otros miembros. Muchas empresas, aun cotizando en Bolsa, tienen control familiar o de grupos de poder que determinan los miembros del Consejo. De hecho, las cuotas impuestas a nivel del Consejo harán poco o nada para elevar el porcentaje de mujeres en cargos directivos. Buscarán ‘paracaidistas’ en el Consejo para llenar la cuota. Hay que cambiar las reglas de selección de miembros del Consejo para permitir la elección directa por parte de los accionistas o grupos minoritarios.*”

Un artículo, *Do more women on the Board mean better results?* (publicado en la revista *New Yorker* el 19 de noviembre del 2013), analiza estudios empíricos sobre la relación entre la participación de la mujer en los consejos y el rendimiento de la empresa, y encuentra evidencia para respaldar casi cualquier posición, desde que contribuyen al rendimiento, a que lo reducen por tener menores calificaciones, a que son más convenientes en épocas de turbulencia, por su visión más cautelosa y a largo plazo. Parece ser muy difícil generalizar<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> También se publicó un estudio por la International Finance Corporation: *Investing in Women’s Employment: Good for business, Good for development*. Si bien el reporte no trata sobre el tema de las cuotas para mujeres en consejos y en la alta dirección, sí contiene un análisis de las condiciones que deben operar en la empresa y su entorno (lo que llamábamos el ecosistema) para eliminar obstáculos y crear las condiciones para el progreso de la mujer. Consta de tres capítulos:

- Por qué se debe invertir en el empleo de mujeres
- Cómo se debe respaldar el proceso
- Cuáles son los beneficios y cómo capturarlos

Pero la imposición de cuotas, como casi toda regulación empresarial, está diseñada para los pecadores, y en el caso de Europa, con la vista puesta en los países más avanzados. Ello puede tener costos para muchas de las empresas, sobre todo si se extiende la imposición, por regulación o por asimilación a empresas menos preparadas, en entornos internos y externos no conducentes. Son muchos los casos en que la imposición de cuotas crea divisiones internas, que perturban la armonía del entorno del trabajo. **Debe adoptarse una visión y soluciones integrales a la problemática.**

### En resumen

**Parece que es muy difícil generalizar sobre este problema, y su solución depende de las circunstancias de cada empresa, de su cultura de gestión, de las mujeres y de los hombres que componen el consejo y la alta administración, del entorno de negocios de la empresa, la cultura empresarial, y del país y de muchas otras variables.**

**Lo que parece ser cierto es que es un error pensar que solo los hombres pueden hacer una contribución.**

**Estamos decididamente a favor de un mayor aprovechamiento del potencial femenino, de sus contribuciones, del valor de la diversidad para el rendimiento de las empresas. Lo que cuestionamos es si ello se logra con cuotas o con una mejora del ecosistema del desarrollo del talento femenino, o con ambos.**

**El lector debe formarse su propia opinión. A lo mejor las cuotas son una solución a corto plazo, mientras se implementan las medidas de fondo. Pero como en todos los órdenes de la vida, una vez que se ha implantado lo que debería ser una solución temporal, se ignoran los esfuerzos necesarios para la solución al problema de fondo. En este caso sería una pena.**

## 11.2. Cuotas para mujeres en consejos y alta dirección: ¿son efectivas?

En junio del 2014 se publicó un artículo académico en la serie de documentos de trabajo del National Bureau of Economic Research, *Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway*, por Marianne Bertrand, Sandra E. Black, Sissel Jensen y Adriana Lleras-Muney (cuatro mujeres). En este trabajo se analiza el caso paradigmático de las cuotas para mujeres en las empresas en Noruega.

El resultado más destacable del reciente estudio es que aunque se ha cumplido con la obligación de las cuotas, de tener no menos del 40 % de representación femenina en los consejos, los resultados en el ámbito de altos ejecutivos dejan mucho que desear. **Noruega tiene el 40,5 % de miembros no ejecutivos de los consejos de las empresas que cotizan en bolsa, pero solo el 6,4 % de los ejecutivos son mujeres, y ninguna de las grandes empresas tiene presidente que sea mujer.**

No obstante, ha habido algunos resultados positivos, posiblemente sorprendentes.

Un resultado positivo de la reforma es que **las mujeres que fueron nombradas en los consejos tenían mejores cualificaciones que sus predecesoras, y que la brecha salarial entre hombres y mujeres dentro de los consejos se estrechó.** Se había especulado (el suscrito lo hizo) que la obligación de nombrar mujeres haría que se llenaran los cargos con las menos calificadas, e incluso que se mostrase favoritismo hacia algunas. El resultado es laudable. Claro está que, como mencionábamos en el capítulo anterior, es difícil extrapolar estos efectos a otros países que no tienen la tradición, cultura e institucionalidad empresarial y social que tiene Noruega.

Sin embargo, aun cuando se mejoró la participación de las mujeres en el tope alto de la remuneración (5 % más elevado), no se encontró evidencia de que ello haya permeado en el resto de la organización. La reforma tampoco tuvo impacto en las mujeres que, igualmente calificadas, no formaron parte del grupo que se incorporó a los consejos.

Y lo que es más significativo, **la reforma no afectó la brecha salarial, ni la representación en la gerencia alta de las empresas.** El efecto salarial y de representación parece que se limitó a los consejos, donde se impuso la cuota.

Y también es significativo que la reforma no afectó las decisiones de carrera de las mujeres; por ejemplo, no aumentó la participación de la mujer en programas de educación empresarial, ni en una convergencia salarial entre los sueldos de recientes graduados de estos programas.

**Y tampoco parece afectar mucho a las empresas no sujetas a la regulación.** Si bien las empresas cotizadas tienen 570 mujeres en el consejo, de los 1.400 puestos (40,6 %), en el

resto de las empresas hay unas 90.000 mujeres, de un total de unos 500.000 directores (18 %). Además, solo hay 16 mujeres entre las 250 personas al máximo nivel ejecutivo (6 %)².

**La conclusión del estudio es que “a corto plazo, la reforma tuvo muy poco impacto apreciable en la posición de las mujeres en las empresas, más allá del efecto directo sobre las mujeres que ejercieron como miembros de los consejos”.**

Estos resultados vienen a corroborar las opiniones vertidas en el capítulo anterior sobre la efectividad de las cuotas, aunque contradicen mi opinión acerca de la calificación de las que serían nombradas para cumplir con la cuota.

Es posible que las cuotas hayan aumentado el número de mujeres como consejeras no ejecutivas a expensas de los cargos ejecutivos que podrían ocupar, lo que tendría más impacto sobre las condiciones de la participación de la mujer en las empresas. El efecto multiplicador sería mayor.

Como comentábamos en el capítulo anterior:

**“...si se mejorara el ecosistema de desarrollo y promoción de la mujer profesional, se podría afectar a centenares de miles de mujeres... no solo a un pequeño grupo”.**

---

<sup>2</sup> Véase también el artículo de Richard Milne en el Financial Times del 28 de agosto del 2014, “*Norway’s push for gender equality stops at executive suite*”.

### III.3. Brecha de remuneración por género: una propuesta radical

Recientemente se ha reactivado la discusión sobre la brecha salarial entre hombres y mujeres. En Europa, con motivo de la celebración del Día de la Igualdad Salarial. En EE. UU., con motivo de una propuesta de ley sobre equiparación de sueldos (innecesaria para algunos, ya que existe una ley que prohíbe la discriminación por género, que incluye la remuneración).

Algunos datos y aseveraciones recogidos con motivo de estos eventos:

- En España, la brecha salarial es del 18 %, ligeramente superior a la media de la UE.
- “La brecha salarial entre el hombre y la mujer en EE. UU. es del 23 %. “Si se compara para personas con igual educación e igual trabajo, la brecha es entre el 3 y el 12 %”. “La brecha en remuneración un año después de la graduación universitaria es del 7 %”.
- Según estos datos, “la brecha en la remuneración se debe a acumulación de prejuicios históricos”.
- “En EE. UU., el porcentaje de mujeres con hijos menores de 18 años, que no trabajan fuera del hogar, ha aumentado del 33 % en 1967 al 50 % en el 2012. La mujeres tienen el 50 % de los empleos”.
- “El porcentaje de mujeres en labores con mejores sueldos ha disminuido continuamente. ¿Son forzadas a “escoger” actividades que se pagan con menores remuneraciones?”.
- “El mayor sueldo relativo de los hombres se debe a que ofrecen menor incertidumbre sobre su continuidad. Las mujeres pueden querer o tener que dejar el trabajo por diversas razones”.
- “Si las mujeres hacen el mismo trabajo, con las mismas calificaciones que los hombres, a un costo del 23 % menor, ¿por qué las empresas no contratan más mujeres para ahorrar costos? ¿Prejuicio, ignorancia o menor productividad?”.
- “Lo de la brecha del 23 % es una falacia. Compara peras con manzanas. Los hombres trabajan más y son mayoría en ocupaciones y profesiones que tienen mayores sueldos y son minoría en los menores sueldos”.

#### Una propuesta radical

Parte de la brecha se debe a que la sociedad, implícita o explícitamente, espera que la mujer haga dos “trabajos”, uno reenumerado y otro no, y no paga por tener la disponibilidad de la mujer para el “segundo” trabajo. Es un trabajo que hace o una contingencia de que lo pueda hacer, que la sociedad quiere tener pero que no remunera.

Pagamos por un seguro de accidentes o de salud, por si acaso algo va mal. Tenemos ahorros a baja remuneración, por si necesitamos el dinero. Incurrimos en el costo de oportunidad de tener cosas sin usar, por si acaso. Pero no se quiere pagar por el servicio que la mujer presta a la sociedad, que no es ni considerado como tal.

¿Cuál es este servicio? **En muchas sociedades se espera que la mujer esté “disponible” para tener hijos, para educarlos, para contribuir al desarrollo del hogar, para darle estabilidad al núcleo familiar. Pero esto no es remunerado.**

La mujer está valorada en la empresa en sentido colectivo, como mujer, no hay diferenciación de sueldo entre las que tienen familia o pueden tenerla, y las que han decidido no hacerlo (y que no se le ocurra a nadie pedir que hagan ese compromiso). “Pagan justos por pecadores”, el sueldo es menor para todas.

Nótese que en las sociedades donde el hombre puede prestar/presta algunos de estos “servicios sociales” (los casos de los países escandinavos), la brecha salarial en el trabajo remunerado es menor que en las sociedades donde los papeles están claramente diferenciados, en la realidad o en la percepción (el caso de los países latinos).

**Se podría decir que la brecha salarial se puede explicar por dos componentes: prejuicio y contingencia para la prestación de esos servicios a la sociedad. Para resolverlo habría que considerar ambos, con diferentes estrategias.**

Y aquí, querido lector, no estoy siendo machista. La mujer desempeña un papel crítico en la sociedad para su desarrollo, forme o no familia. La posibilidad siempre existe, y su papel es irremplazable en muchas funciones. Y si no está convencido, recuerde el papel que desempeñó su madre en su existencia. ¿Cobra o cobró por los “servicios” que ha prestado a la sociedad?

De la misma manera que queremos ponerle un precio a los “servicios medioambientales” (bosques, aire, ríos, costas, etc.), que reflejen no sus costos tangibles, sino la verdadera contribución que hacen a la sociedad para que sean utilizados de forma sostenible, la sociedad debería compensar el servicio que la mujer le presta, más allá de lo que está reflejado en su remuneración por servicios prestados en una empresa o institución.

¿Sabía usted que los gastos para combatir el crimen, las guerras y los desastres se cuentan como parte del producto interno bruto, pero que el trabajo en el hogar, quienquiera que lo haga, incluyendo la educación de los hijos, no se cuenta? ¿Contribuye esta omisión al sesgo de pensar que ese trabajo no tiene contribución al desarrollo de la sociedad?

**Se debe resolver el componente de la brecha salarial correspondiente a los prejuicios con medidas ampliamente conocidas y que no es necesario reiterar. Pero la sociedad también debe encontrar la manera de compensar a la mujer por esos “servicios sociales”. ¿Incluirlos en su pensión?**



## III.4. Derechos humanos para empresas normales y corrientes

### Introducción<sup>3</sup>

Lamentablemente, existe mucha confusión sobre el papel de las empresas respecto a los derechos humanos (DD. HH.). Continúa vigente la creencia de que esto es un problema que solo concierne a los gobiernos y a las grandes empresas multinacionales que operan en países en vías de desarrollo, derivada, en gran parte, de la visibilidad de los casos más flagrantes de violación de los derechos humanos. Pero ello refleja ignorancia sobre lo que en realidad son los DD. HH. en el contexto de la empresa.

En gran medida, el origen de la preocupación acerca del impacto de las empresas sobre los DD. HH. viene de las organizaciones multilaterales, en particular de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en el entorno de gobiernos y de instituciones de la sociedad civil. Ello crea, para los no expertos, la percepción de que es un asunto que no concierne a las empresas, o que les incumbe poco. Claro está que esto es una percepción equivocada, derivada del desconocimiento de lo que son los DD. HH., y que a las empresas, al trabajar para y con personas, les afectan esos derechos, y en algunos casos pueden tener un gran impacto, pero, en todo caso, tienen algún impacto.

El objetivo de esta conferencia no es ser exhaustivo en el análisis de los DD. HH., y de las implicaciones que tienen para la conducta de las empresas. El objetivo es mostrar que el respeto compete a todo tipo de empresas, y que forma parte de la gestión cotidiana. Comenzaremos analizando los mitos que contribuyen a crear confusión, y que son un obstáculo a la incorporación de los DD. HH. en las estrategias empresariales, para luego analizar qué son en realidad los DD. HH., el reciente progreso en la conceptualización del papel de las empresas y su implementación, analizar las implicaciones para las empresas normales y corrientes, y concluir con la importancia de situarlos en el contexto de la responsabilidad de las empresas ante la sociedad, así como la necesidad del respaldo de políticas públicas y una institucionalidad pública y privada.

### Mitos sobre empresa y derechos humanos

Buena parte de la dificultad de interesar a las empresas –sobre todo a las de menor tamaño– y a la sociedad sobre la necesidad del respeto de aquellas a los DD. HH., se debe a una ignorancia sobre su verdadero significado, a raíz de la existencia de varios mitos, entre los cuales destacan los seis siguientes:

**Los DD. HH. son solo un problema de gobiernos.** La atención de los medios de comunicación sobre el tema está dominada por eventos significativos, mayormente relacionados con la acción o falta de acción de los gobiernos. En unos casos, por los abusos que cometen algunos

<sup>3</sup> Este capítulo fue publicado en el libro *¿Para qué sirve realmente la ética en la empresa?*, Fundación Étnor, 2015.

regímenes sobre determinados miembros de la población, en particular la privación de algunos derechos, como la libertad física y de expresión, tortura o maltrato, asesinatos, etc. En otros casos, por su complicidad en abusos cometidos por parte de la población, de algunas instituciones y de empresas. Y cuando se habla en los medios de la protección de los DD. HH., se suele hablar de los juicios por crímenes cometidos en países en vías de desarrollo, y de instituciones dominadas por gobiernos, como la Corte Internacional de Justicia, el Tribunal Europeo de Derechos Humanos, la Corte Interamericana de Derechos Humanos, y en organizaciones como la ONU, en cuyo seno se promulgó la Carta Fundamental de los Derechos Humanos, que comentaremos más adelante.

Algunos titulares recientes son muy ilustrativos: «Una sentencia del Tribunal Europeo de Derechos Humanos puede sacar a decenas de terroristas a la calle». «China aspira al Consejo de Derechos Humanos mientras arresta a los disidentes». «México acepta rezagos en derechos humanos ante la ONU, responderá hasta marzo». «Los premios a los derechos humanos desagradan a los dictadores». «Malala gana el Premio Andrei Sajarov de derechos humanos». No es de sorprender si se piensa que los DD. HH. son un asunto de los gobiernos.

**Los DD. HH. son solo un problema en áreas de violencia.** De la misma manera, gran parte de las informaciones de los medios sobre violaciones provienen de zonas de conflicto armado o donde es intensiva la violencia. Se menciona frecuentemente el caso de Colombia, donde el conflicto civil lleva más de cincuenta años; el caso de algunos países africanos, el Medio Oriente, en particular en Siria, y algunos países asiáticos, como Myanmar y China.

**Los DD. HH. solo conciernen a las multinacionales.** Y cuando se menciona a empresas, se suele hablar de las grandes multinacionales y otras empresas de gran tamaño, porque son las que por el volumen de negocios y cantidad de personal pueden tener un gran impacto. El caso reciente más notorio son las violaciones en la industria textil de Bangladesh, que aunque son cometidas por empresas locales, se atribuyen a la conspiración o indiferencia de sus clientes, las grandes multinacionales del vestido. También porque las empresas de gran tamaño son las que se someten al escrutinio por parte de las instituciones de supervisión y control de la sociedad civil, y las que denuncian los malos comportamientos.

**Los DD. HH. solo conciernen a la industria extractiva.** Esta industria (minería, hidrocarburos y forestal) tiene un elevado impacto económico, social y ambiental en las regiones donde opera, y además suele cubrir grandes extensiones en regiones relativamente remotas de los países en los que se instala. Son comunes los reportes de violaciones de los derechos de las poblaciones indígenas y el resto de la población local, en particular eventos relacionados con violencia a las mujeres en la zona de influencia de la explotación.

**Las violaciones de los DD. HH. solo son un problema en los países en vías de desarrollo.** Por la debilidad de la ley y de las instituciones de salvaguarda, y la herencia histórica de conflictos, los casos más sonados de violaciones ocurren, en efecto, en países en vías de desarrollo. El menor avance relativo también induce a estos países a ofrecer, implícita o explícitamente, condiciones más tolerantes, para atraer a las empresas mul-

tinacionales o para el desarrollo de las locales. Algunas de las violaciones no son de los estándares locales, pero sí de los internacionales. Pero no tienen el monopolio. Ocurren en todos los países del mundo. Véanse los casos de discriminación racial en EE. UU., el tratamiento de inmigrantes en algunos países europeos, la supresión de libertades en Rusia, las condiciones laborales en Prato, Italia, donde la industria del vestido es dominada por inmigrantes chinos.

**Las empresas solo respetarán los DD. HH. si es obligatorio por ley.** En función de estos mitos, también se cree que la única manera para que las empresas respeten los DD. HH. es incorporándolos en las leyes y regulaciones nacionales.

Como se verá más adelante, algunos de los derechos ya están incorporados en las legislaciones, y con otros es muy difícil hacerlo, y en caso de que se haga pueden ser muy difíciles de controlar en la práctica. Adicionalmente, si se pretende regular para las empresas de peor comportamiento, se imponen restricciones a las de buena conducta, que pueden crear rigideces, de modo que se reducen la competitividad y en algunos casos el empleo o las condiciones salariales. Como veremos más adelante, el control más importante para las empresas, pero no el más efectivo en todos los casos, es el que pueden imponer la sociedad civil y el mercado, complementando el de los gobiernos.

Estos mitos refuerzan el desconocimiento de lo que en realidad son los DD. HH. Son palabras que se usan mucho, pero que se desconoce lo que verdaderamente involucran, y mucho menos cuál es el papel de la empresa en el respeto de los mismos. Hay una percepción en términos generales, pero no suficiente como para que las mismas empresas tomen medidas y la sociedad actúe. En lo que sigue esperamos mostrar que los DD. HH. deben ser una preocupación de las empresas normales y corrientes.

## ¿Qué son los derechos humanos?

A continuación describiremos los DD. HH., tal y como han sido definidos y aceptados universalmente, en función de su objeto, el ser humano, sin distinción de quién los debe respetar. En la siguiente sección los pondremos en el contexto de su aplicación por parte de las empresas.

El marco global es la Carta Internacional de los Derechos Humanos, que está constituida por tres partes separadas:

- Declaración Universal de los Derechos Humanos<sup>4</sup>.
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos<sup>5</sup>.
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> <http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=spn>

<sup>5</sup> <http://www2.ohchr.org/spanish/law/ccpr.htm>

<sup>6</sup> <http://www2.ohchr.org/spanish/law/cescr.htm>

La Declaración Universal fue adoptada y proclamada por la Asamblea General de la ONU en diciembre de 1948. Recoge treinta derechos fundamentales, incluyendo la igualdad entre todas las personas sin distinciones, derecho a la vida, la libertad y seguridad, la libertad de expresión, acceso a la justicia, libre circulación, derecho a asilo, derecho de propiedad, libertad de pensamiento, de conciencia, de religión, derecho al trabajo, a la igualdad de sueldos por el mismo trabajo, educación elemental gratuita y acceso al resto, derecho a un nivel de vida adecuado, protección de sus intereses morales y materiales del producto de su trabajo, libre asociación sindical, entre otros derechos.

La segunda parte, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, fue adoptada por la Asamblea General de la ONU en diciembre de 1966, y entró en vigor en marzo de 1976. Contiene cincuenta y dos artículos y multitud de párrafos dirigidos a gobiernos, donde se insta a respetar los DD. HH. fundamentales, el derecho de la libre determinación de los pueblos, el derecho a establecer su condición política y proveer su desarrollo económico, social y cultural, prohibición de la esclavitud y del trabajo forzado, igualdad de derechos civiles y políticos, libertad de religión, de opinión, etc. En buena medida reitera y detalla los derechos de la Declaración Universal.

La tercera parte, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, de adopción y vigencia contemporáneas con el Pacto de Derechos Civiles y Políticos, contiene treinta y un artículos de tenor semejante a este pacto. Incluye el derecho al trabajo, en condiciones equitativas y satisfactorias en términos de sueldos, seguridad e higiene, disfrute de tiempo libre y descanso, derecho de afiliación sindical, a huelga, derecho a seguridad social, licencia remunerada para el parto, protección de los menores y regulación de la edad para el trabajo, disfrute del más alto nivel de salud física y mental, derecho a la educación, derecho a participar en la vida cultural y gozar de los beneficios del progreso científico, entre otros.

El objetivo de este breve repaso no es ser exhaustivo, sino darle al lector una idea del contenido de los instrumentos adoptados por la ONU sobre los DD. HH. Como puede observarse, los derechos son sumamente amplios y cubren todo el espectro posible de la vida de las personas. Pero por su naturaleza universal son de tipo general, y los problemas se presentan en su implementación. Por ejemplo, ¿qué quiere decir un nivel de vida adecuado y quién lo debe garantizar? O bien, ¿el derecho a condiciones equitativas y satisfactorias en el trabajo?

Y es en la interpretación y en la traducción al contexto de la empresa donde se pueden presentar las dificultades. ¿Cuáles son las responsabilidades de una empresa en el respeto a estos derechos? Puede pensarse que muchos de estos derechos están expresados como si no fueran responsabilidad de nadie o, en el mejor de los casos, responsabilidades de los gobiernos hacia sus ciudadanos. ¿Cómo se puede traducir todo esto a la realidad cotidiana de las empresas? Esto es lo que se ha pretendido aclarar con el llamado Informe Ruggie, que comentaremos más adelante.

Además, se consideran parte de estos DD. HH. las convenciones fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), referentes a la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación, a la erradicación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio, la abolición efectiva del trabajo infantil, la libertad de asociación y la sindical, y el

reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. Adicionalmente, existen casi doscientas otras convenciones más específicas, que cubren con más detalle áreas seleccionadas, como la remuneración, horario de trabajo, migrantes, marinos, estibadores, poblaciones indígenas, educación vocacional, maternidad, entre muchas otras.

