

▼

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

▲

VOLUMEN IV

ANTONIO VIVES



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

Volumen IV

Antonio Vives

© Derechos reservados, Antonio Vives  
2017



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

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

A los que hacen mi vida sostenible y por los que soy responsable:

Al recuerdo de mi esposa de 40 años, Ivana Bottecchia Vives, y la inmensa herencia que me dejó, nuestros hijos y nueras, Patricia, Mauricio y Holly, Christian y Sarah, Adrian y Caitlin, y nuestros nietos, Lucía, Aaron y Aidan... y los que puedan venir.

A mi esposa, Rossella Gori, que es mi sustento físico y emocional.

# Índice ▲

## Prólogo

### Primera parte: Para entender la responsabilidad empresarial ~ 14

- I.1. ¿Por dónde empezar para promover la sostenibilidad? ~ 18
- I.2. Para entender la RSE: la empresa es un mercado imperfecto ~ 21
- I.3. Ética grande y ética pequeña: elusión fiscal y el código de ética en Pfizer ~ 24
- I.4. Los directivos “improductivos”: ¿No es creación de valor económico el evitar su destrucción? ~ 26
- I.5. ¿Cuánto vale tu madre?: relevancia versus medición ~ 28
- I.6. ¿Es lo mismo sostenibilidad que resiliencia? ~ 31
- I.7. ¿Quién determina cuáles son los objetivos de la empresa? ~ 35  
¿Debe maximizar los beneficios?
- I.8. Cinco estudios de interés para los estudiosos de la RSE ~ 41
- I.9. Realidad y ficción en el consumo responsable ~ 46
- I.10. Otro *ranking* de RSE: ¿De qué? ~ 49
- I.11. Responsabilidad de la sociedad civil ante la sociedad ~ 55
- I.12. ¿Se debe legislar la RSE?: el intento valenciano ~ 61

### Segunda parte: Gestión estratégica de la responsabilidad ~ 68

- II.1. A Dios rogando y con el mazo dando: ~ 71  
¿Hasta cuándo esperamos por la responsabilidad empresarial?
- II.2. ¿Se puede ser responsable por estatutos?: empresas con fines de ~ 74  
beneficios y empresas B
- II.3. Responsabilidad ignorada: ejercicio del poder de compra ~ 77
- II.4. ¿Cuándo se puede prescindir del “departamento de RSE”? ~ 80
- II.5. ¿La empresa pública es la solución a la irresponsabilidad ~ 83  
de la empresa privada?
- II.6. Cables cruzados: cómo se inicia un programa de RSE en una PyME ~ 87
- II.7. Cultura corporativa y cultura de responsabilidad ~ 95
- II.8. La empresa responsable del futuro ~ 116

### Tercera parte: Gestión de los recursos y derechos humanos ~ 130

- III.1. Cómo prepararse para una carrera en RSE: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ~ 131
- III.2. ¿Se puede profesionalizar la función del directivo de RSE? ~ 138

III.3.	Una propuesta para reducir la brecha salarial en las empresas	~	143
III.4.	Diversidad de género en la empresa: implicaciones para la gestión	~	149
III.5.	¿Debe regularse el respeto a los derechos humanos por parte de las empresas?	~	156
III.6.	Voluntariado corporativo: basta de malgastar recursos	~	160

#### Cuarta parte: Gestión del gobierno corporativo ~ 170

IV.1.	RSC en el nuevo Código de Buen Gobierno: lo bueno, lo malo y lo feo	~	173
IV.2.	Código de Buen Gobierno: participación de las mujeres	~	178
IV.3.	Código de Buen Gobierno: remuneraciones de los consejeros	~	184
IV.4.	Balance de género en los consejos: otra vez las cuotas	~	191

#### Quinta parte: Gestión empresarial irresponsable ~ 194

V.1.	<i>Rankings</i> de RSE y el fraude de Volkswagen	~	197
V.2.	La maldición de la RSE: el VWwatergate	~	200
V.3.	Eludir y evadir impuestos: ¿Hasta dónde llega la irresponsabilidad empresarial?	~	203
V.4.	¿Se puede ser socialmente responsable eludiendo impuestos?: la estrecha visión de <i>The Economist</i>	~	208
V.5.	¿Con quién comparte valor Nestlé?	~	211
V.6.	¿Qué comparte Nestlé: el valor creado o el valor destruido?	~	214

#### Sexta parte: Comunicación y reporte de la responsabilidad ~ 218

VI.1.	Primera memoria de RSC de ABANCA: lecciones aprendidas	~	221
VI.2.	Para qué, qué y a quién informar sobre la responsabilidad social de las empresas	~	229
VI.3.	¿Es saludable la competencia entre estándares de reportes de sostenibilidad?	~	232
VI.4.	El informe de sostenibilidad del futuro	~	236

#### Séptima parte: Contribución de la RSE al desarrollo económico ~ 240

VII.1.	Objetivos de Desarrollo Sostenible: ¿Pueden cumplir su objetivo?	~	243
VII.2.	Objetivos de Desarrollo Sostenible: ¿Qué pueden/deben hacer las empresas?	~	252
VII.3.	¿Falta algún Objetivo de Desarrollo Sostenible?	~	260
VII.4.	Indicadores para los ODS: ¿Son medibles los ODS?	~	265
VII.5.	El Acuerdo de París: sencillamente analizado y explicado	~	270

#### Octava parte: Citas para ser más responsable ~ 278

VIII.1.	Citas publicadas en mi cuenta de twitter	~	281
---------	--	---	-----

	El autor	~	299
--	----------	---	-----

# Prólogo ▲

*Siempre que enseñes, enseña a la vez a dudar lo que enseñes.  
José Ortega y Gasset, filósofo, 1883-1955.*

Este libro contiene una selección de 45 de los más de 90 artículos publicados en los años 2015 y 2016<sup>1</sup> en el blog *Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*, clasificados, revisados, editados por lenguaje y forma, actualizados y con referencias cruzadas a otros artículos de este libro y los tres volúmenes precedentes, pero sin modificaciones de fondo. Contiene además un capítulo de cierre, que incluye la colección de citas que se publicaron en mi cuenta de twitter durante esos dos años.

## Objetivo

Decíamos, en lo que ahora resulta ser el primer volumen de *Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*, publicado en el 2011, 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”.*

*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.*

---

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



*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 seis y ocho páginas. Sin embargo, se han incluido algunos más extensos, que tocan temas que requieren una consideración más amplia.

## Contenido

Los capítulos se han agrupado en siete partes centrales y una complementaria. Las siete contienen capítulos que cubren temas sumamente variados, pero todos pretenden contribuir a la implementación de prácticas responsables en las empresas y el mejoramiento de la función de los responsables de hacerlo. La última parte, como en los tres volúmenes anteriores, se sale del tema estrictamente técnico y riguroso de las siete partes precedentes, y pretende ser un respiro, un descanso del trabajo. Esta vez incluye 271 citas, publicadas en mi cuenta de twitter, que tienen el denominador común de incitar al comportamiento responsable y el mejoramiento personal y profesional. Cada parte contiene una breve introducción a los capítulos correspondientes.

La primera parte, **Para entender la responsabilidad empresarial**, incluye doce capítulos, en los cuales se trata de aclarar algunas de las confusiones o malos usos de los conceptos de responsabilidad empresarial, que todavía persisten a pesar de los progresos logrados. Se agrupan en una gran variedad de temas, desde discusiones conceptuales, pasando por problemas de medición, de asignación y obligatoriedad de responsabilidades, hasta el uso que se hace de la información sobre responsabilidad empresarial.

La segunda parte, **Gestión estratégica de la responsabilidad**, incluye ocho capítulos, relacionados con la gestión de la responsabilidad dentro de la empresa, pero cubriendo aspectos muy diferentes, desde sugerencias para comprometerse con la responsabilidad por medio de los estatutos de la empresa, pasando por la gestión del poder de compra y la implantación de un programa de RSE en una PyME, hasta llegar a lo que debería ser la empresa responsable del futuro.

La tercera parte, **Gestión de los recursos y derechos humanos**, incluye una variedad de capítulos con el tema común de las personas. Tiene dos capítulos sobre la formación y las funciones del personal especializado en la responsabilidad empresarial, dos sobre las desigualdades en salarios y en género, un capítulo sobre la regulación del respeto de los derechos humanos y un extenso artículo sobre el voluntariado corporativo.

La cuarta parte, **Gestión del gobierno corporativo**, está muy enfocada al tema del gobierno corporativo, e incluye tres capítulos que analizan el Código de Buen Gobierno que se hizo efectivo en España durante el 2015 y un capítulo sobre el balance de género en los consejos.

La quinta parte, **Gestión empresarial irresponsable**, incluye seis artículos relacionados con la gestión irresponsable ante la sociedad. Hay dos capítulos sobre el fraude de Volkswagen y sus buenas calificaciones en *rankings* de reputación, dos sobre evasión y elusión fiscal, donde se analiza el daño que le hacen a la sociedad, y dos sobre la creación de valor compartido y su destrucción por parte de Nestlé, en los cuales se demuestra que las estrategias dispersas de creación de valor compartido pueden llevar a la producción de productos irresponsables, que destruyen valor para la sociedad.

La sexta parte, **Comunicación y reporte de la responsabilidad**, consta de cuatro capítulos, que van desde la discusión de un caso concreto de comunicación y reporte, que deja muchas lecciones sobre cómo no hacerlo, pasando por un análisis de la razón de ser y modalidades de esa comunicación y reporte, contrastando las más conocidas metodologías de preparación de la información, para concluir con una descripción de lo que debería ser la comunicación y reporte de la información sobre sostenibilidad en el futuro.

La séptima parte, **Contribución de la RSE al desarrollo económico**, trata de asuntos más amplios, de mayor alcance. Los cinco capítulos tratan de la contribución, no de empresas individuales a la sociedad, sino de todo el grupo de empresas —a nivel colectivo—, en asociación con los gobiernos y la sociedad civil, al desarrollo económico, social y ambiental del planeta. Nos movemos de una discusión a nivel de empresas individuales, que hemos hecho en el resto del libro, a un nivel de acción agregado. Contiene cinco capítulos: cuatro ellos se relacionan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, y el último se refiere al Acuerdo de París sobre el cambio climático.

La octava parte, **Citas para ser más responsable**, incluye temas ligeros para cerrar las discusiones técnicas de las partes anteriores, como en los tres volúmenes anteriores. En este caso se incluyen un gran número de las citas que publiqué vía Twitter, junto con los anuncios de mis artículos, durante los años 2015 y 2016. Por este motivo, todas las citas son cortas. En Twitter, como aquí, el objetivo es balancear lo técnico con algo que nos permita un respiro del rigor.

### **Cómo usar el libro**

No se espera que el libro sea leído un capítulo tras otro. No es ni una novela, ni un ensayo integral, ni un libro de texto. Habrá lectores que leerán algunos capítulos que les llamen la atención, otros leerán un mayor número de ellos, pero en el orden que también consideren. Se espera que la mayoría de lectores salten de un lugar a otro. Para los que quieran profundizar un poco más sobre los temas, los capítulos incluyen referencias a otros artículos y capítulos, con nexos (si leen el libro en forma electrónica) a lo citado. Estos llevan a las versiones originales de los artículos en el *blog* de Cumpetere. Si los

artículos han sido publicados en alguno de los tres volúmenes precedentes y en este volumen, se incluyen además las referencias a los capítulos correspondientes que contienen las versiones corregidas y editadas. En el primer caso, el acceso es directo a una versión preliminar, en tanto que en el segundo, el lector debe visitar (o descargar) los volúmenes en [www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com), pero así tendrá a la versión final. También se incluyen nexos a otras referencias que se citan, siempre y cuando estén disponibles para el público.

Estas frecuentes referencias a estos otros capítulos y otros artículos del *blog* se incluyen para facilitar el estudio de aquellos que leen el libro para desarrollar una visión más integral de la problemática; por ejemplo, para los que usan los libros en cursos. Con las referencias se logra una visión más integral que la que puede ofrecer un capítulo determinado. El lector que solo esté interesado en informarse de algún tema puede ignorar estas referencias.

Los capítulos en su conjunto incluyen algo de repetición, en parte porque los artículos en que se basan fueron escritos separadamente y en momentos diferentes. No cabía esperar que el lector recordase lo dicho en otros artículos relacionados, por lo que había que repetir algo. Si bien en la edición de han eliminado algunas repeticiones, todavía quedan. En buena parte porque se espera que la mayoría de los lectores solo lean capítulos seleccionados que puedan ser de su interés. No se puede satisfacer a todo tipo de lectores, y por ello los capítulos no pueden ser autocontenidos, porque serían más extensos, menos amenos y habría más repetición.

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>2</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 transmitir este conocimiento desinteresadamente es parte de mi responsabilidad ante la sociedad, que tanto me ha dado.

**Es detestable esa avaricia espiritual que tienen los que sabiendo algo,  
no procuran la transmisión de esos conocimientos.  
Miguel de Unamuno, escritor, 1864-1936.**

Junio del 2017

<sup>2</sup> Si alguien desea reproducir parte o la totalidad de algunos de los capítulos, favor comunicarse con el autor ([antoniovc@cumpetere.com](mailto:antoniovc@cumpetere.com)) y reconocer la procedencia del contenido.



# 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 particular en AgoraRSC, Diario Responsable, Fundación ETNOR y otros medios que a veces desconozco. Mi agradecimiento a todos ellos por la difusión.

También debo agradecer a Nelson Rojas por el excelente trabajo de edición de mi cada vez peor español y a Gatos Gemelos, empresa de comunicación en Colombia, quienes han efectuado el diseño, diagramación y producción del libro en versión electrónica.

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.



---

**Primera parte**

Para entender  
la responsabilidad  
empresarial

---

---

**A** pesar de los avances en el desarrollo y aplicación de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, en las recientes décadas, todavía permanecen grandes confusiones y malos entendidos sobre lo que ello involucra, en buena parte debido a su complejidad y especificidad, pero también a causa de la popularidad del concepto, que ha llevado a muchas partes a opinar sobre el tema, con poco conocimiento y experiencia en su implantación práctica. En esta primera parte incluimos doce capítulos, en los cuales se trata de aclarar algunas de estas confusiones o malos usos de los conceptos de responsabilidad empresarial. Se agrupan en una gran

---

variedad de temas, desde discusiones conceptuales, pasando por problemas de medición, de asignación y obligatoriedad de responsabilidades, hasta el uso que se hace de la información sobre responsabilidad empresarial.

Ante la confusión sobre el concepto y la indiferencia de una parte de la sociedad, en el primer capítulo se discute el problema de la educación sobre el tema, sobre todo en las escuelas de negocios, y se propone empezar desde muy temprano en la vida de las personas. En el segundo capítulo se analizan las diferencias entre lo que debería ser, idealmente, la responsabilidad de la empresa ante la sociedad y la realidad, con el objetivo de promover una implementación efectiva, basada en las limitaciones que la empresa enfrenta en sus operaciones cotidianas, evitando dejarse llevar por idealismos. En el tercer capítulo se analiza la actuación de las empresas en función del impacto de sus comportamientos responsables, distinguiendo entre las acciones modestas y las de gran impacto sobre la sociedad. Para ello se analizan dos acciones sobre ética de la empresa farmacéutica Pfizer, una positiva y una muy negativa. En el siguiente capítulo se aboga por un reconocimiento del impacto de la labor de los directivos encargados de gestionar la responsabilidad empresarial, que muchas veces tienen un bajo reconocimiento, y se llegan hasta a considerar “improductivos”.

En el quinto capítulo se destacan los problemas de medición de los beneficios que se pueden derivar del comportamiento responsable, y se pretende desmitificar la idea de que “lo que no se puede medir no cuenta”, que es, muy lamentablemente, un mantra muy aceptado en la gestión empresarial. En función de recientes intentos de ponerle nuevos nombres a la responsabilidad empresarial, en el sexto capítulo se analizan las diferencias y similitudes entre los conceptos de sostenibilidad y resiliencia empresariales, y se concluye que ambos deben formar parte de una estrategia empresarial y que se refuerzan mutuamente, pero que tienen importantes diferencias en la implementación. En el séptimo capítulo se vuelve sobre el tema tratado en los tres volúmenes precedentes, de la supuesta responsabilidad de la empresa de maximizar los beneficios financieros, para lo cual se analizan las motivaciones y responsabilidades de los directivos, de los dueños y de otros accionistas, y se concluye que la empresa es dueña de sí misma y que los diferentes actores deben actuar para promover el objetivo de la maximización de todos los beneficios (financieros, sociales y ambientales) a largo plazo, y que es responsabilidad de los directivos el hacer los balances necesarios en el caso de conflictos entre estos beneficios.

En el octavo capítulo se analizan cinco estudios, cuyos resultados pueden tener impacto en la gestión de la responsabilidad. Se analizan estudios de remuneración de los profesionales respectivos, sobre el interés de los inversionistas en la sostenibilidad de las empresas (tienen más que los propios directivos), la proliferación de las regulaciones en diferentes países del mundo sobre el tema y



los de un estudio sobre el comportamiento ético de las personas, que concluye que tenemos amnesia selectiva, que tendemos a recordar muy bien nuestros buenos comportamientos y a olvidar o matizar los malos, pero a recordar los malos de terceros y olvidar sus buenos. Esto tiene muchas implicaciones para la promoción de la ética dentro de las empresas. En el noveno capítulo se analizan los errores más comunes sobre el consumo responsable, y se concluye que se tiende a exagerar mucho su amplitud, en buena parte por errores conceptuales en las encuestas y su interpretación. En el décimo capítulo se analiza otra falacia, cual es el conocimiento de las actividades responsables de las empresas por parte del público en general. Para ello se analiza en detalle un *ranking* de percepciones sobre esta responsabilidad, en el cual se puntualizan los sesgos y errores que se cometen, en particular confundiendo conocimiento de la marca, su logo y su ubicuidad con la responsabilidad misma de la empresa. En el undécimo capítulo se analiza cuál debe ser la responsabilidad de la sociedad civil (instituciones e individuos) en sus propias actuaciones y en la promoción, monitoreo y control de las responsabilidades sociales de las empresas. Finalmente, en el último capítulo se analiza la factibilidad de legislar sobre un concepto tan complejo y específico como lo es la responsabilidad empresarial. Para ello, y a manera de ejemplo, se analiza en detalle el anteproyecto de ley de la comunidad valenciana, resaltando los serios problemas que conlleva la legislación de estas actividades de responsabilidad.



## 1.1. ¿Por dónde empezar para promover la sostenibilidad?

La gran mayoría de los que promueven la sostenibilidad en general y la adopción de prácticas responsables en las empresas somos adultos, al igual que mayoría de los responsables del diseño de políticas, procedimientos, incentivos, regulaciones y la implantación de medidas.

Muchos de estos adultos hemos crecido en un ambiente donde la sostenibilidad y la responsabilidad empresarial no eran una prioridad. En consecuencia, tenemos costumbres y serios prejuicios sobre cómo hacer las cosas. El caso más paradigmático son los dirigentes empresariales, que habitan un entorno con objetivos e incentivos que no lo priorizan; antes, por el contrario, tienden a priorizar la obtención de los mayores beneficios posibles, no tomando en cuenta los costos que ello pueda tener sobre la sociedad y el medioambiente, si esos costos no les son directamente imputados, ya sea por regulación y por la sociedad misma. Sus “externalidades” negativas suelen ser ignoradas. **El cómo se obtienen los beneficios y qué se hace con ellos, que debería ser la principal preocupación de las empresas, de su responsabilidad ante la sociedad, tiene menos prioridad que la cantidad de los beneficios obtenidos.**

Para tratar de revertir comportamientos perversos hacia la sociedad y el medioambiente, se recurre a regulaciones por parte de los gobiernos (regulación) y a las actuaciones de la sociedad civil, incluyendo consumidores, medios de comunicación, financistas, ONG, etc. (lo que se denomina el “mercado de la responsabilidad”). Superpuesta a todo esto **se encuentra la “educación” (en el sentido más amplio de la palabra) de las partes involucradas, en particular de los gobiernos, dirigentes y público en general. Mucha de esta “educación” es informal, indirecta, a veces inconsistente**, hecha efectiva a través de la diseminación de información sobre el estado del planeta, las consecuencias del comportamiento de los individuos, gobiernos y empresas, lo que muchas veces se hace con la expectativa de que estas partes reaccionen y hagan algo para contribuir. **En algunos casos la educación es más formal**, mediante conferencias, cursos, programas educativos y publicaciones, sobre todo en el caso de dirigentes empresariales, pero esta última modalidad **llega a un grupo muy restringido de actores en la responsabilidad.**

**Sin embargo, casi toda esta educación se ha concentrado en aquellos adultos ya formados, que vienen con ideas preconcebidas, a los cuales hay que transformar para**

**cambiar su comportamiento**, pero de todos es conocido que resulta sumamente difícil y requiere de grandes esfuerzos. No cambiamos porque nos digan que tenemos que cambiar. “El mayor tiempo que he perdido en mi vida es tratando de cambiarme”, decía un filósofo, de cuyo nombre no me acuerdo.

**¿Pero sería más efectivo empezar más temprano? Si la sostenibilidad es un problema a largo plazo, una carrera de fondo, ¿no sería deseable enfrentarla con un enfoque a largo plazo? ¿No podríamos imitar el enfoque de las religiones? ¿No deberíamos enfatizar la educación sobre sostenibilidad cuando somos niños, cuando estamos en condiciones de aprender, cuando estamos abiertos a nuevas ideas? De esa manera abarcaríamos a un grupo mucho más numeroso, los que después serían dirigentes empresariales, funcionarios públicos y líderes políticos, líderes sociales, y todos ellos consumidores.**

¿Por qué no enfatizamos la educación sobre sostenibilidad en la niñez y la juventud, en la escuela primaria y secundaria, mostrándoles a los niños y jóvenes los límites del planeta, las consecuencias positivas y negativas del consumo, de sus acciones sobre el resto de los seres humanos y el medioambiente, de la contribución positiva y negativa de las empresas? **No se trata de adoctrinar, pero sí de crear conciencia.** Seguramente que cuando sean adultos, estarán en mejores condiciones de apreciar la problemática y tomar acciones.

Pero antes debemos resolver otro problema de los adultos. **¿Dónde están los maestros y profesores capaces de inculcar las ideas de sostenibilidad, con una visión multidisciplinar? ¿Dónde están los dirigentes educativos capaces de entender y priorizar esta problemática? ¿Dónde están los líderes políticos que promueven las políticas públicas de sostenibilidad?** En las escuelas de negocio, mayormente de posgrado, para un grupo reducidísimo de actores, donde se supone que estamos más avanzados, no hemos logrado todavía, con contadísimas excepciones, integrar la sostenibilidad y la responsabilidad ante la sociedad, más allá de algunos cursos especializados, segmentados, desconectados (ver el capítulo IV.6 del volumen I de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica, *Responsabilidad en la enseñanza en las escuelas de negocios*, disponible en [www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com)).

Sí, **la generación de los “millennials” parece tener más conciencia ambiental y social** que las generaciones anteriores, y son una buena esperanza, pero no podemos generalizar, ni estar satisfechos. **Una cosa es decirlo y otra hacerlo.** Muchos expresan sus buenas voluntades, pero a la hora de la acción, como todas las generaciones, no se corresponden (ver los capítulos I.6 y I.7 en el volumen II de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica, *¿Generación Y o generación YO?: ¿les interesa la responsabilidad social? y ¿Está abandonando la nueva generación a la responsabilidad y la ética?*). Es una generación más consumista y mucho más centrada en sí mismos y en las relaciones virtuales que las anteriores. En una encuesta del 2016 entre estos “millennials”, un 80%

dijeron que su objetivo en la vida era ser ricos, y un 50% dijeron, además, que su objetivo está en ser famosos.

En el 2016, en España, había más de 800.000 NINI (jóvenes entre 18 y 24 años que NI estudian NI trabajan), que son miembros de esa generación, **alienados de la sociedad**, de los que no se puede esperar mucha preocupación por la sociedad y el medioambiente.