Como se puede observar, los derechos establecidos en estas convenciones están directamente relacionados con las actividades de todo tipo de empresas. Sin embargo, es de destacar que estas convenciones solo se convierten en ley nacional cuando han sido ratificadas por los mismos países. Por ejemplo, la convención sobre la abolición del trabajo infantil no ha sido ratificada en China, México y EE. UU., y la de libre asociación no está confirmada en China ni en EE. UU., aunque en este último caso es porque la regulación es en el ámbito estadual (en algunos estados no están permitidos los sindicatos) y no en el federal, de ahí que EE. UU. no puede ratificarla. EE. UU. y muchos países árabes no han confirmado las referentes a discriminación en el empleo. China no ha ratificado las correspondientes a trabajo forzado.

El caso del trabajo infantil es muy ilustrativo de las implicaciones de los DD. HH. para las empresas. En principio, una organización en México que contrata niños no estaría violando la legislación nacional, aunque sí la convención de la OIT. No obstante, es de esperar que una empresa responsable no lo haga, o que si lo hace, que sea en condiciones favorables para el desarrollo infantil; por ejemplo, que sea de acuerdo con sus capacidades físicas y mentales, proporcionando la oportunidad de educación y favoreciendo la conexión familiar. Esto puede, incluso, llegar a protegerlos de otros problemas en el entorno en que se ven forzados a vivir. En EE. UU. se considera el trabajo de menores como una buena oportunidad para su desarrollo personal y profesional, por lo que no está prohibido, pero está debidamente regulado para evitar la explotación.

## Responsabilidad de la empresa en los DD. HH.

Ante la situación descrita, no es de extrañar que la gran mayoría de las empresas, las normales y corrientes, sientan que todo esto de los DD. HH. las afecta poco. Y en la parte que las afecta directamente, como son las condiciones laborales, la gran mayoría creen que es algo normal del negocio, y no saben que ello hace parte de esos DD. HH. de los que tanto se habla. Hay una brecha de percepción y de apreciación de la amplitud de la responsabilidad. Por esta razón la ONU, principal promotora de los DD. HH., ha hecho grandes esfuerzos en las últimas décadas para concienciar a las empresas de su papel en el respeto de los DD. HH.

Para aclarar estas confusiones la ONU, a través de la Subcomisión de Derechos Humanos, trató de establecer unas normas que le asignaban obligaciones específicas a las empresas, cuando estas fueran ratificadas por los países. La subcomisión, integrada por representantes gubernamentales, consideró que era cuestión de imponer responsabilidades a las empresas. La propuesta contó con la férrea oposición de las organizaciones empresariales, y alegaron que se les atribuían responsabilidades que competían a los estados. Esta visión prevaleció, las normas no fueron aprobadas y la subcomisión fue abolida. Pero el problema persistía: ¿quién tiene la responsabilidad?

En marzo del 2006 se creó el Consejo de Derechos Humanos. Anteriormente, en el año 2005, al disolverse la subcomisión, el secretario general de la ONU creó la oficina de un representante especial del secretario general para analizar el problema y proponer soluciones. Había que sacar la búsqueda de la solución del plano puramente político.

Este representante —el profesor John Ruggie— y su equipo realizaron extensas consultas con todas las partes interesadas, en particular con el sector privado, y propusieron unos principios rectores, de aplicación voluntaria, donde distinguían claramente lo que son las distintas clases de responsabilidades, las de los gobiernos y las de las empresas. Estos *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar»* (Informe Ruggie, para simplificar) fueron respaldados el 16 de junio del 2011, por el Consejo de las Naciones Unidas sobre los Derechos Humanos<sup>7</sup>.

En los 31 principios rectores se establecen las responsabilidades de los estados de **proteger** los DD. HH. (diez principios), las de las empresas de **respetarlos** (catorce principios) y las de ambas partes de establecer mecanismos para **remediar** las violaciones (siete principios). En el caso de las empresas, se requiere que tengan esquemas para recoger las quejas y actuar sobre ellas, y en el de los gobiernos, que dispongan de mecanismos legales que permitan investigar y resolver las violaciones. Sin embargo, es importante destacar que esta asignación de responsabilidades no debe constituir una «separación» de estas; solo se pueden proteger, respetar y remediar con la actuación de todas las partes. Una empresa no debería poder alegar que porque el Estado no ha cumplido su función de proteger, no se le puede asignar la responsabilidad de respetar. Al final, su reputación y sus rendimientos terminarán sufriendo<sup>8</sup>.

Estos principios representan un movimiento de lo negativo, de lo tradicional, de «delatar y atemorizar», hacia uno positivo, de «conocer y demostrar». El principio 15 da una idea de cómo implementar estas obligaciones:

#### Principio rector 15

Para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos, las empresas deben contar con políticas y procedimientos apropiados en función de su tamaño y circunstancias. A saber:

- a) Un compromiso político de asumir su responsabilidad de respetar los derechos humanos.
- b) Un proceso de diligencia debida en materia de derechos humanos para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo abordan su impacto sobre los derechos humanos.
- c) Unos procesos que permitan reparar todas las consecuencias negativas sobre los derechos humanos que hayan provocado o contribuido a provocar.

<sup>7</sup> Representante especial del secretario general para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas, John Ruggie (2011), *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar»*. Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra.

<sup>8</sup> Murphy, M. y Vives, J. (2013). Perceptions of Justice and the Human Rights Protect, Respect, and Remedy Framework. *Journal of Business Ethics*, 116: 781-797.

La implementación se espera que se lleve a cabo a través del establecimiento de políticas explícitas e integrales sobre el tema de los DD. HH. (menos del 1 % de las ochenta mil transnacionales las tienen), con el compromiso político de alto nivel de implementarlas, para lo cual se espera que la empresa lleve a cabo un análisis exhaustivo (diligencia debida) para identificar, prevenir, mitigar y reportar sobre sus actuaciones, y que establezca procesos para reparar las consecuencias negativas identificadas.

Esto, que en teoría parece lógico y sencillo, es sumamente complejo, sobre todo para empresas de gran tamaño que operan en diferentes países con variadas concepciones de lo que son los DD. HH. y distintas culturas empresariales<sup>9</sup>. Pero representa una guía clara de acción. Para muchas empresas que ya tienen partes de políticas y de procesos, el reto será complementarlas e integrarlas, y sistematizar los procesos de reparación.

Ante la potencial complejidad de la implementación se han desarrollado decenas de guías, algunas genéricas<sup>10, 11, 12, 13</sup>, otras para sectores con mucho impacto, como los hidrocarburos<sup>14, 15</sup>, otras para organizaciones que manejan las tecnologías de la información<sup>16</sup> y agencias de empleo y reclutamiento<sup>17</sup>, y aun otras para empresas de menor tamaño<sup>18</sup> (que comentaremos más adelante), para regiones como América Latina<sup>19</sup>, y hasta para instituciones financieras<sup>20</sup>. El problema no parece ser la carencia de guías para la implementación, sino la falta de conocimiento de que hay que hacerlo, y de voluntad política para hacerlo.

Como consecuencia de la adopción de estos principios, otras iniciativas internacionales se han reformado o fortalecido, incluyendo el tema de los DD. HH. El Pacto Mundial, que tuvo un desarrollo superpuesto al de los principios en el seno de la misma organización, la ONU, tiene los seis primeros principios dedicados a los DD. HH., básicamente repitiendo los principios de la Carta de DD. HH. y las convenciones fundamentales de la OIT. El Global Reporting Initiative (GRI<sup>21</sup>), que es la guía para la preparación de informes de sostenibilidad, incluye un conjunto de indicadores dedicados a reportar sobre los DD. HH.

**9** Se puede ver, por ejemplo, The Danish Center for Human Rights, 2013, *Talking the Human Rights Walk: Nestlé's Experience Assessing Human Rights Impacts in its Business Activities*. Nestlé, Vevey, Suiza.

**10** Monash University (2008). *Human Rights Translated: A Business Reference Guide*. World Business Council for Sustainable Development, Ginebra.

**11** Business for Social Responsibility (2013). *Conducting an Effective Human Rights Impact Assessment Guidelines, Steps, and Examples*. BSR, San Francisco.

**12** Danish Institute for Human Rights (2011). *Human Rights Compliance Assessment (HRCIA): Quick Check*. Copenhagen.

**13** Global Compact (2011). *A Guide for Business: How to Develop a Human Rights Policy*. Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra.

**14** IPIECA (2013). *Proceso de debida diligencia en derechos humanos. Guía práctica de implementación para las empresas de petróleo y gas*. IPIECA, Londres.

**15** Shift and the Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). *Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*. Comisión Europea, Bruselas.

**16** Shift and the Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). *ICT Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*. Comisión Europea, Bruselas.

**17** Shift and the Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). *Employment & Recruitment Agencies Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*. Comisión Europea, Bruselas.

**18** Comisión Europea (2013). *Mi empresa y los derechos humanos: Guía de derechos humanos para pequeñas y medianas empresas*. Bruselas.

**19** Business and Human Rights Resource Center (2013). *Empresas y Derechos Humanos en América Latina y el Caribe - Panorama sobre los acontecimientos más recientes*. Londres.

**20** The Thun Group of Banks (2013). *UN Guiding Principles on Business and Human Rights Discussion Paper for Banks on Implications of Principles 16-2*. Thun, Suiza.

**21** Global Reporting Initiative (2011). *Indicator Protocols Set Human Rights (HR)*. Amsterdam.

(aunque muchos son poco efectivos para estimular su respeto<sup>22</sup>). La norma ISO 26000<sup>23</sup>, sobre responsabilidad social de las organizaciones, incluye un capítulo sobre DD. HH. A diferencia de los demás estándares de la ISO, este no es certificable; es una guía muy práctica y fácil de seguir. Las directrices para empresas multinacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) incluyen un capítulo sobre DD. HH.<sup>24</sup>.

## DD. HH. para empresas normales y corrientes

Como consecuencia de los mitos que describimos al principio, persiste entre la mayoría de las empresas y buena parte de la sociedad la idea de que los DD. HH. no les competen, o que no deben preocuparse, pues son las multinacionales y los gobiernos los que deben preocuparse de ellos. Pero como ya hemos ido viendo, cuando se entra a conocer qué son los DD. HH., debe resultar obvio que afectan a todas las empresas, aunque algunas pueden pensar que tienen poco impacto.

En el mundo hay solo 80.000 empresas calificadas como transnacionales, con 700.000 subsidiarias. En España hay 3,3 millones de empresas, en Europa más de 23 millones y en América Latina más de 15 millones. La inmensa mayoría son empresas «normales y corrientes» (más del 99 % son PyMEs). Aunque es posible que cada una de estas PyMEs no tenga un impacto significativo, el colectivo sí lo tiene. Estas empresas acaparan entre el 50 y el 60 % del empleo, aunque una proporción menor del producto interior bruto.

Cuando estas empresas normales y corrientes leen el Informe Ruggie, que supuestamente debe ayudar en la implementación, pueden sentirse abrumadas por la complejidad de las propuestas y el elevado costo que pueden tener. ¿Deben estas empresas, por ejemplo, cumplir con el principio 15 y preparar políticas y procedimientos, llevar a cabo el proceso de diligencia para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo abordan su impacto sobre los derechos humanos, y desarrollar procesos que permitan reparar las consecuencias negativas? En principio sí, pero en la práctica puede ser que baste con ser conscientes de la situación, y en la medida de lo posible, paulatinamente, desarrollar lo establecido en el principio 15, en los aspectos que sean considerados los más importantes para la empresa.

Es posible que ya tengan mucho hecho, pero en general puede que sea aislado, no integrado, con supervisión y seguimiento ocasional. Los Principios Ruggie son una buena oportunidad para hacerlo de forma más sistemática y consistente. Consciente de esto, la Comisión Europea ha producido una guía para la implementación en PyMEs<sup>25</sup>, que si bien no da guías sobre el proceso de diligencia debida o el desarrollo de los mecanismos

<sup>22</sup>Por ejemplo, uno de ellos pide reportar cuántas horas de entrenamiento en DD. HH. han recibido los empleados. El hecho de que hayan tenido entrenamiento no asegura que hayan aprendido o que lo pongan en práctica.

<sup>23</sup>Lamentablemente, la norma ISO 26000 no es de dominio público, y debe ser adquirida en el sitio de la ISO: [www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm)

<sup>24</sup>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2011). *Directrices de la OCDE para empresas multinacionales*. OCDE, París.

<sup>25</sup>Comisión Europea (2013). *Mi empresa y los derechos humanos: Guía de derechos humanos para pequeñas y medianas empresas*. Bruselas.



de reparación, sí permite concienciar a estas empresas de que los DD. HH. les competen y que deben respetarlos.

En la siguiente tabla reproducimos algunos de los DD. HH. relevantes para estas empresas. No es difícil percibir que les competen, aunque pueda considerarse que algunos son de difícil o dudosa implementación, y que, para hacerlo bien, al pie de la letra, puede ser muy costoso. Por la misma falta de especificidad siempre es posible alegar violaciones.

#### Algunos derechos humanos para empresas normales y corrientes

- Derecho a un lugar de trabajo digno y seguro
- Derecho a no discriminación
- Derecho a una remuneración justa
- Derecho a una remuneración igual por el mismo trabajo
- Derecho al descanso
- Derecho de libre asociación
- Abolición del trabajo forzado
- Derecho a la privacidad
- Derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de las personas
- Derecho a opinar
- Libertad de información y de expresión
- Derecho a participar de la vida cultural, de los beneficios del progreso científico y a la protección de los derechos de autor
- Derecho a la salud física y mental
- Derecho a la ausencia de trato degradante
- Derecho a tener una vida familiar

Algunos son de más o menos fácil implementación: derecho a la libre asociación, derecho a la privacidad, derecho a la no discriminación. Pero otros se prestan a interpretación: ¿Cuánto descanso hay que dar? ¿Qué es una remuneración justa? ¿Qué quiere decir derecho a opinar dentro de la empresa? ¿Compete a la empresa garantizar la salud física y mental de los empleados? ¿Qué papel puede desempeñar la empresa en que el empleado «tenga una vida familiar»? Leyendo la tabla anterior, debe ser obvio para el lector que es posible alegar violaciones cotidianas de los DD. HH. dentro de la empresa, pero deben ponerse en un contexto pragmático, no litigante.

El caso de la abolición del trabajo forzado es un buen ejemplo. Los empleados podrían alegar –y muchos lo hacen– que se les explota y que, por ende, se violan sus DD. HH. Pero en la práctica esto se refiere a condiciones laborales de explotación, como cuando se obliga a trabajar horas extra sin la remuneración correspondiente, cuando se imponen restricciones al desempeño de sus funciones. Por ejemplo, trabajar doce horas al sol en las plantaciones de caña en Brasil, con solo una botella de agua; la obligación de usar pañales para adultos, para que no tengan que ir al baño en maquiladoras, de Honduras; trabajadores chinos en la industria del vestido en Prato, Italia, que no los dejaban salir del recinto, debiéndose quedar a dormir. Estos son casos de violación de los DD. HH. relativamente claros.

Y aquí conviene recordar el caso de un juez de la Corte Suprema en EE. UU., que cuando se le pedía una definición clara de pornografía, respondió: «No la puedo definir, pero cuando la veo sé si lo es o no». A lo mejor se puede decir lo mismo de lo que es la remuneración justa, aunque siempre habrá diferencias de opinión.

En función de su historia y de los contextos en los cuales estas listas de los DD. HH. se han ido desarrollando, el lenguaje puede no ser perfectamente aplicable a la empresa, y se hace difícil determinar la violación por parte de la empresa en muchos de ellos. Pero lo más importante es que la empresa no debe querer llegar al momento en que se cuestione si hay violación. Si hay dudas, debe de ser que las condiciones laborales dejan mucho que desear. Y es aquí donde entra la responsabilidad social de la empresa.

### ¿Por qué respetar los DD. HH.? Responsabilidad social de la empresa

En principio es una pregunta innecesaria. Es obvio que hay que respetarlos, pero si nos hacemos la pregunta, las respuestas que demos pueden guiar la estrategia de la empresa. De la discusión anterior debe haber quedado claro que no todos los DD. HH. son de aplicación obligatoria para la empresa; en stricto sensu, lo son solo aquellos que hayan sido incorporados a las legislaciones nacionales, que no son todas. Adicionalmente, la implementación de los Principios Ruggie también es voluntaria.

Pero sería un grave error para las empresas aplicar ese stricto sensu, por tres razones fundamentales: porque es una obligación moral hacerlo, es de justicia y porque es buen negocio. Es una obligación moral y de justicia tratar a los empleados de manera justa, pero ello también se puede traducir en ventajas competitivas para la empresa, a través de mayor productividad de los trabajadores, la posibilidad de acceder a más y mejores mercados de los productos e insumos y la reducción de los riesgos de la operación, tanto físicos como financieros y políticos.

No obstante, no faltarán las empresas que, por presiones competitivas de otras empresas y mercados irresponsables, traten de cumplir el mínimo necesario, solo lo que está prescrito por las legislaciones nacionales o, aún menos, si las instituciones de seguimiento y control del país son débiles o incluso venales, o si el mercado no reacciona. La responsabilidad empresarial solo produce ventajas competitivas en la medida que los clientes y el resto del mercado lo reconocen, y premian a la empresa con su favor.

De ahí la importancia que para el respeto de los DD. HH. por parte de las empresas tienen las leyes y regulaciones, la efectividad del Gobierno y sus instituciones, y la actuación de los mercados, que deben primero enterarse para poder actuar. Para las empresas normales y corrientes en países en vías de desarrollo, y también en los desarrollados, esto no está garantizado, y se debe depender de la visión y la ética de los empresarios. Por ello la importancia de situar el respeto a los DD. HH. no como algo especial o aislado, sino como parte integral de la estrategia de responsabilidad de la empresa ante la sociedad, junto con los demás aspectos de gestión de los recursos humanos, medioambientales, de la responsabilidad del producto, del buen gobierno corporativo... No solamente verlos desde el punto de vista negativo, sino

también desde el positivo, de la contribución que la empresa puede hacer al desarrollo de la sociedad. Es un tema no solo moral o de negocios; además, es un tema de justicia.

Las empresas multinacionales que operan en múltiples jurisdicciones enfrentan un sistema de estímulos y presiones mucho más amplio y complejo. Es muy posible que, por su gran visibilidad en el mercado, reciban más estímulos y presión de la sociedad al buen comportamiento, y más seguimiento y control por parte de organismos supranacionales y de la sociedad civil internacional. Tienen mucho más impacto sobre los DD. HH., pero también más presión a su respeto. Es por ello que acaparan gran parte de la atención. Para las empresas normales y corrientes, su propia presión puede ser más importante.

### Política pública en DD. HH.

De la discusión precedente debe haber quedado claro que las empresas comparten responsabilidad en el respeto de los DD. HH., al emplear y al impactar sobre seres humanos a través de sus actividades. Sin embargo, su «protección, respeto y remedio» involucra a una multitud de actores, en especial a los gobiernos. De acuerdo con los principios rectores, las empresas tendrían responsabilidades concentradas en el respeto a los DD. HH., en el ámbito de sus actividades, y tendrán obligaciones de disponer de esquemas adecuados y tomar acciones para **remediar** cualquier violación de esos derechos en los que estén involucrados.

Entonces, para la implementación de los principios rectores hace falta considerar no solo lo que debe hacer la empresa, sino lo que sería una estrategia para el ecosistema de los DD. HH., con sus diferentes actores. La empresa puede hacer mucho, pero la responsabilidad de establecer las legislaciones y regulaciones compete a los gobiernos nacionales. Corresponde a las instituciones supranacionales la armonización de estas directrices, a fin de evitar que las empresas, particularmente las multinacionales, evadan su cumplimiento, situando algunas de sus actividades en países con deficiencias regulatorias y de implementación, para evitar que su aplicación sea caprichosa. Compete a la sociedad civil, y en especial a los medios de comunicación, promover la implementación, verificando su cumplimiento y denunciando situaciones de violación.

La empresa sola no puede, y algunas no quieren, responsabilizarse de la «protección, respeto y remedio». El ecosistema debe ser conducente para ello. Muchas veces los incentivos y las presiones en las empresas están en el logro de beneficios a corto plazo, que pueden involucrar u «obviar» algunos derechos humanos (discriminación, prohibición de asociación laboral, trabajo infantil, etc.). Los derechos humanos son un tema que requiere de la implementación de una visión a largo plazo, y aunque muchas empresas saben que ello coincide con sus mejores intereses, necesitan una ayuda del ecosistema, a través de algunas regulaciones de cumplimiento obligatorio y de la vigilancia, ya sea interna o externa a la empresa, de los gobiernos y la sociedad civil.

En Europa, región donde más avanzado está el tema, la Comisión Europea «invitó a los países miembros a preparar, antes de fines del 2012, planes nacionales para la implementación de los principios rectores de la ONU sobre las empresas y los derechos humanos». El primer país en hacerlo fue el

Reino Unido<sup>26</sup>, en septiembre del 2013, seguido de Italia, Países Bajos y Dinamarca<sup>27</sup>. En España<sup>28</sup> el plan se encontraba en elaboración a mediados del 2014. En el caso de España, se ha estado elaborando la Estrategia de Responsabilidad Social de la Empresa, también solicitada como parte de la Estrategia de la Comisión Europea en Responsabilidad Social de la Empresa, y el Plan de Empresa y Derechos Humanos. Ambos se han estado preparando concurrentemente, pero en dos ministerios separados, uno en la Dirección General del Trabajo Autónomo y de la Economía Social del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (cuya principal preocupación son los temas laborales) y el otro en el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (que no tiene responsabilidades sobre las empresas).

Esto es paradigmático del problema que enfrenta el respeto a los DD. HH. Corroboramos dos de los mitos mencionados al principio, ya que parece que los DD. HH. se consideraran como un tema de los gobiernos y sus relaciones internacionales, y que solo afecta a las empresas multinacionales. El órgano responsable de los temas laborales (gran parte de los DD. HH. caen en este campo) no está involucrado en la preparación del plan. Y se preparan por separado, como si los DD. HH. no fueran parte integral de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. Estas actitudes no son conducentes a promover ni la responsabilidad social ni el respeto a los DD. HH. por parte de las empresas.

Otro caso semejante en España es el de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que prepara el nuevo código de gobierno corporativo y dice que incluirá temas de RSE, como si no fuera la RSE la que debe incluir temas de gobierno corporativo, al ser de más amplia cobertura. La coordinación entre las diferentes unidades del Gobierno reduciría la confusión y facilitaría el proceso de adopción de prácticas responsables, incluyendo DD. HH. y gobierno corporativo en las empresas.

## Conclusiones

El respeto a los DD. HH. corresponde a todo tipo de empresas, aunque, obviamente, las que tienen mayor impacto y las que operan en países con sistemas políticos e instituciones débiles tienen mayor responsabilidad. Las empresas normales y corrientes también deben preocuparse, y en virtud de estar sometidas a menor escrutinio por parte de la sociedad y de sus instituciones, deben tomar la iniciativa. Aunque el respeto a los DD. HH. no es discutible, el nivel de organización y acciones que tomen será en función de su capacidad y de las presiones que reciban.

Lamentablemente, continúan vigentes los mitos de que los DD. HH. son cuestión de los gobiernos y de las grandes empresas que operan en países de menor desarrollo relativo, pero si se conoce lo que en realidad son los DD. HH., queda claro que su respeto es cuestión de sentido común, de buena gestión. Por desgracia todavía hay confusión, a pesar de los recientes esfuerzos en la disseminación del papel de las empresas. No faltan guías para implementación, lo que falta es acción.