El problema es de gran envergadura, y para enfrentarlo debemos tener una visión a largo plazo y de largo alcance. No podemos dejarlo al azar, como hasta ahora. **Hay que hacer un esfuerzo sistemático para concientizar a las nuevas generaciones, y la educación primaria/secundaria parece ser un buen sitio para empezar. ¿Se puede?**

## 1.2. Para entender la RSE: la empresa es un mercado imperfecto

El profesor Antonio Argandoña ha publicado **una serie de seis artículos** en su *blog* con reflexiones sobre la posible crisis en la RSE, en parte como una respuesta a varios artículos publicados recientemente en las redes sociales, sobre el supuesto pesimismo y la percepción de estancamiento en su implementación práctica. Ver mis artículos *20 razones por las que nos estamos cansando de la RSE* y *¿De quién es la culpa de que la RSE esté donde está?* (capítulos I.6 y I.5, respectivamente, en el volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica).

Estos seis artículos del profesor Argandoña son de **lectura obligada**, por su precisión, riqueza de contenido y amplitud de miras. Es muy poco lo que se puede añadir, pero creo que es necesario comentar una de sus conclusiones.

Pero antes de hacerlo me parece oportuno reiterar algunas de sus ideas claves, para entender lo que representa la RSE:

*“Las empresas deben identificar sus responsabilidades sociales desde su misión, su estrategia, sus políticas y procesos, y sus relaciones con sus stakeholders. ... la RS, me parece, debe “transformar” la empresa; el impacto en la sociedad vendrá luego... si la RS es condición para la excelencia, la RS es necesaria: voluntaria, pero necesaria, no opcional”.*

O sea que la RSE es el resultado de la visión sobre el papel e impacto que la empresa quiere tener ante la sociedad y cómo debe transformarse para hacerlo y lograr excelencia empresarial (ver también mi artículo *¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?*, capítulo I.2 del volumen III).

En el último de los artículos se hace un resumen en tres puntos clave para entender la RSE, el segundo de los cuales reproduce una de sus posiciones más persistentes sobre la RSE, y es el que quiero comentar:

*“... la RS se **debe** ‘vender’ sola, no con argumentos políticos, ideológicos, filosóficos, económicos, de legitimidad, de reputación, de aceptación social... Una empresa ha de ser socialmente responsable, porque si no lo es no será una buena empresa, y un directivo ha de ser socialmente responsable, porque si no lo es no podrá ser un buen directivo, un directivo excelente...”.*

Estoy de acuerdo con la posición de que la RSE se **debería** vender sola. La RS es sencillamente buena gestión, y como tal **debería** ser parte de la gestión normal y corriente, no **debería** ser nada especial. Lo mismo sucede con la excelencia del directivo. **No obstante, creo que esto, en la práctica, debe ser cualificado.**

Nótense las veces que hemos usado las palabras “debería”. En efecto, se **debería** vender sola, pero en la práctica no lo hace. Y si queremos que lo haga, **debemos usar los argumentos que sean necesarios para convencer a la inmensa mayoría de directivos que no son excelentes y a la inmensa mayoría de las empresas que no están bien gestionadas.**

No es fácil especificar qué quiere decir buena gestión empresarial y excelencia en los directivos. Son conceptos muy generales, y para poder ser llevados a la práctica debemos **expresarlos en lo que creemos que son sus componentes, para que puedan ser entendidos y gestionados:** gestión de recursos humanos, financieros, físicos, cultura empresarial, ética y moral personales, psicología de las personas, relaciones interpersonales, gestión de incentivos monetarios y no monetarios, impacto en la sociedad, gestión de relaciones con las partes interesadas en y para la empresa, entre otros.

El camino hacia la excelencia en gestión de cada uno de estos componentes requiere de la utilización de argumentos y consideraciones políticas, de reputación, económicas, de legitimidad, de ética y moral, de aceptación por la sociedad, etc. **Cada dirigente, cada empresa, cada industria, cada entorno, cada país, cada sociedad requerirá de diferentes combinaciones e intensidades de estos argumentos, para mover a la empresa y sus dirigentes hacia la excelencia en gestión del papel de la empresa en la sociedad.**

El profesor Argandoña acepta la necesidad de usar estos argumentos, pero le parece que no deberían ser los primordiales. Dice, por ejemplo, que “*si la RS ‘juega’ en campo contrario, con las reglas que ha fijado la economía, ... así podrá marcar algunos goles, pero nunca ganará la liga*”. O sea, que no alcanzará su plenitud.

De la misma manera que los directivos necesitan y recurren a instrumentos de mejoramiento profesional sobre temas básicos de gestión de empresas, porque los desconocen o requieren actualización (finanzas, mercadeo, recursos humanos, estrategia, etc.), también se deben educar sobre el tema del papel de la empresa y su responsabilidad ante la sociedad. No podemos decir que los directivos **deberían** saberlo todo. **No lo saben. La empresa es un “mercado imperfecto”** (ver mi artículo *Responsabilidad empresarial: de la ilusión a la realidad*, capítulo I.5 del volumen I).

Es más, ante el sesgo de las escuelas de negocios y de otros medios de mejoramiento de la gestión a favor de uno de los argumentos mencionados, la obtención de beneficios como fin de la empresa, se hace todavía más necesario ampliar lo que quiere decir excelencia en la gestión, e incluir en ello la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. Y este último es aún más grave, ya que no suele ser parte integral de los programas de educación y entrenamiento (es un caso parecido a la educación en general, que nos enseñan de todo, menos lo más fundamental: cómo ser padres o madres. Se supone que aprenderemos solos, cuando llegue el momento). Y ojalá que no se tratara como algo especial, sino como parte integral de lo que quiere decir buena gestión (ver mis artículos *Responsabilidad en la enseñanza en las escuelas de negocios*, capítulo IV.6 del volumen I).

Pero también en esto podemos caer en el “debería”. Sí, las escuelas de negocios **deberían** hacerlo parte integral de la enseñanza de la buena gestión, pero todavía estamos lejos en la gran mayoría de los casos, lo que nos lleva, ojalá que solo temporalmente, a considerarlo algo especial. Ello, por desgracia, también contribuye a que la responsabilidad empresarial se vea como algo especial y no como parte de la gestión cotidiana.

**¿No debería comenzar la educación de los profesionales de la gerencia de empresas con el papel de ellas en el ámbito en que se desenvuelven, en la sociedad?**

La responsabilidad empresarial debería ser algo natural, pero **mientras ello se logre debemos usar cualesquiera argumentos que sean necesarios** para que los directivos lo entiendan, debemos hablar su idioma, y su idioma incluye muchas más palabras, como reputación y rendimientos, que palabras como moral, ética y justicia. Esto es consecuencia del sesgo introducido por la educación, la competencia de irresponsables, la indiferencia de buena parte de la misma sociedad y los mismos sistemas de gestión, que suelen tener incentivos contrarios a esa responsabilidad (ver mi artículo *¿Cuál es el argumento empresarial de la RSE?*, capítulo III.3 del volumen II).

De hecho, encuesta tras encuesta a los directivos sobre las razones para asumir la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, citan como las dos principales razones las mejoras en la reputación y en los rendimientos (reducción de costos, mejora en productividad, acceso a mercados, etc.). Quizá sea porque no se incluye la “buena gestión” entre las respuestas posibles, aunque, al fin y al cabo, la mejora de la reputación y en los rendimientos es **parte** de la buena gestión. El problema es que muchos lo ven como si fuera el objetivo de la gestión, el **todo**, y que debe lograrse a corto plazo.

**Tenemos que trabajar en ambos frentes. Como objetivo a mediano y largo plazo, que las empresas y sus directivos entiendan que la responsabilidad de la empresa ante la sociedad es sencillamente buena gestión, y que debe ser parte de la estrategia cotidiana, y mientras tanto, en su mundo imperfecto, a corto plazo, mostrarles que asumirla puede contribuir al logro de algunos de los objetivos que pretende la estrategia de la empresa todavía imperfecta, miope, y que puede ayudar a evolucionarla, a “transformar” la empresa.**

### 1.3. Ética grande y ética pequeña: elusión fiscal y el código de ética en Pfizer

La farmacéutica Pfizer (productora de Viagra) **ha figurado en forma prominente en los medios, por dos asuntos relacionados con su responsabilidad ante la sociedad.** Por una parte, la propuesta fusión con otra farmacéutica, Allergan (productora de Botox), con base en Irlanda, y por otra, el despido de altos ejecutivos por violación de su código de ética.

Analicemos primero la segunda noticia. **Pfizer ha despedido a 30 altos ejecutivos en la filial en España, por supuestas violaciones en su Código de Ética, según los medios por “realizar prácticas comerciales con uno de sus medicamentos contrarias al código ético de la compañía”.** Aunque no se conocen muchos más detalles, es una recurrencia relativamente común entre las empresas farmacéuticas, y suele relacionarse con los métodos utilizados para que los doctores prescriban sus medicamentos o sean recomendados en la salud pública. Durante los años 2012 a 2014 hubo un gran escándalo en China con GSK (GlaxoSmithKline), por sobornos, y que le costó muy caro a la empresa (US\$490 millones en multas y la reducción de sus ingresos en el país en más del 30%). Probablemente Pfizer quiso cortar por lo sano y prevenir mayores problemas, tanto de multas como sobre su reputación.

**De cualquier manera, el caso demuestra que Pfizer no solo tiene un código de ética, como casi todas las empresas, sino que está dispuesta a tomar medidas drásticas apoyándose en ese código, lo que no hacen muchas. Un punto a favor de Pfizer.**

Pero esta buena reacción a un mal comportamiento palidece comparada con la estrategia de fusión que adelanta la empresa. **Pfizer, con sede en EE. UU., con elevada carga fiscal, está negociando comprar otra farmacéutica, Allergan, con base en Irlanda, que tiene una muy baja carga fiscal, y localizar la empresa fusionada en ese país.** Allergen está valorada en US\$ 120.000 millones, pero Pfizer (evaluada en más de US\$ 200.000 millones) pagará una prima que lleva su valor a US\$ 160.000 millones. **Al establecerse en Irlanda pagarán los impuestos consolidados en la sede de la menor carga fiscal. Es lo que se denomina “reversión fiscal”.** Pagarán impuestos en EE. UU. solo por los beneficios obtenidos en ese país, si es que no logran encontrar algunas oportunidades adicionales de eludir más impuestos, como pueden ser pagos de la subsidiaria de EE. UU. a la matriz de Irlanda, por regalías, por servicios gerenciales, haciendo préstamos entre las partes y manipulando los precios de transferencia de bienes y servicios, entre muchos otros. Se ahorrarán miles de millones en impuestos (de dólares y de euros).

**¿Qué tiene de malo todo esto? Desde el punto de vista financiero, es una estrategia brillante.** Dirán que es culpa de la elevada carga fiscal que tiene EE. UU., que los hace pagar impuestos elevados sobre los beneficios domésticos y los que sean repatriados de otros países, a las tasas de EE. UU. (los competidores con sedes en los países del exterior pagan impuestos, en general, a menores tasas). Pero Pfizer no tendrá empacho en aprovechar toda la infraestructura intelectual, social, económica y física que le ofrece EE.



UU. y por la cual no harán la contribución que les toca mediante los impuestos. Sí, pagan por la mano de obra, pero no su parte del costo que ha tenido para el país el desarrollo de capital humano e intelectual. Sí, pagarán algo por los servicios de transporte, pero ello no cubre el costo que el estado incurre en proporcionar la infraestructura física para todos. Les vendrá muy bien la seguridad jurídica y física que existe en el país, pero no pagarán su cuota parte de esos costos. **Tendrán los beneficios de operar en EE. UU., pero no cubrirán los respectivos costos. Estos los tendrán que pagar los contribuyentes, las empresas que no pueden o no quieren hacer “reversión fiscal” y los individuos. Habrá una transferencia de recursos de los contribuyentes del país a los accionistas y dirigentes de Pfizer (alguien debe recibir alguna bonificación por esto) y a la sociedad de Irlanda** (para un análisis más exhaustivo de esta problemática, ver mis artículos *Eludir y evadir impuestos: ¿hasta dónde llega la irresponsabilidad empresarial? y ¿Un paso adelante contra la elusión fiscal?*, capítulos II.7 del volumen III y VI.3 de este volumen, respectivamente). **Buena parte del valor de Pfizer, de US\$ 200.000 millones, se debe a haber nacido y crecido en EE. UU.**

**Sí, es una responsabilidad de las empresas ante la sociedad pagar los impuestos correspondientes, porque la sociedad, directamente y a través del gobierno, les proporciona un entorno favorable para su operación y les permite usar sus recursos naturales, tecnológicos y humanos para ganar dinero. Y eso cuesta dinero.**

Pfizer usa muy bien los criterios económicos para decidir si vale la pena portarse bien. En el caso de las violaciones a los códigos de ética, hace el análisis de costo/beneficio de las multas y reputación versus el reemplazo de algunos ejecutivos, y sale a favor de portarse bien. En cuanto a la reversión fiscal, los beneficios son de tal envergadura que los costos ante la sociedad palidecen... y se van.

**Responsables en las cosas pequeñas. Irresponsables en las grandes. Ética pequeña versus ética grande.**

**La elusión fiscal no figura en el Código de Ética.**

### **Actualización**

En abril del 2016 el Departamento del Tesoro de EE. UU., en buena parte en respuesta a este caso, emitió restricciones a la reversión fiscal, lo que llevó al abandono de la propuesta fusión, aunque todavía fuera legalmente factible, ya que no se cambió la legislación fiscal correspondiente.

## 1.4. Los directivos “improductivos”: ¿No es creación de valor económico el evitar su destrucción?

El profesor Antonio Argandoña publicó el 20 de octubre, en su *blog*, un provocativo artículo: *Hay directivos que “sobran” en la empresa*. No en forma de pregunta, sino de afirmación. Por supuesto que luego de argumentar que si bien, en opinión de muchos directivos, pueden sobrar algunos, los que llevan los temas de responsabilidad y *compliance*, el deshacerse de ellos conllevaría riesgos. En su sencillez, el artículo contiene profundas observaciones.

En él comenta que para algunos directivos, los colegas que se dedican a promover esos temas dentro de la empresa no crean valor económico. Pero en respuesta se hace una serie de preguntas:

*¿Todo se reduce a crear valor, valor económico, a corto plazo, para los accionistas, para tener contentos a los inversores, y los demás que se fastidien? ¿No hay otros valores?  
 ¿Crean valor económico los empleados que corrompen funcionarios, que incumplen la ley medioambiental, que compiten con las cartas marcadas, que dejan de pagar impuestos...?  
 ¿Crean valor para la empresa, o la meten en riesgos de consecuencias que pueden ser desastrosas?* (énfasis en el original).

Y concluye que:

*Necesitamos directivos “improductivos”, de los que saben involucrar a las personas, “meterlas” en los proyectos de la empresa, convencerlas de que hay que trabajar bien, sin engañar a nadie (ni siquiera al fisco), mejorando la reputación de la organización (que es lo que les gusta a los empleados, y lo que les permite dormir tranquilos por la noche)* (énfasis en el original).

Da en el clavo sobre uno de los grandes problemas que deben afrontar esos “directivos improductivos”. **Los que defendemos la importancia de que las empresas asuman sus responsabilidades ante la sociedad, muchas veces nos vemos forzados a usar el “argumento empresarial”, o sea que esa asunción de responsabilidad rinde beneficios económicos, a corto o a largo plazo.** Es la manera de convencer a los escépticos, aunque, como muy bien pregunta el profesor Argandoña, es que “¿no hay otros valores?”. Claro está que los hay, pero muchos directivos no los quieren o no los pueden ver, ya que los incentivos positivos y negativos a su comportamiento suelen incluir solo los económicos... y a corto plazo (ver mi serie de artículos *Sin incentivos no hay paraíso*, capítulos II.5 y III.6 del volumen I, y III.9 del volumen II).

El artículo me tocó en lo más hondo. Hace algunos años el suscrito dirigía un departamento con funciones de responsabilidad y *compliance*, que **según la gran mayoría de mis colegas gerentes contribuía poco a la “creación de valor económico”, que obstaculizábamos las operaciones al exigir *compliance*, identificando posibles riesgos sociales**

**y ambientales que había que mitigar, aumentando los costos de las operaciones.** Era una opinión muy difundida dentro de la organización.

En una reorganización, de esas que se hacen periódicamente para parecer que nos estamos poniendo al día, se aprovechó para disolver mi departamento y dispersar a la mayoría de sus funcionarios al resto de la institución, para que “en vez de molestar (la palabra usada fue más gráfica) contribuyan a hacer más negocios”. Se dejó un pequeño grupo, con menos poder, a cargo de algunas funciones de *compliance*. Allí fue cuando el suscrito tomó la jubilación anticipada y se dedicó a la promoción de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. No puedo entrar a valorar cuál fue el impacto de la “disolución”, en gran parte porque no sé cómo les ha ido, y no creo que haya habido una evaluación independiente. **Y es muy posible que yo no haya sabido “gestionar” a mis colegas.**

**La lección aprendida es que no basta con tener razón, hay que persuadir a los demás de que les conviene el compartir esa “razón”. La clave está en que los demás hagan lo que tú quieres por voluntad propia y que estén orgullosos de ello** (como dijo Dwight Eisenhower, 34.º presidente de EE. UU.: “*Por liderazgo queremos decir el arte de lograr que una persona haga lo que queremos por voluntad propia*”).

En estos casos de los “directivos improductivos”, la pregunta clave que hay que hacerse es la del título de este artículo: **¿No es creación de valor económico el evitar su destrucción?** Claro está que se argumentará que la pregunta es hipotética, ¿cómo sabemos que está evitando la destrucción de valor? **¿Qué pasaría si esos “directivos improductivos” no estuvieran?** ¿Sería solamente una reducción de costos y una mejora en productividad?

Esto es lo que en economía se llama el “*counterfactual*”: ¿Qué hubiera sucedido si la acción no se hubiese tomado? La respuesta nunca puede ser concluyente, pero **la experiencia de muchas empresas que no tienen esos “directivos improductivos”, o no son efectivos, demuestra que han perdido valor a través de multas, de pérdida de reputación, de pérdida del favor de los clientes o consumidores, de bajas en la productividad de sus empleados, en fin, de los mismos argumentos que se esgrimen en forma positiva para defender la asunción de las responsabilidades ante la sociedad.** Y por supuesto, porque hacerlo es lo correcto, es lo ético, es lo moral, rinda o no beneficios económicos a corto plazo.

Como dijo Lars Rebien Sørensen, CEO de Novo Nordisk, en una entrevista con ocasión de su selección como el CEO de mayor rendimiento en el 2015, por el *Harvard Business Review*: **“RSE no es otra cosa que la maximización de valor en el largo plazo”... “en el largo plazo los temas medioambientales y sociales se convierten en financieros”.**

**Hace falta tener visión de futuro para entender que evitar la destrucción de valor es creación de valor.**

## 1.5. ¿Cuánto vale tu madre?: relevancia versus medición

Si lees medios relacionados con la gestión de empresas, no pasan muchos días sin leer el mantra más conocido de **“lo que no se puede medir no se puede gestionar”**. Muchas veces se hace para promover la medición de resultados de la gestión, pero muchas veces para indicar que si algo no se puede medir se debe ignorar en la gestión, o por menos no priorizar.

**Esta actitud le hace mucho daño a la responsabilidad empresarial, que en general involucra actividades que tienen costos tangibles, medibles, a corto plazo y beneficios a largo plazo, muchos de ellos no tangibles, no medibles.** Si solo podemos (¿queremos?) gestionar lo medible, la responsabilidad empresarial será menor que la que la sociedad requiere, porque los costos sí cuentan y los beneficios no medibles no cuentan. Algunos dirán que no toda la responsabilidad debe estar sujeta a un análisis de costo-beneficio, que la empresa debe ser responsable por razones morales, éticas, de solidaridad, etc. De acuerdo, pero hay muchos escépticos que necesitan que se les demuestre el valor comercial de la responsabilidad (ver mi artículo [¿Cuál es el argumento empresarial de la RSE?](#), capítulo III.3 del volumen II). Son estos los que dicen que solo lo medible es gestionable.

**Pero el ignorar los aspectos de gestión no medibles es equivocarse de culpable. El problema no son los aspectos no medibles, el problema es la medición.**

¿Se podía medir el nivel de **gases de efecto invernadero** en la atmósfera hace decenas de años? No, o de manera muy poco confiable. ¿Quiere esto decir que el calentamiento global empezó cuando pudimos medirlos, o es que fue en ese momento que nos dimos cuenta de que teníamos un problema, que al no poderlo medir lo ignorábamos?

¿Se podía medir hace unos 20 años cuánto podríamos tardar en ir en coche de un punto A a uno B en la ciudad en **medio del tráfico**? Sí, había algunos helicópteros de emisoras de radio que nos decían que en tal o cual calle había tráfico, pero eran limitados en la cobertura y en determinar el tiempo requerido para la travesía. Hoy los teléfonos móviles emiten nuestra ubicación continuamente, y es posible capturar todas las emisiones de los móviles que se encuentran en una ruta y determinar la velocidad del movimiento y el tiempo que estaremos en cola, y enviarnos la información a ese mismo móvil que ayudó a determinarlo.

Hace algunas decenas de años no se podía determinar el contenido de algunos **elementos tóxicos en el agua**, ni siquiera sabíamos si eran tóxicos. Hoy en día, con los avances de la tecnología, es posible hacerlo de manera barata, confiable e instantánea.

¿Podemos medir el impacto que **el compromiso e involucramiento del personal (engagement)** tiene sobre los beneficios de la empresa? Es posible que no. ¿Quiere esto decir que lo podemos ignorar? Obviamente que no. A lo mejor no lo podemos cuantificar, pero sí sabemos que tiene un efecto positivo y que hay que hacer los esfuerzos para mejorar

ese compromiso e involucramiento, que impacta la motivación, que impacta la productividad. Poco a poco se están desarrollando técnicas socioeconómicas para la medición del grado de compromiso e involucramiento, cuáles son sus causas y cuáles, sus efectos. **No se debe ignorar porque no se puede medir, sino intensificar los esfuerzos para medir.**

Algo parecido sucede con la **cultura empresarial**. Es un hecho reconocido que esta determina la operatoria de la empresa, pero si ni siquiera hay acuerdo en qué es la cultura empresarial, mucho menos cómo medirla. Hay avances en la medición de actitudes, que algunos llaman medición de la cultura, pero el hecho de que no se pueda medir no quiere decir sea irrelevante (ver el capítulo III.11 de este volumen).

Sabes que consumes **calorías** durante el día, pero hasta hace poco no lo podías medir. Hoy te pones una pulsera que te da más información sobre tus movimientos de lo que quisieras saber. ¿Quiere ello decir que como no podías medirlas, no las consumías? ¿Puedes medir todos los componentes de tu estado de salud? Dentro de poco te pondrán un chip debajo de la piel, que medirá, registrará y transmitirá toda la información necesaria para tus médicos y/o familiares.

Y ahora los aficionados al **fútbol** tienen todo tipo de estadísticas: cuántos pases buenos y malos dieron los jugadores, cuánto corrieron, en qué zonas de la cancha tocaron el balón, cuál fue la posesión relativa del balón, entre muchas otras. Y estas son una mínima parte de las estadísticas que se compilan. Ahora la compra de un jugador viene acompañada de un historial estadístico, y no solamente de su edad, de cuántos goles marcó o de cuántas tarjetas amarillas y rojas le han sacado. Los equipos gestionan los jugadores y el juego basándose en estadísticas, muy pocas de las cuales estaban disponibles hace solo algunos años. ¿Quiere esto decir que los jugadores y el juego no se podían gestionar? Claro que se gestionaban, pero era más con base en la experiencia, intuición y visión de los entrenadores.

**La calidad de la gestión no se determina en función de cómo se gestionan los valores relativos de los eventos medibles. Eso lo puede hacer un computador. Todo lo contrario, lo que distingue una gestión excelente de una mediocre es la capacidad de tomar las decisiones correctas con información imperfecta, del uso de la intuición educada, de la experiencia, de la capacidad de extraer y balancear, de casos anteriores, lo pertinente de lo impertinente. ¿Cuánto vale la experiencia?**

Hoy en día, gracias al valor que tiene la información, muy buena parte del valor de la empresa se debe a activos intangibles, como la reputación (percepción), capital intelectual (gestión de la información), valor de la marca, etc., que no se miden de forma precisa, pero ello no quiere decir que no se deban gestionar. Para muchas empresas ese valor excede con mucho el valor de sus activos fijos, tangibles, esos que sí se contabilizan en los estados financieros, en dólares (euros, pesos, etc.) y céntimos.

¿Se puede medir el valor del respeto, del amor, de la confianza, de la amistad? ¿No se pueden gestionar?

¿Se puede medir cuánto vale tu madre? ¿Quiere eso decir que no tiene valor? ¿Que se puede ignorar? ¿Que no se puede “gestionar”? No es que la quieras vender. A lo mejor sí quieres vender (o regalar) la suegra, pero seguro que le das menos valor.

Es oportuno recordar la cita, atribuida a Einstein, de que “**no todo lo que se puede contar cuenta, ni todo lo que cuenta se puede contar**”. Es muy posible que se le atribuya a él para que tenga más credibilidad, pero al final no importa quién la dijo; lo importante es que se ha demostrado que es cierta, sobre todo en los temas relacionados con la **responsabilidad empresarial** (ver mi artículo *No todo lo que se puede contar cuenta, ni todo lo que cuenta se puede contar*, capítulo III.4 del volumen I).

¿Será que los que defienden que “todo lo que no se puede medir no se puede gestionar” nacieron sin la intervención de una madre?

**Mucho de lo que no es medible se puede y debe gestionar. La relevancia de un hecho no es en función de la capacidad de que sea medido, es en función de su impacto.**

**Y esto es la clave para la gestión de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.**

## 1.6. ¿Es lo mismo sostenibilidad que resiliencia?

¡Qué pregunta! Un buen número de interesados en RSE y en sostenibilidad no conocen el significado de resiliencia, aunque algunos habrán escuchado o leído la palabra en inglés: *resilience*, que ahora se está poniendo de moda, y hay quienes pretenden usarla como sustituto de la sostenibilidad. Originalmente el concepto fue desarrollado en el contexto de la persona, de la psicología<sup>1</sup>.

No es de extrañar que muchos no conozcan la palabra. Existe en español, pero solo ha sido recogida por primera vez en la nueva edición (23.<sup>a</sup>, octubre 2014) del diccionario de la Real Academia:

### **resiliencia**

1. f. *Psicol.* Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas.
2. f. *Mec.* Capacidad de un material elástico para absorber y almacenar energía de deformación.

Nótese que la definición se hace en referencia al ser humano (psicología) y a materiales (mecánica). En el caso del primero, se refiere a la capacidad mental, aunque podría (¿debería?) incluir la capacidad física de resistir situaciones límites y sobreponerse a ellas (frío, calor, cansancio, infecciones, etc.). En algunos casos se puede considerar como antónimo de vulnerabilidad.

**La palabra es perfectamente aplicable a la empresa;** después de todo, la empresa es una persona, no natural pero sí jurídica. Supongo que a la RAE no se le ocurrió incluir esta tercera acepción. Usando la que se aplica a la persona, a la resiliencia de la empresa la podríamos definir como la capacidad de esta “de asumir con flexibilidad situaciones límites y sobreponerse a ellas”. En este caso, las situaciones límites podrían ser de tipo financiero, social o ambiental. Para que la empresa tenga resiliencia, debería estar preparada para afrontar estas eventualidades.

Al ver juntos estos “tres resultados”, financiero, social y ambiental, sería de esperar que el lector piense en RSE o sostenibilidad corporativa.

Pero, ¿qué tiene que ver resiliencia con sostenibilidad? Muchos se cansaron de usar el término responsabilidad social de la empresa y “evolucionaron” al de sostenibilidad. Ahora parece que algunos que se han cansado del término sostenibilidad y quieren usar uno nuevo: resiliencia.

**Sí, sostenibilidad y resiliencia son conceptos relacionados, pero no son lo mismo.**

<sup>1</sup> Este artículo fue inspirado por la publicación del artículo *Resilience isn't the new sustainability—it's a whole new market*, por el inventor del concepto de la triple cuenta de resultados (*triple bottom line*), John Elkington.

De una manera un poco simplista, podemos caracterizar la **sostenibilidad corporativa como las acciones que la empresa lleva a cabo para evitar o mitigar** sus impactos en el interior y el exterior de la empresa, en su entorno, asegurando su viabilidad a largo plazo, y contribuir a la sostenibilidad del entorno. **Resiliencia es el resultado de las acciones dentro de la empresa para mejorar su capacidad de asumir o resistir** los impactos del entorno, también para asegurar su viabilidad a largo plazo, pero no se preocupa de la resiliencia del entorno. Sin embargo, **tienen muchas áreas comunes**. Ambos conceptos están íntimamente relacionados con la gestión de riesgos y la continuidad (sostenibilidad) de la empresa. Los dos casos se refieren a acciones que la empresa toma.

**Sostenibilidad es impacto sobre el entorno, resiliencia es preparación para la reacción del entorno.**

Si consideramos el concepto reducido de sostenibilidad como la continuidad de la empresa, los conceptos son sinónimos, aunque con diferentes enfoques. Pero si valoramos la sostenibilidad en su visión más amplia, que incluye además la responsabilidad por la sostenibilidad del entorno y de hacer una contribución al desarrollo de la sociedad, entonces no son lo mismo. De allí una potencial confusión.

Por ello, es conveniente recordar que el término **sostenibilidad es un concepto más amplio, que incluye la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, más allá de garantizar su viabilidad financiera, social y ambiental a largo plazo** (ver mi artículo *Responsabilidad social, sostenibilidad y desarrollo sostenible: ¿hasta dónde llega la responsabilidad de las empresas?*, capítulo I.3 del volumen III). Puede incluir acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de la sociedad, ya sea a través del suministro de productos y servicios y su producción responsable, o bien acciones con una visión más amplia de la sociedad y del entorno que la rodea. En esto hay una separación entre resiliencia y sostenibilidad corporativa (aunque se puede alegar que esta parte de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad la hace más “resiliente”).

**La sostenibilidad debe ser “resiliente” y la resiliencia debe ser sostenible.**

**En el caso del medioambiente**, por ejemplo, ubicarse en zonas seguras y tomar acciones para mantener accesibilidad a sus insumos y a la distribución de sus productos en condiciones ambientales adversas es resiliencia. Usar los recursos naturales de manera responsable y, por ejemplo, contribuir a aminorar el cambio climático o conservar las cuencas hidrográficas es ser responsable y ayudar a su sostenibilidad y a la del planeta.

**A nivel social**, ambos conceptos se refieren al “capital social y humano” de la empresa, incluyendo las capacidades de su personal, trabajo en equipo y sinergias, lealtad, involucramiento, relaciones internas y externas y la cohesión de sus sociedades. Aunque hay matices de diferencias entre ambos. Por ejemplo, para la resiliencia, la empresa puede querer tener acceso a personal alternativo en casos adversos o de cambio de estrategia. En la sostenibilidad corporativa podría preocuparse más bien de mantener ese personal



y adaptarlo, en la medida de lo posible, a las nuevas circunstancias. En sostenibilidad también habría una mayor preocupación relativa con la comunidad y la aceptación de la sociedad. También habría una mayor atención al empoderamiento como fuente de motivación, al involucramiento del personal y la sociedad en la misma sostenibilidad (participación en decisiones, voluntariado, desarrollo comunitario, etc.), y sobre todo en la operación con principios y valores morales y éticos.

**A nivel financiero**, la empresa mejora su **resiliencia** cuando mantiene liquidez en sus activos, tiene acceso a líneas de crédito contingentes, posee niveles de capitalización que le permiten hacerle frente a reducciones en sus beneficios y evitar la quiebra, para enfrentarse a perturbaciones coyunturales y no estructurales, entre otras medidas. De hecho, buena parte de las medidas para evitar la repetición de la crisis que comenzó en el 2008 son para aumentar la resiliencia de las instituciones del sistema financiero a eventos adversos, como los que se han sufrido durante esa crisis y otras por venir.

Pero la **sostenibilidad financiera** requiere de estas prevenciones, además de que la empresa sea rentable a mediano y largo plazo, que genere internamente los recursos financieros necesarios para cubrir sus costos y remunerar a los aportantes de capital. En este terreno es donde hay más discusiones sobre la RSE, porque existen maneras y maneras de ser rentable. Se puede hacer con producción responsable o tratando de explotar la posición ventajosa que pueda tener sobre los proveedores de insumos (materias primas, recursos humanos, etc.) y el entorno (social y ambiental). También se hace contribuyendo al desarrollo de la comunidad o ignorándola. Pero a largo plazo, la sostenibilidad financiera sufre si la empresa no actúa responsablemente, ya que puede perder acceso a esos recursos y mercados, y la aceptación de la sociedad.

**En el tema de gestión**, un buen ejemplo de resiliencia y sostenibilidad son los sistemas de información. Hoy en día uno de los principales aspectos de preocupación de muchas grandes empresas es la gestión confiable de la información y la prevención de invasiones en sus sistemas informáticos (“*hacking*”). Esto es mayormente un tema de resiliencia del negocio, pero esa resiliencia debe logarse de manera responsable: por ejemplo, asegurando, en forma simultánea, la transparencia y la protección de la privacidad.

Para no extender más el artículo, no entraremos en detalles sobre la comparación y contraste entre resiliencia y sostenibilidad en temas de responsabilidad de los productos, cadena de valor, consumidores y clientes, comunidad, etc. El lector interesado puede hacer el ejercicio de compararlos en estos casos, como lo hemos hecho anteriormente, podría llevarlo a cabo para poner a prueba su comprensión de los conceptos.

Y a nivel de la empresa en general, la resiliencia incluye reacciones del entorno, sobre las cuales la sostenibilidad corporativa no actúa, como, por ejemplo, las preparaciones ante disturbios, inestabilidad social y política, cambios en las legislaciones y políticas gubernamentales (a veces englobadas dentro del concepto de “riesgos políticos”), entre otras.

Pero estas acciones empresariales de resiliencia, como la protección armada, el cabildeo y las contribuciones políticas, deben llevarse a cabo de manera responsable y transparente.

Es de notar que **ambos conceptos son más propios del sistema**, ya sea ambiental o financiero, ya sea social o planetario, que del ámbito individual. De cualquier manera, no debe sorprender si los que necesitan inventar nuevas ideas para figurar (recordemos la creación de valor compartido) traten de popularizar la resiliencia, a nivel de empresa, como alternativa a la RSE o sostenibilidad corporativa, o, en su versión sistémica, como alternativa a la Sostenibilidad (con S mayúscula). Pronto alguien propondrá, si es que no se ha hecho ya, la creación de la figura de *Chief Resilience Officer*. Si lo hacen, por favor, que coordinen con el *Chief Sustainability Officer* y con el *Chief Risk Management Officer*, con el *Chief Information Officer*, con el *Chief Financial Officer*, y... con todo el mundo.

**En resumen, desde el punto de vista de la empresa, sostenibilidad corporativa se refiere a los impactos sobre su entorno, en tanto que resiliencia se relaciona con los impactos del entorno sobre la empresa. Pero ambas acciones tienen mucho en común y deben ser compatibles. Ni son lo mismo, ni son mutuamente excluyentes.**

**Y lo que más tienen en común: ambos conceptos/estrategias/acciones son parte de la excelencia en la gestión, se refieren a la viabilidad de la empresa a largo plazo.**

## 1.7. ¿Quién determina cuáles son los objetivos de la empresa? ¿Debe maximizar los beneficios?

Aunque a los que trabajamos en temas del papel de la empresa en la sociedad, y en particular de su responsabilidad ante ella, **la discusión** sobre si el objetivo de la gestión debe ser la maximización de los beneficios para los accionistas **nos puede parecer obsoleta**. Sin embargo, para gran parte de los directivos, si no para la mayoría, todavía sigue siendo el objetivo, para algunos muy explícito, para otros implícito, a través de los incentivos a la gestión, que suelen seguir estimulando ese comportamiento.

### ¿Los accionistas pueden exigir maximizar beneficios?

**¿De dónde viene lo de que los accionistas tengan primacía en los intereses de la empresa?** Si se ha constituido un negocio para hacer negocios, parece “lógico” que su propósito sea obtener ganancias para los que pusieron el dinero: los dueños o accionistas. Sin ellos la empresa no existiría, no podría captar recursos, contratar empleados, producir bienes y servicios, pagar impuestos, etc. Parece lógico que tengan la primacía. Pero para entender si estos tienen en realidad la primacía, y si son los beneficios financieros los únicos que cuentan, es conveniente analizar la evolución de las empresas.

En general, las empresas se crean para explotar alguna oportunidad de mercado, aunque haya algunas excepciones, sobre todo en años recientes, cuando se han constituido empresas con el fin de contribuir a resolver algún problema o demanda social, y se piensa que la figura de la empresa es la más idónea para ello, que figuras de organizaciones no gubernamentales (empresariado social, empresas del cuarto sector, etc.). Al invertir dinero en la empresa es lógico pretender obtener el máximo beneficio posible. La gran mayoría de las personas pretenden que al colocar sus ahorros en alguna institución o instrumento financiero, obtengan el mayor rendimiento posible. Son pocos los que están dispuestos a sacrificar rendimiento financiero por algún rendimiento social usando sus ahorros (quizá los grandes inversionistas sociales). La maximización del beneficio financiero parece ser una decisión racional. El ser humano suele preferir más dinero, a menos.

Si los dueños y directivos son los mismos (empresa familiar), y la empresa es relativamente pequeña, los beneficios financieros se pueden ver como un medio para lograr otros fines (actividad o empleo que les satisface, producción de algún producto o servicio que les atrae, que los motiva, etc.) y para poder seguir en operación. La maximización de beneficios puede no ser el único objetivo, o el principal, de una pequeña empresa o una familiar. Los objetivos de la empresa son negociables entre un pequeño grupo de personas, muchas veces con visiones comunes.

Pero eventualmente, cuando la empresa crece y aumenta el número de “dueños”, y se requiere de gestión profesional, los dueños y directivos serán grupos diferentes, de modo que se pueden presentar conflictos entre los objetivos de las partes y aun entre grupos de accionistas. Unos pretenderán maximizar sus beneficios, otros sus bonificaciones, y al-

gunos pueden querer el bienestar de la sociedad. Esta divergencia se resalta si la empresa debe acudir a los mercados financieros y de capitales para financiar su crecimiento. A medida que crece la empresa, también aumentan las partes (interesadas) con las que hay que interactuar (*stakeholders*) y que pueden influenciar los objetivos de la empresa.

En este caso, el horizonte de los “nuevos dueños” (los accionistas que se incorporan) puede ser de menor plazo, ya que su objetivo suele ser una inversión financiera de la que quieren poder capturar los beneficios y eventualmente salir (de allí la necesidad de que las inversiones se hagan en mercados de capitales que tengan liquidez). Los accionistas que compran y venden las acciones en el mercado, en su mayoría con un horizonte a corto plazo, pretenden que los gerentes gestionen la empresa con el objetivo de obtener los mayores beneficios en el menor tiempo posible. Su interés en la empresa es como fuente de ingresos. Sus objetivos no suelen coincidir con los de la empresa, como persona jurídica, o los de los directivos, que pueden tener un horizonte de planificación a mayor plazo, dependiendo de sus expectativas de empleo o de su visión personal sobre el papel que quieran cumplir, como directivos y miembros de la sociedad. Ello no obsta para que no existan accionistas con visión a largo plazo y del bien de la sociedad, pero suelen ser una minoría, y pocas veces controlan las empresas. Pero los accionistas activistas, que ejercen el poder que les da su participación para forzar cambios en la gestión de la empresa, en general priorizan la maximización de beneficios. No obstante, están comenzando a actuar aquellos que promueven una visión a largo plazo, de beneficios financieros y de la sociedad (para una discusión más extensa, ver mi artículo *Corporate Social Responsibility: The Role of Law and Markets. Chicago-Kent Law Review*, Vol. 83, No. 1, 2008, disponible en [www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com)).

Cotizar en los mercados de valores suele introducir conflictos de objetivos entre accionistas y directivos, con presiones para la obtención de beneficios a corto plazo, sacrificando el bien de la sociedad, que se suele lograr a largo plazo. Así se sacrifican, por ejemplo, la inversión en capital humano y social, la protección del medioambiente, mejoras en la responsabilidad del producto, en innovación y en lograr la aprobación de la comunidad, entre muchos otros, que tienen costos tangibles a corto plazo y beneficios, no garantizados, a largo plazo. Y si los accionistas logran relacionar las remuneraciones y bonificaciones de los directivos a los beneficios financieros, estos últimos tienen los incentivos para la maximización de estos beneficios a corto plazo. Se convierte en el objetivo “lógico”. Se alinean los objetivos de ambas partes, lo que es promovido como parte del “buen gobierno corporativo”, pero, lamentablemente, alineándolos en la dirección cortoplacista.

Pero, ¿tiene la persona jurídica, entendida como el nexo de contratos explícitos e implícitos entre ejecutivos, empleados, accionistas, acreedores, proveedores, clientes, etc., constituido de acuerdo con la legislación local, la obligación de maximizar los beneficios, como pretenden muchos accionistas y directivos? ¿Pueden los inversionistas institucionales (fondos de inversión, de pensiones, empresas de seguros, etc.) exigirlo, alegando que ello es su responsabilidad fiduciaria? **No, ninguna legislación exige que la empresa maximice los beneficios financieros. Lo que sí exige es que los directivos gestionen**

**los recursos de manera prudente, eficiente y eficaz, promoviendo los objetivos de la empresa, y que eviten que esos recursos sean utilizados para beneficios personales de los directivos; nunca prohíbe que los recursos de las empresas se utilicen para fines del bien común<sup>1</sup>.**

Lamentablemente, esto no es de conocimiento general, y se tiende a apoyar en la “lógica” mencionada antes y en los sesgos y prejuicios arraigados, derivados de la tendencia natural del ser humano de querer siempre más dinero y de la formación profesional que imparten algunos centros (como comentamos más adelante). Un buen ejemplo de estos sesgos es el Código de Buen Gobierno de España, del 2016, que si bien no dice que el objetivo de la gestión debe ser la maximización de beneficios financieros, en varias frases se descubre el sesgo de sus autores al mencionar la *maximización de valor económico*<sup>2</sup>, como guía para la actuación del Consejo (¿lo incluyeron deliberadamente o fue un *lapsus*?). Por fortuna, en la responsabilidad del Consejo de Administración (recomendación 12) se reconoce que la empresa:

*“...en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente”.*

De cualquier manera, el Código de Buen Gobierno es solo una guía para el comportamiento empresarial, no es vinculante; son recomendaciones de seguimiento voluntario, sujetas al principio de “cumplir o explicar”, ya que no fue aprobado por el Congreso y no usa lenguaje taxativo.

Estos sesgos vienen estimulados por las enseñanzas de la gestión financiera de la empresa en las escuelas de negocios, dominadas por el pensamiento economicista. Con la mejor de las intenciones, este pensamiento promueve que los recursos deben asignarse eficientemente en la economía a las inversiones que produzcan mayores rendimientos, lo que, en el caso de las empresas, se traduce en que estas deben buscar “maximizar los beneficios” en su selección de inversiones. Se usan técnicas de optimización para tomar las decisiones. No puede haber quién se oponga a “optimizar”, hacerlo de otra forma sería malgastar recursos. De allí que se postulan modelos de gestión basados en la optimización, o sea, la maximización de algo sujeto a las limitaciones del entorno.

Lamentablemente, para simplificar, o porque es conveniente para los modelos matemáticos, se suelen considerar como beneficios aquellos que son cuantificables en términos

<sup>1</sup> Para los que estén interesados en profundizar sobre estos temas desde una visión legal y económica, recomendamos el libro de Lynn Stout *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*.

<sup>2</sup> El Código no define lo que quiere decir “valor económico”. En el caso de que se definiese como el valor presente de los beneficios netos tangibles e intangibles de la empresa, podría ser un objetivo que compatibilizase los de la empresa con los de la sociedad.

financieros. Además, otro principio fundamental es que el dinero es más valioso a corto que a largo plazo. **Estos dos principios de la economía conducen a sesgar las decisiones a favor de los rendimientos cuantificables, financieros, y cuanto antes, mejor. De aquí surge que el objetivo de la empresa debería ser la maximización de beneficios a corto plazo, lo cual no es incorrecto si se entiende y aplica correctamente. Por “beneficios” debemos entender los de todo tipo, tangibles e intangibles, no solo los cuantificables con las tecnologías tradicionales de estimación (ver el capítulo I.5 de este volumen), y por plazo no debemos aferrarnos a la visión miope de que los beneficios a largo plazo son inciertos y no cuentan, o cuentan menos. Es un problema de la selección de la “tasa de descuento”, que se usa para poder comparar los beneficios que ocurren a corto versus a largo plazo.** Si la tasa es elevada, los beneficios a largo plazo son casi irrelevantes en la evaluación; si es baja, el futuro sí importa, y si es cero, los beneficios del presente y del futuro tienen el mismo valor. Pero ¿quién debe “determinar la tasa”? ¿Por qué el bienestar de mi generación es más valioso que el de mis hijos y nietos? Parece más sencillo tomar en cuenta solo lo cuantificable y el presente, que es menos incierto que el futuro. **De aquí el sesgo hacia la maximización de beneficios financieros a corto plazo. Se prefiere “pájaro en mano que cien volando”. Parece “lógico”.**

**El modelo no es incorrecto, incorrecta es su aplicación simplista.**

¿Quiere esto decir que se puede ignorar la “maximización de beneficios financieros” para los accionistas? No, no se puede ignorar, por dos razones fundamentales: 1. Algunos accionistas tienen algún poder de injerencia en la empresa, y 2. La empresa puede tener que acceder a los mercados de capitales para aumentos de capital, y debe querer hacerlo al menor costo posible, lo que lleva a no ignorar las expectativas del mercado. **Pero estos no pueden ser los objetivos de la gestión de la empresa, son consideraciones, importantes pero no determinantes, en la gestión.**

¿Pueden entonces los accionistas exigir maximización de beneficios financieros a corto plazo? ¿Debe este ser también el objetivo de los directivos?

### ¿De quién es la empresa?

La respuesta más elemental y generalizada es que es de los dueños, de los accionistas. Aunque al lector le parezca contra-intuitivo, **no, la empresa no pertenece a los accionistas.** Analicemos también un poco más a fondo qué es la empresa.

Si pensamos en la liquidación de la empresa, se puede alegar que lo que queda es de los “dueños”. Si se venden todos los activos de la empresa y se pagan todas sus deudas, con proveedores, empleados, mercados financieros, etc., lo que queda pertenece a los accionistas o dueños. Es el **valor residual de liquidación**, que tiene poco o nada que ver con lo que aportaron los accionistas o dueños.

**Pero si nos preocupamos de la gestión de la empresa, es porque estamos preocupados de la empresa en marcha, con continuidad en el futuro previsible.** Su valoración, tanto desde el punto de vista contable como el de los mercados financieros, se hace bajo el supuesto del **“negocio en marcha”, o sea, suponiendo la continuidad.** Este valor en marcha suele ser mucho mayor que el valor residual de liquidación, a menos que con su operación la empresa esté destruyendo valor. Mientras esté en marcha, este valor **pertenece a la figura jurídica que es la empresa**, cuya continuidad depende de los empleados, clientes, proveedores, acreedores, etc., lo que a su vez depende de la licencia que le da la sociedad de operar, de los contratos explícitos e implícitos que tiene para poder operar. **La empresa en marcha no pertenece a los accionistas, sino a sí misma, que solo puede seguir en marcha si la sociedad se lo permite. La empresa es una persona jurídica, y como la persona natural, es dueña de sí misma. Esto es otra manera de ver la responsabilidad que tiene la empresa ante la sociedad, y que parte de su valor le pertenece.**

**Legalmente, las acciones son unos títulos que dan el derecho a recibir una porción de los beneficios financieros que la empresa distribuya, pero no dan derecho a exigirlos.** También pueden dar derecho a nombrar algunos miembros del Consejo, dependiendo de los mismos estatutos de incorporación y las legislaciones pertinentes. Los accionistas también tienen el derecho de vender sus acciones a otros, pero, sobre todo en empresas con pocos accionistas, los estatutos u otros acuerdos interaccionistas pueden limitar ese derecho, muchas veces dando la opción de compra prioritaria a los restantes accionistas.