Todas las empresas, independientemente de su tamaño e impacto, deberían preocuparse, pero en muchos casos ellas están sometidas a intensas presiones, por producir beneficios

<sup>26</sup> Secretary of State for Foreign and Commonwealth Affairs (2013). *Good Business Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*. Her Majesty's Government, Londres.

<sup>27</sup> Para más detalles se puede consultar el texto de estos planes en el sitio de Empresa y Derechos Humanos de la Comisión Europea: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/human-rights/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/human-rights/index_en.htm)

<sup>28</sup> Gobierno de España (2013). Borrador del Plan de Empresa y Derechos Humanos, Madrid.

que pueden conspirar contra la creación de ambientes de trabajo que respetan y enaltecen la dignidad humana. A veces será necesario usar el argumento de que es un buen negocio, pero la realidad es que ello depende de la reacción de los mercados.

Esperemos que no sea necesario usar estos argumentos comerciales, que las empresas reconozcan que el respeto a los DD. HH. es cuestión de obligación moral y de justicia.

### Apéndice: para aprender más<sup>29</sup>

Lamentablemente, mucha de la información producida sobre el tema está en inglés, aunque algunas publicaciones relevantes se traducen al español. Ello puede limitar el acceso a ciertas empresas normales y corrientes, que pueden no tener dominio del inglés; no obstante, lo fundamental está disponible en español.

El Centro de Información sobre Empresas y Derechos Humanos (CIEDH) es el sitio donde se recopilan los informes y guías del representante especial del secretario general de las Naciones Unidas para las empresas y DD. HH., incluyendo las guías para la interpretación<sup>30</sup>, así como los documentos legales: <http://www.business-humanrights.org>.

The Danish Institute for Human Rights tiene un departamento, Human Rights and Business, que proporciona servicios y acumula información sobre empresas y DD. HH.: <http://www.humanrightsbusiness.org/>

The Institute for Human Rights and Business (IHRB) es un centro de excelencia y experiencias sobre la relación entre las empresas y los estándares internacionales sobre DD. HH.: [http://www.ihrb.org/?gclid=CJ7d\\_afqir4CFeRlOgodlxwAeA](http://www.ihrb.org/?gclid=CJ7d_afqir4CFeRlOgodlxwAeA)

The Global Business Initiative on Human Rights (GBI) promueve los DD. HH. en el contexto de los negocios alrededor del mundo: <http://www.global-business-initiative.org/>

The Guide for Integrating Human Rights into Business Management es una herramienta en línea, que permite a las empresas hacer su diagnóstico, desarrollar estrategias y políticas y controlar el progreso en el respeto a los DD. HH.: <http://www.integrating-humanrights.org/home>

Business and Human Rights Documentation Project mantiene una base de datos de casos sobre el impacto de las empresas en los DD. HH.: <http://www.bhrd.org/fe/advsearch.php?page=database>

Robinson, M. y Cortina, A. (2010). *Debate Empresa y Derechos Humanos en el Siglo XXI*. Fundación Carolina, Madrid. Contiene un debate muy ilustrativo sobre el tema, entre dos expertas de reconocido prestigio mundial: Mary Robinson, ex alto comisionado de la ONU para los DD. HH., y Adela Cortina, directora de la Fundación Étnor.

<sup>29</sup> El lector interesado también puede ver mis artículos sobre DD. HH. en <http://cumpetere.blogspot.com/2014/04/mis-articulos-sobre-la-derechos-humanos.html>

<sup>30</sup> Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (2012). *La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos. Guía para la interpretación*. Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra.

### 11.5. Diligencia debida en derechos humanos

En el capítulo anterior reseñábamos la relevancia del respeto a los derechos humanos (DD. HH.) para todo tipo de empresa, y detallábamos la guía que ofrecían los **Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos** –puesta en práctica en el marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar” (www.ohchr.org)–, que fueron respaldados en el 2011 por todos los gobiernos miembros del Consejo de las Naciones Unidas sobre los Derechos Humanos.

Uno de los aspectos más destacables de estos principios lo constituye la “sugerencia” de **llevar a cabo la “diligencia debida” en cuanto a la responsabilidad de la empresa en respetar los DD. HH.** Los principios 11 al 16 establecen la necesidad del **respeto** a los DD. HH. por parte de las empresas, y en particular el principio 15 determina la necesidad de que las empresas cuenten con políticas y procesos, incluyendo la asunción del compromiso de respetarlos, de llevar a cabo la “diligencia debida”, para identificarlos, prevenirlos, mitigarlos y rendir cuentas de cómo abordan su impacto, y de tener procesos que permitan reparar todas las consecuencias negativas.

El principio rector 15 establece que:

Para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos, las empresas deben contar con políticas y procedimientos apropiados en función de su tamaño y circunstancias, a saber:

- a) Un compromiso político de asumir su responsabilidad de respetar los derechos humanos;*
- b) Un proceso de diligencia debida en materia de derechos humanos para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo abordan su impacto sobre los derechos humanos;*
- c) Unos procesos que permitan reparar todas las consecuencias negativas sobre los derechos humanos que hayan provocado o contribuido a provocar.*

En este capítulo estudiamos en más detalle el punto b (anterior), el proceso de diligencia debida. Este se puede hacer en forma muy detallada para el caso de multinacionales y/o empresas que operan en zonas o actividades de alto riesgo, pero de una manera menos formal para empresas de menor tamaño o de poco riesgo en DD. HH. No obstante, el proceso es indispensable para guiar las actividades de la empresa. Como se mencionaba, existe mucha confusión e ignorancia de lo que quiere decir el respeto a los DD. HH. en las empresas, de allí la necesidad de hacer el proceso de diligencia debida.

Diligencia debida, traducción infeliz pero aceptada de “*due diligence*”, es algo que toda empresa (e individuo) debe hacer en todas sus actividades, o sea, analizar con cuidado las implicaciones de sus actos. Se ha puesto de moda usar el nombre como implicación de algo especial, aunque sencillamente es el “debido cuidado”. Se popularizó mucho como parte de la evaluación del financiamiento de proyectos de inversión, y ahora se ha extendido a muchos otros ámbitos, a veces como obligación legal, en ocasiones como algo natural. En el caso de los DD. HH., el concepto y la acción han adquirido mayor relevancia, por

cuanto se coloca como un requisito, aunque sin fuerza legal, en los principios rectores mencionados antes.

Los principios 17 al 21 establecen los requisitos para llevar a cabo esa “diligencia debida”. En particular, *“este proceso debe incluir una evaluación del impacto real y potencial de las actividades sobre los derechos humanos, la integración de las conclusiones, y la actuación al respecto; el seguimiento de las respuestas y la comunicación de la forma en que se hace frente a las consecuencias negativas”*.

El documento establece que la diligencia debida debe, entre otras acciones a:

- Incluir consultas sustantivas con los grupos potencialmente afectados y otras partes interesadas.
- Integrar las conclusiones de sus evaluaciones de impacto en el marco de las funciones y procesos internos pertinentes, y tomar las medidas oportunas.
- Hacer un seguimiento de la eficacia de su respuesta.
- Comunicarlas exteriormente, sobre todo cuando los afectados o sus representantes planteen sus inquietudes. Las empresas cuyas operaciones o contextos operacionales implican graves riesgos de impacto sobre los derechos humanos deberían informar oficialmente de las medidas que toman al respecto.
- Si las empresas determinan que han provocado o contribuido a provocar consecuencias negativas, deben repararlas o ayudar a su reparación por medios legítimos.
- Cuando sea necesario dar prioridad... las empresas deben, ante todo, tratar de prevenir y atenuar las consecuencias que sean más graves o que puedan resultar irreversibles si no reciben una respuesta inmediata.

Todo esto parece obvio, pero requiere de esfuerzos sistemáticos y vencer resistencias internas, sobre todo la reacción natural de que “esto no es problema nuestro, es un problema de los gobiernos”. **No hay una empresa que no tenga impacto sobre los DD. HH. Trabaja con personas.**

La “diligencia debida” ayudará a la empresa a determinar sus estrategias y sus actuaciones.

### 11.6. Violaciones de derechos humanos en la cadena de valor: ¿me voy o me quedo?

La vida es dura para las multinacionales de la confección. Hay que hacerle frente a la competencia con precios bajos y producir velozmente en países con mano de obra barata, pero al mismo tiempo hay que aparecer como empresas responsables. Las recientes tragedias de incendios y derrumbes de fábricas en algunos países en desarrollo (Bangladesh y Pakistán, en particular) han sido reportadas con amplitud y han puesto de manifiesto las deplorables condiciones laborales. A otro nivel, también se han analizado bastante las condiciones laborales de los suplidores de Apple en China (en este caso de hacinamiento, excesivas jornadas de trabajo, trabajo infantil, entre otras).

El caso más reciente de los cerca de 600 muertos en el derrumbe de la fábrica en Bangladesh generó un debate sobre el papel de las empresas, su responsabilidad social, en su propio mercado local y el de las multinacionales en su cadena de suministro, que compran a los proveedores locales. Las investigaciones preliminares apuntan a irresponsabilidades en fábricas de la localidad, en la construcción del edificio, y a corrupción en los reguladores y supervisores locales. **Se han violado los derechos humanos**<sup>31</sup>.

Nada nuevo, solo que esta gran tragedia humana los ha puesto de manifiesto. También ha alertado a las multinacionales que quieren proteger su reputación. **¿Cuál debe ser su reacción a estos eventos en sus proveedores?** La respuesta generalizada ha sido de condena total, pero las reacciones específicas de las empresas han sido más variadas.

Una, representada por Walt Disney, empresa que trata de ser líder en sostenibilidad y tiene productos muy visibles para el consumidor, ha sido drástica. Un ejecutivo dijo que **abandonar Bangladesh era “la manera más responsable de gestionar los retos de nuestra cadena de suministro”**. ¿La manera más responsable? Si las empresas se van del país tendrán un gran impacto negativo sobre la economía y las posibilidades de empleo para los pobres del país. Su posición parece ser que si les pegamos donde duele, los gobiernos reaccionarán y mejorarán las condiciones laborales.

¿Cuánto tiempo tardará esto en ocurrir? Y mientras tanto, **¿qué pasa con los pobres desempleados? ¿Es esta la estrategia de responsabilidad de una empresa responsable? ¿O lo importante es proteger la reputación y que el país y su población se las arreglen? ¿Protege esto la reputación de la empresa a largo plazo o es solo una medida defensiva? ¿Es responsabilidad de estas empresas solo asegurarse de comprar en suplidores que ya sean responsables o se extiende su responsabilidad a la mejora de las condiciones laborales en el país? ¿Su estrategia de responsabilidad en países en desarrollo debe ser pasiva o proactiva?**

<sup>31</sup> El Las violaciones de los DD. HH. humanos en este caso incluyen:

- Derecho a un lugar de trabajo digno y seguro
- Derecho a no discriminación
- Derecho a una remuneración justa
- Derecho al descanso
- Derecho de libre asociación
- Abolición del trabajo forzado



Algunas empresas, como Walt Disney, dirán que el problema las trasciende, es muy grande para ellas y lo mejor es abandonar el país. Compran menos del 1% de su producción en Bangladesh. Disney no pierde gran cantidad en términos económicos, pero podría perder mucho en reputación. Toma la opción fácil.

Otra reacción es la representada por otras multinacionales, como WalMart, H&M y Gap, que no han tomado la decisión de abandonar, pero que parece ser la de seguir trabajando, apoyando al país en la mejora de las condiciones laborales (después del incendio de diciembre del 2012 en Bangladesh, donde murieron más de 100 personas, WalMart ofreció casi US\$ 2 millones para entrenamiento en seguridad laboral, aunque antes del incendio se había opuesto a las mejoras en seguridad).

**Algunas empresas consideran que a largo plazo ganan todos si mejoran las condiciones laborales, que es parte de la responsabilidad de las empresas contribuir al desarrollo económico y social del país, reducir la pobreza y mejorar las condiciones de los trabajadores.** Y si solos no podemos, haremos alianzas con otras empresas multinacionales y locales, en las asociaciones internacionales, con los gobiernos, con los sindicatos, promoveremos la supervisión y control por parte de la sociedad civil.

Para otros la reacción puede haber sido de indiferencia, queriendo continuar aprovechando las favorables condiciones económicas de la producción, y esperar que la pérdida de reputación o mercado no tenga un efecto neto negativo. A lo mejor nadie sabe que compran a proveedores y en países con condiciones laborales irresponsables. Esto solo se suele saber en las grandes multinacionales más visibles.

**¿A quién perjudicará el abandono del país de estas empresas?** A los trabajadores y a algunos empresarios responsables, que verán reducido su mercado. La reputación de Bangladesh ha sufrido un durísimo golpe. ¿Son los responsables? ¿Es justo? **Pagarán justos por pecadores.**

**¿Quién es el culpable?** Los empresarios irresponsables, los gobiernos incompetentes y algunos funcionarios corruptos. ¿Serán castigados con la salida de las empresas?

¿A quién se debe castigar? ¿Cuál es la reacción idónea?

¿Quién puede y debe hacer algo? Las empresas responsables, locales y extranjeras, el gobierno, la sociedad civil, la comunidad internacional.

Hubo un interesante debate sobre el tema en el New York Times del 2 de mayo del 2013, entre expertos en la materia. En opinión del profesor Jagdish Bhagwati, de origen hindú, experto en globalización:

*...Las marcas, entonces, pueden ser perdonadas si, como Disney, rehúsan ser chivos expiatorios y se van. La reputación es un bien muy valioso, y las marcas, como muchos que las valoran, las protegerán con tenacidad.*

Pero un par de activistas laborales dicen:

*La decisión de Disney de irse de Bangladesh es vergonzosa y no debería ser emulada. Las multinacionales han obtenido enormes beneficios de operar en Bangladesh. Ahora no es el momento de irse... Esta decisión da validez y justifica las prácticas de muchos proveedores de esconder sus carencias a los compradores.*

Y el papa Francisco dijo:

*"... 50 dólares es lo que les pagaban al mes. Esto se llama mano de obra esclava... Hoy en el mundo esta esclavitud se comete contra algo precioso que Dios no ha dado: la capacidad de crear, de trabajar, de tener dignidad... No pagar sueldos justos, no dar un empleo porque estás mirando a tus finanzas, solamente cómo ganar dinero..."*

¿Y quién es el culpable de todo esto? Los proveedores pagan poco y tienen condiciones laborales inhumanas porque los grandes compradores de occidente les pagan poco, en algunos casos llegan a la extorsión. Para muestra un botón: **El costo de la mano de obra de ensamblar un iPad en China es del 2% del precio de venta.** Y el margen de ganancias de Apple es del 30%; ¿se pueden mejorar las condiciones laborales en los proveedores?

**Esperemos que algo positivo salga de esta crisis.**

## 11.7. ¿Qué deben hacer las multinacionales ante violaciones de derechos humanos en la cadena de valor?

Para responder a la pregunta que formulábamos en el capítulo anterior (Violaciones de derechos humanos en la cadena de valor: ¿me voy o me quedo?), hicimos una encuesta a los lectores del blog de Cumpetere, y les preguntamos qué deben hacer las empresas ante estos eventos: ¿quedarse o irse? ¿Cuál debe ser su estrategia? En este artículo analizamos las opiniones de 50 de nuestros lectores, la reacción de algunas empresas y diversas lecciones aprendidas.

### ¿Qué opinaron nuestros lectores?<sup>32</sup>

La encuesta tenía dos grandes preguntas, que pretendían recabar la opinión de los lectores sobre las estrategias de las multinacionales ante violaciones de las condiciones de seguridad en el trabajo. En la primera se preguntaba por su responsabilidad en la cadena de valor, con posibles respuestas basadas en el nivel de involucramiento en asegurar condiciones idóneas. La gran mayoría favorecen una responsabilidad muy amplia. El 64% dicen que las empresas deberían ir más allá de las regulaciones nacionales e internacionales, y **asegurarse de que el país tiene regulación, supervisión, control y penalización adecuados a los estándares internacionales de la industria.**

Esta es la estrategia que aparentemente están adoptando los grandes compradores europeos, en tanto que los de EE. UU. parecen favorecer la estrategia de asegurarse de que sus proveedores en particular tienen condiciones de trabajo seguras (no está claro cuáles serán los estándares, pero si vamos por precedentes, parece que se inclinarán por estándares nacionales). Estas dos estrategias, trabajar con sus proveedores siguiendo estándares nacionales o internacionales, fueron seleccionadas por una suma del 28% de los encuestados.

La segunda pregunta se refería a las acciones que deberían tomar en caso de violaciones masivas. También hubo gran consenso (82%) en que **las multinacionales deben permanecer en el país y trabajar con las autoridades, la sociedad civil, los suplidores, otros compradores y vendedores, para mejorar las condiciones de seguridad de la producción, aunque ello requiera invertir tiempo y dinero, sin importar la intensidad de su involucramiento.**

Parece que esta es la decisión de la gran mayoría de las empresas que reportan sus respuestas en los medios de comunicación. Con la excepción mencionada en el capítulo anterior, de Disney, no se han divulgado otras salidas de grandes empresas. Ello no obsta para que lo hagan sin hacer mucho ruido o cuando la atención haya disminuido<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> La encuesta no pretende ser representativa de expertos en RSE, solo de los lectores del *blog*, los cuales se presume que conocen estos temas, y aun así, la muestra es relativamente pequeña. Los resultados deben ser considerados tan solo como indicativos de la opinión de un grupo de personas que posiblemente quieren que las empresas sean lo más responsables posible (el 66% de los encuestados dicen que tienen más de cuatro años de experiencia).

<sup>33</sup> Esta situación es muy fluida, y el lector debería consultar las noticias más recientes sobre este tema para apreciar los progresos.

### **Los encuestados se pronuncian por una intervención de carácter agregado, trabajando desde dentro del país con las demás partes involucradas para mejorar las condiciones.**

Los resultados anteriores no han sido muy diferentes por región donde trabajan los encuestados, excepto en la percepción de las condiciones laborales en América Latina, que en el ámbito agregado representa un resultado sorprendente (por lo menos para mí). El 62% de los encuestados creen que prevalecen condiciones de inseguridad, como las vistas en Bangladesh. Esta opinión es un poco más pesimista para los que trabajan en España (68%) que para los que lo hacen en América Latina (52%). Ojalá que no tengamos que enfrentar un accidente que obligue a tomar medidas correctivas.

### **¿Qué hicieron las empresas?**

La reacción de las empresas fue muy variada, pero lo que tuvieron en común fue la decisión de las más grandes de atacar el problema para minimizar su ocurrencia. **El impacto en la reputación es muy, muy grande**, especialmente cuando se muestran fotos de etiquetas con el nombre de la empresa entre los escombros. Y son muchas las que han dicho que no sabían que en esas fábricas se elaboraban sus productos, que es culpa de los subcontratistas, que mueven la producción de una fábrica a otra. Pero este argumento ya no es convincente. “No sabía” dejará de ser excusa.

En general, podemos decir que la reacción se dividió en dos grupos, y fue en su mayoría de tipo geográfico (aparte del caso de Disney mencionado). **Un grupo europeo**, que optó por combatir el problema como lo piden la mayoría de los lectores en la encuesta antes mencionada, y es **atacar el problema a nivel nacional**, con la participación de empresarios, sindicatos, gobiernos y las mismas multinacionales, con el objeto de mejorar las condiciones físicas y regulatorias en todo el país. El acuerdo alcanzado no es solo de buenas intenciones, tiene fuerza legal y puede acarrear penas para los firmantes en caso de incumplimiento. **Su estrategia es global, porque el problema es generalizado. A lo mejor ven que es difícil controlar dónde se producen sus prendas, quizá ven su responsabilidad como integral, no solo la de proteger su reputación, sino controlar las fábricas donde operan. Sea como sea, esta es una solución más afín a la cultura europea, de solidaridad y acción conjunta.**

Por otra parte están las **multinacionales, mayormente de EE. UU.**, siendo la más visible WalMart, que optan por una solución a la medida, que han decidido ir por su cuenta, asegurando que controlarán las condiciones de seguridad en todas las fábricas donde se elaboran sus productos, y vigilarán la tercerización de la subcontratación. Pero no participarán en los esfuerzos colectivos. Aparentemente, no suscriben el acuerdo europeo por temor a las demandas legales. Su compromiso es mejorar las condiciones en SUS plantas, pero no se preocuparán del resto de las plantas o del país. **Es un enfoque más estadounidense<sup>34</sup>, individualista, ejerciendo el control y con su tradicional reticencia a acuerdos legales que puedan ser objeto de juicios.**

---

<sup>34</sup> No uso “americano” porque no sería correcto.

## Son diferentes visiones de la responsabilidad empresarial. Europa es más colectiva, EE. UU. es más individualista.

En nuestra encuesta, el 6% expresó la opinión que ejerce WalMart y otras empresas estadounidenses, y el 82% lo que parece estar haciendo el grupo europeo. Todos los encuestados, menos uno, son de Europa y América Latina.

### ¿De quién es la responsabilidad?

**¿Quién de estas empresas se preocupa de su reputación? ¿Quién de estas empresas se preocupa, además, de las condiciones laborales de todo el país? ¿Quién de estas empresas es socialmente más responsable?**

Por mucho que algunos insistan en que somos los **consumidores** los que debemos hacer algo, en este caso es sumamente difícil enterarse. ¿Qué hacemos?, ¿dejar de comprar prendas que digan “Made in Bangladesh”? ¿Quién sentiría el impacto? Las grandes multinacionales siempre tienen la opción de mudarse de país. No sería justo, pagarían justos por pecadores. En casos como estos, donde se producen prendas en miles de fábricas, donde la misma marca se produce en varias de ellas, donde los grandes compradores a veces no saben dónde se fabrican sus prendas, corresponde a los que tienen información actuar, y estos son las empresas multinacionales y los gobiernos. Es poco lo que podemos hacer los consumidores, salvo presionar a estas grandes empresas con **nuestras decisiones de compra en todos sus productos**.

Pero se necesita reforzar el papel de las **organizaciones no gubernamentales** que monitorean e informan sobre las condiciones en las fábricas, el de las instituciones que efectúan auditorías independientes (que en este caso dejaron mucho que desear, a lo mejor no eran tan independientes) y el de las instituciones que verifican las condiciones y emiten certificaciones.

Aunque los productores son tan astutos, que se ven situaciones al revés. ¿Cuántas prendas dicen “Made in Italy”, y son hechas en otra parte? Los criterios para permitir la colocación legal de las etiquetas de origen varían mucho, y en algunos casos basta que un pequeño porcentaje del valor agregado sea del país. Y ni qué hablar de los que las colocan ilegalmente, que ponen la etiqueta aun cuando los productos no sean hechos allí. Es de esperar que las marcas reconocidas sean confiables, pero no todos podemos comprar Armani, Ferragamo o Segna.

Y aun así, en Prato, capital de la confección en Italia, cerca de Florencia, gran número de fábricas, que habían perdido competitividad por el costo de la mano de obra en Italia, han sido compradas por empresarios chinos (más de 4.000 fábricas), que las producen con telas e hilos chinos y con mano de obra que traen de China, con plagio en el diseño y en muchos casos en condiciones deplorables de sueldos, horas laborales y trabajo infantil, a pesar de las regulaciones del gobierno de Italia.