**Pero no dan derecho de propiedad de su cuota a parte de los activos, salvo en la liquidación. No dan derecho, como es caso de la propiedad de algo, de poseer, usar o gestionar los activos** (¡aunque algunos actúen como si fueran suyos!). Un accionista no tiene derecho a que le den “su parte de la empresa”. Un accionista de Apple no tiene el derecho de ir a una tienda y exigir que le den un ipad. Un accionista de Telefónica no tiene derecho a exigir el servicio telefónico gratuito. Si tienen suficiente poder de votación, pueden forzar la liquidación, y entonces recibir su cuota parte de lo que queda. **Es solo en el caso de liquidación que los directivos tienen la responsabilidad de asegurar la “maximización” del valor residual para los accionistas** (en algunas legislaciones esta responsabilidad sobre la maximización del valor se extiende a casos de venta o fusión de la empresa).

**¿La empresa debe maximizar beneficios? ¿Qué beneficios?  
¿Para quién?**

**En términos económicos, podemos decir que el valor de la empresa en marcha es el valor presente de todos los beneficios netos, financieros y no financieros, derivados de la “marcha” de la empresa. Esta es la “maximización” que deben perseguir los directivos.** Lo que requiere una visión amplia en el tiempo y en el espacio. Ello implicaría, por ejemplo, reconocer que la inversión en la innovación, en el desarrollo del capital humano,

en la protección del medioambiente, en las buenas relaciones con los clientes, gobiernos, acreedores, etc., tiene beneficios, a veces no cuantificables, y muchas veces a largo plazo. Pero siendo su responsabilidad buscar lo que es mejor para la empresa, no pueden ignorar estos beneficios.

**Las presiones de los accionistas de obtener el máximo beneficio financiero posible en el menor plazo factible son incompatibles con el deber fiduciario del directivo.** Y recordemos que muchas veces estos accionistas son muy temporales, ocasionales, cambian continuamente, no tienen los intereses de la empresa como objetivo fundamental. De hecho, para paliar parte de este problema de incompatibilidad de objetivos, se ha propuesto que el poder de votación de los accionistas sea proporcional a la extensión de la tenencia de las acciones. Los accionistas a muy largo plazo tendrían mayor poder que los que compran y venden con frecuencia. Esto no es fácil de articular en la práctica, pero es un concepto valioso en la teoría. Los objetivos de la empresa y de la sociedad estarían más alienados.

**Y aquí es oportuno recordar que la inmensa mayoría de estos accionistas no aportan capital a la empresa. Cuando compran acciones, le dan el dinero al vendedor de las acciones, la empresa no ve ese dinero. Solo lo recibe cuando se constituye o hace aumentos de capital.**

Claro está que toda esta discusión es menos válida para el caso de las pequeñas empresas o las que tienen pocos accionistas, ya que estos pocos sí ejercen un control más activo sobre los directivos, que, como mencionamos, suelen ser los mismos. Pero en estos casos hay más comunidad de objetivos, ambos deberían estar interesados en el futuro de la empresa.

## En resumen

Los accionistas no tienen el derecho de exigir la maximización de beneficios a los directivos de las empresas, los que tienen la obligación fiduciaria de buscar lo que sea mejor para la empresa, como persona jurídica que es, que se posee a sí misma. Su objetivo pueden ser los intereses de un grupo cambiante y efímero. Y en el descargo de esta obligación encontrarán que lo que le conviene a la empresa a largo plazo, le conviene a la sociedad. Y si aquellos directivos se desvían de esto, es nuestra responsabilidad como sociedad actuar para corregirlo, a través de nuestras interacciones con la empresa.



## 1.8. Cinco estudios de interés para los estudiosos de la RSE

*Sorry*, pero los cinco estudios que reseño son en inglés. Lamentablemente, hay muy poco material riguroso en español sobre la RSE. Si alguno sabe de algún estudio en español que pueda ser de interés para otros lectores, favor hacérmelo saber para reseñarlo. *Sorry*.

De los cinco estudios, el primero se refiere al ejercicio de la “profesión” de la RSE, o DIRSE, como se ha dado en llamar en España. Sobre si el desempeño de funciones de RSE constituye una profesión, ver mi artículo *¿Se puede profesionalizar la función del directivo de RSE?* (capítulo III.2 de este volumen). Otro estudio se refiere al impacto de la RSE (sostenibilidad) en las inversiones en las empresas, uno al estado y tendencias en la información sobre sostenibilidad y dos sobre su gestión: involucramiento del personal y comportamiento ético. Los títulos contienen nexos para acceder a los informes, en forma directa o indirecta (alternativamente se pueden buscar en Google).

### The CR and Sustainability Salary Survey 2016

Comenzamos reseñando este estudio para atraer la atención del lector. Nada como hablar de dinero para hacerlo (para acceder al estudio hay que solicitarlo por internet, pero es gratuito).

El estudio es el resultado de una encuesta a más de 800 profesionales (74% empleados y 26% consultores), más de la mitad del Reino Unido, y el resto casi todo de otros países europeos y EE. UU., por lo que los resultados no deben extrapolarse a otros países, aunque tengan información que pueda ser relevante. Los principales resultados son los siguientes:

- El sueldo promedio es de unos \$90.000, siendo los sueldos mayores en EE. UU. (unos \$105.000) y menores en el Reino Unido (unos \$75.000). Los mayores sueldos reportados están en las grandes empresas, cerca de los \$200.000.
- Los sectores mejor remunerados son los de telecomunicaciones, recursos naturales e industrias, y los de peor remuneración son los de construcción, comercio al detal y servicios públicos.
- El 40% no reciben bonificaciones especiales, y solo el 10% reciben más de \$30.000 anuales.
- El 60% dicen tener más de diez años en la profesión y el 26%, más de 20 años. La mayoría han cambiado de carrera.
- El 79% tienen un grado universitario básico (solo el 31% de los cuales en temas de RSE), el 10% poseen MBA, y el 63% tienen un máster y/o doctorado (el 61% de estos en temas de RSE).
- Las principales destrezas reportadas son las siguientes, en orden: involucramiento con *stakeholders*, influenciar y persuadir, planificar y desarrollar estrategias, gestión de proyectos, investigación y análisis.
- Las principales actividades que desarrollan son, en orden: preparación e implementación de la estrategia, medición y reporte, medioambiente, gestión de *stakeholders*, gestión de relaciones comunitarias.

- El 57% dicen que su empresa tiene un nivel de compromiso con la RSE alto o muy alto (esto puede ser un sesgo de la encuesta, ya que los que responden son los encargados del tema).
- El 42% no tienen personal a su cargo, y el 5% tienen más de diez personas (lo que confirma que no es una función de línea).
- Las mujeres ocupan cargos de menor nivel, y por ello el promedio de remuneración es menor. También lo son las bonificaciones. Las supuestas buenas noticias son que los sueldos de las mujeres parecen haber aumentado más que los de los hombres, pero ello puede ser un sesgo de la encuesta si aumenta el número de mujeres en cargos altos que responden la encuesta. No se presenta la evolución de la remuneración por cargos semejantes.

## Sustainability and your investors

Este es un estudio llevado a cabo, entre otros, por la revista *MIT Sloan Management Review* y el *Boston Consulting Group*. Reporta los resultados de una encuesta a más de 3.000 personas en más de 100 países, sobre la influencia que tienen sobre los inversionistas institucionales las percepciones del valor de la sostenibilidad en las decisiones de invertir en las empresas y el contraste con lo que creen los altos directivos de las empresas<sup>1</sup>. En este sentido, el resultado más destacable se refiere a la desconexión entre el valor que ambos grupos le asignan a la sostenibilidad de las empresas. Un porcentaje mayor de los inversionistas (90%) creen que la sostenibilidad es más importante que lo que creen los directivos (60%), de los cuales solo el 25% dicen que disponen de argumentos económicos para justificar actividades en sostenibilidad.

De acuerdo con los resultados, **pareciera como si los inversionistas quisieran invertir en empresas sostenibles, pero los dirigentes no creen que eso afecte las decisiones de inversión de sus empresas, o bien se preocupan más de la sostenibilidad de la empresa por razones diferentes a las de excitar los mercados de capitales**. Lo cierto es que parece que no están en la misma onda. Según los resultados, los buenos parecen ser los inversionistas, y los malos, los directivos, que no responden a demandas del mercado de capitales.

También es posible que el resultado del elevado interés de los que toman decisiones de inversiones se deba a que seleccionaron la muestra entre los que tienen interés en la inversión socialmente responsable. Que un 90% exprese el interés parece un poco elevado, comparado con otros estudios que muestran poco interés, a veces porque no saben, otras porque no quieren hacer el trabajo de investigación, a veces porque no creen disponer de información confiable y comparable, y las empresas no hacen los esfuerzos necesarios para comunicar sus actividades en sostenibilidad a los inversionistas (ver mi artículo [¿Se usa información sobre RSE en las decisiones de inversión?](#), capítulo V.6 del volumen II). Esta sospecha del suscrito parece ratificarse con el hecho de que solo el 36% usan información

<sup>1</sup> La muestra parece un poco peculiar, ya que incluye más de 100 países, la inmensa mayoría de los cuales no tienen bolsas de valores que pueden calificarse como activas, y mucho menos en las que la sostenibilidad sea un criterio de inversión.

sobre *ratings* de sostenibilidad en las decisiones. O usan sus propios criterios o el interés expresado no se refleja en la realidad de la inversión.



## Carrots & Sticks:

### Global trends in sustainability reporting regulation and policy

Es la cuarta edición del informe *Carrots and Sticks* (trianual), donde se pasa revista a los recientes desarrollos en los estándares y las regulaciones y políticas públicas para la presentación de informes de sostenibilidad. El informe proporciona una excelente visión del gran incremento y el estado de las disposiciones sobre la información de sostenibilidad, a nivel mundial.

En esta edición se presentan los resultados de un estudio llevado a cabo sobre 71 países, acerca de las disposiciones (regulaciones, estándares, códigos de conducta, etc.) de presentación de información, con algunos resultados sorprendentes: **en los 64 países que sí las tienen se encontraron 383 disposiciones, de las cuales 248 son de carácter obligatorio y 135 voluntarias.** Son emitidas por gobiernos (61%), reguladores financieros (17%), reguladores industriales (4%), bolsas de valores (11%) y otras instituciones (8%). Claro está que algunas tienen mucho más reconocimiento que otras, pero es necesario que las empresas las conozcan para cumplir con aquellas que les apliquen.

Esta proliferación constituye una carga más para las empresas, que convendría simplificar e uniformar (ver mi artículo [¿Es saludable la competencia entre estándares de reportes de sostenibilidad? El futuro de la información](#), capítulo VI.3 de este volumen). En los nueve países de América Latina estudiados, las disposiciones están igualmente divididas entre voluntarias y obligatorias, en tanto que en Europa predominan las obligatorias (62%).

El informe también analiza el tipo de instituciones para las que aplican las disposiciones (empresas cotizadas, grandes empresas, PyMEs, empresas públicas, organizaciones, etc.), tipos de sectores, la modalidad de la información, informes y/o informes anuales, pero más del 60% de ellas se refieren a información de sostenibilidad en los informes anuales. También analiza el objeto de la información, que para la mayoría es sobre aspectos generales, seguidos de específicos en temas ambientales, y en menor medida los sociales, analizados en cuanto a región geográfica.



## 2016 Cone Communications Employee Engagement Study

Este estudio reporta los resultados de una encuesta a más de 1.000 empleados en EE. UU., sobre el involucramiento del personal en la implementación de la responsabilidad social de la empresa. Si bien cubre solamente a EE. UU. Y, por ende, los resultados están determinados por la cultura empresarial y personal de ese país, algunas de las conclusiones y lecciones pueden tener una aplicación más amplia (en este caso, el nexo del título no produce acceso al informe, lleva a la solicitud electrónica a través de la cual envían el nexo para acceder a él, pero es gratuito).

El involucramiento del personal es clave para el éxito de la empresa en general y para la estrategia de RSE en particular. Cada día más el personal quiere sentirse parte de las actividades de la empresa, no solamente devengar un sueldo e irse a casa. Y aunque lo prevaleciente todavía sea esto último, el involucramiento puede contribuir a vencer esta actitud, con beneficios para ambas partes: para el empleador, porque el empleado puede sentirse más identificado, tener mayor motivación y productividad, y para el empleado, porque se puede estar más satisfecho con el trabajo y más realizado. Para la estrategia de RSE, los empleados involucrados pueden proporcionar ideas y contribuir a su implementación. Son ellos los que implementan, si bien los directivos son los que definen y apoyan.

Algunas de las conclusiones del estudio son (no todas generalizables a otros países):

- Los empleados quieren saber que la empresa se preocupa por ellos y por la sociedad.
- El involucramiento puede tener impacto sobre los resultados financieros.
- No se debe usar el voluntariado solo para decir que se hace. Es importante adaptarlo a las capacidades y deseos de los empleados, para que ambas partes se beneficien (ver el artículo *Voluntariado corporativo: basta de malgastar recursos (en dos partes)*, capítulo III.6 de este volumen).
- Involucrar a los empleados en las actividades de RSE más allá de donaciones y del voluntariado.
- Reconocer, externamente, los esfuerzos internos de los empleados.
- La generación X (nacidos en los años sesenta y setenta) no debe ser ignorada en favor de la generación del milenio. Es aquella generación la que está en puestos de decisión, la que puede capturar la energía y el deseo de mejora de la sociedad de la generación más reciente.

Lamentablemente, el estudio es una encuesta, y no ofrece recomendaciones prácticas sobre cómo mejorar el involucramiento, más de allá de lo que se puede deducir de las respuestas.

## Memories of unethical actions become obfuscated over time

Este es un estudio académico novedoso, que no analiza lo ya conocido. Es de carácter empírico (400 personas), sobre la **memoria selectiva** que tenemos en cuanto al comportamiento ético, y contiene resultados muy interesantes, aplicables a la promoción de una cultura de responsabilidad y su gestión ([aquí el estudio académico completo](#), que puede ser un poco tedioso de leer para los profesionales de la RSE; el nexo del título arriba solo lleva a un resumen). El estudio analiza lo que las personas recuerdan de sus comportamientos no éticos, sus conductas en asuntos positivos y neutros, y los malos comportamientos de terceros. Los participantes tendían a recordar mejor los malos comportamientos de terceros y los suyos neutros o positivos, pero a “olvidar” o recordar en forma selectiva, y hasta positiva, sus comportamientos

negativos. Concluyen, entre muchas otras cosas, que: *“Nuestros resultados evidencian que la amnesia sobre el comportamiento no ético es un mecanismo de autodefensa que usan las personas para aliviar la inconformidad que experimentan de actuar deshonestamente y reducir la tensión correspondiente... Desafortunadamente esta amnesia puede llevar a más comportamiento irresponsable”*.

¿Qué hacer? Sugieren que las organizaciones programen tiempo para que los empleados reflexionen sobre su trabajo diario, lo que parece poco práctico. Afortunadamente continúan con las investigaciones, y en la siguiente etapa explorarán maneras para descubrir esta amnesia y prevenir la repetición de comportamientos no éticos.

## 1.9. Realidad y ficción en el consumo responsable

**El comportamiento del consumidor es uno de los impulsores más efectivos de la responsabilidad en las empresas,** y es deseable promoverlo desde los gobiernos, las instituciones de la sociedad civil y las empresas líderes en responsabilidad. Sin embargo, la retórica sobre la amplitud de este consumo supera en mucho la realidad, en parte porque ella tiene un costo muy bajo, y su implantación en la realidad requiere de esfuerzos por todas las partes, los consumidores y las empresas. **En este artículo analizamos la brecha entre las intenciones reales y las expresadas en encuestas y el comportamiento del consumidor.**

En varias ocasiones nos hemos referido a las interpretaciones equivocadas que se les dan a encuestas sobre las prácticas responsables de las empresas, y en particular acerca de las intenciones de consumo responsable. En el artículo *La pregunta equivocada: ¿Compraría Ud. ...?* (capítulo II.3 del volumen I) comentábamos dos falacias sobre el consumo responsable. **La primera se refiere al sesgo que incitan las preguntas, y la segunda, a las inferencias que se hacen de las respuestas.** Sobre la primera comentábamos:

*La pregunta suele ser algo como: ¿Compraría Ud. un producto que apoye causas sociales o que haya sido producido con prácticas responsables...?. La misma pregunta incita a responder positivamente. ¿Quiere el consumidor quedar mal delante del encuestador? ¿Es posible responder que no lo haría? Lo sorprendente es que SOLO sean entre el 40 y el 70% los que responden positivamente. Se trata de una pregunta equivocada en el momento inadecuado. No solo porque hecha así incita a una respuesta positiva, sino porque además es hipotética.*

Sobre la falacia de las inferencias que se hacen sobre las respuestas comentábamos que:

*Por la forma de reportar las encuestas se hace una inferencia equivocada y perniciosa. Por ejemplo, aun si la pregunta fuera la correcta y las respuestas positivas permitieran decir, por ejemplo, que “el 30% de las personas compran teniendo en cuenta la responsabilidad de la empresa”, ¿quiere esto decir que el 30% de todas sus compras son responsables? Eso es lo que suele inferirse, pero sabemos que la respuesta es NO. Puede que sean muchos los que compran uno o varios productos usando el criterio de responsabilidad; eso les permite decir que SÍ usan este criterio, y pasan a engrosar ese 30%. Pero para el resto de los otros miles de productos y servicios que compran no tienen información alguna sobre su responsabilidad. [...] No debe interpretarse, como dan a entender algunos de estos estudios, que el 30% de las compras son responsables, ¡y mucho menos haciendo la pregunta equivocada!*

Y recordábamos “la regla empírica del 30:3 de las compras responsables, que alega que si el 30% dice que compraría el producto, solo el 3% lo hace”. Es de enfatizar que esta regla no es el resultado de rigurosos análisis estadísticos, sino de observaciones casuales. Y aun si el 3% lo hace, ello no quiere decir que el consumo responsable abarca el 3% del

total del consumo. **Lo importante no es el hecho de que un consumidor haga algún consumo responsable y se autocalifique de consumidor responsable, sino más bien que el porcentaje (en términos monetarios o físicos) de su consumo total se pueda calificar de responsable.** Si una vez al mes compra una lata de café etiquetada como de comercio justo, ello no lo hace un consumidor responsable. Sobre estos porcentajes hay muy poca información, y solo para algunos productos y con responsabilidad definida de una manera muy parcial (por ejemplo, pagando sueldos justos o producidos con sostenibilidad ambiental).

Nuestro análisis se basaba en apelar a la lógica de las observaciones reales, comparadas con las respuestas dadas a las encuestas, más que a pruebas estadísticas. Pero ahora disponemos de algunas pruebas más rigurosas en la forma de un estudio empírico, dedicado a analizar la brecha entre las intenciones y la realidad del consumo responsable (existe toda una disciplina académica: “acción razonada y comportamiento planificado”) sobre el análisis de estas brechas, publicado a mediados del 2006<sup>1</sup>.

Además de hacer una extensa revisión de la literatura académica sobre el tema, incluye los resultados de una investigación empírica sobre las intenciones de compra y las acciones en la práctica, en el caso de ropa producida en condiciones laborales adversas (*sweatshops*), generalmente en países en vías de desarrollo. Las condiciones laborales en Bangladesh vienen a la mente (*Violaciones de DD. HH. en la cadena de valor: ¿me voy o me quedo?*, capítulo III.6 del volumen III).

*Nuestro estudio empírico encontró una muy baja asociación entre las intenciones y el comportamiento. Se podría alegar que en algunos contextos éticos, como el de nuestro ejemplo, sobre evitar la compra de ropa producida en “sweatshops”, los consumidores éticos tienen grandes deseos y, por ende, la motivación para actuar éticamente; sin embargo, las condiciones del mercado los vencen con obstáculos reales, como la falta de información, carencia de selección y poca moda en la restringida selección disponible de ropa producida claramente en condiciones éticas. Nuestro ejemplo puede ser considerado como un extremo, pero lo cierto es que hay grandes retos para los consumidores responsables en reconciliar sus principios éticos y sus deseos con las realidades del mercado.*

Este resultado está obviamente influenciado por las dificultades citadas, y es posible que la relación entre intenciones y comportamiento sea más notable en casos en los cuales hay mayor selección y disponibilidad de información, o donde los productos vienen con alguna certificación (comercio justo, libre de trabajo infantil, orgánico, etc.). **Pero la brecha entre expresiones sobre intenciones reflejadas a través de encuestas y la realidad va más allá de la falta de información y selección, y está ampliamente influenciada por el deseo del encuestado de aparecer como responsable. Hay una brecha adicional entre**

<sup>1</sup> Louise M. Hassan, Edward Shiu y Deirdre Shaw (2016), Who Says There is an Intention–Behaviour Gap? Assessing the Empirical Evidence of an Intention–Behaviour Gap in Ethical Consumption, *Journal of Business Ethics*, Vol. 136, número 2, junio 2016, pp. 219-236.

**lo expresado en las encuestas y las verdaderas intenciones, lo que requiere el esfuerzo de informarse y buscar el producto responsable.**

Como comentábamos en el artículo citado al principio, la pregunta “*compraría Ud. productos producidos responsablemente*” incita a una respuesta positiva. No presupone esfuerzo alguno, y no considera la posibilidad de tener que pagar un mayor precio para llevarlo a la práctica. Este sesgo de las encuestas también se presenta en las que preguntan si estaría dispuesto a pagar algo más por un producto producido responsablemente. Mientras el precio no sea mucho mayor, la respuesta es positiva, pero en la realidad, al hacer la adquisición, **el precio suele ser el factor más determinante, y para algunos, la calidad.**

**Con esto no queremos decir que el consumo responsable no es importante, lo es, y mucho. Si se lograra hacer parte de las decisiones cotidianas, las empresas reaccionarían a las demandas del mercado y tendrían que ser más responsables, y aumentaría su impacto en la competitividad. Lo que queremos decir es que ni la intención refleja la realidad, ni la realidad es tan optimista.**

**Lo que esto quiere decir es que falta mucho camino por recorrer para concientizar al público sobre el consumo responsable, lo cual requiere de mucha mayor disponibilidad de información sobre la responsabilidad de los productos y servicios, y educación del consumidor.**



## I.10. Otro ranking de RSE: ¿De qué?

*El carácter es como el árbol y la reputación es la sombra.  
La sombra es la percepción, el árbol es la realidad.  
Abraham Lincoln*

A mediados de septiembre se publicó la edición 2016 del *ranking* de RSE del Reputation Institute, *The 2016 Global CSR RepTrak® 100*. Es el mismo *ranking* que en el 2015 calificó a Volkswagen como una de las empresas más responsables del mundo (posición número 11), unos días antes de que explotara el escándalo VWatergate de las manipulaciones en las emisiones (que comentamos en los artículos *Rankings de RSE y el fraude de Volkswagen* y *La maldición de la RSE: el VWatergate*, capítulos V.1 y V.2 de este volumen).

Global RepTrak® 100 - 2016 Top Ten

Rank	Company
1	ROLEX
2	The WALT DISNEY Company
3	Google
4	BMW
5	DAIMLER
6	LEGO
7	Microsoft
8	Canon
9	SONY
10	Apple

### ¿Es un *ranking* de RSE?

Según la presentación, el *ranking* pretende mostrar cuáles son las **empresas percibidas como más socialmente responsables**. Por fortuna, este año es cuidadoso con el uso de las palabras, y las llama “percibidas” como responsables, distinguiendo entre la realidad de la RSE (según RepTrak, reflejada en las calificaciones de RSE de terceros) y la percepción basada en las opiniones de los entrevistados (80.000 en 15 países). **Es progreso semántico con respecto a ediciones anteriores**. Ahora, según este *ranking*, si alguna empresa de la lista se porta mal, no es un problema de su *ranking*, la culpa es de nosotros, los que percibimos. Aprendieron la lección del caso Volkswagen.