Y les venden a las empresas miembros del grupo europeo, que trata de mejorar las condiciones en Bangladesh. Pero legalmente (o en el borde de la legalidad) son “Made in Italy”, y es de presumir que tendrán un precio mayor que las “Made in Bangladesh”.

Y para concluir, es muy oportuno recordar lo que dijo el papa Benedicto XVI en su encíclica *Caritas in Veritate* del 2009, 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.*

Fue premonitorio<sup>35</sup>, tres años antes de los desastres.

---

**35** Real Academia: Presentimiento, advertencia moral.





---

**Cuarta parte**

Comunicación  
y reporte de la  
responsabilidad

---



---

**ES**ta cuarta parte incluye cuatro capítulos, dos de ellos sobre la comunicación y reporte de la información sobre la responsabilidad empresarial, y los otros dos dedicados al tema particular de los informes integrados.

---

El primer capítulo contiene una discusión sobre cómo se debe comunicar la responsabilidad, en función del impacto que se desea tener, de una manera amplia, más allá del simple reporte formal de sostenibilidad. Analiza la efectividad de la comunicación, y propone enfocarla de acuerdo con las audiencias y el impacto deseado, utilizando los medios más adecuados para cada una de ellas. Discute cómo se debe gestionar internamente, evitando la tentación de dejársela a los especialistas en comunicación, que si bien conocen la forma y los medios, pueden no saber las necesidades de los que son objeto de la comunicación. Concluye con algunas observaciones sobre cómo evolucionará la comunicación y cómo será en el futuro.

El segundo capítulo analiza la realidad de los reportes de sostenibilidad, y reconoce que están muy lejos de cumplir con las expectativas de los interesados. No obstante, aun siendo imperfectos, cumplen un importante papel interno en el establecimiento e implementación de prácticas responsables. El capítulo propone ser un poco tolerante con las empresas que están iniciándose en estas tareas, pero estar siempre vigilante a la manipulación de la información y su reporte selectivo, en particular de las que ya tienen experiencia en ello.

El tercer capítulo analiza la propuesta de preparar informes que integren la información financiera con la que no lo es, y trata de aclarar la confusión que muchas personas tienen de que estos informes deben ser una integración de los informes tradicionales: el financiero anual y el de sostenibilidad. La propuesta parte de la premisa de que el usuario del “informe integrado” sigue siendo aquel que coloca sus recursos financieros en la empresa. Obviamente que estos están interesados en todo tipo de información que pueda afectar la situación financiera de la empresa, y ello incluye información no financiera, como son la estrategia, el modelo de negocios, riesgos y oportunidades y la perspectiva del mercado, entre otros, y, como es obvio, su acciones en responsabilidad social y ambiental. Pero el foco del informe es información con impacto financiero, no necesariamente la integración de información financiera y de sostenibilidad. Es un informe agregado, no integrado.

El último capítulo discute con mayor detalle la oportunidad perdida de la propuesta del informe integrado de reunir la información de sostenibilidad con la financiera, tratando de cuantificar los costos y beneficios de las medidas de sostenibilidad, de su impacto financiero, no solo de mencionarlas. Si bien las metodologías para ello no están suficientemente desarrolladas, esa debería ser la tendencia y el ideal que se tendría que buscar. Algunas empresas lo hacen de forma experimental.





## IV.1. ¿Cómo comunicar la sostenibilidad?

*Si no sabes hacia dónde vas, cualquier camino te lleva.*  
Lewis Carroll (1832-1898)

En este capítulo se presentan una serie de consideraciones sobre la comunicación de la sostenibilidad, con el objeto de que respalden, de una manera responsable y efectiva, los esfuerzos que hace la empresa. Es sobre comunicación en general, no acerca de la preparación de reportes de sostenibilidad. Reflejan mis opiniones, basadas en mis experiencias, y no los resultados de estudios de terceros.

Para no repetir en cada frase que sigue **que cada empresa y cada contexto son diferentes**, lo decimos de una vez. Es oportuno recordar al lector que muchas de las opiniones siguientes son generalizaciones, que no aplican en todos los casos. Como dijo Mark Twain: “*Todas las generalizaciones son falsas... incluyendo esta*”. Piénsalo. Y también presento **disculpas a los expertos en comunicación** si estas consideraciones les parecen banales. El capítulo está dirigido a los profesionales de la RSE en general, no a dichos expertos, aunque no es descartable que estos no estén muy familiarizados con la RSE y, por ende, también se puedan beneficiar de las observaciones.

### Impacto y efectividad de la comunicación sobre sostenibilidad

En general, la comunicación sobre la sostenibilidad en las empresas es deficiente, por diversas razones. En algunos casos es porque se pretende informar de acuerdo con parámetros dictados por **instituciones externas** a la empresa, como pueden ser los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI). Estos tienden a buscar complacer a todos los *stakeholders* al mismo tiempo, y no satisfacen a ninguno. Hay una tendencia al **comportamiento en manada**. Los nuevos lineamientos G4, basados en el principio de materialidad, pueden ayudar a paliar este problema.

Otra parte del problema de la ineffectividad de la comunicación son las **presiones internas** de las diferentes partes de la empresa por reportar o informar sobre lo que hacen. Nadie se quiere quedar fuera. El resultado suele ser un agregado de piezas, con poca coherencia interna, que satisface a pocos.

Pero el denominar común suele ser que pocas empresas enfocan la comunicación de manera sistemática y ordenada, **definiendo primero el objeto y sujeto de la comunicación, para luego decidir el contenido y los medios más adecuados para lograrlo**. Muchas veces parece que la comunicación sobre sostenibilidad es el resultado de un agregado de decisiones tomadas en diferentes partes de la organización, siguiendo una inercia, más que una planificación. Pocas veces se encuentra una

estrategia integral de comunicación sobre sostenibilidad. De vez en cuando se debe tomar un respiro y analizar lo que se está haciendo y por qué, y practicar una **evaluación explícita y sistemática de la efectividad e impacto de la comunicación, con los sujetos en función del objeto**. Son muy pocas las empresa que lo hacen, de allí que se pueden malgastar escasos recursos.

Aun cuando la comunicación sobre sostenibilidad tenga baja efectividad externa, en muchos casos **hace una gran contribución interna**. El hecho de hacer la comunicación contribuye a que la empresa averigüe qué hace, a que haga una introspección de sus prácticas, refine sus estrategias, identifique brechas en la actuación, comunique a una parte de la empresa lo que hace otra, informe a los altos niveles de dirección, que si bien tienen la visión total, suele ser superficial (para una discusión más extensa, ver el capítulo IV.5 del volumen II, Informes de sostenibilidad: ¿Sirven para algo?), entre otros beneficios.

**Aun la información externa imperfecta ha logrado otros importantes resultados**. Mal que bien, se está concientizando a la sociedad de la importancia de la sostenibilidad empresarial y la acción de los medios de comunicación, y la velocidad de transmisión de la información, en particular a través de las redes sociales, **ha logrado poner temas sobre la mesa** que poco a poco se van considerando y atacando. Por ejemplo, el cambio climático, la igualdad de género, las condiciones de trabajo en la cadena de suministro, la remuneración de los directivos, la inclusión social y la limitación de los recursos naturales. Estos son temas cuya consideración se ha intensificado en los últimos años, y que están induciendo a las empresas a reaccionar y considerar su impacto y contribución.

## Gestión de la comunicación<sup>1</sup>

Mencionábamos antes la importancia de determinar el objeto y el sujeto de la comunicación. La **comunicación sobre sostenibilidad puede cumplir múltiples objetivos para la empresa**, pero ello, obviamente, no quiere decir que todas las comunicaciones deben atacarlos todos. Puede haber objetivos muy específicos, como anticipar o controlar una crisis reputacional, o quizá se quiera usar para mejorar la reputación (esperemos que la acción sea legítima y no “greenwashing”, lavado de cara); también se puede usar para estimular el apoyo de los stakeholders (motivar a los empleados, buscar el favor de los clientes e inversionistas), entre otros. Cada uno de estos objetos es diferente y tiene un sujeto distinto, que tiene acceso a diversos medios y que reacciona de forma diferente. De allí que **la comunicación debe ser lo más enfocada posible**, dentro de los costos que ello acarrea.

También mencionábamos antes la importancia de decidir sobre el contenido y seleccionar los medios para transmitirlo. De más está decir que el **contenido de la comunicación no solamente debe ser relevante, sino estar en el “lenguaje” que el sujeto entienda**. Muchas veces vemos comunicaciones destinadas a inversionistas que no destacan el impacto financiero, o comunicaciones dirigidas a la sociedad civil que hablan un lenguaje netamente comercial. Lo ideal sería que estas comunicaciones las desarrollaran personas con experiencia en la población sujeto, no solo expertas en comunicación.

<sup>1</sup> Hay un excelente artículo sobre los rendimientos de la comunicación de la sostenibilidad: Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication, por Shuili Du, C. B. Bhattacharya y Sankar Sen, publicado en el *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, N.º 1, pp. 8-19, Mar. 2010.

Dejarlo a las oficinas de RR. PP. puede ser arriesgado, a menos que estas se especialicen en temas de sostenibilidad, que son muy diferentes de los de información general sobre la empresa. Tampoco parece ideal dejárselo a las oficinas de sostenibilidad, que conocen a fondo el tema, pero no tanto el qué, cómo, cuándo y dónde comunicarlo. Su pasión les puede jugar una mala pasada. Se deben usar las ventajas comparativas de todos. **La comunicación sobre sostenibilidad debe ser como la sostenibilidad misma, algo que compete a toda la empresa y no a departamentos aislados.**

En cuanto a los medios, también se deben usar aquellos que son los más idóneos para el sujeto y el objeto. Es tan obvio, que da pena ver cómo muchas empresas no lo hacen. A continuación reproduzco una transparencia de una presentación que hice sobre los medios de comunicación. Puede observarse que **la efectividad percibida es mayor mientras más enfocada y dirigida sea la comunicación.** Pero, obviamente, hay que hacer un balance entre la efectividad y el costo, ya que aquellas comunicaciones suelen ser más costosas. Además, hay que puntualizar que esto se trata de opiniones agregadas, y la efectividad de los medios depende del objeto y sujeto de la comunicación. Cada caso tiene sus particularidades.

**Cuadro 1.** ¿Y los medios de comunicación para la RSE?

Medio	Uso %	Muy efectivo %	Efectivo %	Poco efectivo %
Individual/grupal	73	41	47	12
Intranet	88	22	71	7
Folletos/comunica.	73	22	64	14
Medios sociales	64	18	60	22
Videos	65	17	65	18
Guías y manuales	63	16	65	19
Info al consumidor	47	8	58	34
Afiches, volantes	67	8	62	30

Fuente. Antonio Vives.

En cuanto a los medios, un breve comentario sobre las redes sociales. Parece que si no las usamos, estamos en el siglo pasado. Se está poniendo de moda en las grandes empresas tener un **“Chief social media officer”**, una oficina especializada en gestionar la comunicación de y sobre la empresa en las redes. Inclusive, se han desarrollado servicios que recopilan y analizan la información que se genera y difunde por medios electrónicos sobre la empresa, con el objeto de gestionar la comunicación y la percepción. Como es obvio, esto es más apropiado para las grandes empresas, con productos de consumo masivo o ampliamente conocidos por la sociedad. Para las empresas de menor tamaño y acción local, el uso de las redes sociales es mucho más limitado, y no deja de tener riesgos al abrirse al escrutinio público y, de hecho, invitar a la sociedad a internarse en la empresa.

Otra consideración relevante es **la relación entre la comunicación comercial (publicidad) y la comunicación de sostenibilidad.** En general, se gestionan dentro de la empresa de forma separada y aislada. La comunicación comercial suele tener como objetivo la mejora de los ingresos,

y su principal sujeto es el consumidor. La comunicación sobre sostenibilidad tiene, además, otros objetivos y otros sujetos. Pero muchas veces estas comunicaciones comerciales envían mensajes directos o indirectos, explícitos o subliminales, sobre los valores de la empresa, y afectan la percepción del público sobre su responsabilidad ante la sociedad. **Los consumidores están evolucionando en cómo ven estos mensajes comerciales, y no solo perciben el estímulo a la adquisición, sino también se aprecian los mensajes implícitos o subliminales.** El lector interesado puede ver una serie de videos que ilustran estos mensajes en el artículo, en mi *blog*, *Algunas consideraciones sobre comunicación de la sostenibilidad. Segunda parte: los videos* (20 de julio del 2014).

**En resumen, la comunicación sobre sostenibilidad no debe ser vista como un fin, sino como un medio para lograr los objetivos de la empresa.**

## Futuro de la comunicación en RSE

Con la intensificación del interés por la sostenibilidad (los recursos planetarios no van a aumentar, aunque sí la eficiencia de su uso y la tecnología para su recuperación y la búsqueda de alternativas) y la creciente facilidad de las comunicaciones, **es de esperar una aceleración en la comunicación sobre sostenibilidad.** Pero en la misma medida que la sociedad se está saturando con tanta información disponible, y el entorno demanda eficiencias en el uso de los recursos, la comunicación también deberá ser mucho más efectiva y eficiente. **Ante la competencia por la atención de los stakeholders, la información deberá ser mucho más enfocada, hecha a la medida de cada una de las partes, aprovechando los avances en las formas y técnicas de disseminación de la información y la amplia disponibilidad de información personalizada.**

Las grandes empresas continuarán guiándose por los estándares o esquemas internacionales de información sobre sostenibilidad (GRI, SASB, IIRC), pero se irán convirtiendo más en guías para la recopilación de información que en obligaciones de formato de reporte. **Usando esas guías se desagregará la información para mejorar su efectividad, de acuerdo con los objetivos de la empresa con cada uno de sus stakeholders.**

Algunos de ellos, que serán temporalmente importantes hasta que el mercado de la sostenibilidad evolucione y sepa y exija lo que necesita, son los gobiernos, que exigirán el reporte de acuerdo con algún formato y contenido, y las empresas cumplirán con la formalidad. **Se seguirán preparando “informes de sostenibilidad”, que poco a poco se convertirán en reliquias del pasado. Serán sustituidos por informes integrados para todos los públicos e información a la medida, más incisiva, enfocada a las necesidades de los diferentes stakeholders.**

Para las empresas de menor tamaño, con menos recursos financieros y gerenciales, la eficiencia y efectividad son aún más importantes. Lamentablemente, por esas mismas razones, no están en condiciones de hacer un buen diagnóstico de lo que es eficiente y efectivo, y se debatirán entre poca comunicación, comunicación especializada y comunicación masiva para seguir las modas. **En estas empresas habrá de todo.**

**En cualquier caso, la información será más integral, pero se diseminará selectivamente y con mayor efectividad.**

## IV.2. Información sobre sostenibilidad: ¿es malo que no digan toda la verdad?

Todos quisiéramos que las empresas, en sus informaciones sobre sostenibilidad, dijeran “toda la verdad y nada más que la verdad”. Y somos muchos los que queremos que no nos cuenten solamente las cosas buenas que hacen, sino también las no tan buenas, las malas, sus impactos negativos y lo que hacen al respecto para mitigarlas o contrarrestarlas.

En un excelente artículo, la gurú de los reportes de sostenibilidad, Elaine Cohen (When is CSR Reporting honest?, en su blog [www.csr-reporting.blogspot.com](http://www.csr-reporting.blogspot.com)), argumenta que para tener credibilidad, los informes de sostenibilidad deben reconocer que no todo es color de rosa, y reportar los errores cometidos, los impactos negativos que todavía no han mitigado, admitir que les falta mucho por hacer, y reportar lo que pretenden hacer para corregir estos problemas. Pero reconoce que *“un reporte que sólo contiene malas noticias no logrará la aprobación de los abogados”*.

Y yo me atrevo a añadir que aunque solo contenga “algunas” malas noticias, tendrá oposición interna a su diseminación externa.

**Sí, la empresa debe reportar sus falencias en sostenibilidad. Pero no es solamente negativo que algunas empresas todavía no lo hagan.** No todo es negativo. No se debe tirar al bebé con el agua del baño.

Recordemos que el reportar sobre sostenibilidad es un largo proceso, no es algo que un buen día decimos lo hacemos y unos meses o un año después tenemos un buen reporte. La gran mayoría de las empresas pasan de la decisión de reportar sobre sus actividades de sostenibilidad a logarlo en un largo período, y aún más extenso para pasar de un mero informe descriptivo a uno que revele las estrategias de la empresa, sus objetivos, indicadores e informes de progreso en su logro.

En gran cantidad de casos los sistemas de información sobre sostenibilidad son rudimentarios, y la información debe ser recopilada manualmente, de muchas fuentes separadas, aisladas, que no están integradas todavía al proceso, a veces incoherentes entre sí. **Puede ser un trabajo titánico producir un mensaje coherente, debido a tanta incoherencia, falta de información e intereses particulares.** Se suele destacar aquello para lo cual hay información, más que aquello que es lo más relevante para la empresa. Y ni qué decir de llegar a determinar de forma sistemática y confiable los aspectos materiales (ver los capítulos II.2 y II.3 en este libro).

**Y muchas veces los agentes externos a la empresa piensan que es sencillo hacer un buen reporte.**

**Internamente hay muchos obstáculos que vencer.** Y no solo para llevar a cabo actividades de sostenibilidad, por la percepción de que el costo-beneficio de hacerlo no es favorable, sino para después informar lo que se ha hecho. Los costos de las acciones de reportar se suelen sentir en una unidad de la empresa, pero los beneficios, si los hay, suelen ser de carácter agregado, de toda la empresa. La oposición de los afectados internamente está servida. Y cuando se supera esta etapa de resistencia, o en forma simultánea, vienen las presiones para “se destaque lo mío”, para que lo informen de cierta manera.

El qué y cómo se reporta atribuye importancia relativa a algunas partes de la organización sobre otras, lo cual puede crear rivalidades perversas y reducir el nivel de colaboración interna, tan necesaria para tratar un asunto tan integral y global como lo es la sostenibilidad. **No solo hay que priorizar lo que es importante para los *stakeholders*, sino hacer balances dentro de la empresa de lo que es técnica y políticamente factible.**

Empezar por decir las cosas buenas que se hacen es un buen comienzo del proceso, permite el desarrollo de los sistemas de información, estimula relaciones de confianza entre la línea operativa y los “maniáticos” de la sostenibilidad, esos del “departamento de sostenibilidad que no entienden el negocio”. Por lo menos sirve para contribuir a vencer, paulatinamente, las resistencias internas.

**Y el decir solo las cosas buenas estimula a la sociedad civil a reaccionar, despierta el interés de los lectores y partes interesadas, que piden que se reporte también lo malo, las omisiones (lamentablemente, tantas veces los *stakeholders* son indiferentes).**

Lo crítico es lo que viene luego. **Si después de haber establecido un proceso de reporte la empresa sigue insistiendo en decir solo cosas buenas, merece rechazo.** Una vez superadas las etapas iniciales del reporte, la empresa debe continuar con el proceso de aprendizaje y empezar a moverse hacia información más integral, más balanceada. **Pero ello requiere gran confianza en sus dirigentes.** Y, claro está, depende también del entorno legal en que opera la empresa. En algunos países los riesgos de declarar impactos negativos son muy elevados, no solo por la reacción de los *stakeholders* penalizando comercialmente a empresa, sino por las posibles acciones legales.

Nosotros, grandes críticos de las empresas que no lo dicen todo, ¿lo decimos todo nosotros mismos? ¿Pones en Facebook tus defectos? ¿Eres capaz de destacarlos en una entrevista de empleo? ¿Los dices cuando pueden tener un impacto negativo sobre tu “reputación”? ¿O más bien enfatizas tus virtudes según tú las ves? (¡que son muchas!). ¿Te sometes al escrutinio de tus *stakeholders*?

**¡Ay, qué buenos somos para ver la brizna en el ojo del vecino, y no ver el palo en el nuestro!**

No, no pido indulgencia para las empresas. Hay mucha sinvergüencería. Solo pido que **hagamos la evaluación en su contexto adecuado.** Si la empresa está consolidada en sus reportes y todavía sigue presentando información desbalanceada, MAL. Pero si está en sus comienzos, ayudémosla a aprender puntualizando los problemas que debe resolver, los impactos positivos que debe potenciar. No seamos indiferentes.

Dejémosle un tiempo para el aprendizaje, pero después debemos exigirle más que el color de rosa.

Puede ser positivo el reportar solo cosas buenas, mientras no se haga una costumbre.

**El reportar sobre la sostenibilidad no es un paseo, es un largo y extenso viaje.**



### IV.3. ¿Qué integran los informes integrados?

Existe la percepción, más o menos generalizada entre los que se dedican a la RSE, de que el informe integrado es la integración del tradicional informe financiero anual y el de sostenibilidad. ¿Es así?

El “informe integrado” está siendo promovido por el International Integrated Reporting Council (IIRC), que ha publicado los principios para la preparación del informe integrado. Lectura recomendada, no solo para enterarse de cuáles son los principios propuestos, sino porque es un documento rico en la visión de la gestión moderna de la empresa.

¿Pero qué quiere decir “integrado”, cuando se refieren al informe sobre las actividades de la empresa? Prevalece en muchos la percepción de que su objetivo es integrar lo que se considera la información financiera con la no financiera, como si fuera la integración del tradicional informe anual, con sus estados financieros, y el informe de sostenibilidad. **NO, el informe integrado, tal y como lo describen los principios del IIRC, NO es la combinación o integración de estos dos informes.**

Según el documento del IIRC, *“un informe integrado es una comunicación concisa sobre cómo la estrategia, gobernanza, rendimiento y perspectivas de la empresa, en el contexto de su entorno, conduce a la creación de valor sobre el corto, mediano y largo plazo”*, que tiene como algunos de sus objetivos:

- *Considerar el amplio rango de factores que afectan materialmente la capacidad de la empresa de crear valor en el tiempo y que junta otros esfuerzos de reporte.*
- *Respalda el pensamiento integrado, toma de decisiones y acciones que se centran en la creación de valor sobre el corto, mediano y largo plazo.*

Quizás el valor agregado más destacable del marco de referencia es que gira alrededor de la **creación de valor con una visión a largo plazo**. Pretende llevar a pensar de una manera más amplia en el espacio, y más extendida en el tiempo, sobre la creación de valor. **Esta ampliación de la visión espacial y temporal es precisamente el fundamento de la RSE**, pero en el caso del IIRC, no se hace con el objetivo de mejorar la contribución de la empresa hacia la sociedad, sino con el de permitir que los inversores tengan una mejor información, para evaluar las perspectivas de la empresa en **la creación de valor para los aportantes de capital**.

Para el informe integrado, *“el valor incluye otras formas de valor que la organización crea a través del aumento, decremento o transformación de los capitales<sup>2</sup>, cada uno de los cuales pueden afectar los rendimientos financieros. El informe integrado considera entonces el **amplio contexto del valor creado en todos los capitales**”*. No coincide exactamente con los conceptos y prácticas de la RSE o sostenibilidad, pero no es incompatible. Tiene una visión más egocéntrica de la empresa y sus aportantes de capital que la RSE.

<sup>2</sup> Para el IIRC, la empresa afecta el valor de seis capitales: financiero, manufacturero, intelectual (que incluye marca y reputación), social y relacional (con los *stakeholders* externos), y el capital natural.