Y para mostrar que, en efecto, **puede haber una diferencia entre ambos conceptos, percepción y realidad**, presentan un gráfico con las calificaciones de percepción en función de calificaciones, supuestamente de la realidad, hechas por terceros. Ponen el ejemplo de México, donde el gráfico muestra las calificaciones del Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) en función de las suyas. Y hay diferencias. Pero recordemos que las del CEMEFI son el resultado de **autoevaluaciones por parte de las mismas empresas, basadas en cuestionarios suministrados por el CEMEFI para optar a premios y menciones**. No vale la pena comentar si esto refleja la realidad sobre la responsabilidad de esas empresas, pero sí pone **en duda el buen criterio de RepTrak de pensar que autoevaluaciones para optar a reconocimientos reflejan la realidad de las empresas** (sobre estas calificaciones, ver mi artículo *Virginidad, premios y responsabilidad social*, capítulo V.4 del volumen I).

A nivel mundial hacen un gráfico, en el cual comparan las cuatro categorías de RobecoSAM (los que producen los datos para el *Dow Jones Sustainability Index*), de Bronce, Plata, Oro y Líderes, con las calificaciones suyas. También se muestra una diferencia, pero lamentablemente es poco útil, ya que las categorías de RobecoSAM son solo cuatro (escala ordinal), sin distinguir dentro de cada categoría. Hubiera sido deseable que lo hicieran con las calificaciones numéricas de RobecoSAM, pero estas son confidenciales.

**Es un buen intento de demostrar que percepción no es lo mismo que realidad, pero no es efectivo.** Lamentablemente, ninguno de los dos indicadores muestra la realidad. Uno porque está basado en autoevaluación y el otro porque es una escala ordinal. Además, **las dos calificaciones y RepTrak suponen un modelo de lo que es la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, y son tres modelos diferentes.** Los de CEMEFI y RobecoSAM suponen que hay que hacer de todo. **En cualquier caso, estas comparaciones muestran que se están confrontando modelos diferentes de la RSE. Ninguno de los dos modelos está basado en los aspectos que son materiales para la empresa en particular.** Se puede tener una baja calificación si no se preocupan de algunos temas de la extensa lista que son irrelevantes para la empresa.

Para RepTrak, RSE quiere decir acciones en ciudadanía (respaldo a buenas causas, influencia positiva en la sociedad y responsabilidad ambiental), buen gobierno (transparencia, ética y justicia en sus negocios) y lugar de trabajo (remuneración, bienestar e igualdad). **¿Los encuestados pueden opinar sobre estas nueve características de decenas de empresas?**

Pero aun así, luego no se hace uso de estas diferencias entre percepción y “realidad” (ahora entre comillas), no se hacen ajustes, y el *ranking* continúa siendo el de percepciones.

**Pero, ¿no actuamos con base en percepciones?**

El lector se podrá preguntar qué hay de malo en un *ranking* de percepciones. **Al final la percepción es la más real de las realidades. Se actúa sobre la base de percepciones de la realidad, no con base en la realidad misma.** Pero sí hay varias cosas de malo en estos *rankings*:

- Primero, en la publicidad se hará (ab)uso de los *rankings*, no se entrará en detalles de que se trata de percepciones. Se “convierten” en *rankings* de RSE puros y duros (ver mi artículo *¿En qué se parecen los rankings de RSE y los chismes sobre infidelidades?*, capítulo V.7 del volumen I). **La percepción de los rankings de percepciones es que reflejan realidades.** Difícilmente se mencionarán las cautelas del caso;
- Segundo, **banaliza la responsabilidad de la empresa ante la sociedad**, al confundirla con percepciones favorables sobre otros aspectos de las empresas y sus marcas (ver más adelante), y
- Tercero, estimula a las empresas a **querer parecer responsables** sin serlo, al “*greenwashing*”, a **gestionar las percepciones antes que las realidades.** No importa serlo, basta parecerlo. Afortunadamente, muchas de las empresas en la lista no parece que necesitan destacar en estos *rankings*.

**Ah, ¡pero es que el ranking es de percepciones, no de realidades! Entonces, cabe la pregunta: ¿Cómo se forman estas percepciones? ¿Con base en algún conocimiento de la RSE de la empresa o más bien por extensión de otras percepciones? ¿Reflejan estos rankings las percepciones sobre la RSE de las empresas o la extensión de otras percepciones que tienen poco que ver con la RSE?**

Y aquí debemos recordar el **efecto aureola**. En términos muy simples, se puede decir que es la extrapolación de las percepciones sobre una empresa o una persona, con base en el conocimiento de un hecho limitado, hacia otras partes o hechos no conocidos de la persona o empresa. Vemos la mancha en el pantalón de una persona desconocida y ya pensamos que ella no se cuida, es irresponsable, un vago, poco confiable, etc. En términos de lo que nos ocupa, sería la extrapolación de algún conocimiento sobre la empresa (porque usamos sus productos o servicios, porque la hemos oído nombrar, por ejemplo, como empresa innovadora, o porque sus productos tienen reputación de buena calidad, etc.) hacia la responsabilidad de la misma. También ocurre que si la empresa es conocida por tener una práctica responsable, el público le atribuye responsabilidad en otras áreas o en todo (ver el artículo *¿Se puede manipular la reputación?: el efecto aureola*, capítulo III.10 del volumen II). **Este parece ser el caso de estos rankings, se extrapola alguna percepción favorable sobre la empresa a cosas sobre las cuales no se sabe nada o muy poco** (como analizamos más adelante).

Nótese que las empresas mejor percibidas **son las que tienen productos de gran consumo y/o sus productos y marcas son ampliamente conocidos.** ¿No será, entonces, que lo que los *rankings* reflejan es la familiaridad con las empresas o sus marcas? ¿Quién no usa Google o Microsoft, o Apple? ¿Quién no ha oído nombrar a Rolex, Rolls Royce, Walt Disney, Mercedes Benz y BMW? ¿No será que extrapolan su percepción de prestigio de los productos o su reputación por innovación hacia la percepción de su responsabilidad? ¿O hasta la simpatía que tienen hacia Walt Disney y Lego por entretener a nuestros hijos? Y empresas como Ricoh, Fujitsu, Fujifilm aparecerán entre los últimos 25 (¿o es

porque son conocidas en pocos países, no son “universales”? ¿O es que de verdad son menos responsables que las primeras 25?

## Pero, ¿entienden los encuestados lo que “perciben”?

Para enfatizar la confiabilidad de las percepciones, hacen encuestas sobre su conocimiento de la RSE en general y de sus componentes, según RepTrak (ciudadanía, gobierno corporativo y ambiente de trabajo). Concluyen que, “lamentablemente”, el 18% reconoce que no sabe sobre la RSE de las empresas (18%, 14% y 21% en los tres componentes, respectivamente). **¿O sea que el 82% de los encuestados sí lo sabe?** Si esto fuera así, reflejaría un gran progreso de la RSE. Por desgracia, este es el mismo problema que comentábamos en el análisis del estudio de Forética (*Ciudadanos conscientes, empresas sostenibles*), donde se concluía que 7 millones de españoles sabían lo que era la RSE (ver mi artículo *¿7 millones de personas en España conocen lo que es la RSE?*): **no reconocer la ignorancia al ser cuestionado. Y parece que saben tanto como para poder opinar de manera diferencial sobre los tres criterios y sus nueve componentes.**

Si mienten o exageran, al menos los resultados son buenas noticias. **Mienten o exageran en la dirección positiva.** O se avergüenzan de no saber sobre la responsabilidad de las empresas, y por ello dicen que les parecen responsables o por lo menos quisieran que lo fueran.

Pero hagamos unas pruebas con los lectores para “percibir” la confiabilidad de estos *rankings*. Querido lector, ¿sabes cómo asumen Cannon, Sony, Ricoh, Fujitsu, Schneider Electric y Roche, entre otras, su responsabilidad ante la sociedad? ¿Has analizado las secciones correspondientes en su sitio web? ¿Has leído sus informes de sostenibilidad?

Pero mejor vayamos a una empresa archiconocida, **Google**. **¿Puede el lector calificar la responsabilidad de la empresa en términos de los nueve indicadores: respaldo a buenas causas, influencia positiva en la sociedad, responsabilidad ambiental, transparencia, ética, justicia en sus negocios, remuneración, bienestar e igualdad entre los empleados?** A lo mejor el lector tiene algo que decir sobre bienestar, ya que Google es famoso por las condiciones laborales, pero, ¿sobre el resto? Gracias a Google por existir, ya que me permite hacer las investigaciones para el trabajo, pero, ¿debo por ello “percibir” que es una empresa socialmente responsable?

**¿Han oído hablar de los problemas de Apple en su cadena de suministro (RSE en la cadena de valor de Apple: ¿Podrían hacer más?)? Han oído hablar de las elusiones fiscales de Apple, Google y Starbucks** (si no, pueden ver mis artículos *Eludir y evadir impuestos: ¿hasta dónde llega la irresponsabilidad empresarial?*, *Ética grande y ética pequeña: elusión fiscal y el código de ética en Pfizer*, capítulos II.7 del volumen III y I.3 de este volumen). En un estudio académico se encontró que las empresas que están mejor calificadas en índices de responsabilidad social son las que más esfuerzos hacen por eludir impuestos (*¿Se puede ser socialmente responsable eludiendo impuestos?: la estrecha visión de The Economist*, capítulo

V.4 de este volumen). **Ah, pero es que la elusión fiscal no importa, ya que no forma parte de los modelos de RSE de CEMEFI, RobecoSAM o de RepTrak. Ninguno se preocupa de ello.**

### ¿Reflejan las percepciones la RSE u otra cosa?

**Comparemos las percepciones de estos encuestados con las de los expertos.** En un estudio reciente, esta vez entre más de 900 profesionales de la sostenibilidad de 84 países, se les preguntó por las empresas más responsables (*The 2016 Sustainability Leaders: A GlobalScan Sustainability Survey*). **Y el líder, con mucho, fue Unilever. Pero que las masas no la conocen con ese nombre.** Es la productora de Dove, Knorr, Lipton, Batedas, Ben and Jerry, Maizena, Q-Tips, Noxzema y otras decenas más de marcas. **Aparece como número 88 en el de RepTrak (!).** Este atribuye la baja calificación a que no comunica bien. Sin embargo, los expertos consideran que es un líder en comunicación. Pero no es tan conocida entre las masas con el nombre de la casa matriz, y puede ser que el problema radica en que no mercadea como **Unilever, se mercadea con sus marcas individuales. Esto nos hace sospechar aún más que la percepción que se mide no es la de la RSE.**

### ¿Conoces el logo de Unilever? ¿Conoces los logos de Rolex, Google, BMW, Apple, Microsoft, Lego?

¿Y si en vez de preguntar por Google lo hubieran hecho por **Alphabet**, que es el nombre oficial de la empresa matriz? ¿Alguien la hubiera “percibido” como responsable?

La segunda entre los expertos, **Patagonia**, es la conocida empresa que produce ropa y aditamentos para el disfrute de la naturaleza, y que es una “empresa por beneficios” (su responsabilidad ante la sociedad está reflejada en sus estatutos); ni siquiera aparece en la lista de las 100 empresas de RepTrak, no es conocida (*¿Se puede ser responsable por estatutos?: empresas con fines de beneficios y empresas B*, capítulo II.2 de este volumen).

Y otra consistentemente entre las primeras y **una de las más respetadas por los expertos es Interface**. ¿El lector no sabe qué es Interface? No es de sorprender, ya que no es un nombre común, como los de la lista de RepTrak. Produce materiales para la cobertura de pisos, en su mayoría alfombras, y es un verdadero líder en sostenibilidad desde hace más de 20 años. Ya ha logrado cero impactos en su producción en todo tipo de insumos que usa. Es cierto que buena parte de la reputación se la gana al darse a conocer ampliamente asistiendo a todo tipo de eventos y participando en alianzas para la promoción de la sostenibilidad, sobre todo entre los expertos. Tampoco está en la lista de las 100 primeras de RepTrak. El “pueblo” no la conoce.

¿Y el líder de América Latina en sostenibilidad, **Natura**, dónde queda? No está en la lista, a pesar de que es la única empresa B-Corp que cotiza en bolsa y es séptima entre los expertos. Pero tampoco es un nombre popularmente conocido.

**De las diez primeras empresas calificadas como las más responsables por los expertos, solo hay una, Google, en la posición 10, de la lista de las diez primeras de RepTrak.**

**Esto es una comparación de percepciones, que aunque solo sea con base en algunos ejemplos, muestra cómo difieren las percepciones de los expertos de las de los encuestados, que no son expertos. Esto indica que las percepciones que se expresan en RepTrak no son percepciones de la RSE de las empresas, son percepciones de otra cosa. El efecto aureola en pleno funcionamiento.**

Ojalá las respuestas fueran ponderadas con base en el conocimiento demostrado por los encuestados de cuál es la responsabilidad que cada empresa asume ante la sociedad y el conocimiento de las acciones de cada empresa en particular. Los pesos en la ponderación posiblemente fueran muy cercanos a cero, y se descartarían la gran cantidad de respuestas. Pero esto no es práctico.

En la edición del 2016 podemos decir que el estudio ha mejorado (semánticamente), ya que no habla de *rankings* de RSE, sino de percepciones de RSE. Pero del análisis precedente concluimos que **los encuestados no tienen una percepción de la RSE de la empresa, sino de otras cosas, que trasladan como respuestas a las preguntas sobre RSE.**

**¿Mide este ranking las percepciones de RSE?**

**¿Qué percepciones refleja el ranking?** Dejaré que el lector responda a las preguntas: ¿Ubiquidad del producto, del logo, percepción de innovación, prestigio de la marca, publicidad de la empresa, globalidad de la marca? ¿La responsabilidad de las empresas ante la sociedad? **¿Se pueden tener percepciones de algo que no se conoce?**

Y la comunicación, que es influyente en estos casos, ¿es la información sobre sostenibilidad de la empresa o información de tipo general, publicidad pura y dura? ¿Cuál de estas informaciones es del conocimiento de los encuestados? ¿A qué están expuestos los encuestados, a las propagandas que llegan sin buscarlas o a la información sobre sostenibilidad, acerca de la cual hay que investigar? Como un ejemplo de esto, ver esta **publicidad televisiva de Exxon Mobil**, una de las empresas que más han hecho para negar y oponerse el cambio climático, y que ahora quiere aparecer como el modelo de responsabilidad mundial.

**¿Para qué sirve este producto, el ranking?** A lo mejor existe demanda de parte de las mismas empresas participantes. Lo cierto es que hay oferta por parte de RepTrak, algún beneficio le saca, pero, **¿contribuye en algo a la sociedad? ¿Podemos decir que el ranking es un producto responsable? ¿Es inocuo? ¿Es irresponsable? ¿Beneficia o perjudica los esfuerzos para incrustar la RSE en las empresas? ¿Es un mero instrumento publicitario?** El lector dirá.

**Pero, no confundamos el árbol con su sombra... A lo mejor la sombra que vemos no es la del árbol del "carácter".**

## I.11. Responsabilidad de la sociedad civil ante la sociedad

Se habla y escribe mucho sobre el papel de la sociedad civil en la responsabilidad de las empresas ante la sociedad; por ejemplo, en complementar sus actividades responsables a través de alianzas y el control de sus actividades. Pero se habla y escribe muy poco sobre la responsabilidad de esa sociedad civil ante la sociedad. **¿Es que por tener que incluir en su nombre la palabra “sociedad”, se da por descontado que su responsabilidad ante esta ya está cumplida?** No, pero muchos de sus miembros parecen creerlo.

Existe una **confusión o mala interpretación en muchos de los expertos en RSE**, lo que se observa en numerosas publicaciones, sobre lo que es la sociedad civil y cuál es su responsabilidad ante la sociedad. Empecemos entonces por clarificar lo que entendemos por sociedad civil, ya que sobre esto hay diferencias de opinión. **La sociedad civil está compuesta: (1) por las organizaciones formales e informales, no gubernamentales ni empresariales, y (2) por individuos y otras organizaciones de la sociedad que no actúan a nombre de los gobiernos o empresas.** Para algunos, la sociedad civil incluye solamente al conjunto de organizaciones no gubernamentales formales (ONG), que es la concepción tradicional. Pero existe otro grupo, los individuos y otras organizaciones independientes, que también desempeñan un importante papel en la responsabilidad empresarial. Como ejemplo de esto me doy a mí mismo, que no soy una ONG y que me dedico a influenciar la responsabilidad empresarial, y como tal soy miembro de la sociedad civil.

Para los propósitos de analizar la responsabilidad de la sociedad civil ante la sociedad, y su papel en la responsabilidad de la empresa, la definición más amplia es la más incluyente y permite que el conjunto de empresas (primer sector), gobiernos (segundo sector) y sociedad civil (tercer sector) constituyan el conjunto de la sociedad, no deja a nadie fuera. Facilita el análisis de las responsabilidades de cada parte en el conjunto del todo. A continuación analizaremos primero la responsabilidad de las organizaciones, ONG, y su papel en la responsabilidad empresarial, y luego la de los individuos.

Sector	Primer sector	Segundo sector	Tercer sector
Denominación	Privado	Público	Sociedad civil
Composición	Empresas con fines de lucro	Gobiernos nacionales y locales	Organizaciones no gubernamentales ni empresariales e individuos por cuenta propia

¿Y dónde están las fundaciones, cooperativas, empresas sin fines de lucro, empresas híbridas, etc.? Depende del papel primario que pretendan desempeñar. Por ejemplo, si una fundación la financia exclusivamente una empresa y la controla, para los propósitos de su responsabilidad social es una parte de ella. Si es por completo independiente, sería del tercer sector, que es lo que analizamos en este capítulo. Una empresa con fines puramente sociales sería del tercer sector; si es híbrida, con fines de lucro, parte sería de uno y parte del otro (o de un cuarto sector, como se ha propuesto)<sup>1</sup>. Los medios de comunicación tienen aspectos de empresas (la parte comercial) y de miembros de la sociedad civil en su función de educación, información, control, denuncia, etc. Y algo parecido sucede con las instituciones de enseñanza. Para nuestros propósitos, lo importante no es el encasillamiento en una u otra parte, sino la responsabilidad que tienen y el papel que desempeñan en la responsabilidad empresarial.

### Responsabilidad de las organizaciones de la sociedad civil: *motu proprio*

**Estas organizaciones, ONG, tienen responsabilidades en dos frentes.** Por una parte, una responsabilidad ante la sociedad, de la misma manera que la tienen las empresas, los gobiernos y las personas que no actúan a nombre de ninguno de estos tres tipos de organizaciones. Son **responsabilidades derivadas de su pertenencia a esa sociedad**, de la “licencia” explícita o implícita que la sociedad les confiere para llevar a cabo sus actividades. Por otra parte, también **tienen responsabilidades en que las demás organizaciones cumplan sus responsabilidades.**

En cuanto a su responsabilidad ante la sociedad, por ser instituciones que operan en su seno, **lamentablemente muchos piensan que por no ser empresas o gobiernos, por actuar de forma “independiente”, muchas veces con fines sociales, están por encima del bien y del mal, que ellas a su vez no deben ser objeto de monitoreo y control, y en cierta medida que sus responsabilidades ante la sociedad están cumplidas con el mero hecho de existir.** Si bien es cierto que sus motivaciones pueden ser laudables, y sus intenciones y acciones redundan en beneficio de la sociedad, ello no las exime de otras responsabilidades ante esta, como la tienen las empresas y los gobiernos. Las primeras usan a la sociedad y los recursos del planeta para actuar, los segundos utilizan esos mismos recursos y los de las empresas e individuos (léase impuestos y cargos), pero las terceras **también usan los recursos de la sociedad, de las empresas, de los gobiernos y de los individuos que las financian. Tienen una responsabilidad en el uso de los recursos, de la misma manera que la tienen las empresas y los gobiernos.**

Las ONG obtienen sus recursos de la sociedad, ya sea de las empresas, de los gobiernos, de donaciones de individuos o de otras organizaciones de la sociedad civil, como lo pueden ser fundaciones empresariales o familiares. **Su primera y principal respon-**

<sup>1</sup> Ver mi artículo [Cuarto Sector: Hacia una mayor Responsabilidad Social Empresarial](#), Revista sobre *Responsabilidad Social de la Empresa*, Fundación Luis Vives, Madrid, N.º 12, sept.-dic. 2012. La versión original se puede ver en el capítulo 1.11 del volumen II.



**sabilidad, como en el caso de los gobiernos, es el manejo eficiente y efectivo de los recursos que les han sido encomendados. El hecho de que cumplan fines sociales no las exime de estas obligaciones.** Muchas donaciones que financian ONG son resultado de acciones de caridad, de solidaridad con el prójimo, son intermediarias de la acción social. **Ello lleva a muchas ONG a actuar como si la utilización de los recursos fuera un fin y no un medio para lograr transformación y desarrollo social.** Así como nos gustaría exigirle al mendigo que use nuestra donación efectivamente, ni él o ella, ni nosotros, tenemos los recursos ni vale la pena controlarlo, pero muchas veces pensamos que no hará uso efectivo de la donación y no la hacemos, o la brindamos en especie (comida, habitación, etc.). Muchas ONG tienen todavía esta actitud de que están exentas de controles por parte de la sociedad, sobre su uso de los recursos. **Son muchas las ONG que exigen transparencia en las empresas y en los gobiernos, y son numerosas las que pecan de lo que acusan.**

**Afortunadamente los donantes demandan cada día más efectividad y eficiencia y rendición de cuentas, y exigen que las ONG asuman la responsabilidad por los resultados (*accountability*) y por el impacto logrado, no solo por la colocación de los recursos.** Ya no basta con decir que los recursos se utilizaron para financiar un centro de salud, una escuela o la atención a discapacitados o a la protección del medioambiente. Se debe demostrar que se logró un cambio, que la salud mejoró, que los niños aprendieron, que los discapacitados viven mejor, que el medioambiente ha mejorado y que las acciones no son temporales o reversibles.

¿A quién le tienen que rendir cuentas? En el caso de las empresas, son las ONG, los gobiernos y los mercados (léase individuos y otras empresas) los que pueden y deben ejercer el control. En cuanto a los gobiernos, son las instituciones de la sociedad civil, y en mucha menor medida las empresas y los votantes. Estos últimos actúan como miembros de la sociedad civil, lamentablemente dentro de las limitaciones de la democracia, que nos da a escoger a los potenciales gobernantes de entre un grupo limitado, autonombrado, de ONG (léase partidos políticos, que también son parte de la sociedad civil, aunque muchas veces con intereses muy particulares).

**Pero, ¿quién controla la responsabilidad de las ONG ante la sociedad?** En algunos casos existen otras ONG que lo hacen, en otros, lo realizan los mismos grandes donantes (por lo menos sobre el uso de sus recursos), en otros más lo hacen los gobiernos (generalmente limitándose a verificar el cumplimiento de las regulaciones) y en muy pocos casos lo practica el resto de la sociedad civil, o sea, los individuos. El tercer sector, el de las ONG, es el menos monitoreado de todos. **La sociedad (empresas, gobiernos y sociedad civil, incluyendo a los individuos), como lo hace en el caso de las empresas, les debe exigir la utilización eficiente y efectiva de los recursos que les han sido encomendados, y la rendición de cuentas con asunción de responsabilidades.** Pero la sociedad está todavía muy lejos, y esto depende en gran medida de la asunción propia de la responsabilidad por parte de las mismas ONG. Poco a poco, como en el caso de las empresas, se

están dando cuenta de que para seguir contando con la licencia de la sociedad y de sus recursos, deben ser más responsables ante esa sociedad.

**Y esto aplica para todas las ONG, tanto las que han sido constituidas para contribuir a la solución de problemas sociales** (ante las fallas de los gobiernos), sobre todo las de provisión de servicios públicos —por ejemplo, las de atención a las poblaciones desfavorecidas (niños, ancianos, mujeres, algunas etnias, animales, etc.)—, como aquellas que han sido constituidas como **instituciones de control del comportamiento** de empresas, gobiernos y sus instituciones autónomas, como es el caso de las ONG en defensa de la naturaleza o anticorrupción, y las demás organizaciones que caigan en estas categorías, como son las culturales o deportivas.