En términos de contenido, la propuesta no dicta reglas ni ofrece formatos, se limita a establecer lineamientos. Propone la cobertura de temas que son tratados en algunos informes anuales, pero los sitúa en el contexto de la visión mencionada antes. Recomienda la cobertura de la forma organizativa y del entorno en que opera la empresa, su gobernanza, riesgos y oportunidades en sus operaciones de estrategia, y su asignación de recursos, el modelo de negocios y cómo afectan a los seis capitales, el rendimiento que ha tenido y las perspectivas para el futuro.

Todo esto con el objetivo de dar una mejor visión sobre el futuro de la empresa para los aportantes de capital, para **evaluar la capacidad de la empresa de crear valor**. Estos son los *stakeholders* del informe. La idea es que los aportantes de capital necesiten más información que la contenida en los tradicionales estados financieros, y se debe completar con información sobre el impacto en los diferentes “capitales” que afectan y son afectados por la empresa, aunque esto no se ponga en el contexto de responsabilidad social y ambiental. Y es en esto donde hay algo de superposición con el informe de sostenibilidad.

Obviamente que para ello **se incluye también información no financiera (que NO es lo mismo que información sobre sostenibilidad)**, que por lo general no está incluida en los informes anuales y los de sostenibilidad. Estrategia, perspectivas, modelo de negocio, impacto sobre los seis capitales, etc., van más allá de la información “tradicional”. Pero, por ejemplo, no pide información sobre indicadores de sostenibilidad. Se supone que la empresa reportará la información sobre el impacto en los capitales como lo crea pertinente.

La expectativa es que al tener que incorporar en un informe la visión de cómo la empresa crea y espera crear valor, pensando en todo el espectro de sus actividades, pueda llevar a acciones para la creación de ese valor. De esta manera se espera que el informe lleve a un pensamiento y acción más “integrados”, que sirvan mejor para la toma de decisiones de los aportantes del capital. **Presenta de una manera más integral los resultados, estrategias, expectativas**, etc., que el tradicional informe anual, este con su énfasis en la descripción de lo que la empresa ha hecho y el reporte de sus resultados financieros.

El informe integrado contendrá información financiera y no financiera, pero tal y como lo plantea el IIRC, **NO sustituirá al informe de sostenibilidad**, que está diseñado para TODOS los *stakeholders*. El informe integrado, tal y como está propuesto, no incluye mucha de la información necesaria y esperada por los stakeholders externos a la empresa, más allá de los aportantes de capital. Es de esperar que algunas empresas decidan no producir dos informes separados, y **combinen** información para los aportantes de recursos financieros con la información relevante para los demás *stakeholders*. Este es el caso de lo que algunas empresas llaman “informe integrado”, que es el tradicional informe anual financiero, ampliado con información del típico informe de sostenibilidad. Seguirán siendo ensaladas, no tortas (ver el capítulo IV.4 del volumen II, Informe integrado: Tortas, no ensaladas). Un paso adelante sería integrar la información de sostenibilidad en el nuevo informe integrado, no el típico informe anual como algunos lo hacen y que deciden mal llamar “informe integrado”<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> El IIRC tiene un programa piloto para la preparación de informes integrados, en el que toman parte más de 80 empresas. De Iberoamérica participan BBVA, ENAGAS, Indra, Inditex, Repsol y Telefónica de España, AES Brasil, BNDES, Natura, Petrobras y Via Gutenberg de Brasil, y MASISA de Chile.

Este paso adelante lo han tomado, por ejemplo, Novo Nordisk (116 páginas) y Akxo Nobel (211 páginas), que han producido informes que son buenos ejemplos de lo que se puede esperar en el futuro en informes integrados. Son “informes integrados” que también incluyen información sobre sostenibilidad y, por ende, no necesitan producir informes separados de sostenibilidad, además del integrado.

¿Qué **integra** entonces el informe integrado, según la propuesta del IIRC? Lo que hace es presentar **una visión integral de la creación de valor de la empresa**, más allá de la creación de valor financiero tradicional, pero su foco sigue siendo el aportante de capital. **No es una integración del informe financiero con el de sostenibilidad, como muchos creen. ¿Sorpresa?**

**Más que integrado, el informe propuesto será integral. Propongo que en castellano lo llamemos INFORME INTEGRAL, y no informe integrado.**

Pero todavía se queda corto en la presentación de la información relevante. En el próximo capítulo comentamos la oportunidad perdida de moverse hacia un **íntegro informe integral**.

#### IV.4. El informe integrado: lo que podría haber sido y lo que debería ser

En el capítulo anterior comentábamos sobre las características de los lineamientos para la preparación del informe integrado, y concluíamos que representa un gran avance con respecto al actual informe anual que las empresas preparan para sus proveedores de financiamiento, pero que no satisfacía las necesidades del resto de los *stakeholders*. **En este capítulo analizamos lo que podría haber sido y lo que debería ser.**

En el capítulo anterior destacábamos que los lineamientos para el informe integrado del International Integrated Reporting Council (IIRC) NO era la integración de los informes financieros y los de sostenibilidad, como muchos podrían creer, sino la **consideración integral de la información financiera y no financiera**, en el contexto en que opera la empresa y su impacto sobre diferentes capitales, y que en este sentido no obviaba la necesidad del tradicional informe de sostenibilidad. La información financiera no se debe tomar como sinónimo de información social y medioambiental (el pionero en informes integrados, África del Sur, en sus lineamientos sí requiere la integración de información financiera y de sostenibilidad).

Pero ello no obsta para que las empresas incluyan información sobre los aspectos sociales y medioambientales normalmente incluidos en el informe de sostenibilidad en muchas de las secciones del informe integrado, en particular en los análisis de los riesgos y oportunidades del negocio, del modelo de negocio y la discusión del impacto sobre los seis capitales (financiero, manufacturero, intelectual –que incluye marca y reputación–, humano, social y relacional –con los *stakeholders* externos–, y el capital natural). **La propuesta podría haber sido más incluyente.**

Es de esperar que las empresas responsables no se limiten a considerar los riesgos y oportunidades de la operación tradicional. No obstante, como se ha discutido en gran medida, **la RSE no es solo gestión de riesgos y/o el aprovechamiento de oportunidades. Esto sería considerar la sostenibilidad como una estrategia puramente comercial**, que si bien es necesaria para el acceso continuo de la empresa a los proveedores de financiamiento (recordemos que estos son los *stakeholders* del informe integrado), se queda corta como concepción integral de sostenibilidad. Sería ver la sostenibilidad de manera exclusiva en términos del *business case*. Este enfoque podría llevar a la empresa a subvalorar aspectos de la ética, corrupción, desarrollo comunitario y local, filantropía pura y estratégica, y otras actividades con impactos indirectos sobre los seis capitales.

Comentábamos en el capítulo anterior cómo ya algunas empresas han ido más allá de la propuesta, y han incluido extensa información sobre aspectos de sostenibilidad, aunque puede complicar la presentación. Recordemos el caso de AzkoNobel, cuyo informe se extiende por 211 páginas. Pero esto puede ser inevitable si se quiere satisfacer las necesidades de información de la totalidad de los *stakeholders*. Obviamente que habrá que ir a **modelos de reporte en base electrónica, donde los usuarios puedan extraer y preparar, electrónicamente, informes parciales, a medida que respondan a sus necesidades específicas de información.**

**El informe integrado, con su énfasis en una concepción integral y en pensar en cuál es el modelo de negocios, también debería conducir a una integración de las estrategias comerciales con las medioambientales y sociales.** El ideal sería que la estrategia y acciones ya estuvieran integradas antes de reportar, pero es de esperar que la preparación del informe lo facilite, y que después de varias iteraciones en la preparación del informe, la empresa tienda a una estrategia unificada y no se considere la sostenibilidad como algo separado, y que esté incorporada en todo el informe y todas las actividades. Sería un gran paso adelante.

Como comentábamos en el capítulo IV.5 del volumen II (*Informes de sostenibilidad: ¿Sirven para algo?*), el proceso de preparación del informe de sostenibilidad rinde una gran cantidad de beneficios para la coordinación interna y para el desarrollo de estrategias de sostenibilidad. **La concepción de integralidad del informe integrado potencia aún más estos beneficios del reporte, y los extiende a la integración y coordinación de las estrategias de comerciales y de sostenibilidad.**

Pero la propuesta **pierde una oportunidad de moverse hacia la valoración del cambio en el valor de los seis capitales, y se queda en la valoración del capital financiero**, si bien en un contexto más amplio que el tradicional. En particular, la propuesta dice que:

*“...no requiere, y no sería práctico esperar, que las organizaciones intentaran cuantificar todos los usos y efectos sobre los capitales. Muchos de los usos y efectos es mejor (y en algunos casos solo es posible) reportarlos en forma de narrativa en vez de a través de indicadores cuantitativos”.*

De acuerdo, pero sencillamente dar la excusa para no hacerlo es no apreciar el inmenso impacto que la propuesta tendrá en el mundo de los reportes. **Hubiera sido preferible proponer que se hicieran todos los esfuerzos posibles para la cuantificación, y cuando no se pudiera, recurrir a la narrativa. Debieron haber mostrado la dirección hacia la cual deben tender estos informes, y no solo la realidad actual.** Y esto sería de gran valor para los aportantes de capital, no para complacer a los demás stakeholders. Claro está que esto habría complicado significativamente la propuesta y le habría hecho perder efectividad, pero no debía ignorarse.

Recordemos que la propuesta ignora por completo la inclusión de indicadores de sostenibilidad, y en particular el esquema GRI de reportes de sostenibilidad.

*“...la propuesta está basada en principios y se enfoca en reglas de medición o presentación de asuntos específicos o la identificación de indicadores claves. La alta gerencia y aquellos responsables de la gobernanza necesitan ejercer colectivamente su juicio y determinar cuáles son los aspectos materiales”.*

Y esta oportunidad perdida se pone aún más de relieve con la publicación simultánea del informe Natural Capital at Risk: Top 100 externalities of business, donde se analizan muchos casos de valoración del impacto sobre el capital natural de la operación de empresas e indus-

trias. Uno de los ejemplos dramáticos de la falta de valoración del impacto sobre el capital natural (externalidades, en términos de economía) lo constituye la industria del ganado en América del Sur. El estudio estima que por cada \$1 de ingresos en la producción de ganado, se generan costos ambientales no cubiertos (externalidades) de \$18,70, relacionados con el uso de la tierra, del agua y de las emisiones de gases de efecto invernadero. El planeta Tierra y las futuras generaciones les dan un subsidio de \$18,7 por dólar de ingreso. **¿Es sostenible? ¿Dónde se contabiliza?** Claro está que si se hiciera para todas las externalidades, muchas empresas e industrias dejarían de ser factibles. Pero ello no obsta para que se ignore.

Para el caso de una empresa, es oportuno recordar el caso de PUMA, empresa de artículos deportivos, que hizo una valoración parcial del impacto de sus actividades sobre el capital natural, y publicó su Estado de Ganancias y Pérdidas Ambientales 2010, donde analizaba el costo ambiental de sus actividades, incluyendo su cadena de valor. Valora el costo de emisiones, uso de la tierra y el agua, contaminación y desechos. Es un ejercicio muy laudable, y el informe es altamente recomendado para entender la problemática que hemos descrito. El costo total de su impacto se estimó en 145 millones de euros. También surge la pregunta: ¿Quién lo pagó?

Otro ejemplo de impacto, esta vez sobre el capital intelectual, es el de INFOSYS, en India, que evalúa y reporta el aumento del valor del capital humano, como consecuencia de la mayor capacidad de generación de ingresos de sus empleados, como resultado de su entrenamiento y la experiencia que adquieren en la empresa (concebida como “Instituto de Desarrollo Humano”). Natura, entidad brasileña bastante conocida, de venta a domicilio de cosméticos, en su mayoría por mujeres, estima el aumento de valor del empoderamiento de las mujeres al trabajar para la empresa.

Y son ampliamente conocidas las estimaciones que se hacen sobre el valor de los activos intangibles, en particular de la reputación.

Pero es también muy conocida la posición de la industria de contabilidad y de los reguladores de la actividad comercial y de los mercados financieros. Solo se contabilizan los activos y pasivos que han sido adquiridos, y se hacen a su costo de adquisición o a su valor de mercado. Para muchos activos y pasivos no hay valor de adquisición ni de mercado, por lo que su valor debe ignorarse o presentarse las estimaciones por separado, pero nunca integradas a los estados financieros (ver el capítulo III.2 del volumen, *Contabilidad y Sostenibilidad: ¿Amigos o enemigos?*). Y parece que así seguirá siendo por un largo tiempo.

Es cierto que la valoración del impacto sobre algunos capitales puede ser muy difícil y costoso hacerla con la tecnología actual, pero esa debe ser la dirección. Estos ejemplos demuestran que no es imposible. A lo mejor se logra en 50 años, pero hay que marcar el camino. Con esta laudable propuesta del IIRC se corre el riesgo de ralentizar los esfuerzos por cuantificar los impactos sobre los capitales sociales y ambientales.

Después de esta propuesta, que tomará varios lustros en implementarse plenamente, será muy difícil plantear, mientras tanto, proposiciones más ambiciosas. Las empresas no tie-

nen capacidad ilimitada de absorber propuestas de reporte de información. **El IIRC ha perdido una oportunidad de oro de liderar el proceso y moverse hacia la valoración de capitales para producir informes realmente integrados.** Aunque el fin sea utópico, la dirección debe ser esa, pero prevaleció el pragmatismo. Esperemos que no se abandonen por completo los esfuerzos de evaluar los cambios en los valores de los capitales sociales y ambientales. **La propuesta debería ser más amplia.**

**Imaginemos el día en que, mirando el informe integrado, se pueda responder a la pregunta ¿cuál ha sido el valor de la contribución de la empresa a la sociedad durante este período contable?, y no tengamos que hacer malabarismos** (ver el capítulo II.2 de este volumen, *La pregunta fundamental de la RSE: ¿cuál es la contribución de la empresa a la sociedad?*).

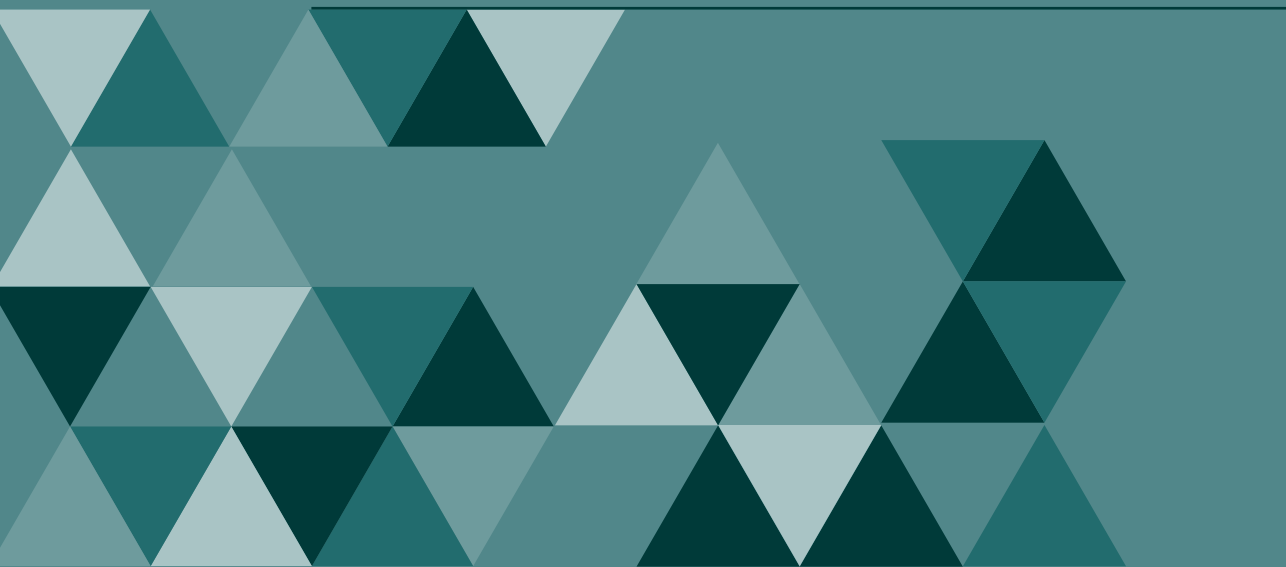
La propuesta de informe integrado, con su gran complejidad y relativa sofisticación, se ha preparado para las grandes empresas, con amplios recursos financieros y de gestión. **¿Esta discusión es relevante para las empresas de menor tamaño y los países en vías de desarrollo?**

---

**Quinta parte**

# Responsabilidad en los mercados financieros

---





---

**En** esta quinta parte se incluyen seis capítulos, relacionados con la responsabilidad de y en los mercados financieros y de capitales. Los dos primeros se refieren a la responsabilidad de los actores en esos sistemas; en los tres siguientes se cubre el comportamiento bursátil de las empresas con responsabilidad social, y en el último se analiza el uso de los mercados de capitales de empresas en principio responsables, para eludir algunas de sus responsabilidades.

---

El primer capítulo estudia el comportamiento de los actores en las instituciones financieras, en el contexto de la reciente crisis financiera, y el gran número de casos en que estos actores actuaron en contra de los intereses de sus clientes y de la sociedad. Analiza la problemática que representan los sistemas internos de control, los incentivos explícitos o implícitos que llevan a anteponer intereses personales a los colectivos, y la reacción de los reguladores, que tienden a penalizar a la institución en vez de a las personas que son directamente responsables. Postula que de esta manera es la sociedad la que paga por los malos comportamientos de los individuos, y propone que las penas caigan sobre estos últimos.

El siguiente capítulo analiza las presentaciones en un seminario sobre la ética en el sistema financiero, y destaca la importancia de alinear bien los incentivos al comportamiento deseado, pero que lo más importante es la conducta basada en principios, en valores personales, como condición indispensable para el comportamiento ético de la institución.

Los siguientes tres capítulos se refieren a la participación de las empresas responsables en los mercados de capitales. El primero analiza los rendimientos de estas empresas, comparándolos con las denominadas de la “industria del vicio” (armamento, tabaco, apuestas, alcohol, etc.), y concluye que, aparentemente, el vicio rinde más en bolsa que la responsabilidad. No obstante, los resultados presentados pueden derivarse del período seleccionado para la comparación. En cualquier caso, ello debería ser un mayor estímulo para que los inversionistas responsables actúen con base en sus valores, y ejerzan demanda por los valores bursátiles de las empresas responsables. El segundo capítulo de este grupo, el número cuatro, pasa revista a otros estudios sobre el rendimiento en bolsa de las empresas calificadas como más responsables, y analiza con mayor detalle estos, para establecer que la evidencia no es concluyente, que hay estudios que muestran que rinden más, otros que no, y otros que no concluyen. Ello puede deberse a las características de los estudios, su definición de responsabilidad, el período, la muestra, etc. Pero destaca que no hay que confundir los resultados en el ámbito estadístico, agregado de una cartera, con el impacto de las prácticas responsables de una empresa en particular sobre su rentabilidad financiera, al margen de la reacción en las bolsas. El capítulo quinto analiza los costos y beneficios, para la empresa, de pertenecer a un índice de sostenibilidad, y concluye que esto es una actividad que solo está al alcance de las más grandes empresas, que cotizan en bolsas internacionales.

El último capítulo analiza una responsabilidad que las empresas tienen ante la sociedad, y que muchas veces es ignorada, y es la de continuar invirtiendo responsablemente sus ganancias (después de retribuir a los aportantes de capitales), para crear empleo, pagar impuestos y producir los bienes y servicios y la innovación que la sociedad necesita. Muchas empresas han referido que usan estos recursos para recomprar sus propias acciones, y devuelven los beneficios a los accionistas, en vez de invertir para crear mayor beneficio a la sociedad. Se analiza el caso de una empresa que pretende ser la líder en la creación de valor que comparte con la sociedad.





## V.1. ¡Basta de ponerles multas a los bancos!

Los años recientes han sido intensos en la imposición de multas multimillonarias a bancos internacionales, por violación de leyes y regulaciones y por fraude. Pero, ¿quién las paga? Los bancos de América Latina y España se han salvado. ¿Será que ellos no se involucran en prácticas irresponsables? ¿O será que sus supervisores no son tan competentes y estrictos como los de EE. UU. y de otros países de la Unión Europea? ¿O es que la política desempeña algún papel?

Por violar las leyes de EE. UU. sobre lavado de dinero, el HSBC pagó US\$1.900 millones en multas por operaciones que involucran tráfico de drogas en México y Colombia, a través de su subsidiaria en México. También se logró un acuerdo, por el cual varios bancos en EE. UU., incluyendo el JPMorgan Chase y el Bank of America, pagaron US\$8.500 millones por el abuso en los desahucios, US\$3.300 millones en efectivo a más de 3,8 millones de propietarios cuyas hipotecas estuvieron en ejecución hipotecaria en el 2009 o el 2010, y otros US\$5.200 millones asignados a la modificación de las condiciones de las hipotecas.

USB pagó US\$1.500 millones al Departamento de Justicia de EE. UU. (más US\$1.000 millones a otros reguladores); Barclays, US\$500 millones; HSBC, US\$1.900 millones, por participar en la manipulación de la tasa LIBOR. RBS paga 500 millones de libras, y falta determinar los castigos a unos 15 bancos más. Estos montos no cubren el impacto que la manipulación puede haber tenido en ganancias y pérdidas de otros participantes en la actividad económica, ya que la tasa LIBOR se usa como referencia para todo tipo de transacciones, desde la fijación de las tasas de las hipotecas a las tasas de intereses de préstamos, y a la valoración de todo tipo de derivados financieros. Muchos perdieron y otros tantos ganaron con la manipulación.

**Durante el año 2014 se alcanzaron los 100.000 millones en multas y penalizaciones a bancos en EE. UU., desde que comenzó la crisis financiera. ¿Será el fin del mal comportamiento de los bancos?** Estas multas y penalizaciones son por multitud de malas prácticas: engaños y mala gestión en las hipotecas, manipulación de las tasas de interés, del mercado cambiario, emisiones fraudulentas de valores, entre otros comportamientos.

**Pero, ¿logran cambiar el comportamiento de los bancos?** No se puede descartar que algún impacto tienen, pero no parecen ser lo más efectivo. Es cierto que como consecuencia

de estas penalizaciones echan a algunos empleados, otros ven reducirse sus bonificaciones, pero no parece que eliminarán el mal comportamiento. Las multas suelen ser fácilmente absorbibles por los bancos, con poco impacto sobre el neto de los beneficios (se supone que el mal comportamiento debe haber agregado algo a los beneficios).

Se ha propuesto que las multas sean no de varios días o semanas de ganancias (cuatro semanas para el HSBC), sino de un año. ¿Pero el monto es el problema? ¿Y si la multa es de las ganancias de todo un año, qué pasará en el sistema financiero?

Analícemos con un poco más de cuidado eso de las multas. La idea de poner una multa es, supuestamente, para servir de castigo y desestimular otras acciones semejantes. Pero, **¿son efectivas? ¿Quién las termina pagando? ¿A quién castigamos cuando multamos a los bancos?**

Los bancos (sus dirigentes), como todas las instituciones y las personas, hacen su análisis de costo-beneficio del comportamiento, ya sea explícito o implícito. Si tenemos prisa, violamos los límites de velocidad sabiendo que nos pueden agarrar y poner una multa. Pero, ¿cuál es la probabilidad de que nos agarren? ¿Cuánto es la multa? ¿Aumentará el costo del seguro del coche? ¿Qué otras consecuencias tendremos? Y en algunos países hasta nos podemos hacer la pregunta: ¿qué posibilidad hay de que me libre de la multa? Y si me la ponen, ¿qué probabilidad hay de que logre quitármela con una “propinita”? Este análisis implícito parte del supuesto de que la multa la tengo que pagar yo. ¿Es un monto que me duele? (en Finlandia, donde la multa es proporcional al ingreso, le pusieron una a una persona por cerca de US\$200.000. Esta sí que duele).

Los funcionarios de los bancos hacen este mismo análisis, implícito o explícito. Pero es algo muy diferente. **En el caso de los “bancos”, ¿quién paga la multa? ¿Duele?** Analicemos con un poco más de detalle quién paga la multa. Primero debemos considerar qué es un banco<sup>1</sup>.

Un banco es una institución (colección de personas, bienes físicos y financieros) que realiza intermediación financiera, pide dinero prestado al público ahorrista e inversionista, y se lo presta al público y empresas necesitadas, para comprar cosas o hacer inversiones. También usa recursos de los dueños o accionistas, que suele invertir en bienes tangibles para poder llevar a cabo sus operaciones. Con los márgenes de intermediación entre el costo del dinero y los rendimientos de sus colocaciones, cubre costos, especialmente salarios, beneficios y bonificaciones.

En este capítulo no usaré el término “**banqueros**”, porque es muy confuso para asignar responsabilidades. Prefiero usar el de “**accionistas con poder de control**”, que son los que pueden nombrar a los dirigentes (la gran mayoría de los accionistas de bancos son importantes para ejercer influencia); “**dirigentes**” (consejeros, plana mayor), que establecen las reglas de comportamiento, los procesos operativos y los incentivos, positivos y negativos,

<sup>1</sup> Para los expertos en economía y finanzas, este es un análisis un poco simplista, pues la realidad es mucho más compleja, depende de la estructura del sistema financiero, de su propiedad, de la situación económica y fiscal del país; no obstante, es suficiente para explicar la problemática. De todas maneras, el capítulo está escrito para no expertos en sistemas financieros.

y por último los “empleados”, que también incluyen a los dirigentes, que son los que deben cumplir con las leyes y las regulaciones internas y externas. Y por supuesto que a la hora de asignar responsabilidades ante la sociedad, también están las instituciones de supervisión, seguimiento y control, como, por ejemplo, el Banco Central y la Superintendencia de Bancos.

¿De quién es el dinero que usan los bancos?: ¡nuestro! Los depósitos, las colocaciones a largo plazo y los valores negociables son del público y de sus instituciones (empresas). Las personas e instituciones tienen ahorros, depósitos a plazo, y compran bonos y acciones, directa o indirectamente, a través de sus fondos de pensiones y de inversión. Aun la Seguridad Social invierte en ellos. ¿A quién le prestan el dinero? ¡A nosotros, también! De manera directa o indirecta. Todos estamos metidos en los bancos (aun las personas que no tienen cuentas resultan afectadas por los problemas bancarios). **Los bancos somos nosotros... aunque no los controlamos. Y he allí el problema.**

Cuando se le pone una multa al banco, ¿quién la paga? La respuesta más obvia no es la correcta. No, el banco no paga la multa. El costo de la multa puede recaer en cuatro grupos, que son los dueños del dinero que el banco usa y coloca: los que le deben al banco, los depositantes y ahorristas, los acreedores, y los accionistas. Difícilmente la pagan los culpables dentro del banco (y he allí el problema). Y todos aquellos somos nosotros, en mayor o menor medida. Es la sociedad. Los bancos prestan un servicio a la sociedad, y por ello deben tener licencia legal para operar. Son un bien público, manejan nuestro dinero. No son lo mismo que una empresa que produce bienes y servicios, cuyas acciones tienen un ámbito mucho más limitado. No es lo mismo una multa a una empresa, donde la sociedad tiene poco involucramiento, que un banco. Para mayores detalles sobre la responsabilidad de los bancos, ver el capítulo V.1 del volumen II: *¿Cuál es la responsabilidad social de las instituciones financieras?*

Para cubrir el costo de la multa el banco tiene varias opciones, y todas, menos una, nos involucran a nosotros. Puede aumentar su margen de intermediación, al bajar los intereses que paga o subir los que cobra. Si suben los intereses y/o comisiones, los pagamos nosotros y las empresas, que después nos los tratarán de cobrar a nosotros con mayores precios por sus productos y servicios. También pueden caer los precios de sus acciones y obligaciones, y pierden los que directa o indirectamente poseen esos valores, que son mucha gente. Todo esto nos afecta a nosotros. Por último, podrían (deberían) bajar sus costos; por ejemplo, los sueldos y salarios y los gastos extravagantes. Y algunos lo harán (de cara a la galería), pero si pueden evitarlo, trasladarán el costo al público<sup>2</sup>, tarde o temprano. Pero aun así, cuando reducen los sueldos o bonificaciones dentro de la institución, pueden pagar justos por pecadores. Hay muchos empleados que no tienen nada que ver con el mal comportamiento en el ámbito institucional (ver mi artículo en el blog de Cumpetere: *¿Es ética la responsabilidad moral de la empresa?*).

Los bancos muy posiblemente usen una combinación de todo esto.

<sup>2</sup> A mediados de enero del 2013, J. P. Morgan anunció que recortaría la remuneración de directivos, pero parece ser un gesto hacia los accionistas por pérdidas en la gestión de una cartera, no es un castigo a los que se portan mal y violan normas de comportamiento y/o leyes y regulaciones.

Y para colmo de males, en casos extremos de mal comportamiento del banco, si es relativamente grande, puede tener que ser rescatado por el gobierno, para evitar contagio y un colapso del sistema financiero. La economía de los bancos y la de los gobiernos están íntimamente ligadas. Y cuando se usa dinero del sector público, ¿quién paga? ¡Nosotros! Para hacerle frente al desembolso, el gobierno tendrá que reducir otros servicios públicos, cortar sueldos o personal, subir impuestos. Nos afecta a todos. En todo caso el gobierno, a diferencia de lo que muchos creen, no puede crear el dinero de la nada. Aun si imprime dinero, puede contribuir a la inflación, que es un impuesto a los ahorristas y su transferencia a los que deben dinero.

### ¿Quién es el perjudicado con esto? ¿Quién cometió el delito? ¿Quién paga la multa? ¿Es la misma PERSONA?

El lector podrá pensar que él(ella) puede evitar ser afectado. Puede vender sus acciones o sus bonos del banco, o cambiar sus depósitos de banco. ¿No se verá afectado por la subida de los costos de los préstamos? ¿No tiene costos para él(ella) el hacer todo esto?

Y en España, ¿a quién le vendemos las acciones preferentes? ¿A qué precio?

¿Irá alguien a la cárcel por el caso de la venta irresponsable de las acciones preferentes? ¿Irá alguien a la cárcel por la quiebra de bancos en España, que ha inducido severos costos a la sociedad? ¿Serán promovidos los responsables después de estar un corto tiempo en el desempleo? *Promoveatur ut amoveatur*. **La incompetencia en el manejo de recursos del público debería ser un delito.** Como aquella Consejera de la Caja de Ahorros del Mediterráneo (caja insolvente), que declaró que solo “entendía de la economía de mi casa, y punto”; no tenía ni idea de lo que era un producto financiero.

¿Y dónde está(ba) el Banco de España?

**Los bancos no pagan las multas. Las paga la misma sociedad.** A quien hay que penalizar es a los directivos, que establecen los incentivos y procesos internos que determinan el comportamiento irresponsable. Y si los incentivos y procesos son conducentes a la responsabilidad, a quien hay que penalizar es a los empleados que violan estos procesos. Y si hay grupos de accionistas que tienen buena parte de la propiedad de los bancos y pueden seleccionar a los dirigentes e influenciar las decisiones, pues también a estos hay que castigar. Y si los miembros de los Comités de Ética, Riesgos o de Cumplimiento no hacen su trabajo, pues también a penalizarlos. **Así sí tendríamos correlación entre la irresponsabilidad y el castigo, no como ahora, que los empleados y directivos se llevan los bonos, y la sociedad paga la multa. Se privatizan los beneficios y se socializan los costos.**

Un comentarista de mediados del siglo XIX decía que *“las empresas no tienen cuerpos que puedan ser castigados ni almas que puedan ser condenadas y por ello hacen lo que les da la gana”*. En estos casos de irresponsabilidad, cuyas consecuencias recaen en la sociedad, es hora de castigar el cuerpo y el alma del verdadero culpable. **No se pueden esconder detrás de la responsabilidad colectiva de la empresa. No es efectivo para la sociedad.**

**Basta de ponerles multas a los bancos, que las pagamos nosotros, tarde o temprano. Que la paguen las personas responsables del daño. Basta de esconderse detrás de una responsabilidad colectiva. ¡El problema es una irresponsabilidad individual!**

**¿Hay relación entre el problema y la solución de poner multas a las instituciones? Es hora de correlacionar el problema con la solución.** En vez de ponerles multas a las instituciones, se debería multar a los Consejos y a la Alta Gerencia de las mismas, y enviar más responsables a la cárcel. **No son crímenes privados. Por la naturaleza de las instituciones financieras, son crímenes contra la sociedad.**

Si estos comportamientos no están tipificados en códigos o legislaciones criminales, terminan siendo un problema de legislación civil, que se resuelve con multas a la institución y no con penalizaciones a los individuos. No es fácil demostrar que actuaron independientemente de las políticas y procedimientos de la institución y, por ende, es culpa de la institución como un todo, de la persona jurídica y no de la persona natural.

## Y esto es lo que también hay que cambiar

En España han comenzado a darse las condiciones para la tipificación del crimen, al incluirlo en el proyecto de ley de reforma del Código Penal (publicado en el Boletín Oficial de las Cortes, Congreso de Diputados, del 4 de octubre de 2013), que establece responsabilidad penal sobre los administradores o gestores:

*Proyecto de Ley Orgánica por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.*

*Decimonoveno. Se modifica el artículo 31, que queda redactado como sigue: «El que actúe como administrador de hecho o de derecho de una persona jurídica, o en nombre o representación legal o voluntaria de otro, responderá personalmente, aunque no concurran en él las condiciones, cualidades o relaciones que la correspondiente figura de delito requiera para poder ser sujeto activo del mismo, si tales circunstancias se dan en la entidad o persona en cuyo nombre o representación obre».*

Pero debemos recordar que no basta con la ley, ella es solo condición necesaria. Hace falta el “enforcement” de la ley (palabra que no existe en el idioma español, y a veces parece que tampoco tenemos la acción que ella representa). Hace falta “aplicar la ley con las correspondientes consecuencias”, para lo cual hacen falta las instituciones, la voluntad política de aplicar la ley y un sistema de justicia efectivo.

**Es hora de afinar los códigos civiles y penales, para tipificar estos delitos a nivel individual.**

**A la cárcel, y con elevadas multas a los culpables.**

## V.2. Ética en el sistema financiero: ¿posible?

Con motivo de las reuniones anuales del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI), se organizó un seminario sobre ética y finanzas en Washington, el 12 de octubre del 2014, donde un panel presentó sus visiones sobre los aspectos éticos y regulatorios del sistema financiero. La mayoría de los ponentes presentaron una visión tradicional de las causas de la reciente crisis financiera, atribuyéndola a la regulación y supervisión deficiente, a incentivos perversos y a la avaricia de algunos de sus integrantes.

**Unos presentaron una visión del papel de la ética personal.**

El video del panel puede verse en The Future of Finance - Session 1: Ethics and Finance, en el sitio del Fondo Monetario Internacional ([www.imf.org](http://www.imf.org)). Como el video es en inglés y dura casi dos horas, en este capítulo hago el análisis de lo más destacable, desde el punto de vista de la responsabilidad social de las instituciones financieras. Presento mi interpretación, con mis comentarios, de lo que dijeron, y no pretendo hacer un resumen de las presentaciones.

Varios de los panelistas, procedentes del mercado financiero, mantuvieron una posición relativamente técnica sobre el diagnóstico de la crisis financiera y las posibles medidas que deberían tomarse.

El caso más paradigmático de la visión tradicional fue el de la Directora General del FMI (hasta la publicación de este libro, bajo investigación en su país por conducta dolosa), que definió la problemática como una falta de comprensión de los riesgos de sus acciones para el sistema y la sociedad, tanto por parte de los reguladores y supervisores, como por las instituciones financieras. Como solución a la problemática, recomendó las tradicionales medidas técnicas de fortalecer las regulaciones y los reguladores, dotados de independencia y recursos para llevar a cabo sus funciones; armonizar las regulaciones a nivel global, dar entrenamiento, alinear la compensación de los ejecutivos y operadores con la de la institución y el sistema, apoyo desde el tope de las organizaciones, y echar a los que se portan mal, a pesar de que generen mucho dinero. Al final, después de haber oído las posiciones que comento a continuación, mencionó la importancia de escuchar la voz interior, que nos pide hacer el bien (“escuchar la voz de Gepetto, en Pinocho”).

Fue una posición mayormente tradicional, técnica-mecanicista, que hasta ahora ha paliado el problema, pero no lo ha resuelto. **La misma receta de hace decenas de años, que no evitó la crisis. Esto son condiciones necesarias, pero no suficientes.** Todo el sistema opera a través del comportamiento humano, con una falta de valores fundamentales, que es lo que enfatizaron dos ponentes, Mark Carney, Gobernador del Banco de Inglaterra (el Banco Central), y en especial el reverendo Justin Welby, arzobispo de Canterbury, el “papa” de la Iglesia anglicana.

Menos mal que tuvieron la visión de invitar al reverendo Justin Welby, que había sido tesoro de una multinacional petrolera, donde pudo apreciar desde dentro la operación del sistema financiero. En esas actividades sintió la llamada de Dios para dedicar su vida al servicio de la



Iglesia anglicana. Fue miembro de la *Banking Standards Commission* del Parlamento del Reino Unido, encargada de proponer reformas al sistema financiero de ese país; de allí que tiene una perspectiva muy valiosa para apreciar la problemática de la ética en el sistema financiero.

Hizo la analogía del diagnóstico técnico, tradicional, de las fallas del sistema con el que se puede hacer el hundimiento del Titanic: “Se hundió porque le entró mucha agua”. Aquel y este diagnósticos son la manifestación del problema, que es el comportamiento irresponsable de algunos de los actores, con una conducta temeraria, de avaricia, para maximizar los beneficios personales a corto plazo, sin considerar el impacto de sus acciones sobre el sistema y la sociedad, y muchas veces ni siquiera dentro de la misma institución, mirándose el ombligo, indiferentes al mundo exterior. Las instituciones financieras buscaban a los que tomaban más riesgos, sin tener los controles internos o externos adecuados, con el objetivo de obtener mayores beneficios a corto plazo. Cada uno por su cuenta.

**Hace falta el comportamiento ético, de la persona virtuosa, que hace el bien, no porque el no hacerlo puede tener consecuencias, o porque hay que obedecer las reglas (que se demostraron deficientes) o porque lo van a agarrar. Es ir más allá de ser una persona decente a ser una persona ética. Tener un impacto beneficioso en el mundo en que vives. Se requiere una transformación personal.**

Recuperar la confianza requiere de ambición, pero no de ambición personal, sino ambición para tener impacto positivo en lo que cada uno sabe hacer mejor, dejar una marca que contribuya al progreso de la humanidad. Se necesita tener impacto. “Jesucristo tenía doce apóstoles, uno lo traicionó y los otros once lo abandonaron, pero a largo plazo tuvo impacto”. Su mensaje era sobre el bien de la humanidad.

**Para esta transformación propone que los ejecutivos se tomen tiempo para meditar, para reflexionar sobre el impacto que tienen y pueden tener, que incluyan la espiritualidad en sus vidas** (no necesariamente alguna religión en particular). Se deben preparar líderes para el futuro. Recordó los principios dominicos, de balancear la oración, el trabajo y el estudio; los ignacianos, de un autoexamen riguroso y doloroso para desarrollar los valores, y los franciscanos, de encontrarse y servir a los pobres. Puede parecer utópico, pero señala la dirección para incorporar valores éticos.

El presidente del Banco de Inglaterra, el canadiense Mark Carney, presentó la visión más balanceada, reconociendo las fallas regulatorias, la existencia de incentivos perversos que operan dentro de las instituciones financieras, de maximizar beneficios tomando riesgos sin los correspondientes controles y sin considerar el impacto sobre el sistema y la sociedad. **Pero también reconoció que buena parte de los problemas se deben a la falta de valores de muchos individuos, completamente divorciados del propósito de la intermediación financiera. Para muchos es un juego donde se trata de ganar el máximo, de ganar más que el otro, sin importar el impacto en la economía real, a lo mejor cumplir con las reglas, pero no con el espíritu. Es una cultura competitiva, donde el fin justifica los medios. Hace falta el sentido de vocación, de ser parte del sistema y de una sociedad, que son custodios de dinero ajeno.**

Una observación muy pertinente fue la de que se deben establecer responsabilidades a nivel individual, de cada persona, y el que no las pueda absorber que se vaya. No se debe descansar sobre la responsabilidad colectiva, de la institución. **Las responsabilidades deben ser a título personal, con castigos, de cárcel si es necesario, para los que cometan irregularidades.** No es suficiente con ponerles multas a las instituciones. Esta es la propuesta en el capítulo precedente (escrito en abril del 2014).

Creo que ambos hubieran estado de acuerdo con la aseveración del filósofo británico Alasdair MacIntyre, de que “enseñarles ética a operadores financieros es tan inútil como leerle Aristóteles a tu perro”. No es cuestión de estudiar ética, hay que tener valores.

## Mi resumen

La regulación y supervisión efectivas y los incentivos adecuados (en el sentido más amplio de la palabra, positivos y negativos, monetarios y no monetarios) ayudan, **pero la creatividad humana, sobre todo cuando hay mucho dinero de por medio, es ilimitada**, y la recuperación de la crisis está demostrando que no se puede regular todo, no se pueden controlar todos los comportamientos de los individuos. Se ha demostrado, años tras año, que **el sistema financiero tiene mayores recursos, mayor creatividad y mejores incentivos que el regulador, al que siempre le irá por delante.**

También existe el riesgo de la sobrerregulación, que se podría llevar por delante la innovación y la prestación de servicios básicos para la sociedad, podría frenar la economía, como lo está haciendo la falta de crédito a las empresas de menor tamaño. No podemos todos hacer de policías para controlar el comportamiento irresponsable. Esta regulación, supervisión e incentivos deben suplementarse con la transformación personal, con la inclusión de valores; como dijo el reverendo Welby, con un comportamiento ético que hace el bien, no porque el no hacerlo puede tener consecuencias, o porque hay que obedecer las reglas o porque lo van a agarrar. **Los dirigentes de las instituciones financieras deben asumir las responsabilidades a título personal, y los reguladores y la sociedad deben exigirselo.**

La transformación personal puede parecer utópica a corto plazo, pero hay que intentarla, poco a poco, para que se logre a largo plazo, comenzando por el comportamiento de nuestros gobernantes, que deben dar el ejemplo como representantes de la sociedad.

**Fue, es y será una crisis de valores**, manifestada en el sistema financiero, que por su alcance nos afecta a todos.

## Composición del panel

Moderador: **Sean Hagan**, General Counsel and Director of the IMF Legal Department  
**Mark Carney**, Governor, Bank of England  
**Philipp Hildebrand**, Vice-Chair, BlackRock, Inc.  
**Christine Lagarde**, Managing Director, IMF  
**Kok-Song Ng**, GIC Chair of Global Investments  
**The Most Reverend Justin Welby**, Archbishop of Canterbury

### V.3. Vicio o virtud: ¿que rinde más en bolsa?

¿Rinden más en bolsa las acciones de las empresas responsables? Según alguna evidencia reciente, parece que no. ¿Pero son confiables las evidencias presentadas?

Se han llevado a cabo innumerables estudios para analizar si la inversión en empresas responsables produce mayores rendimientos en las bolsas, en su mayoría hechos por parte de promotores de la inversión socialmente responsable, en general con la intención de demostrar que la relación es positiva.

**Los resultados de los estudios más rigurosos, en su mayoría académicos, por lo general son ambiguos**, y por cada estudio concluyente a favor se puede encontrar uno en contra o no concluyente. Y siempre queda pendiente el problema de la “causalidad”: son las empresas responsables más rentables o son las empresas más rentables más responsables. Posiblemente la respuesta es que la relación pasa por una tercera variable: la calidad de la gestión. **Empresas bien gestionadas son responsables y rentables**. Si no tienen ambas características, no están bien gestionadas.

La gran mayoría de estos estudios tienen **serios problemas en la definición de que lo que es una empresa responsable, y muchos más problemas en medirlo**. Para poder cuantificarlo, usan alguna medida muy limitada de lo que es responsabilidad. Suelen comparar los rendimientos de empresas con diferentes niveles de alguna práctica en particular, sobre algún período limitado de tiempo. **Los resultados son muy difíciles de extrapolar** (para un análisis más extenso de esta problemática, ver el capítulo III.2 del volumen I, *¿Responsable solo si es rentable?*).

También hay un sinnúmero de artículos y estudios a nivel general, menos cuantitativos, que pretenden demostrar que usando criterios de selección con base en algunas prácticas responsables se obtienen mejores rendimientos. **Muchos de estos artículos están basados en “lo que debería ser”, en la teoría, y no en “lo que es en la realidad”**. Es una estrategia muy usada por los defensores del argumento empresarial de la RSE: debería, debería, debería rendir más. Un compendio de estos estudios se puede encontrar en *Sustainability Pays: Studies That Prove the Business Case for Sustainability*, publicado por Natural Capitalism Solutions.

Y hay muchos todavía peores, que para justificar la Inversión Socialmente Responsable (ISR) dicen cosas como: “Este año el Fondo Tal y Cual ganó más que el promedio del mercado”. En inversiones en bolsa, un año es evidencia puramente circunstancial. Más o menos **la mitad de los fondos ganan más que el promedio, ¡por definición!** (exactamente la mitad si la distribución es simétrica). La evidencia de los rendimientos superiores sería válida si lo hicieran de manera consistente, año tras año, durante muchos años, a través de ciclos económicos.

A principios del 2014 se publicó un artículo relativamente simplista, pero que presenta resultados que no dejan de ser interesantes (*Investing in Vice*). Compara los rendimientos en bolsa de fondos de vicio y fondos de virtud con los obtenidos en el mercado en general. Para el rendimiento de las inversiones en “vicio” usa el **“Vice Fund”**, que invierte precisamente en empresas con los productos y servicios que son excluidos en la ISR más

simplista, o sea, **apuestas, defensa, tabaco y alcohol** (estos son  **criterios de exclusión simple**. Muchos fondos usan criterios de inclusión más complejos, basados en prácticas responsables específicas o consolidadas). Para el fondo de la virtud usa el “**Fondo Ave María**”, que invierte en empresas que **no violan los principios básicos y enseñanzas de la Iglesia católica** (que el fondo llama *Morally Responsible Investment*, MRI).

El siguiente gráfico compara los rendimientos de ambos fondos con los del mercado, representados por el índice Standard and Poor 500 (S&P500), considerado como representativo de los rendimientos que se pueden obtener en el conjunto total de las inversiones en bolsa.



La comparación revela que, sobre los últimos once años, el Fondo del Vicio logra rendimientos superiores al Fondo de la Virtud, y este a su vez tiene rendimientos superiores al mercado en general.