**Una manera de promover esta responsabilidad en la utilización de los recursos, y en la rendición de cuentas con responsabilidad, es a través de la asignación de los recursos financieros o la selección de las ONG para formar alianzas, en particular las que se dedican a la prestación de servicios sociales, de forma competitiva.** La asignación de recursos con base en el primero que los pide tiene connotación de caridad, de apoyo libre de responsabilidad, y puede llevar al tráfico de influencias, a creer que una vez que se han logrado los recursos, lo más difícil ya está hecho; también pueden contribuir a una asignación ineficiente, ya que no se sabe si hay otros que lo pueden hacer mejor o que proponen mejores soluciones a problemas que pueden ser de mayor prioridad para la sociedad.

**Algunos grandes donantes, incluyendo ciertos gobiernos avanzados, convocan a competencias entre ONG para resolver algún problema social con la asignación de los recursos en función de la efectividad y eficiencia de la propuesta, del impacto que pretenden lograr, de los sistemas de gestión de que disponen, de la tradición en la rendición de cuentas con asunción de responsabilidad, etc.** De esta manera se asegura una mayor eficiencia en la utilización de los escasos recursos en la solución de problemas sociales prioritarios.

### **Responsabilidad de las organizaciones de la sociedad civil: sobre las empresas y gobiernos**

**En cuanto a su responsabilidad sobre la responsabilidad de las empresas y gobiernos, cabe destacar dos grandes áreas: la función de monitoreo y control y la de complemento y apoyo a la actividad empresarial o gubernamental.** En general estas áreas están separadas en dos tipos diferentes de ONG, como se comentó antes, aunque una misma ONG puede efectuar ambas funciones.

**En términos de la función de monitoreo, todas las ONG, y en particular las que han sido constituidas con ese propósito, tienen la responsabilidad de contribuir al mejoramiento de la responsabilidad de empresas y gobiernos, desarrollando buenas prácticas, recabando y diseminando información, y si es necesario denunciando malas prácticas ante la sociedad.** Esta es una función invaluable, dada la independencia que

tienen y en general el conocimiento de los temas en cuestión. Los gobiernos se suelen dedicar a verificar el cumplimiento de las normas por parte de las empresas, y muchas veces de forma deficiente ante la falta de recursos y la mediación de la corrupción; además, las instituciones de control gubernamental pueden tener conflicto de intereses con el mismo gobierno, y también deficiencias de talento y recursos.

En términos de la función de apoyo a las prácticas responsables de empresas y gobiernos, las ONG también tienen un importante papel que cumplir. **Muchas veces las empresas y los gobiernos carecen de la capacidad para poder gestionar efectivamente algunos programas, como, por ejemplo, de salud, educación, poblaciones desfavorecidas, medioambiente, etc., y las alianzas con ONG, con una o ambas partes, pueden añadir el conocimiento del tema y de la realidad local. Esto puede ser un buen complemento a la capacidad de gestión y los recursos financieros de las empresas.** Además, con su independencia, pueden otorgar **credibilidad y transparencia** a las actividades de estas partes, venciendo la resistencia de las poblaciones locales o mitigando los riesgos políticos de la intervención de las empresas en actividades que deberían ser responsabilidad de los gobiernos.

Para mejorar la responsabilidad de las tres partes ante la sociedad, se deben utilizar las ventajas comparativas de cada una de ellas.

Empresa	Gobierno	Sociedad Civil
Posibles ventajas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Capacidad de gestión</li> <li>• Ingenio, creatividad</li> <li>• Eficiencia, resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder político</li> <li>• Visión global</li> <li>• Responde a la sociedad</li> <li>• Acceso a recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imparcialidad</li> <li>• Pasión</li> <li>• Conocimiento de la problemática</li> <li>• Buena voluntad</li> </ul>
Posibles desventajas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortoplacismo</li> <li>• Avaricia</li> <li>• Estrecha mira</li> <li>• Impaciencia: corruptor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortoplacismo</li> <li>• Burocracia</li> <li>• Inconsistencia</li> <li>• Tentación: corrupto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrevivencia</li> <li>• Desarticulación</li> <li>• Ineficiencia</li> <li>• Opacidad</li> </ul>

©Antonio Vives

## Yo soy sociedad civil

**Y dentro de la sociedad civil estamos todos nosotros. Sociedad civil son, además, todos los individuos procediendo a título personal.** Cuando actuamos como funcionarios públicos somos parte del aparato gubernamental, si actuamos como empleados de una empresa privada hacemos parte del grupo empresa, cuando trabajamos como empleados de ONG somos parte del grupo ONG, pero **como individuos actuamos mucha parte**

**de nuestro tiempo como personas independientes, somos también consumidores, votantes, padres y madres, atletas, somos parte de la opinión pública, etc.**

**Como tales tenemos responsabilidades con la sociedad (o sea, todo el resto de personas e instituciones), de contribuir a su desarrollo con nuestro comportamiento responsable.** Para no entrar en detalles sobre esta responsabilidad individual, baste con repasar algunas de nuestras responsabilidades en la responsabilidad empresarial. Como consumidores tenemos la responsabilidad de favorecer productos y empresas responsables si queremos que estas sean responsables. **Si no ejercemos esta responsabilidad, no debemos quejarnos de que las empresas no lo sean.** También tenemos la responsabilidad de hacer un consumo responsable de los bienes y servicios que la sociedad y el planeta nos permiten disfrutar, para asegurar su sostenibilidad en el tiempo y el espacio.

Como **ciudadanos** tenemos la responsabilidad de no abusar de los servicios públicos, que pueden ser subsidiados, para permitir que se mantengan y lleguen a las personas que más los necesitan (por ejemplo, si no quieres estudiar, no le hagas gastar recursos al Estado en tu educación). Tenemos la responsabilidad de no contribuir a la corrupción de los funcionarios. Como afectados por los productos y servicios, tenemos el deber de denunciar el mal comportamiento de una empresa, de un servicio público o de un funcionario público.

Como **votantes** tenemos la responsabilidad de educarnos sobre los programas políticos, y votar por aquellos que promuevan el desarrollo económico y social sostenible, con equidad; lo que no es nada, nada fácil saber ante la información deficiente y sesgada; se debe reconocer que es muy subjetivo, y que hay que hacer compromisos; no hay candidatos perfectos, pero conviene hacer los esfuerzos por averiguarlo y formarse una opinión educada. Es nuestra responsabilidad. Como **miembros de la opinión pública**, tenemos el deber de hacer conocer nuestras opiniones de manera civilizada, y escuchar las de los demás, después de habernos educado sobre los aspectos objeto de opinión.

**Tenemos la responsabilidad de contribuir al avance de la armonía social. ¿Utópico? Puede ser, pero esa es la dirección.**

## En resumen

La sociedad civil, constituida por las organizaciones formales y no formales, no gubernamentales ni empresariales, y por todos nosotros actuando como ciudadanos, tiene la responsabilidad de usar de la manera más eficiente y efectiva posible los recursos que le son confiados, de la misma forma que deben hacerlo las empresas y los gobiernos. **Además, los individuos tenemos la responsabilidad de usar nuestros talentos en promover el bien de la sociedad.** Todas las partes de la sociedad civil tienen la responsabilidad de fomentar la responsabilidad de las empresas y los gobiernos, y de la misma sociedad civil, colaborando al logro de sus objetivos, desarrollando labores de monitoreo y control social y favoreciendo o castigando los comportamientos irresponsables.

**La indiferencia no es una opción, es una irresponsabilidad.**

## I.12. ¿Se debe legislar la RSE?: el intento valenciano

*No hay nada más peligroso que una imagen  
precisa de un concepto borroso.  
Ansel Adams, fotógrafo.*

**En algunas administraciones públicas prevalece el criterio de que es necesario legislar la responsabilidad empresarial, a efectos de que las empresas sean responsables.**

Uno de los intentos más recientes es el de la Comunidad Valenciana, que ha preparado el *anteproyecto de Ley de la Generalitat para el Fomento de la Responsabilidad Social*, para discusión (a mediados del 2017 no había sido aprobada). Pero, ¿se puede/debe legislar la responsabilidad empresarial?

En este artículo analizaremos la necesidad, conveniencia y efectividad de la legislación de la RSE y ofreceremos algunos comentarios sobre el anteproyecto de ley para complementar los del análisis de Helena Ancos, de Ágora RSC, que ha publicado un extenso y acertado artículo, analizándolo en detalle en *Comentarios de Ágora al Documento de debate para la elaboración y tramitación del anteproyecto de Ley de la Generalitat Valenciana para el Fomento de la Responsabilidad Social*.

### ¿Por qué quiere la Comunidad Valenciana legislar la responsabilidad?

El anteproyecto de Ley se desarrolla en cuatro títulos: el primero trata sobre el fomento de la responsabilidad en el sector público y privado; el segundo, acerca de la responsabilidad en la administración pública; el tercero, la responsabilidad de las empresas, y el cuarto, sobre la creación del Consejo Valenciano de Responsabilidad Social. Los dos primeros títulos y el cuarto se refieren a actividades de la misma comunidad para fomentar la responsabilidad en sus instituciones y en las empresas, y sus propias actividades de responsabilidad. Estos tres títulos serían una ley que aprobaría el gobierno para obligarse a sí mismo.

**¿Es necesario? Resulta sorprendente que se apruebe una ley para obligarse a sí mismo.** Esta no es propuesta por un “congreso” o “consejo” para regular el poder ejecutivo, sino por el ejecutivo para obligarse a sí mismo. Esto podría ser indicativo de la inseguridad que tiene el poder ejecutivo de hacer valer su autoridad ante las instituciones de la misma administración pública, y promueve la aprobación de una ley por el poder legislativo para poder ejercer su responsabilidad.

**¿No sería más efectivo que el fomento (título I) y las responsabilidades en las instituciones públicas (título II) y el consejo de RSE (título IV) se gestionaran por medio de una estrategia y plan de acción y los instructivos que fueran necesarios?** No habría que modificar la ley cuando cambien las circunstancias. Una estrategia y plan de acción deberían establecer las actividades concretas, asignar responsabilidades, establecer cronogramas, asignar recursos, etc., para su implementación. Tendría más flexibilidad

y credibilidad de que algo se hará, que meras declaraciones de intenciones. También es posible que el intento de aprobar una ley sea una medida para mejorar la reputación del poder ejecutivo, al mismo nivel de lo que hacen las empresas con el lavado de cara (*greenwashing*) cuando quieren aparecer sin serlo.

Se podría alegar que es importante la transparencia que implica el informe anual al que se compromete. Lo es, **pero este informe lo puede/debe hacer con ley o sin ella**, para informar a la sociedad y al parlamento.

**El título III, sobre la responsabilidad de las empresas, sí pretende obligar la actuación de terceros, y en este sentido se puede decir que es una responsabilidad de los gobiernos. Pero en este caso tenemos que preguntarnos si se puede/debe legislar la responsabilidad de las empresas, si tiene sentido hacerlo.**

### ¿Puede/debe legislarse la responsabilidad empresarial?

**Para poder legislar algo, ese algo debe ser definible inequívocamente. ¿La responsabilidad de la empresa ante la sociedad es definible de esta manera?** Primero haremos una breve discusión de lo que es esa responsabilidad, y así establecer el contexto, para luego analizar cómo la considera el anteproyecto de ley.

¿Cuál es la responsabilidad de la empresa ante la sociedad? Hay muchas definiciones, pero la que está adquiriendo mayor aceptación es la de la Unión Europea: “*Responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad*”. Esta definición es muy simple, pero poco pragmática, especialmente para guiar una regulación. ¿Cómo se debe asumir esa responsabilidad? ¿Qué conlleva? ¿Todos los impactos posibles? ¿Qué/quién es la sociedad? Una versión más pragmática es la que propuse en el artículo [¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?](#) (capítulo I.2 del volumen III), con la conclusión de 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).*

**Esta versión de la RSE incorpora no solo el no hacer daño o mitigar el daño hecho (responsabilidad por sus impactos), sino además hacer el bien, cómo quiere impactar a la parte de la sociedad (y al medioambiente) sobre la cual tiene control, cómo quiere contribuir al mejoramiento de la sociedad.**

**¿Es legible el bien que la empresa quiere hacer por la sociedad?** No hace falta mucho análisis para concluir que ello es imposible, ya que cada empresa opera en un contexto particular, y una ley, por definición, debe cubrir todos los casos. Y esto, como en otros casos, podría ser contraproducente al llevar a la empresa a hacer el mínimo establecido por la ley (ver el artículo [Obligación de gastar en RSE: ¿es efectiva?](#), capítulo I.8 del volumen III para una discusión más extensa).

**¿Es legible el daño que la empresa puede causar a la sociedad y al medioambiente? Sí, esta parte es regulable, y es responsabilidad de los gobiernos hacerlo.** El respeto a los derechos laborales, la no discriminación, la contaminación ambiental, la reparación de daños, etc., sí se deben legislar y regular, son definibles con precisión, pero la RSE como concepto global no lo es. En el caso de los daños no hay contexto que valga, son condiciones de cumplimiento obligatorio. **Pero, ¿qué es más efectivo, una ley paraguas como la que se propone o regulaciones específicas para cada uno de los impactos?** No es posible prever todas las posibilidades en una ley paraguas; de allí que se ha recurrido y se continuará recurriendo a legislaciones específicas, si bien es cierto que estas a veces se ven superadas por los acontecimientos y el mal comportamiento de algunas empresas, que llevan a nuevas regulaciones. Pero ello no es justificación para aprobar leyes paraguas, **estas regulaciones específicas deben actualizarse continuamente. Requieren intervenciones quirúrgicas precisas para ser efectivas y eficientes.**

**Pero no se puede regular la RSE como concepto genérico, porque de lo que se trata es de un comportamiento, de una modalidad de gestión.**

## Las definiciones en el anteproyecto de ley

**Para legislar un concepto tan amorfo y malentendido como la responsabilidad empresarial, es deseable tener definiciones muy precisas del objeto de la legislación. Y el anteproyecto de ley es un buen ejemplo de estas dificultades.** Una cosa es hacer definiciones para facilitar la comunicación, y otra muy distinta para legislar y regular. El nivel de precisión y de claridad es muy diferente para cada caso. **La gestión, casi que por definición, trata de decisiones que requieren juicios subjetivos, en tanto que la legislación debe ser precisa.** Analizaremos solo dos definiciones que son claves: empresa socialmente responsable y grupos de interés, y veremos que no son precisas.

## Empresa socialmente responsable

Según el anteproyecto, empresa socialmente responsable es aquella que *“...ha adoptado de forma verificada la integración voluntaria en su gobierno y gestión, políticas y procedimientos las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés.”*

O sea que para ser *empresa socialmente responsable*, la incorporación de las preocupaciones que surjan del diálogo con los grupos de interés debe ser **verificada**. Esto presenta, de por sí, varios problemas para ser legislado:

- **¿Verificada por quién?** Si bien hay muchas instituciones que se autodeclaran como verificadoras y otorgan sellos y premios, lo hacen con base en sus propios criterios de lo que quiere decir ser empresa responsable. Usan generalidades, modelos predeterminados, muchas veces sin considerar el contexto en que operan las empresas. Pasan todas por el mismo rasero. ¿Tienen todas las empresas que hacer lo mismo, independientemente del tamaño (multinacionales y SMEs), del entorno en que operan (zona

rural vs. urbana), clientela (élites vs. clase media baja), comercialización (mayorista vs. minorista), tipo de productos (de gran impacto vs. inocuos), producto o servicio, etc.?

- **¿Quién verifica a las verificadoras?** ¿El gobierno? ¿Son expertos en el tema? (más adelante comentamos esto con más detalle).
- **¿Qué quiere decir “adoptado de forma voluntaria”?** ¿Si voluntariamente deciden no adoptar las “preocupaciones”, no pasa nada? ¿Deben o no deben adoptar? Si se reconoce la voluntariedad, todo lo escrito no es obligatorio, y si no se reconoce, entonces es obligatorio incorporar las preocupaciones de todos los que “se ven” afectados directa e indirectamente, lo cual es imposible de cumplir para una empresa. **Es una contradicción intrínseca.**
- **¿Se deben incorporar todas las preocupaciones de los grupos de interés, sean o no legítimas? ¿Tienen todas el mismo valor, la misma importancia?** Hay muchas “preocupaciones” de los grupos de interés que son “interesadas”, para su propio beneficio, y no todas son relevantes para la empresa.
- **¿Qué quiere decir diálogo “transparente”?** **¿Que por ley se debe tener un diálogo y que se deben publicar los resultados?**
- **¿No puede la empresa decidir por su cuenta lo que quiere o no hacer (aparte de cumplir con la ley)? ¿Tiene que ser obligado por los grupos de interés? ¿La responsabilidad de la empresa debe ser determinada por terceros?**

## Grupos de interés

Según su definición, los grupos de interés son “...aquellas personas, grupos, colectivos u organizaciones que **se ven** afectadas, de forma directa o indirecta, por las actividades o decisiones de la organización, pública o privada, de la que forman parte”.

- **¿Quién determina cuáles son los grupos de interés? ¿Todos son igualmente importantes para la empresa? ¿Y si ignoran algunos?**
- **¿Cuáles son los grupos de interés a los que debo consultar? ¿A todos los que se ven (¿que se ven o que son?) afectados directa e indirectamente? ¿Hasta dónde llegan los impactos indirectos de las actividades de la empresa?**
- **¿Debemos incorporar todas sus “preocupaciones”, aun las de los indirectamente afectados?**
- **¿Cómo sabemos cuáles son los “que se ven” afectados?** ¿Lo de “verse” afectado es objetivamente determinable?
- Algunas partes de estas disposiciones no son factibles en la práctica y otras tienen un elevadísimo costo. Además, **otorgan poderes a estas personas o grupos para exigir retribución** por sus impactos a las empresas y, como vemos en algunos casos, se llega hasta a chantajes.

El lector dirá que todo esto son sutilezas, que no nos impiden operar en la práctica y que suelen ser criterios de gestión y de reporte. Sí, pero en estos casos se trata de linea-



mientos, no son legislaciones, cuya violación puede comportar penas. **Estas definiciones demuestran que el comportamiento responsable, en términos globales, no es legislable.** Solo lo es la parte mencionada antes, que forma parte de legislaciones sociales, ambientales y de gobierno corporativo (y esto último solo para las empresas cotizadas).

**La única manera de regular el comportamiento es prescribiéndolo todo, lo cual no solo conspiraría contra la responsabilidad empresarial, sino que dificultaría severamente la actuación empresarial y su contribución al desarrollo de la sociedad.**

## Requisitos de certificaciones

Al no poderse establecer de una manera unívoca la responsabilidad de las empresas o de sus productos, **el anteproyecto de ley descansa en gran manera sobre las certificaciones de terceros, ya sean genéricas, ya específicas** (comercio justo, por ejemplo). Como mencionamos anteriormente, estas certificaciones tienen un gran número de problemas, además de favorecer a unas instituciones sobre otras y discriminar contra las empresas que no las pueden tener (por problemas de costo) o no las quieren tener. El **análisis de Helena Ancos**, mencionado al comienzo, trata este tema en detalle, en particular, muy acertadamente, la problemática de mencionar instituciones y modelos específicos en el anteproyecto (ver también el artículo *¿Acreditación de empresas socialmente responsables?*, capítulo V.9 del volumen I).

## Algunos comentarios al contenido del anteproyecto

Cada artículo del anteproyecto podría generar extensa discusión, pero nos limitaremos a comentar algunos aspectos destacables.

### Título I. Fomento de la RSE

El título I se refiere a la promoción de la responsabilidad en el territorio valenciano. Esta es, en efecto, una de las responsabilidades de los gobiernos, locales o nacionales: **fomentar la responsabilidad, tanto del sector público como del privado.** En el título se sugiere, apropiadamente, que se desarrollen actividades de diseminación y educación, de información a los consumidores –suponiendo que estas instituciones persigan el interés de los consumidores y no el suyo propio y etiquetado (certificaciones)–. **Echamos de menos la promoción de alianzas** entre el sector público, el privado y la sociedad civil para promover las prácticas responsables.

Por otra parte, también establece que se debe “...*promocionar el consumo de productos autóctonos valencianos y de comercio justo o ético*”. **¿Es responsable, por parte de la Comunidad Valenciana, el discriminar contra los productos del resto de España? ¿Y qué quiere decir “comercio justo o ético”?** ¿Aquellos productos que han sido certificados como tales? ¿Debe entenderse que aquellos que no han sido certificados como tales no son productos producidos de forma responsable con el medioambiente, con los trabajadores, con la comunidad, etc.? **Comercio justo solo se refiere al tipo de sueldos que supuestamente se pagan. Esta cláusula es discriminatoria contra muchos productos responsables. Es una ley de RSE que propone comportamiento irresponsable.**

También se establece que las administraciones públicas “...fomentarán la integración del valenciano dentro de la estrategia de responsabilidad social de las **empresas...**”. ¿Qué tiene que ver el valenciano con las estrategias de responsabilidad social? Puede ser legítimo que la Comunidad Valenciana fomente el idioma local, pero, **¿el fomento del idioma forma parte de la responsabilidad empresarial o es responsabilidad del gobierno?**

Entre las medidas que proponen está la “*reducción de la jornada laboral*”. Parece una propuesta hecha muy a la ligera, con la premisa de que así se benefician los trabajadores y a lo mejor contribuye a la creación de empleo, pero no parece que hayan tomado en consideración las consecuencias que ello tendría para la situación económica de las empresas. **¿Hasta dónde se debe reducir la jornada laboral para ser responsable? ¿Puede hacerse obligatorio? ¿Corresponde esto a una ley general de RSE o una ley de condiciones laborales?**

#### Título II. Responsabilidad en la administración pública

Es laudable que el anteproyecto de ley le dedique un título a la responsabilidad de la administración pública, ya que una de sus principales responsabilidades es dar el ejemplo. **La principal responsabilidad de la administración pública es la utilización eficiente de los recursos de los contribuyentes y demás recursos que están bajo su control.** En este sentido, es destacable que el anteproyecto establece que “...*se avanzará en la reducción y/o supresión de las cargas administrativas, la racionalización y simplificación de los procedimientos administrativos, para dotarlos de mayor celeridad, eficacia y eficiencia en su gestión, de acuerdo con los principios de buena administración...*”. **Sería altamente recomendable que en la memoria anual que se ofrece en el anteproyecto de ley el foco fuera en los resultados logrados en este objetivo, más que en la descripción de las actividades llevadas a cabo.**

**Es acertado dar preferencia a las empresas responsables en la participación en los contratos públicos,** a través del proceso de preselección; por ejemplo, dando mayor puntaje a las empresas con ciertas características (no discriminación de género, condiciones laborales favorables, sueldos justos, empleo de discapacitados y otras poblaciones desfavorecidas, etc.). Ello está explícitamente permitido por las directrices sobre contrataciones de la Unión Europea (Directiva 2014/24/EU), por las que se pueden incluir cláusulas en los contratos que exijan comportamientos responsables. En la selección de los ganadores se debe usar la mejor relación precio-calidad, y esta última puede incorporar consideraciones sociales y ambientales.

#### Título III. La responsabilidad social en las empresas valencianas

Uno de los aspectos que merecen un comentario especial es el tema de los **beneficios fiscales** para las empresas responsables.