**Antes de salir corriendo a comprar acciones del “vicio”, es conveniente hacer algunas observaciones:**

- **Un período de once años es relativamente corto** para comparar rendimientos de acciones y otros valores. Aunque el lapso en cuestión incluye períodos de bonanza y de recesión, no debe considerarse como representativo de un ciclo económico.
- **Puede ser que el período fuera particularmente favorable** al tipo de empresas incluidas en el Fondo del Vicio. La guerra no conoce de recesiones, se consume más alcohol cuando las cosas van mal; se apuesta para ver si se compensan los malos tiempos, y el tabaco, y en algunos casos el alcohol, es adictivo y no conoce de ciclos económicos (ver el capítulo V.2 del volumen II, *Inversión Socialmente Responsable: ¿debe ser más rentable?*, en el que, cambiando el período, se mostraba que el Fondo Ave María le ganaba al Fondo del Vicio).
- El hecho de que elaboran productos y servicios generalmente considerados irresponsables no quiere decir que las empresas mismas no ejerzan alguna parte de su responsabilidad sobre la sociedad. Podrían, por lo menos en teoría, ser responsables en todas sus otras actividades.
- **Las carteras de inversión comparadas (Vicio, Ave María y S&P500) no tienen el mismo grado de riesgo.** Se podría decir que los dos fondos tienen más riesgo (posibilidad de fluctuaciones en los rendimientos) que el mercado global (S&P500) y,

por ende, deberían tener mayores rendimientos. La comparación se debe hacer con base en rendimientos ajustados por el nivel de riesgo. Sin un análisis más riguroso de estos rendimientos no se puede concluir que un fondo sea mejor que el otro. A primera vista, por el gráfico, parece ser que el riesgo del Fondo del Vicio es mayor que el de los otros dos (sube más cuando sube el mercado, y baja más cuando baja). No obstante, el riesgo adicional parece ser más que compensado con el superior rendimiento.

¿Cuál la conclusión de todo esto? Estrictamente hablando, solo se puede decir: en los últimos once años las acciones del Fondo del Vicio han tenido rendimientos, no ajustados por el riesgo, superiores a los del Fondo Ave María, y estos, a su vez, mayores que los del S&P500. **No se puede, no se debe, generalizar y decir que la inversión en empresas con productos irresponsables es más rentable que la inversión en las responsables.** Los resultados no son extrapolables, y mucho menos generalizables a todo tipo de inversiones irresponsables versus responsables.

**Pero, de todas maneras, no son buenas noticias para los promotores de la inversión socialmente responsable. Si fuera al revés, hubiera sido más atractivo.**

**Nada de esto quiere decir que debemos dejar de lado la inversión socialmente responsable.** La comparación de los rendimientos en bolsa de carteras construidas con base en selección por prácticas responsables de las empresas es un ejercicio interesante, pero poco útil, por ahora. **Los rendimientos de estas inversiones dependen de las acciones que toman los inversionistas en comprar y vender, en reacción a las prácticas responsables o irresponsables de las empresas, y por ahora parece que el mercado es todavía relativamente indiferente;** los inversionistas que actúan con base en criterios de responsabilidad son una inmensa minoría, y no son capaces de moverlo lo suficiente. A corto plazo, parece ser que lo que importa es el dinero.

**La sostenibilidad pagará dividendos en bolsa cuando el mercado reconozca el valor que tiene para la viabilidad y prosperidad de las empresas a largo plazo.**

**Tampoco quiere esto decir que las prácticas responsables no son rentables. Una determinada práctica puede ser rentable para una empresa en particular.** Es importante distinguir entre estos estudios a nivel agregado sobre el reflejo en los rendimientos de una cartera en bolsa de las prácticas responsables y el que estas tienen en las ganancias de una empresa en particular (contables, flujo de caja, etc.), como consecuencia de la reducción de costos, mejora en los ingresos, captura de mercados, reducción de riesgos.

Los estudios mencionados antes son a nivel agregado de muchas empresas y basados en la reacción de los mercados bursátiles. Lo que le interesa a la empresa es el impacto de sus prácticas en los resultados de la misma a largo plazo. **A los inversionistas sí les interesa si estos resultados se convierten en mejoras en los rendimientos bursátiles, y este efecto todavía no se puede generalizar.**

**Pero esto puede (¡debe!) cambiar en el futuro. Esperamos.**

**Y los agnósticos siempre pueden invertir en vicio y en virtud simultáneamente, y quedar bien con Dios y con el Diablo.**

## V.4. ¿Rinden más en bolsa las empresas responsables?

Es ampliamente difundida la idea de que las empresas responsables **deberían** producir mejores rendimientos en bolsa. Ya sea porque **deberían** enfrentar menores riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, ya sea porque **deberían** ser más eficientes en el uso de insumos, ya sea porque sus empleados **deberían** ser más productivos, ya sea porque **deberían** poder capturar mayores mercados, ya sea porque los clientes **deberían** pagar mejores precios por sus productos, ya sea, ya sea, ya sea... El lector puede añadir más “deberían” a la lista.

**Pero todo esto es “debería ser”. En la práctica, muchas veces “no es”.** He escrito varios artículos sobre el tema, y no creo que valga la pena volver sobre los mismos argumentos (ver el capítulo I.5 del volumen II, *Responsabilidad empresarial: de la ilusión a la realidad*). Baste resumirlos en que el mecanismo que transfiere la responsabilidad en rentabilidad en muchos casos no funciona, ya sea porque los actores en el “mercado de la responsabilidad” (consumidores, accionistas, empleados, gobiernos, proveedores, etc.) no se enteran de la responsabilidad de la empresa, o enterándose no lo creen, o creyéndolo no actúan en consecuencia, o la empresa gestiona bien la información que le conviene (ver el capítulo III.3 del volumen II, *¿Cuál es el argumento empresarial de la RSE?*).

**Sea como sea, no se garantiza que una empresa responsable sea más rentable en bolsa. Depende de la reacción de los stakeholders, y muy especialmente de los inversionistas.**

Lo que nos lleva al reciente estudio preparado por Hermes Fund Managers (gestores de fondos de inversiones bursátiles), *ESG investing: Does it just make you feel good, or is it actually good for your portfolio?* El título mismo es sugestivo, y se podría decir que un poco irónico. Pregunta si el invertir con criterios de responsabilidad ambiental, social y de buen gobierno (ESG) te hace sentir bien o es bueno para tu cartera de inversiones. **O puesto de otra manera, ¿inviertes con el corazón o con la cabeza?** En un mundo racional no debería haber distinción, lo que es bueno para la sociedad debería ser bueno para la cartera de inversiones. Pero todavía estamos muy lejos de que así sea.

Sin entrar en mucho detalle sobre los resultados, comentaremos solo la gran conclusión: **las empresas mejor calificadas en responsabilidad social y ambiental NO rinden más, solo lo hacen las mejor calificadas en buen gobierno corporativo**, y la diferencia viene porque el mercado bursátil parece castigar a las que se portan mal, más que premiar a las que se portan bien.

En pocas palabras, al mercado bursátil (todavía) no le importa la responsabilidad social y ambiental de las empresas, pero sí actúan con base en el comportamiento sobre el gobierno corporativo, que es lo que le preocupa a los analistas financieros, los gestores de fondos y los inversionistas institucionales. **En esto hay un gran sesgo histórico, derivado en gran parte de la formación tradicional de los analistas en temas financieros y la gran resistencia a aprender cosas nuevas (ESG)**, sobre todo cuando hay poca demanda por ellas y todavía no se ha generalizado la idea, ni se ha convencido de que importan. Pero todo esto está evolucionando.

**Sin embargo, se requiere de grandes esfuerzos para la educación/concientización del mercado de la responsabilidad.**

Esto no quiere decir que la conclusión del estudio sea válida para todas las empresas, solo lo es en el promedio de empresas que analizaron. Es muy probable que para algunas los aspectos sociales y ambientales sí sean apreciados por el mercado bursátil, y muy posiblemente es cierto que en lo que concierne a empresa individual, la rentabilidad contable (basada en el ingreso neto, no en el cambio de precio en bolsa) sí sea afectada en forma positiva por la responsabilidad social y ambiental, y por el buen gobierno corporativo. **Es importante distinguir entre la relación a nivel agregado (muy difícil de demostrar) y aquella en el ámbito de una empresa en particular (menos difícil, el problema es medir los resultados cuantitativos de la responsabilidad y la causa/efecto)** (ver los capítulos III.2 del volumen I, *¿Responsable solo si es rentable?*, y III.3 del volumen II, *¿Cuál es el argumento empresarial de la RSE?*).

Y tampoco es este estudio el definitivo. Se han hecho literalmente centenares de estudios sobre el tema, con diferentes mediciones para representar la responsabilidad social, ambiental o el buen gobierno, distintos períodos de tiempo, diferentes bolsas de valores, entre otros, como comentamos en el capítulo anterior. **La única conclusión generalizable de todos estos estudios es que no hay conclusión generalizable. La realidad es que las empresas bien gestionadas son responsables y rentables.**

Y los promotores de la inversión socialmente responsable suelen concluir diciendo **“a lo mejor no rinden más, pero tampoco rinden menos”**, o sea que no cuesta nada ser responsable a la hora de invertir... y a muchos por lo menos los hace sentir bien.

**Y querido lector, cuando oigas por enésima vez en una conferencia que el ser responsable es más rentable, por favor, pregunta: ¿“es” o “debería ser”?**

**Y también pregunta qué debemos/podemos hacer para que el “debería ser” “sea”. Esa es la gran tarea.**

## V.5. ¿Es conveniente para una empresa pertenecer a un índice de sostenibilidad?<sup>3</sup>

Para muchos debe parecer obvio que una empresa quiera pertenecer a un índice de sostenibilidad. Representa un reconocimiento independiente de su responsabilidad ante la sociedad. Si bien esto es deseable, incluye también costos y riesgos, pues no todo son beneficios. En este artículo analizamos algunos de estos costos, riesgos y beneficios.

### I. Antecedentes

En la actualidad existen varios centenares de índices de sostenibilidad, con una explosión en los últimos años. La gran mayoría son de tipo especializado, que cubren empresas en sectores o subsectores específicos, como, por ejemplo, organizaciones que destacan el cambio climático, o la conservación de energía, o que sobresalen por su gobierno corporativo, entre muchos otros temas. Pero los que se conocen en su mayoría son los más generales, que incluyen gran variedad de aspectos sociales, medioambientales y de gobernanza corporativa. De estos, los más conocidos son las familias de índices del Dow Jones Sustainability Index y del FTSE4Good Index.

Algunos índices se limitan a empresas que cotizan en bolsas específicas, otros incluyen aquellas de múltiples bolsas de valores. Lo que tienen en común es que las empresas incluidas son transadas en bolsas, con suficiente liquidez como para que los inversionistas puedan comprar y vender con libertad, con precios determinados libremente. No se incluyen organizaciones en manos privadas o con bajos porcentajes del total de acciones en poder del público.

En general, los índices de sostenibilidad han sido desarrollados para satisfacer las necesidades de la industria de la Inversión Socialmente Responsable (ISR), que los utiliza como indicadores de las empresas responsables que podrían incluir en sus carteras, sin necesidad de hacer sus propios análisis de sostenibilidad. De aquí la multitud de índices para satisfacer las demandas de los diferentes grupos de inversionistas responsables.

En España hay un índice de sostenibilidad creado 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. En América Latina solo hay dos bolsas de valores con índices de sostenibilidad, BM/FBovespa, en Sao Paulo (desde el 2005), y la de México (desde el 2011). La Bolsa de Santiago de Chile estaba preparando su índice durante el 2014.

### II. ¿Qué son los índices de sostenibilidad?

Los índices son una valoración ponderada de los precios en bolsa de un grupo de empresas que han sido seleccionadas después de hacer una evaluación de sus prácticas responsables,

<sup>3</sup> Una parte de este artículo fue publicada en un número especial sobre el Dow Jones Sustainability Index, de la Revista RS (Responsabilidad y Sostenibilidad) de Colombia, en octubre del 2014.



en uno o más aspectos. Esto es común a todos los índices. Sin embargo, cada índice usa sus criterios de evaluación de estas prácticas, cuáles considera, cómo las cuantifica, qué importancia relativa le concede a cada una de las decenas y decenas de prácticas o indicadores evaluados, sus criterios de inclusión y exclusión, modalidades de ponderación, entre muchos otros aspectos. Y estos criterios y metodologías suelen ser confidenciales. De aquí que las empresas incluidas en los índices pueden ser muy diferentes. No hay uniformidad de criterios<sup>4</sup>. Una empresa puede salir de un índice y entrar en otro.

Lo que tienen en común los índices es que pretenden representar empresas que, de acuerdo con sus criterios, pueden considerarse “sostenibles” (aunque esto puede querer decir cualquier cosa).

### III. ¿Para qué sirven los índices de sostenibilidad?

Los índices tienen diferentes usos para los distintos usuarios. Los que los utilizan principalmente son los inversionistas que quieren conformar sus carteras de inversión responsable. Pero también pueden ser de utilidad para los gobiernos, en el establecimiento de políticas públicas; para la sociedad civil, en sus labores de seguimiento y control de la responsabilidad social y ambiental de las empresas; para el público en general, que desea tener información sobre la sostenibilidad de las diferentes empresas. Lamentablemente, la información sobre los componentes de los índices suele ser muy costosa, solo al alcance de grandes inversionistas. Pero unos de los usuarios más interesados son las mismas empresas que pertenecen, han pertenecido o quieren pertenecer a un índice, que los pueden utilizar como instrumentos de mejora de sus prácticas, y, en algunos casos, como herramientas de gestión de la reputación<sup>5</sup>.

### IV. ¿Cuáles son los costos, beneficios y riesgos de pertenecer a un índice de sostenibilidad?

#### 1. Ventajas de querer pertenecer

El proceso de aplicar a un índice de sostenibilidad de por sí contribuye en gran medida al avance de la sostenibilidad de la empresa. El proceso es sumamente complejo, ya que la empresa debe completar la aplicación, respondiendo y anexando información sobre una multitud de facetas de la sostenibilidad. Esto fuerza a las empresas a hacer una extensa investigación interna sobre sus prácticas, que, por lo menos al principio, están dispersas, y es muy posible que casi nadie en la empresa, ni siquiera al más alto nivel, tenga conciencia de la amplitud de las acciones involucradas.

Los cuestionarios suelen ser una excelente hoja de ruta. Les permiten a las empresas ver las deficiencias que tienen, y desarrollar estrategias y prácticas de sostenibilidad para

<sup>4</sup> En junio del 2011 se constituyó una organización de la sociedad civil, el Global Initiative for Sustainability Ratings (GISR), que tiene como objetivo establecer principios, criterios y acreditación de los ratings de sostenibilidad. El objetivo no es uniformar los ratings de sostenibilidad. Los principios ya han sido publicados (el suscrito fue miembro del Consejo Directivo durante el 2012 y el 2013). Para más detalles, pueden ver mi artículo *¿Son confiables los ratings de sostenibilidad?*, en el blog de Cumpetere.

<sup>5</sup> El lector interesado puede ver más detalles en el capítulo V.11 del volumen I, *¿Para qué sirven los índices de sostenibilidad?*

vencerlas; ayudan a coordinar las diferentes unidades; fuerzan la comunicación con los *stakeholders*; permiten articular mejor la estrategia, y determinar lo que es considerado material o importante para los inversionistas, sobre todo los institucionales. Además, la retroalimentación que reciben de los gestores del índice es muy valiosa para mejorar esas prácticas. **Y todo este proceso ayuda a los promotores internos de la sostenibilidad a que les presten atención, la prioricen, y posiblemente les asignen mayores recursos. Son los principales interesados en que la empresa se postule y califique.**

## 2. Ventajas de pertenecer

También es importante entender por qué las empresas quieren ser miembros. Presumiblemente, la inclusión en el índice debería mejorar: las prácticas responsables de las empresas, su liquidez bursátil, el acceso a los mercados financieros y, a lo mejor, hasta su rentabilidad en bolsa. En un estudio detallado del índice de sostenibilidad de la bolsa de Sao Paulo, que llevé a cabo en el 2010, pude constatar que, en efecto, las prácticas responsables de las empresas tienden a mejorar al ser incluidas en el índice, y a deteriorarse al ser excluidas, aunque su inclusión no tiene efecto en su liquidez bursátil, ni sobre su acceso a los mercados financieros. **De cualquier manera, para que la inclusión sea beneficiosa en los mercados financieros, estos tienen que apreciarlo. En la gran mayoría de los mercados en vías de desarrollo esto no lo es.** Tendría el potencial de hacerlo si la empresa cotiza en bolsas de mercados desarrollados y tiene amplia liquidez bursátil, con un elevado porcentaje de sus acciones en poder del público inversionista<sup>6</sup>.

En muchos otros estudios no se ha llegado a una confirmación sobre si la inclusión en un índice 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 las más rentables sean las que hacen los esfuerzos por estar en los índices, y no que el estar en el índice aumenta su rentabilidad en bolsa.

Para algunas empresas muy visibles para el público, la inclusión puede ser una fuente de reputación, lo cual mejora la aceptación de la sociedad y aumenta el valor de los activos de las empresas, que puede conducir a mejores precios en caso de fusiones o adquisiciones de otras empresas. **En el caso de muchas multinacionales, sobre todo en sectores industriales con riesgos reputacionales en sostenibilidad, no les queda más remedio que intentar entrar en los índices más prestigiosos,** para tener visibilidad en los mercados de la inversión socialmente responsable y los tradicionales.

## 3. Riesgos de pertenecer

Pero esto no es para todo tipo de empresas. El costo de aplicar y mantenerse en un índice es sumamente elevado, sobre todo por los sistemas de gestión de los que hay que disponer y el esfuerzo sostenido que ello requiere. En un índice como el Dow Jones, que es “*best in*

<sup>6</sup> El lector interesado puede ver un análisis de estos temas en mi artículo *Sustainability indices in emerging markets: impact on responsible practices*, publicado en el *Journal of Sustainable Finance and Investment*, Vol. 2, No. 3, 2012.

*class*”, donde se compite para su inclusión con otras empresas en el mismo sector, se puede salir porque otra empresa entra con una mayor calificación. Aun a pesar de haber mejorado en sostenibilidad, otra empresa de la misma industria puede haber mejorado más y desplazarla. La salida puede tener efectos negativos. Algunos inversionistas institucionales requieren tener en la cartera empresas que estén en los índices, y en ocasiones tienen que venderlas si salen del índice.

**Un efecto secundario negativo es que el índice puede terminar dictando la estrategia de sostenibilidad de la empresa.** Una vez que se está en el índice, la empresa puede llegar a priorizar las actividades que tienen más puntuación en él, aunque estas en ocasiones sean menos prioritarias en el contexto y momento en que se encuentra la empresa. Se gestiona la sostenibilidad para mantenerse en el índice, no necesariamente para gestionar sus impactos positivos y negativos ante la sociedad, o de cómo puede mejorar su contribución al desarrollo económico y social del país. Es un riesgo que tiene que gestionarse. **El índice no debería ser el director de sostenibilidad de la empresa. Lo que es material en la sostenibilidad de la empresa lo dictan los stakeholders, no los constructores de índices.**

## V. Comentarios de cierre

Pertenecer a un índice de sostenibilidad, sobre todo uno mundial, no es una panacea ni algo que deben buscar todas las grandes empresas; es muy costoso, y se deben evaluar los costos, beneficios y riesgos para la empresa. Para unas valdrá la pena, para otras no. Para algunas la presión de ciertos *stakeholders* es determinante, para otras lo es el deseo de mostrarse como parte de la élite en sostenibilidad, a fin de contrarrestar aspectos reputacionales potencialmente negativos de la industria en que operan, por ejemplo, petróleo, cemento y tabaco. En un índice como el Dow Jones, que tiene todo tipo de sectores, hay empresas de estas industrias consideradas como “sostenibles”. Y por ser del tipo *“best in class”*, alguna de ellas debe ser líder de su sector. En índices sobre temas específicos de ASG y en índices generales, pero que comparan las empresas con todas las demás, este fenómeno no ocurre.

En toda América Latina solo quince empresas pertenecen al Dow Jones Sustainability Index, en su versión mundial, de las más de 1.500 que cotizan en bolsas locales e internacionales; seis son de Colombia y nueve de Brasil. De España pertenecen al índice solo catorce de las 1.300 que cotizan. Aun considerando otros índices, son un club muy exclusivo.

**¿Vale la pena todo el costo y esfuerzo por pertenecer a un índice de sostenibilidad? Solo para muy pocas empresas.**

## V.6. Valor compartido o valor extraído: el caso de Nestlé... y de otras empresas

Nestlé es la empresa que originó el concepto de la Creación de Valor Compartido (CVC), la idea, nada nueva por cierto, de que a través de sus actividades la empresa podría crear valor para sí y para la sociedad. Que había que, proactivamente, buscar oportunidades de crear valores para ambos, y no solo para la empresa.

Esta idea fue la evolución de Nestlé, ante las severas críticas, boicots y juicios de consumidores y sociedad civil, en particular sobre el renombrado caso de la leche en polvo como reemplazo de la materna, en la que se le acusó de prácticas engañosas y representó un duro golpe a su reputación (comienzos de los ochenta). La CVC fue una estrategia de mitigación de irresponsabilidades. El nombre fue usado por primera vez en un informe del 2006 sobre sus actividades en América Latina, que llamaron a la CVC “el concepto de Nestlé de la RSE”. El informe de sostenibilidad del 2007 ya usó aquel nombre (el primero del 2001 se llamó informe de sostenibilidad).

Esta idea se populariza cuando Michael Porter y Mark Kramer publican, en enero del 2011, un artículo en el *Harvard Business Review*, bajo el lema “La Gran Idea”, con el título *Creación de Valor Compartido: Cómo reinventar el capitalismo y desatar una oleada de innovación y crecimiento*. Este artículo ha tenido gran repercusión, tanto por la reputación de sus autores como por el medio en donde se publicó, y la difusión y publicidad que le han dado. Lo exagerado del título a lo mejor contribuye.

**Pero, ¿Nestlé es consistente con su idea de que sus operaciones deben crear valor compartido con la sociedad, o también trata de “extraer valor”?**

En septiembre del 2014 se publicó un interesante artículo sobre **la extracción de valor por parte de las empresas**, “*Profits without prosperity*”, en esa revista y en la misma sección (“La Gran Idea”) que el de creación de valor compartido de Porter y Kramer. En él se analiza la utilización de los beneficios de las empresas en la recompra de sus propias acciones, en vez de contribuir a la prosperidad de la sociedad a través de inversiones a largo plazo. Lo que el autor denomina **extracción de valor, en oposición a la creación de valor: beneficios sin prosperidad**.

En los diez años entre el 2003 y el 2012, las 449 empresas que estuvieron en el índice Standard and Poor 500 usaron el 54 % de sus beneficios en recomprar sus acciones, y otro 37 % en pagar dividendos. Estas actividades tienen el efecto de aumentar el precio de las acciones a corto plazo, que contribuye a incrementar la remuneración de los directivos. Los 500 mejor pagados en el 2012 recibieron el 42 % de su compensación en forma de opciones de compra de acciones, y el 41 % en acciones directas. La reducción del número de acciones en circulación, a través de su adquisición por la empresa, también aumenta temporalmente las “ganancias por acción”, lo que mejora el total de su remuneración, que suele estar atada a este indicador.