El anteproyecto de ley contempla que: “*La normativa autonómica reguladora de los tributos propios podrá establecer beneficios fiscales para las empresas declaradas ‘Empresa Valenciana socialmente responsable’*”. Aunque solo se establece la posibilidad de hacerlo, ello abre la puerta a **presiones de estas empresas para obtener beneficios fiscales y que busquen**

ser declaradas “*Empresa Valenciana socialmente responsable*”, lo cual estimula la aparición de certificadores e información irresponsables. Ello sería un error. Se supone que la Comunidad Valenciana no está sobrada de recursos, y sería preferible destinar aquellos recursos a resolver problemas sociales que ahora tienen que ser atendidos por organizaciones de la sociedad civil o las mismas empresas, ante las fallas del gobierno (niñez, ancianos, minusválidos, inmigrantes, etc.). Adicionalmente, es muy difícil justificar el pago para que se porten bien, como si ello fuera excepcional. Hay que penalizar el mal comportamiento empresarial, pero ser bueno debe ser la norma. En un caso reciente, para estimular en los niños de Nueva York la lectura de libros, se les pagaba un dólar por libro leído. Los niños respondieron al incentivo, pero cuando el programa cesó, la inmensa mayoría dejó de leer, “ahora lo hago solo si me pagan” (ver la serie de artículos *Sin incentivos no hay paraíso*, capítulos II.5 y III.6 del volumen I y III.9 del volumen II).

#### Título IV. Consejo Valenciano de Responsabilidad Social

La creación de un consejo tiene el potencial de contribuir a la promoción de la RSE en la Comunidad Valenciana, quizá más que el mismo anteproyecto de ley tal y como está redactado ahora. Pero para ello debe ser **proactivo**, no esperar que le lleguen asuntos para su consideración, y constituido por un **grupo reducido pero selecto, concedores del tema**, aunque su composición sea políticamente incorrecta, y debe incluir expertos en el tema, en particular del mundo académico y de consultorías sin fines de lucro. El criterio dominante debe ser su efectividad.

Se puede aprender mucho de los errores del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE), donde, por querer ser políticamente correcto (o para que no se lograra nada), se creó un consejo inmanejable e inefectivo por constitución, integrado por 49 personas y sus suplentes (un ministro, una docena de vocales de la administración pública, una docena por los empresarios, una docena de los sindicatos y una docena del resto de la sociedad civil).

## En resumen

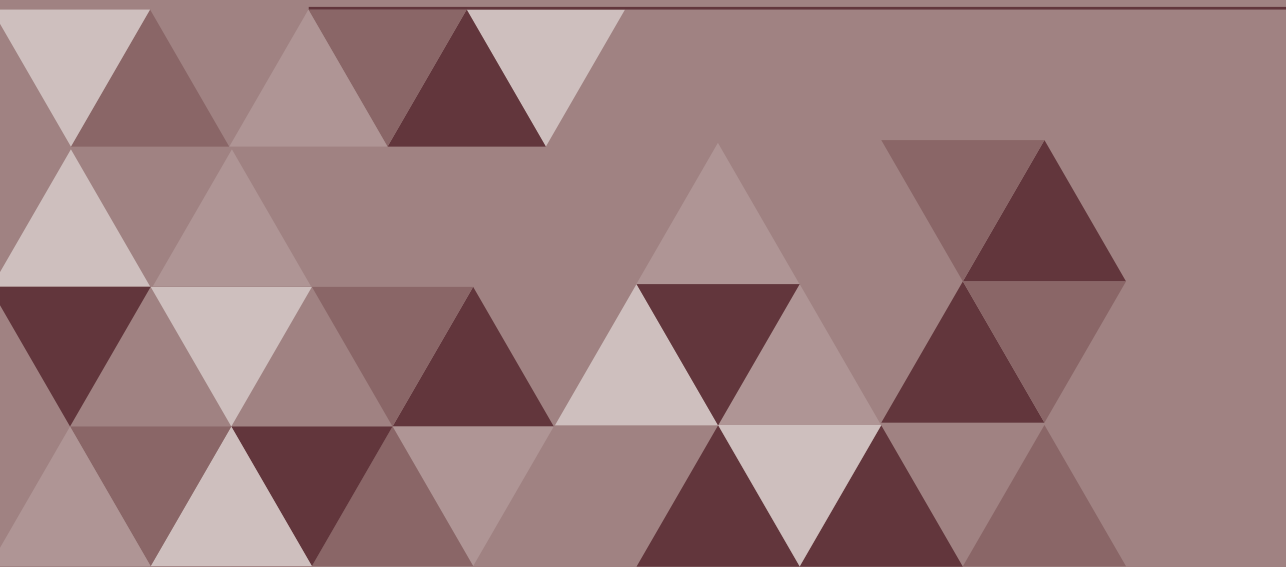
**La responsabilidad de la empresa ante la sociedad no puede ni debe ser regulada por una ley paraguas.** Se pueden y deben regular los comportamientos que son inequívocamente definibles, en particular el mal comportamiento, pero es imposible y contraproducente regular el hacer el bien. Y si se pretende hacerlo, las empresas responderán haciendo el mínimo necesario para cumplir con la ley. Y ese no es el objetivo de la responsabilidad de las empresas ante la sociedad.

El anteproyecto de ley de la Comunidad Valenciana es un buen ejemplo de esto, de que la RSE no es regulable por una ley paraguas. Sin embargo, es una adecuada demostración de buenas intenciones para promover la responsabilidad de la propia administración pública y de las empresas, pero demuestra que **sería más efectiva por medio de una estrategia y su correspondiente plan de acción, donde se establezcan acciones específicas, responsabilidades, cronogramas y recursos, a través de legislación, genérica, difusa e inflexible.**

---

**Segunda parte**

Gestión estratégica  
de la responsabilidad



---

**ES**ta segunda parte incluye ocho capítulos relacionados con la gestión de la responsabilidad dentro de la empresa, pero cubriendo aspectos muy diferentes, desde sugerencias para comprometerse con la responsabilidad a través de los estatutos de la empresa, pasando por la gestión del poder de compra y la implantación de un programa de RSE en una PyME, hasta llegar a lo que debería ser la empresa responsable del futuro.

El primer capítulo trata la polémica sobre la conveniencia de la regulación, por parte de los gobiernos, de la responsabilidad de las empresas, donde muchos argumentan que

---

estas son por naturaleza irresponsables, y que es solo la regulación la que las hará portarse bien. Otros alegan que esto es una herramienta muy burda, ya que debería aplicar para todo tipo de empresas, independientemente de sus circunstancias, y que sería contraproducente. Se concluye que ninguna de las posiciones extremas es la más conveniente, hay que regular lo regulable y dejar que la empresa ejecute el resto de actividades, dependiendo del contexto en que operan: “A Dios rogando y con el mazo dando”. El segundo capítulo extiende estas ideas y analiza el caso de las empresas que han decidido ser responsables por estatutos, o sea, que se comprometen consigo mismas a ser responsables ante la sociedad. Estas son las empresas del llamado cuarto sector. El tercer capítulo trata de una responsabilidad empresarial relativamente ignorada, como lo es el ejercicio del poder de compra. Desde el punto de vista de la financiación estratégica, se recomienda que la empresa explote al máximo su poder de compra, para lograr mejores precios y condiciones de pago en sus compras. Pero desde la perspectiva de su responsabilidad ante la sociedad, el (ab)uso de las condiciones de pago puede ser contraproducente si se ejerce sobre empresas de menor tamaño, que no suelen tener acceso a los mercados financieros, y para mantener al cliente se ven forzadas a “financiarlo”, soportando periodos relativamente largos. El cuarto capítulo analiza los arreglos administrativos para la gestión de la responsabilidad dentro de la empresa y su evolución en función de su progreso, y se concluye que lo deseable sería que fuera gestionada por todos los empleados, pero que mientras se llega a esa solución ideal se necesitan arreglos intermedios de gestión. El quinto capítulo analiza la polémica sobre la gestión pública o privada de ciertos servicios. Hay algunos que creen que el sector público, teniendo, en teoría, el bienestar de la sociedad como objetivo, es más responsable que el sector privado, cuyo objetivo es su propio interés. El capítulo analiza los pros y contras de estas posiciones, en particular la responsabilidad de ambos sectores en la práctica, y concluye que hay lugar para ambos, pero que el sector público puede ser más irresponsable que las mismas empresas. El sexto capítulo describe un caso ficticio de una PyME que quiere implantar un programa de RSE. En forma de discusiones entre los directivos, el caso presenta las dificultades que ello conlleva, las cautelas que deben tomarse, los posibles errores que se pueden cometer, y concluye que, especialmente para una PyME, un programa de RSE debe ser adecuado a sus capacidades gerenciales y financieras y, como para todas las empresas, debe buscar el mayor impacto posible en los aspectos que le son materiales. El séptimo capítulo presenta una extensa discusión de las características de la cultura empresarial, que son conducentes para desarrollar una cultura de responsabilidad. Por último, el octavo capítulo presenta las características de lo que debe ser la empresa responsable del futuro, la que no solo se compromete consigo misma, o que responde a presiones de los *stakeholders*, sino que se compromete con la sociedad a ser responsable, en forma legal. Pasa de cohabitar con la sociedad (muchoa flexibilidad) a casarse legalmente con ella (se obliga).



## II.1. A Dios rogando y con el mazo dando: ¿Hasta cuándo esperamos por la responsabilidad empresarial?

El 7 de julio José Ángel Moreno Izquierdo (JAMI, para abreviar) publicó un razonado artículo, *En torno a los límites de la RSE*, sobre la necesidad de ejercer mucha mayor presión política para lograr la responsabilidad de las empresas, en respuesta a mi breve comentario publicado en la sección de comentarios de *Diario Responsable* a su artículo *Los límites de la RSE* (28 de abril 2016). Ambos son de lectura recomendada.

El principal argumento del primer artículo de JAMI era que la RSE **tenía tres tipos de límites: Límites conceptuales**, por cuanto se le entiende como “*una herramienta o, si se quiere, de una inversión: estratégica y de largo plazo, sin duda, pero una inversión que la empresa tiene que evaluar, como lo hace con todas las restantes: aceptándola solo si genera unos resultados finales superiores a los costes que comporta*”. **Límites operativos**, derivados de las expectativas de estas “inversiones”: en que no se ha demostrado que sea “rentable”, que **induce a comportamientos a corto plazo y que el mercado mismo no reacciona** (por lo que no es rentable, o no se percibe todavía). **Límites de alcance**, porque en esta concepción de herramienta economicista **no puede considerar todas las irresponsabilidades** de la empresa y, por ende, atacarlas.

Estos son límites muy bien argumentados, pero se refieren a la concepción economicista de la RSE, que puede que sea la prevalente, pero que no es la que la sociedad requiere. Ya a finales del 2012 tuvimos un debate entre JAMI y el suscrito sobre el alcance de la RSE (ver *¿Cuál es el argumento empresarial de la RSE?*, capítulo III.3 del volumen II). **El suscrito argumentaba que no es que la RSE tenga límites, el problema “...son los límites que enfrenta la empresa para poder ASUMIR plenamente la responsabilidad ante la sociedad, ... debemos buscar maneras de que la empresa asuma progresiva y parcialmente sus responsabilidades, y UNA de ellas, de éxito en muchos casos, es el ‘business case’, pero solo una. Otras son la educación de los stakeholders, incluyendo los mercados financieros, que apoyan ese ‘business case’”. Y le pedía: “*Hagamos propuestas concretas más allá de lo que dice de ‘superar la RSE para impulsar y exigir con firmeza un cambio real en los comportamientos de las grandes empresas’... para vencer los límites. ¿Cómo? ¿Cuál es la propuesta?*”.**

Mi argumento era que el **tratamiento economicista no refleja la RSE, es solo UNA de las maneras de estimular a la empresa a cambiar su comportamiento, y a veces el único**

que entienden los dirigentes, en gran parte porque la gerencia suele estar sesgada hacia los argumentos económicos, desde la misma formación académica, pervertida aún más por los incentivos financieros internos. La RSE es mucho más que una “herramienta para mejorar la rentabilidad”. En los artículos *¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?* y *¿Es culpa de la RSE?*, (capítulos I.2 y I.4 del volumen III, respectivamente) argumentaba a favor de una interpretación más amplia de la RSE. Si la sociedad quiere que las empresas asuman su responsabilidad ante ella, toda ella debe actuar. La actitud pasiva no es conducente.

Su más reciente artículo ofrece algunas respuestas a mis preguntas. **El principal argumento gira en torno a la necesidad de una mayor presión política (léase: acciones del poder público)**, “...que tiene que materializarse en muchos campos... una **regulación** más severa de los mercados financieros que desincentiven el cortoplacismo de inversores y financiadores... a través de **leyes y medidas de política económica** que impidan o dificulten prácticas empresariales patológicamente irresponsables... a través de una mayor **presión para el cumplimiento de los derechos humanos** en toda la cadena de valor y para un **cumplimiento tributario** más responsable con la sociedad... **políticas de compra pública** decididamente impulsoras de la RSE... a través de cambios legales en los sistemas de **gobierno corporativos** que posibiliten gobiernos más plurales y participativos... de políticas orientadas a **poner freno al crecimiento del poder** de las grandes corporaciones...”.

No podemos estar más de acuerdo en la necesidad de que los gobiernos, que tienen en sus manos el poder de fomentar y exigir responsabilidad, no se mantengan, como casi todo el resto de la sociedad, indiferentes ante las irresponsabilidades empresariales e implementen estas ideas. Pero me gustaría **añadir a esta lista negativa las acciones positivas** que pueden llevar a cabo los gobiernos, como por ejemplo: el mantenimiento de **reglas justas y claras y la eliminación de trabas** para la operatoria empresarial; el **mantenimiento de un clima macroeconómico** conducente; la **promoción de prácticas responsables** ejerciendo su poder de compra; la implementación de **estrategias de competitividad responsable**; **dar el ejemplo de responsabilidad** en la gestión de recursos públicos; el cumplimiento de su papel en la **satisfacción de las necesidades sociales** de la sociedad (salud, educación, servicios públicos, etc.), y no dejárselo a las empresas, entre otras medidas. Pero el análisis del papel de la responsabilidad de los gobiernos en la responsabilidad de las empresas da para otro artículo (presumiblemente para publicar en un eventual volumen V).

Estos debates, lamentablemente, se dan muy poco, y creo que pueden ser muy útiles para avanzar en el conocimiento y la promoción de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. Los que participamos en su promoción no podemos imitar a los *stakeholders* de la RSE y permanecer indiferentes. Tenemos que actuar, y esto es una manera de hacerlo.

**Creo que el título de este artículo resume muy bien lo que une nuestras posiciones: A Dios rogando y con el mazo dando.** Sí, tengamos fe en que las empresas asumirán su responsabilidad ante la sociedad, ya sea por iniciativa propia, ya por las presiones que todos nosotros, los “operadores del mercado de la responsabilidad” (empleados, clientes,



proveedores, medios, financistas, sociedad civil, dirigentes, gobiernos, etc.), hagamos sobre ellas: A Dios rogando. Pero es indudable, como muy bien puntualiza JAMI, que **por ahora ni las empresas ni el mercado (nosotros) están teniendo el “éxito” que la sociedad espera.** Mientras tanto, habrá que recurrir a otros medios, y uno de ellos es la legislación y regulación, la obligatoriedad de ciertos comportamientos demandados por esa sociedad: **Con el mazo dando.**

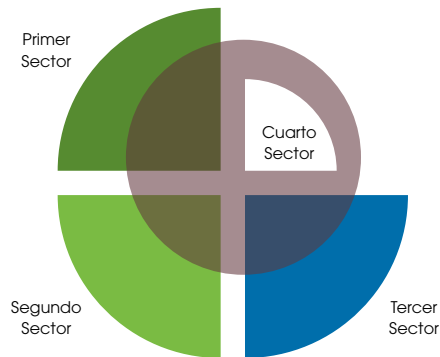
Si bien son ampliamente conocidas las fallas en la primera “solución”, la de empresa-mercado de responsabilidad (**indiferencia, impotencia, insolencia**), también las tiene la segunda “solución” del sector público (**incompetencia, incapacidad, indiferencia, inconveniencia**). Son las siete o más íes de las dificultades de la RSE, no sus límites.

**Las regulaciones, por su naturaleza genérica, aplican a justos y pecadores, y en general son diseñadas para el máximo pecador, imponiendo costos y restricciones (a la creatividad, innovación, etc.) a todos. Son implementadas por gobiernos tan o más irresponsables que las mismas empresas, con igual visión a corto plazo, con escasez de recursos, con poca capacidad financiera y de gestión, y hasta con indiferencia.** Si el marco institucional no es conducente, las regulaciones pueden hacer más daño que bien (la corrupción suele ser estimulada). **Pero ello no obsta para que no sean un instrumento efectivo,** pero para que lo sea se debe tomar en cuenta la realidad de los gobiernos, especialmente su capacidad institucional, las empresas y el resto de la sociedad.

**Pero, a Dios rogando y con el mazo dando. La sabiduría tradicional continúa vigente.**

## II.2. ¿Se puede ser responsable por estatutos?: empresas con fines de beneficios y empresas B

Pareciera que el tema de las empresas con fines de beneficios (beneficios no en el sentido de lucro, sino de beneficios financieros con beneficios a la sociedad, en inglés *benefit corporation*), que son aquellas que tienen incluida alguna forma de su responsabilidad ante la sociedad en sus estatutos, está adquiriendo realce. En este artículo pasamos revista a lo que son estas empresas con fines de beneficios y las implicaciones para la RSE.



### Qué son las empresas por beneficios (*benefit corporations*) y las empresas B (B-Corp)

En el artículo *Cuarto Sector: Hacia una mayor Responsabilidad Social Empresarial* (capítulo I.11 del volumen II) y un artículo introductorio en *El cuarto sector: Empresas nacidas con responsabilidad*<sup>1</sup>. Reproducimos a continuación algunas partes pertinentes para los efectos de este artículo.

- **Empresas con fines de beneficios (beneficios como sinónimo de beneficios financieros y para la sociedad, en contraposición a la dicotomía “con fines de lucro” y “sin fines de lucro”). Estas son empresas constituidas o transformadas explícitamente como tales, de acuerdo con legislación específica.** Tendrán además otras obligaciones que les confiera la ley correspondiente, como, por ejemplo, incluir gobierno corporativo participativo, transparencia en el reporte, sueldos justos, responsabilidad ambiental, servicio comunitario y uso de parte o todos los beneficios para el bien común.
- ...el B-Lab en EE. UU. promueve la conversión de las empresas en *B-Corporations*, a las que, al concluir el proceso de conversión, certifican como B-Corps. La certificación está basada en una evaluación de impacto social, según información que proporciona la empresa. ...El proceso es puramente privado de la empresa, que adquiere

<sup>1</sup> En el número 12 de la *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* (Fundación Luis Vives, Madrid), de Sept.-Dic. 2012, publicamos un extenso artículo, *Cuarto Sector: hacia una mayor Responsabilidad Social Empresarial*, en el que analizábamos este emergente Cuarto Sector, y como parte de ese sector analizábamos a las empresas con fines de beneficios y las empresas B (lamentablemente, la revista retiró el acceso al artículo en forma electrónica).

una **certificación que le permite usar el nombre de B-Corp**. Esto podría traerle beneficios, en términos de aceptación de la sociedad o el aprecio de los inversionistas socialmente responsables.

- **La proximidad de nombres ha dado lugar a confusiones. Una *Benefit Corporation* puede ser certificada por B-Labs como B-Corp, pero una B-Corp no sería *Benefit Corporation*, a menos que se haya constituido legalmente como tal en un Estado o país donde exista la legislación.**

Es importante destacar que **la certificación de B-Corp es solo una de compromiso con objetivos ser responsable con la sociedad**, como son muchas otras certificaciones. La ventaja que tiene es que es una certificación relativamente rigurosa, que si bien está basada en información proporcionada por la empresa, es objeto de verificación al azar y debe recertificarse cada dos años (sobre los problemas con las certificaciones ver mi artículo *¿Acreditación de empresas socialmente responsables?*, capítulo V.9 del volumen I).

## ¿Las empresas por beneficios (*benefit corporations*) pueden cotizar en bolsa?

Sin embargo, una pregunta crítica es si el interés en empresas con compromiso explícito de responsabilidad se limita a empresas de menor tamaño y controladas por un pequeño grupo de emprendedores comprometidos, que es lo más común, o si el concepto se puede generalizar a empresas de mayor tamaño y con accionariado disperso. **Muchos pueden ver este tipo de empresas como posibles y deseables, mientras el control esté en manos de unos pocos que compartan sus objetivos de perseguir el bien común, siendo financieramente sostenibles, con empleados y dueños que estén de acuerdo con su cultura empresarial.** También parecen ser factibles mientras tengan un tamaño modesto, donde los conflictos entre los beneficios y el bien de la sociedad no sean significativos, que pongan presión o creen divisiones, y en tanto las necesidades de crecimiento no las fuercen a abrir el capital y mientras puedan escoger a los inversores.

**La prueba de fuego para este modelo de empresas en general, y para las ya constituidas en particular, viene cuando necesitan ampliar la base de capital y abrirse a un grupo diverso de accionistas.** ¿Los aceptarán los inversionistas tradicionales, más allá del nicho de los inversionistas socialmente responsables (ISR), en particular los inversionistas de impacto (ver *El último grito en los nombres sobre responsabilidad: Impact investment*, capítulo V.7 del volumen II). **Ello representaría la “graduación” al capitalismo responsable.**

El 16 de abril del 2015 se produjo un evento que confirma el interés. **Etsy<sup>2</sup>, una empresa certificada como B-Corp**, salió a la bolsa, y no en cualquier bolsa, sino en una de las más representativas del capitalismo con fines de lucro, la Bolsa NASDAQ en Nueva York (bolsa

<sup>2</sup> Etsy es un mercado virtual y físico de bienes no industrializados, donde se reúnen compradores y vendedores (muchos son artistas apoyados por la empresa). También participan empresas de manufactura que apoyan a los que venden sus productos. En el 2016 tenía 19 millones de compradores, por lo menos una vez al año.

para empresas mayormente de tecnología, donde cotizan Apple, Facebook y Google, entre muchas otras). Basado en la discusión precedente, es de enfatizar que **la empresa NO es una *benefit corporation*, no tiene el beneficio social como uno de sus objetivos legales, solo lo tiene como manifestación de intenciones, certificada por B-Labs**. Un caso opuesto es Patagonia, la conocida empresa que produce ropa y aditamentos para el disfrute de la naturaleza, que sí es una gran empresa por beneficios, registrada en California, poseída en su totalidad por el fundador y su esposa, pero que no cotiza en bolsa.

Etsy no es la primera B-Corp en salir al mercado en EE. UU., pero sí es la de mayor tamaño hasta esa fecha. En Brasil, la empresa de cosméticos Natura es una B-Corp certificada, que cotiza en bolsa, y es la mayor B-Corp del mundo. **A mediados del 2017 no había ninguna empresa por beneficios que cotizase en bolsa.**

Ahora la prueba de fuego pasa a ser su continuidad. Es muy posible que la exitosa salida a bolsa de Etsy se deba al interés de un grupo especializado de inversionistas en ISR, algunos particularmente interesados en el éxito de la oferta pública de acciones. Pero cuando se materialicen los conflictos entre beneficios y bien social, y los beneficios tengan que reducirse para mantener ese bien social, ¿qué reacción tendrán los accionistas, algunos de los cuales ya no serán los originales o los que compraron las acciones en su salida en bolsa? ¿Cuánta paciencia tendrán?

**Si el mercado financiero funciona, como es de presumir, el precio de las acciones reflejará las perspectivas de beneficios después de haber cumplido con sus obligaciones de hacer el bien.** El mercado evaluará el conjunto. ¿Habrá un descuento en ese precio sobre empresas financieramente comparables? ¿Tendrán una prima sobre acciones comparables por el hecho de ser “responsables”? ¿O para mantener la cotización y el interés del mercado harán recortes en el bien social? ¿Qué prioridad tendrá el mantener la certificación como B-Corp)? ¿Cuál será el comportamiento de sus accionistas en las asambleas generales? ¿Continuará el apoyo a los equipos directivos? ¿Se ampliarán los tipos de accionistas más allá de los especializados? ¿Pedirán beneficios fiscales? ¿Se atreverán a convertirse en una **benefit corporation** legalmente constituida, de acuerdo con las leyes de alguno de los 27 Estados de EE. UU. que reconocen la figura legal? ¿Cuál será la reacción de los accionistas?