**Pero los recursos usados para recompra de acciones y pago de dividendos no están disponibles para la inversión en la empresa en el mejoramiento de las condiciones de trabajo y nuevas actividades que pueden contribuir a la prosperidad. Los intereses de sus directivos quedan por encima de los intereses de la sociedad.**

Un caso destacable de “extracción de valor” es Nestlé. Entre el 2005 y el 2010 la empresa recompró sus propias acciones en el mercado, por un monto de casi **US\$40.000 millones**. Usó los recursos generados en el negocio para extraer valor, para reducir su tamaño, para encogerse a favor de los accionistas, en vez de usarlos para crear valor a través de sus inversiones, que podría compartir con la sociedad, como es supuestamente su estrategia.

**Si bien esto puede parecer un caso de las grandes empresas en países desarrollados, tiene lecciones para todo tipo de empresas.**

**Una de las principales responsabilidades de la empresa ante la sociedad es invertir.** De la misma manera que los individuos tenemos la responsabilidad de utilizar lo mejor posible los talentos que se nos han dado, la empresa tiene la responsabilidad de emplear sus recursos de la mejor manera posible, lo que, claro está, incluye remunerar a los que hacen posibles esos recursos.

**Pero recordemos que muchos de los recursos que usa la empresa son bienes comunes de la sociedad, por los que no paga:** agua, aire, el medioambiente, la educación, salud y, en general, el capital humano con que le llegan sus empleados, la seguridad física y jurídica del entorno en que se desenvuelve, la infraestructura pública que usa. Todo esto construido con sus impuestos y los nuestros, y con los ingresos de los gobiernos, que nos pertenecen a todos.

**La empresa tiene la responsabilidad de invertir, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, del empleo, de la producción de bienes y servicios que la sociedad necesita, de contribuir a los bienes comunes, etc.**

No basta con llevar a cabo sus actividades rutinarias para que también se beneficie la sociedad (aunque en el caso de Nestlé, mucho del valor que se comparte es en aspectos micro de proyectos de inversión social, base de la pirámide, negocios inclusivos y desarrollo comunitario). **Son tanto o más importantes los impactos macro derivados de la inversión, y su efecto multiplicador en las economías. Y esto es válido para todo tipo de empresa, en mayor o menor grado.**

Sí, claro está que la primera responsabilidad de Nestlé, como la de todas las empresas, es ser rentable, y remunerar a los aportantes del capital que han hecho las inversiones posibles, **pero hay maneras y maneras de ser rentable.**

Muchas veces los dirigentes empresariales se preocupan más de sí mismos que de la sociedad, a pesar de las expresiones públicas para mejorar la reputación empresarial a través

de su responsabilidad social. **A veces los intereses de los dirigentes toman precedencia.** Estas acciones de extracción de valor pueden mejorar sus remuneraciones y bonificaciones, por su impacto a corto plazo.

**¿Es posible que Nestlé tenga que recomprar sus propias acciones, porque no encuentra posibilidades de invertir sus grandes beneficios y prefiera contraerse? ¿Es posible que los dirigentes de responsabilidad social (crear valor compartido) y los de gestión financiera (extracción de valor) no se coordinen?**

Lo cierto es que Nestlé, supuesto líder de la creación de valor compartido, también está metido de lleno en la **extracción de valor, de modo que pierde una excelente oportunidad de crear valor, compartido o no.**

**Antes de compartir valor hay que crearlo.**

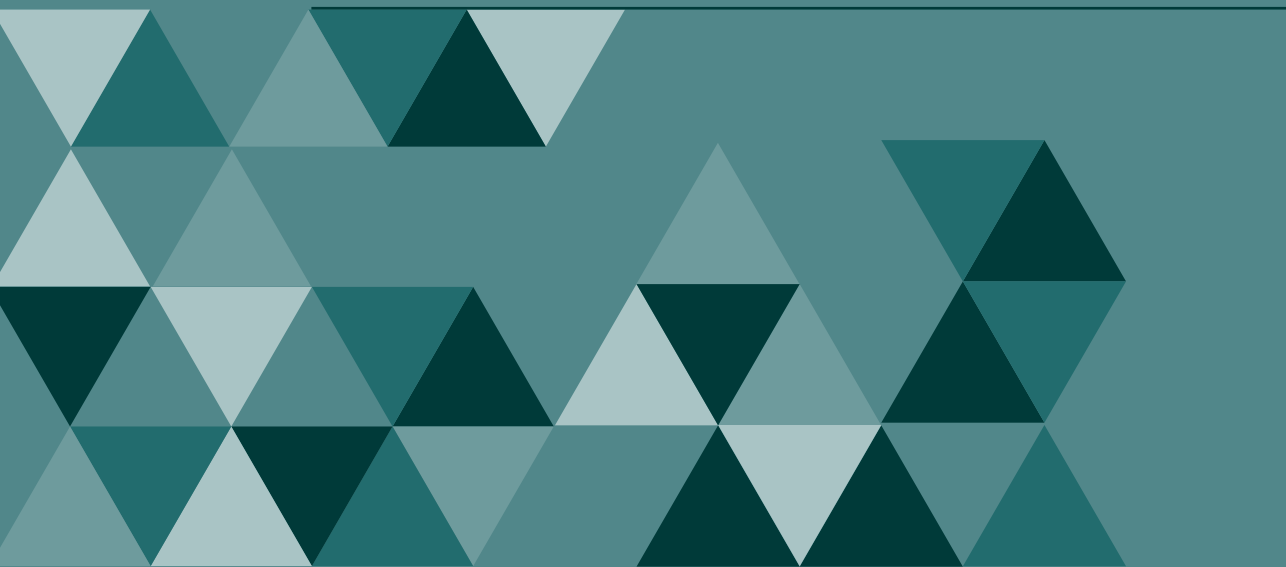


---

**Sexta parte**

En broma,  
pero en serio

---





---

**E**l libro concluye con la sexta parte, en la que se comenta la práctica de la responsabilidad social de la empresa en un tono de broma, pero que contiene mucha verdad. A veces mirándolo desde un ángulo jocoso se perciben mejor las realidades.

---

El primer capítulo es otra propuesta de diccionario de la responsabilidad social de la empresa (RSE), cambiando la tercera palabra, empresa, por otras que comienzan con E, pero que describen cómo es esa responsabilidad social. Una E puede corresponder a Educada, una responsabilidad social que se hace con conocimiento de causa; otra E puede relacionarse con Efervescente, que se comienza con mucho entusiasmo, pero que se desvanece, y otra se refiere a Embutida, la que trata de hacer de todo. Y así una cuarentena de acepciones más.

En el segundo capítulo se toma en broma el entorno que rodea a los profesionales de la RSE, pero muy probablemente se describe en serio. Sabes que trabajas en RSE cuando en la oficina nadie te ve como una amenaza, o si hace varios años que no lees nada nuevo en tu profesión o cuando todos creen que tus ideas son excelentes pero después no pasa nada, o si te dicen que vives en un mundo de ilusiones. Y así una treintena de situaciones más.

El último capítulo del libro son deseos para la RSE, que reflejan lo que echamos en falta. Por ejemplo, cómo me gustaría ver un informe de sostenibilidad que detalle sus compromisos de mejora y sus logros, o una conferencia que no tenga un ponente que diga que la RSE no es filantropía, o una encuesta en la que los encuestados reconozcan que no saben lo que es eso de “RSE”. Y así una veintena de cosas más.





## VI.1. Otro diccionario de RSE y RSC

En los volúmenes anteriores de este libro incluimos dos diccionarios sobre la responsabilidad social de la empresa. En la séptima parte del volumen I publicamos el primer Diccionario de la RSE. El capítulo VI.4 del volumen II fue Nuevo diccionario de la Responsabilidad Social. En la tercera entrega exploramos el diccionario de la RSE, con la “E”.

- **RSE: Responsabilidad Social de la Empresa:** La que se debería hacer
- **RSE: Responsabilidad Social Educada:** La que se hace con conocimiento de causa
- **RSE: Responsabilidad Social Edulcorante:** La que es aparente, pero que no tiene sustancia
- **RSE: Responsabilidad Social Efectiva:** La que logra la aprobación de los stakeholders
- **RSE: Responsabilidad Social Efervescente:** La que comienza con mucho entusiasmo, pero que se desvanece
- **RSE: Responsabilidad Social Eficaz:** La que con poco logra mucho
- **RSE: Responsabilidad Social Egoísta:** La que se hace para que la empresa se sienta bien
- **RSE: Responsabilidad Social Elástica:** La que se hace dependiendo de las circunstancias
- **RSE: Responsabilidad Social Eléctrica:** La que se hace tan rápido que nadie se da cuenta
- **RSE: Responsabilidad Social Elegante:** La que luce muy bien
- **RSE: Responsabilidad Social Elocuente:** La que suena muy bien
- **RSE: Responsabilidad Social Embalsamada:** La que está muerta, pero parece viva
- **RSE: Responsabilidad Social Embelesada:** La que se mira en el espejo y se siente muy bien
- **RSE: Responsabilidad Social Emborrachada:** La que no sabe por qué lo hace
- **RSE: Responsabilidad Social Embrujada:** La que lo hace sin saber por qué
- **RSE: Responsabilidad Social Embutida:** La que trata de hacer de todo
- **RSE: Responsabilidad Social Emocional:** La que se hace sin saber por qué
- **RSE: Responsabilidad Social Empatada:** La que se hace, ni más ni menos
- **RSE: Responsabilidad Social Embotada:** La que se agobia a sí misma
- **RSE: Responsabilidad Social Empachada:** La que está harta de tanta actividad
- **RSE: Responsabilidad Social Empanada:** La que se cubre de bien, pero que no se sabe qué contiene
- **RSE: Responsabilidad Social Empañada:** La que no se ve bien
- **RSE: Responsabilidad Social Empecinada:** La que insiste en hacerlo, a pesar de todo
- **RSE: Responsabilidad Social Enajenada:** La que es rehén de los beneficios
- **RSE: Responsabilidad Social Enaltecida:** La que quiere lograr el apoyo de los stakeholders a la fuerza

- **RSE: Responsabilidad Social Encinta:** La que puede producir algo bueno
- **RSE: Responsabilidad Social Encurtida:** La que se ha marinado mucho tiempo
- **RSE: Responsabilidad Social Endurecida:** La que ya no cree en nada
- **RSE: Responsabilidad Social Enfermiza:** La que lo intenta, pero que no logra nada
- **RSE: Responsabilidad Social Engañosa:** La gran mayoría
- **RSE: Responsabilidad Social Engreída:** La que cree que merece premios y reconocimientos
- **RSE: Responsabilidad Social Enigmática:** La que nadie sabe qué hace
- **RSE: Responsabilidad Social Ensaimada (en honor a mi tierra):** ¡La más buena!
- **RSE: Responsabilidad Social Ensimismada:** La que se hace para satisfacer el ego
- **RSE: Responsabilidad Social Entretenida:** La que se hace porque le divierte al presidente
- **RSE: Responsabilidad Social Entusiasmada:** La que se hace al principio
- **RSE: Responsabilidad Social Enviciada:** La que se hace por hábito, sin saber por qué
- **RSE: Responsabilidad Social Épica:** La de grandes proporciones
- **RSE: Responsabilidad Social Epidémica:** La que contagia a las demás empresas
- **RSE: Responsabilidad Social Equilibrada:** La que logra el balance entre costos y beneficios
- **RSE: Responsabilidad Social Equivocada:** La que no es responsable
- **RSE: Responsabilidad Social Erecta:** La que espera lograrlo
- **RSE: Responsabilidad Social Erudita:** La que cree que lo sabe todo
- **RSE: Responsabilidad Social Especulativa:** La que tira tiros al aire a ver si logra algo
- **RSE: Responsabilidad Social Esperanzada:** La que cree que logrará algo
- **RSE: Responsabilidad Social Espiritual:** La que confía en que los stakeholders responderán a sus plegarias
- **RSE: Responsabilidad Social Espumosa:** La que es mucha imagen, poca sustancia
- **RSE: Responsabilidad Social Esquiva:** La que trata de evitar la realidad
- **RSE: Responsabilidad Social Estática:** La que no reacciona a los cambios en el entorno
- **RSE: Responsabilidad Social Estéril:** La que a pesar de grandes esfuerzos no logra nada
- **RSE: Responsabilidad Social Estimulada:** La que se hace porque los *stakeholders* reclaman
- **RSE: Responsabilidad Social Estrafalaria:** La que se hace para impresionar
- **RSE: Responsabilidad Social Estratégica:** La que se hace porque conviene
- **RSE: Responsabilidad Social Estreñida:** La que quiere hacer, pero no puede
- **RSE: Responsabilidad Social Estridente:** Mucho ruido y pocas nueces
- **RSE: Responsabilidad Social Estudiada:** La que se hace después de mucho análisis
- **RSE: Responsabilidad Social Eufórica:** La que produce una gran satisfacción... a corto plazo
- **RSE: Responsabilidad Social Evangélica:** La que pretende convertir a otras empresas
- **RSE: Responsabilidad Social Exagerada:** No existe
- **RSE: Responsabilidad Social Excitante:** La que parece que lo logrará
- **RSE: Responsabilidad Social Excreta:** La que no sirve para nada
- **RSE: Responsabilidad Social Exhibicionista:** La que se hace para llamar la atención
- **RSE: Responsabilidad Social Explosiva:** No hay quien la detenga
- **RSE: Responsabilidad Social Extraviada:** La que no tiene ni idea hacia dónde va
- **RSE: Responsabilidad Social Extrema:** La que ya llegó adonde quería llegar

## VI.2. Sabes que trabajas en RSE cuando...

### Según Julien Goy<sup>1</sup>:

- ...el 80% de la gente que te encuentras no sabe qué quiere decir eso.
- ...el otro 20% pretende que lo sabe, pero rápidamente cambia de tema.
- ...en la oficina nadie te ve como una amenaza.
- ...en los sitios de búsqueda de empleo las opciones que seleccionas para “educación”, “experiencia de empleo” y “empleo deseado” es siempre la casilla “otro”.
- ...recuerdas que cuando eras estudiante todos creían que lo que tú querías ser era trabajador social.
- ...las conferencias para hacer networking te son inútiles: siempre van los mismos.
- ...tú sabes que las mejores oportunidades de empleo son en empresas para las cuales, por principios, no trabajarías.
- ...para escribir cartas introductorias empleas 20 minutos buscando una alternativa a la palabra “responsabilidad”, para referirte a responsabilidad social.
- ...para cada anuncio de empleo hay por los menos 150 candidatos.
- ...los amigos que cambian de carrera te hacen reír, porque quieren tener un empleo que “me llene”.

### Y yo añado...

- ...hace varios años que no lees nada sobre la profesión que no hayas leído ya.
- ...no entiendes cómo es posible que nadie vea las ventajas de lo que propones en el trabajo.
- ...todos te dicen que tus ideas son excelentes, pero después no pasa nada.
- ...tus hijos y tu madre no entienden en qué trabajas. Tu pareja no te pregunta.
- ...tus compañeros de trabajo creen que vives en un mundo de ficción.
- ...los que han tomado un curso por internet de 8 horas creen que saben mucho más que tú.
- ...retuiteas los tuits sin leer los nexos. Imposible que te digan algo que no sepas
- ...hay más autores que lectores en tu área de experiencia.

### Y los lectores del *blog* añadieron:

Antonio Javierre

- ...te sientes sol@... Muy SOL@.

Marta Fernández

- ...te dicen que solo hace falta saber aquello que “te enseñó tu madre”.
- ...los ‘headhunters’ no entienden qué les ofreces.

<sup>1</sup> Traducción de un *blog* de Julien Goy, publicado el 26 de junio del 2014 en 2Degrees Community.

Lorena Brignardello

- ...te piden empleo porque quieren “hacer algo por el mundo” o “trabajar de algo que me guste”.

Paula Hernández

- ...pides recursos, y tu jefe te dice: “Querida, esto no es la NASA”.

Gloria Alonso

- ...te dicen que es muy bonito lo que propones, pero que es imposible.
- ...te dicen que vives en un mundo de ilusiones.
- ...ya no encuentras maneras de explicarlo para que te entiendan.

Asociación Aragonesa para el Desarrollo  
de la Responsabilidad Social Empresarial (araRSE)

- ...tienes la sensación de que no logras nada.

Reinaldina Chavarri

- ...el jefe te llama para hablar de una estrategia integral de RS y terminas hablando de un programa para la comunidad.

**Y yo añado todavía más:**

- ...observas con sorpresa el reconocimiento (¿inmerecido?) que le dan a las demás áreas de la empresa.
- ...sientes que todos usurpan tu espacio profesional sin saber de qué hablan.
- ...creías entender en qué trabajas, pero ahora resulta que RSE es cualquier cosa.
- ...a la hora del presupuesto te ponen el listón mucho más alto que el que le ponen a mercadeo, relaciones públicas, informática...
- ...te piden que reportes solo una parte de “toda la verdad”.
- ...los otros dirigentes en la empresa te miran como un bicho raro.
- ...no te invitan a las juergas donde se habla a “calzón quitao” de la empresa.
- ...el presidente de la empresa dice en un discurso exactamente lo que quieres que diga... y el resto de la organización lo ignora... Y él también.

### VI.3. Cómo me gustaría ver...

- Un informe de sostenibilidad que detalle sus compromisos de mejora y sus logros.
- Un informe de sostenibilidad que detalle las actividades y gastos en cabildeo.
- Un informe de sostenibilidad que reconozca los problemas (retos) que enfrenta la empresa.
- Un informe de sostenibilidad que responda a las inquietudes de sus *stakeholders* materiales.
- Un informe de sostenibilidad con más información que fotos.
- Un informe de sostenibilidad donde la empresa reconozca que cometió algún error.
- Un informe de sostenibilidad que detalle los “gastos de facilitación” y “comisiones”.
- Un informe de sostenibilidad que haya sido leído en su totalidad por alguien más dentro de la empresa, que el encargado de la corrección del texto.
- Una conferencia que no tenga un ponente que diga que la RSE no es filantropía.
- Una conferencia que no tenga un ponente que diga que la RSE es ir más allá de la ley.
- Una conferencia que no tenga un ponente que diga eso del ADN y la RSE.
- Un conferencia que no tenga necesidad de dar una definición de la RSE.
- Una encuesta en la que los consumidores reconozcan que no tienen ni idea de cuál es la responsabilidad social de la empresa.
- Una encuesta en la que los consumidores reconozcan que no saben dónde ni cómo se ha elaborado el producto.
- Una encuesta en la que los encuestados reconozcan que no saben lo que es eso de “RSE”.
- Una encuesta de reputación que le pregunte al encuestado en qué se basa su opinión sobre la reputación de la empresa.
- Más consultores en RSE que hayan trabajado como empleados en la gestión de la sostenibilidad en alguna empresa.
- Más consultores en RSE que sean expertos en gestión del cambio organizacional.
- Más consultores en RSE que los echen de la empresa por insistir en decir la verdad.
- Un premio de RSE donde cada año los finalistas sean empresas distintas.
- Un premio de RSE donde los que votan conozcan las actividades responsables e irresponsables de las empresas por las que votan.
- Más casos sobre prácticas responsables en PyMEs de América Latina.
- Más artículos analíticos sobre la responsabilidad de las empresas, y menos artículos superficiales.
- Más artículos que añadan al conocimiento de la RSE, y menos artículos que repitan lo ya conocido.
- Una empresa que crea que la reputación es el resultado de la responsabilidad y no su sustituto.
- Una empresa donde lo que se dice en privado, dentro de la empresa, coincida con la comunicación al público externo.

Estoy seguro de que el lector también tendrá más deseos sobre lo que le gustaría ver.

# El Autor ▲

Antonio Vives

Asociado principal, Cumpetere. Profesor Consultor, Universidad de Stanford. Miembro de los Consejos Asesores en Sostenibilidad de CEMEX y de Abengoa, exmiembro del Consejo Directivo de Global Initiative for Sustainability Ratings, del Comité de Expertos de la Fundación Carolina y del Consejo Asesor sobre Infraestructura del Estado de California.

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. Creó y lideró por siete años las Conferencias Interamericanas sobre Responsabilidad Social de la Empresa. 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 posgrado en negocios del IESA en Venezuela, de Carnegie Mellon, George Washington y Virginia Tech en Estados Unidos, así como ponente en otras en América Latina y España. 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 y destacables están: **“Estrategias de responsabilidad social local en un contexto global: Empresas Multinacionales en América Latina”** (2009), **Creación de Valor Compartido versus Compartir el Valor Creado: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados** (2012) y **Cuarto Sector: Hacia la empresa más responsable** (2012), los tres en la *Revista sobre la Responsabilidad Social de la Empresa*; **Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación y Empleo y emprendimiento como responsabilidad social de las empresas**, ambos en *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad* (2014 y 2013). En inglés publicó, además, **Is Socially Responsible Investment Possible in Latin America?** (*Greener Management International*, 2013) y **Sustainability Indices in Emerging Markets: Impact on responsible practices and financial market development** (*Journal of Sustainable Finance and Investment*, 2012), y, con coautores, **CSR in SMEs: Analysis of Donor-financed Management Tools**, *Social Responsibility Journal* (2014).



También es autor de capítulos en varios libros sobre RSE. Autor de los libros **Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica**, Vols. I y II (Cumpe-tere, 2011 y 2013), **La Responsabilidad Social de las Empresas: Enfoques ante la crisis**, Fundación Carolina, 2010, y coautor de los libros **Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de gestión** y de **Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica** (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011 y 2006).

Ha escrito numerosos artículos sobre gestión financiera y financiamiento de infraestructura. Es autor del texto **“Evaluación Financiera de Empresas”**, octava edición, Editorial Trillas, México (1982-2014).

Antonio Vives es Ingeniero Químico. Tiene una maestría en Administración de Empresas (MBA) y un Ph.D. en Finanzas Corporativas y Mercados de Capitales, ambos de Carnegie Mellon University.

Este libro contiene 37 de los 94 artículos, clasificados, revisados y actualizados, publicados en los años 2013 y 2014 en el blog Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica ([www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)), y cuatro capítulos de mayor envergadura que han sido publicados en otros medios. Un total de 41 capítulos.

Los capítulos están divididos en seis partes:

- Confusiones sobre la responsabilidad empresarial
- Gestión estratégica de la responsabilidad
- Gestión de los recursos y derechos humanos
- Comunicación y reporte de la responsabilidad
- Responsabilidad en los mercados financieros
- En broma, pero en serio

Los cuatro capítulos publicados en otros medios son:

- La responsabilidad de la empresa ante la sociedad: la RSE y sus variantes.
- Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: Efectividad de Wherramientas de autoevaluación.
- Empleo y emprendimiento como responsabilidad social de las empresas.
- Derechos humanos para empresas normales y corrientes.

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.



Antonio Vives

Director de Cumpetere, empresa de asesoría en Sostenibilidad y Responsabilidad Empresarial. Profesor Consultor de la Universidad de Stanford. Miembro de los Consejos Asesores en Sostenibilidad de CEMEX y Abengoa. 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. Autor de numerosos libros y artículos sobre RSE y financiamiento de empresas y proyectos. Conferencista internacional. Exprofesor en los MBA de las universidades de Carnegie Mellon, George Washington y Virginia Tech, en los Estados Unidos, y en el IESA en Caracas. MBA y Ph.D. en Finanzas de Empresas y Mercados de Capitales, ambos por Carnegie Mellon University.