Más que la existencia de un cierto número de estas empresas, del interés de algunos emprendedores en crearlas y mantenerlas de tamaño modesto y “en la familia”, y del apoyo de algunos inversionistas especializados, **lo determinante para el futuro del modelo en gran escala será el comportamiento de las que han salido a bolsa, como se manejan cuando sí se presentan conflictos entre beneficios y bien común (muchas veces no hay conflicto y todo es más fácil).** Para dejar de ser un nicho y pasar a ser modelo de empresas, las *benefit corporations* deberán tener éxito comercial y bursátil en los grandes mercados.

**La sobrevivencia del modelo de empresa entre las cotizadas en bolsa será el mejor aval de que el modelo tiene futuro y de que la verdadera empresa responsable, comprometida por estatutos y no solo por estrategia, es financieramente viable.**

### II.3. Responsabilidad ignorada: ejercicio del poder de compra

El toda la discusión de la responsabilidad de las empresas ante la sociedad, la responsabilidad de y con los proveedores constituye un tema de gran preocupación. Los grandes compradores se deben preocupar de la responsabilidad con que sus proveedores producen y comercializan sus productos y servicios, sobre todo en las consideraciones del medioambiente y las condiciones laborales. Esto se debe a dos factores: uno es la preocupación de que irresponsabilidades en la cadena de suministro afecten la operatoria, y sobre todo la reputación del gran comprador, y la otra puede ser por razones meramente altruistas, deseando que la responsabilidad se expanda a un mayor número de empresas. Sin embargo, hay una responsabilidad del gran comprador que por lo general se ignora, y esto es el ejercicio de su poder de compra.

Es una estrategia básica de la gestión empresarial el ejercer el poder de compra. Las grandes empresas que compran a las de menor tamaño saben que tienen poder sobre estas, que muchas veces dependen de esas ventas para progresar. Las PyME, que normalmente están en la parte de los débiles, saben que es una buena estrategia juntarse con otras para, en forma colectiva, tener mayor poder de compra y obtener así mejores precios. Muchas veces se alega que una de las ventajas de establecerse en clústeres industriales es el logro de economías de escala, y las compras son una de ellas.

Esta estrategia ha sido considerada normal, parte integral de una buena estrategia. Pero como en todo, **hay maneras y maneras de ejercer ese poder de compra**. Esta estrategia ha recibido mucha atención en el caso de las multinacionales, que adquieren muchos de sus bienes y servicios a empresas de menor tamaño, ubicadas en países en vías de desarrollo. A esta estrategia se le atribuyen el deterioro, o la falta de mejora, en las condiciones laborales en esos países. Ante la intensa presión de estos grandes compradores a los suplidores para que les vendan más barato, no les queda más remedio que cortar donde se puede, y dadas las deficiencias regulatorias en muchos de estos países, se traducen en pobres condiciones laborales.

Ello ha dado lugar al creciente interés en la responsabilidad en la cadena de valor, donde **a estas grandes multinacionales se les exige que tengan responsabilidad por esas condiciones laborales**. Si bien ha habido progresos, estos son muy desiguales, falta mucho por hacer. Cuando parece que algo se ha logrado aparecen los “accidentes”, como los de Bangladesh (*Violaciones de derechos humanos en la cadena de valor: ¿me voy o me quedo?*, capítulo III.6 del volumen III) o las condiciones laborales en la cadena de suministro de Apple, donde los costos laborales representan el 7% del precio final del producto (*RSE en la cadena de valor de Apple: ¿Podrían hacer más?*).

Aun cuando la atención se ha concentrado en estas condiciones laborales, **los abusos del poder de compra se extienden a compras en países desarrollados, en un tema que recibe poca atención: financiarse gratis con las empresas más débiles**. Son muchas las grandes

empresas que aprovechan su poder para establecer políticas de pago que son abusivas; por ejemplo, al pagar a sus proveedores a 90 días o más (**y no hablemos del sector público**). **No es ilegal, es una política astuta, pero, ¿es una política responsable? Veamos.**

Algunos dirán que actualmente el costo de financiamiento es muy bajo, ya que las tasas de interés son muy bajas y esto no debería tener un gran impacto. Pero esto es una visión miope. Para muchas PyMEs el costo de financiamiento es muy elevado, ya que al no ser objeto de crédito por parte de las instituciones financieras, al no poder acudir a los mercados de capital, se deben financiar con recursos propios, obtenidos de sus márgenes de venta, que suelen ser asfixiados por las mismas grandes empresas, o si logran acudir a los mercados financieros, estos suelen cobrar tasas elevadas, en función de la percepción del riesgo y/o los elevados costos de transacción. Ello retarda significativamente su potencial de crecimiento. **Las políticas de pago de las grandes empresas contribuyen a un menor crecimiento del sector de PyMEs**, que es el que acostumbra proporcionar empleo a personal menos calificado, que suele contribuir más al desarrollo local y la cohesión social.

Son las grandes empresas las que sí tienen acceso a financiamiento bancario y del mercado de capitales, pero sus políticas de pago incluyen el financiarse gratis con las PyMEs, pagándoles muchos meses después de entregados los bienes o servicios, y peor todavía, muchos meses más después de que la PyME ha tenido que hacer el desembolso para adquirir los bienes y servicios para producirlos. Si bien es cierto que ellas también pueden financiarse de sus proveedores, ello es mucho, mucho menos posible. A veces se ven **forzadas a pagar en efectivo, en ocasiones dejando de aprovechar descuentos por pronto pago**, que suelen tener costos de oportunidad muy elevados, a veces dejando de producir porque no pueden financiarse la materia prima.

**¿Cuándo una estrategia de competitividad pasa a ser irresponsable? La gran empresa tiene todo su derecho a hacer todo lo posible para mejorar sus beneficios. Pero hay maneras y maneras.**

**Las políticas de pago pueden contribuir a retrasar el crecimiento y el desarrollo económico, y en particular de la contribución de las PyMEs a la cohesión social del entorno en que operan. Suelen ser políticas irresponsables.**

Y ahora se ha presentado **el colmo**. Algunas grandes empresas en el Reino Unido, no contentas con pagar tarde, han desarrollado una estrategia que denominan **“pagar para quedarse”**, a través de la cual pretenden que sus proveedores financien sus proyectos de inversión para la expansión, con el argumento de que así podrán ser partícipes de esa expansión y aumentar sus ventas. No solo deben financiar sus propias inversiones, sino que además algunos compradores les piden que financien las suyas, bajo la amenaza, explícita o implícita, de perder sus ventas. **¡Hay que pagar para seguir siendo proveedor!** (ver el excelente análisis de Mallen Baker en *The ethical dilemma of “pay to stay”*).

**¿Illegal? NO. No se han aprobado todavía leyes o regulaciones para impedirlo, aunque se están considerando. ¿Responsable?**

Y una todavía más ignorada: pretender que personas como los consultores individuales de grandes empresas se paguen sus viajes y gastos, presten sus servicios y esperen 90 o más días para cobrar. **Que una persona tenga que financiar a una multinacional es el colmo de los colmos.** Y después estas empresas presumirán de responsabilidad, porque han hecho alguna donación a la comunidad y/o por hacer negocios en la base de la pirámide.

**¿Reportan en sus informes de sostenibilidad sus políticas de pago a sus proveedores?** Posiblemente reporten que se preocupan de que sus suplidores tengan condiciones laborales dignas, que respeten el medioambiente, pero con la mano izquierda explotan su poder de compra.

**Hay que mirar la totalidad de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, no dejarse encandilar por acciones aisladas, por mucho que parezcan integrales.**

## II.4. ¿Cuándo se puede prescindir del “departamento de RSE”?

Es un mantra más o menos consensuado que la responsabilidad de la empresa ante la sociedad no se ejerce desde un departamento, que es algo que corresponde a toda la empresa, que tiene que estar en el ADN de esta, que sin el apoyo decidido de la alta gerencia y del consejo no habrá progreso, etc. El lector puede añadir sus propios “clichés” de la RSE.

La pregunta que nos formulamos en este artículo es que si esto es así, **¿se puede prescindir del “departamento de RSE”?** La respuesta teórica es que el departamento no “debería ser necesario”, que todas las actividades deberían ser llevadas a cabo por la totalidad de la organización sin necesidad del “departamento”. La palabra clave en esta oración es “debería”. En temas de RSE la palabra más usada es “debería”, pero estamos actuando en el mundo real, y **la verdadera preocupación “debería ser el “cómo es” no el “debería ser”** (ver mi artículo *Responsabilidad Empresarial: de la ilusión a la realidad*, capítulo I.5 del volumen I). Uno de los principales enemigos es no percibir la realidad.

**La realidad es que la RSE no está en el ADN de (casi) ninguna empresa**, y que si bien la alta gerencia y el consejo lo apoyan, ello no está integrado en la operación cotidiana a lo largo y ancho de muchas empresas. Cuando se presentan conflictos entre la responsabilidad y el beneficio, este último suele tener prioridad.

Sería deseable que la RSE estuviera arraigada en todos los empleados de la empresa, en sus políticas, estrategias y procedimientos. Pero por ahora parece ser más la excepción que la regla. Es de esperar que a largo plazo sí lo sea, que el “departamento de RSE”, que se asegura todo esto, deje de ser necesario, y que todos los empleados y directivos actúen con ética y con pleno conocimiento de cuál es la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, de que todos saben cuáles son y cómo gestionar los impactos que las actividades de la empresa tienen en la sociedad y los que quiere que tenga.

**El lector se habrá dado cuenta de que si bien este es el mundo deseable, es una utopía, y que el largo plazo en el que esto “pueda ser”, en vez de “deberá ser”, es muy, muy largo. Harán falta varias generaciones.**

**Volviendo a la pregunta: ¿Cuándo se puede prescindir del “departamento de RSE”, la respuesta es nunca. No solamente tardaremos mucho tiempo en que el mundo sea un lugar pacífico y bondadoso, sino que la complejidad de las actividades e impactos empresariales, las expectativas de la sociedad y el poder relativo de las empresas irán en aumento, y se continuará con requerir de personal especializado que siga con el trabajo de detectar y analizar la problemática y coordinar la implementación de acciones.**

**No, el “departamento de RSE” no desaparecerá.** Cambiará su carácter, su localización, cambiarán sus funciones, las destrezas del personal requerido, cambiará su composición



y tamaño. Pero mientras la empresa tenga impactos sobre la sociedad y esta demande acciones, se necesitará un grupo de personas especializadas y especialistas para identificarlos y coordinar respuestas.

Se ha tardado mucho tiempo para que el pensamiento del impacto financiero de las actividades de la empresa esté embebido en las empresas, pero ello no quiere decir que la función del directivo financiero se haya hecho innecesaria. Todavía hay un grupo que debe centralizar el impacto financiero, gestionar los recursos financieros, llevar las cuentas, informar a los inversionistas y acreedores y manejar las relaciones con los aportantes de recursos financieros. **De la misma manera, habrá un grupo que debe centralizar el impacto en responsabilidad social, gestionar los recursos especializados, llevar las cuentas de esos impactos, de informar a los stakeholders y de manejar las relaciones con algunos de ellos.**

Como dice elocuentemente Mallen Baker en *Actually, no. CSR is not dead. Again*:

*“Si aceptamos que las empresas tienen un papel positivo que desempeñar en la sociedad, que puede proveer soluciones a algunos de nuestros problemas comunes, al tiempo que encuentran maneras de ser rentables, entonces será siempre el caso de que las empresas necesitarán especialistas que entiendan las sutilezas de cómo lograrlo de la mejor manera. De la misma forma que emplean expertos en mercadeo, contadores, auditores, vendedores, diseñadores y desarrolladores de productos, necesitarán profesionales en RSE”.*

Lo que debe quedar también claro de esta discusión, es que la función es y será muy dinámica, y que solo serán aptos los profesionales que estén preparados para entender la mayoría de los impactos de la empresa, de la reacción de la sociedad, del carácter multidisciplinario del problema y la necesidad de entender, promover y gestionar el cambio y la adaptación a la realidad (ver el artículo *Cómo prepararse para una carrera en RSE: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo?*, capítulo III.1 de este volumen). Este no es campo para aficionados ni para advenedizos.

Pero nunca digas nunca. Patagonia, la conocida empresa de prendas deportivas, reconocida como empresa líder en temas de sostenibilidad (que comentábamos como *B-corporation* en el capítulo II.2), eliminó el “departamento de RSE”. Sí, pero la función no desapareció, la hicieron más efectiva. Dado el gran avance que la empresa ha hecho (aquí sí se puede decir que está en su ADN), tomaron la decisión de asignar a los expertos medioambientales y sociales dentro de las unidades que pueden tomar acciones preventivas, por ejemplo, en diseño y producción, los incrustaron en las áreas funcionales. De todas maneras, dentro de una empresa así habrá algún grupo encargado de coordinar, de reportar, de planificar, y a lo mejor un comité de sostenibilidad al más alto nivel. En el caso de Patagonia, el dueño es el Comité.

**Pero esto no quiere decir que el “departamento de RSE” tenga siempre un impacto positivo.** Hay que tener mucho cuidado de que en la empresa no lo consideren respon-

sable de la responsabilidad, y que ello dé lugar a que los demás se desentiendan: “no es problema mío, es de los de RSE”. Esto es mucho más probable que ocurra cuando esos se quieren arrojar o aceptan responsabilidades ejecutivas, por ejemplo, de programas de desarrollo social o filantropía. Pasan entonces a ser conocidos como los de “programas especiales”, de mejora de reputación, de implementar los caprichos de algunos. **Ello puede ser muy negativo para la visión más necesaria de los impactos de la empresa ante la sociedad, de su fin mayormente estratégico y global, y no táctico o ejecutivo de programas puntuales.**

**Si el “departamento” desaparece será porque se suicidó, metiéndose en lo que no debe y no metiéndose en lo que debe. O lo hemos matado a base de improvisación e incompetencia. Se lo habremos servido en bandeja de plata a los enemigos.**

## 11.5 ¿La empresa pública es la solución a la irresponsabilidad de la empresa privada?

La continuación de la crisis en Europa y los resultados de las elecciones en algunos países mantienen abierta la discusión sobre el mejor modelo de capitalismo, y en particular se intensifica la discusión sobre el papel de la empresa y su responsabilidad ante la sociedad. Se llega hasta proponer la **nacionalización de las empresas en los sectores de servicios públicos, porque supuestamente las empresas públicas cumplen mejor esa responsabilidad<sup>1</sup>. Entonces, es oportuno preguntarse si la empresa pública es la solución a la irresponsabilidad de la empresa privada.** Para responderlo, hay que empezar analizando las motivaciones de ambos tipos de empresas.

### ¿Qué mueve a la empresa pública y qué a la empresa privada?

Es bien conocida y, en los últimos años, muy difundida la idea de que la empresa privada se mueve por una **desmesurada ambición por la obtención de beneficios financieros, aun a costa del bienestar de la sociedad y de la explotación del medioambiente.** En muchas escuelas de negocios todavía se promueve la idea de que el objetivo de la gestión de las empresas es la maximización de beneficios. No se internalizan los costos de las externalidades de las empresas, y estos se dejan a cargo de los gobiernos y, en definitiva, de la misma sociedad. Obviamente que hay muchas empresas que pretenden minimizar los impactos negativos de sus actividades y potenciar los positivos, por lo menos a veces, con una consideración más amplia de cuál es su papel en la sociedad. Pero también hay muchas que hacen el juego y “usan” las pocas prácticas responsables que tienen para parecer que son responsables. En estos temas muchas veces **pagan justos por pecadores.** Véase el caso reciente del fraude de Volkswagen (capítulos V.1 y V.2 de este volumen), que no solo ha dañado la reputación de la empresa, sino de la industria automotriz, en particular, y de las empresas privadas, en general. **Pero no podemos tirar al bebé con el agua sucia del baño.**

**La persecución desenfrenada de beneficios financieros puede llevar a las empresas a traspasar costos a la sociedad, que termina “subsidiando” a la empresa. Pero también puede llevar a la innovación y la producción eficiente, con el objetivo de lograr la competitividad, lo cual también puede conducir a provisión de mejores productos y servicios que la sociedad necesita. Los beneficios son un poderoso incentivo a ser mejores.** No es fácil balancear las ventajas con las desventajas de la empresa privada, pero hay que reconocer ambas y gestionar la implementación, no es el concepto el que es un problema. Por ello, parece que los objetivos de las empresas privadas no están alineados con los de la sociedad, por lo que hacen falta regulaciones y controles, tanto gubernamentales como de la misma sociedad, para hacer ese balance.

<sup>1</sup> En particular José Ángel Moreno Izquierdo, ex-Presidente y miembro del Patronato de Economistas sin Fronteras, publicó un provocador artículo, *Nacionalizaciones y licencias sociales: ¿una perspectiva nueva para la RSC?*, en Diario.es el 23 de octubre y en Diario Responsable el 1 de noviembre del 2015.

**Por otra parte, son muchos los que piensan que la persecución de los beneficios económicos es un problema insalvable, y que hay que recurrir no solo a los controles del estado, sino a la intervención directa del sector público en la producción de bienes y servicios.** Algunos abogan por la provisión pública de los servicios públicos esenciales, como agua, electricidad, infraestructura de transporte, entre otros, o sea, a su nacionalización.

Antes de tirar la toalla con el sector privado es conveniente **analizar si los objetivos del sector público están alineados con los de la sociedad. En teoría es así, pero veamos lo que sucede en la práctica.** Supuestamente el objetivo de los gobiernos es la gestión eficiente y efectiva de los recursos públicos (fiscales, dotación de recursos naturales, de recursos físicos, etc.) para el bienestar de la sociedad. Pero, como en el caso del sector privado, la gestión de los recursos la hacen las personas. **¿Cuáles son los incentivos de las personas que gestionan el sector público? Para muchos, el objetivo más relevante es la perpetuación en el cargo, más que los intereses de la sociedad.** Algunos se lo tienen que ganar en elecciones, lo que en teoría debería ser efectivo para asegurar el bienestar de la sociedad, ya que si no cumplen con ello no son reelectos. Pero no hace falta entrar en muchas discusiones sobre si ese proceso es efectivo y eficiente para promover el bienestar de la sociedad, la realidad, en la gran mayoría de los casos, es clara evidencia de que no cumplen.

**En teoría, los gobernantes están sujetos a renovación de sus mandatos de acuerdo con el rendimiento. Lamentablemente, en la práctica esto no ocurre. La renovación está muy poco ligada a la gestión de los recursos públicos. Y son muchos los funcionarios, por debajo del nivel político, en el gobierno y en las empresas públicas que tienen el cargo asegurado, independientemente del rendimiento de su trabajo,** muchas veces amparados por los sindicatos, más interesados en proteger el empleo de sus pocos miembros que en el bienestar de la sociedad en general. ¿En qué país se ha logrado ligar la remuneración y promoción de los maestros del sector público con el rendimiento? ¿Qué consecuencias tiene esto sobre la calidad de la educación pública? Dejamos al lector que piense en las experiencias en su país.

**Adicionalmente, es muy común encontrar que en la gestión de las empresas públicas tienen fines políticos, que persiguen el bien de algunos pocos (obtención de votos para los gobernantes, empleo para los allegados, etc.).** En apariencia con buenas intenciones, el gobierno de Venezuela decidió utilizar los recursos de la empresa petrolera estatal para promover el bienestar de la comunidad. Poco a poco se confundieron los objetivos políticos con los privados, y la empresa terminó dedicando buena parte de sus recursos a asistencia social (superando a los respectivos ministerios), y se convirtió en un instrumento de obtención de votos, desvirtuándose su capacidad técnica y gerencial, reduciendo la inversión en tecnología e innovación. Si bien este es un caso extremo, es ilustrativo de los riesgos. **La experiencia en la ola de privatizaciones en algunos países de América Latina y España demostró la ineficiencia con que habían sido gestionados los recursos públicos, sobre todo en el sobreempleo y en la gestión financiera. Pero ello no quiere decir que las empresas privadas los puedan gestionar mejor en todos los sentidos.** No todos los sectores y empresas que fueron privatizados alcanzaron los beneficios económicos y sociales esperados, pero su análisis se sale del objetivo de este artículo.

## ¿El sector público es más responsable ante la sociedad que el sector privado?

Imposible generalizar. En teoría, los objetivos de las empresas públicas están más cerca de los de la sociedad que los de la empresa privada, pero en la práctica ambos tienen conflictos de intereses. **Los objetivos de los participantes en el mercado y en el proceso político no coinciden con los de la sociedad. Ambos modelos de gestión tienen conflictos entre los objetivos privados (personas) y los públicos (la sociedad), que deben ser gestionados.** La nacionalización de algunos servicios públicos no resolverá las supuestas irresponsabilidades del sector privado. Son diferentes irresponsabilidades. Las empresas públicas tampoco internalizan sus externalidades. El argumento de que al no tener la motivación del beneficio pueden cobrar menores precios y pagar mejores sueldos es una falacia, muchas veces derivada del hecho de que el gobierno no les cobra a esas empresas por el costo del capital aportado (ni intereses ni dividendos) y por algunos recursos que usan (infraestructura), y muchas empresas públicas no pagan los impuestos que les toca. Estos “subsidios” a la empresa pública son pagados directa o indirectamente por los contribuyentes. ¿Es una responsabilidad social la creación de empleo innecesario, improductivo?

**En buena medida esto depende de cada sector.** Hoy en día son muy pocos los que pueden abogar por la provisión pública de los servicios de telecomunicaciones. Muchos recordarán la ineficiencia y el retraso tecnológico de la provisión pública esos servicios. Hay menos discrepancia en los servicios de agua potable y alcantarillado, ya que en este caso lo más importante es la eficiencia en la prestación del servicio, y menos la innovación. Además, en muchos países se considera un derecho público (aunque ello no quiere decir que el servicio no deba cubrir todos sus costos). Hay mucha más controversia en los servicios de infraestructura de transporte (carreteras, ferrocarriles, puertos, aeropuertos), donde muchos creen que deben ser un servicio público. En algunos países se reconocen las ventajas de cada uno de los modelos y se adoptan modalidades híbridas, como es el caso de la infraestructura social (hospitales, cárceles, educación, administración de justicia, etc.), donde el sector privado gestiona la infraestructura física (construcción, gestión y mantenimiento) y el sector público gestiona los servicios que se van a prestar. **Se usan las ventajas comparativas del sector público y del privado.**

Sector privado	Sector público
Posibles ventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Capacidad de gestión</li> <li>• Ingenio, creatividad</li> <li>• Eficiencia, resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder político</li> <li>• Visión global</li> <li>• Responde a la sociedad</li> <li>• Acceso a recursos</li> </ul>
Posibles desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortoplacismo</li> <li>• Avaricia</li> <li>• Egocentrismo</li> <li>• Impaciencia: corruptor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortoplacismo</li> <li>• Objetivos políticos</li> <li>• Ineficiencia</li> <li>• Tentación: corrupto</li> </ul>

## ¿La empresa pública es la solución a la irresponsabilidad de la empresa privada?

La responsabilidad o irresponsabilidad de la empresa privada no debería ser el argumento para la provisión pública de los servicios públicos. Si son irresponsables, tomemos las medidas, como sociedad, para que no lo sean.

Hay empresas públicas y privadas que son irresponsables, o no todo lo responsables que deberían. Pero la **empresa privada suele ser objeto de mucho mayor escrutinio, tanto por parte del gobierno como por la sociedad civil. La empresa pública se supone que es responsable, o no se cuestiona su responsabilidad.** Son pocas las veces que la sociedad civil se preocupa por su responsabilidad, y mucho menos el gobierno, que es corresponsable. Están fuera del radar. **¿Es que las empresas públicas son responsables o es que no sabemos lo irresponsables que son?**

**Ni el mercado ni el proceso político producen resultados que automáticamente satisfacen las necesidades de la sociedad. En teoría podría ser, pero en la práctica no lo es. Ambos enfrentan imperfecciones, incentivos perversos, externalidades.** La tarea es estructurar las operaciones de ambos, de tal manera que asuman sus responsabilidades ante la sociedad. Pero parece más fácil controlar que las empresas privadas sean responsables, que hacerlo con el sector público. En el primer caso, los *stakeholders* son los consumidores, medios, empleados, gobiernos, etc., y muchos de ellos actúan poco por ahora. En el segundo caso, los principales *stakeholders* son los gobiernos y los votantes (muchos consumidores se han resignado a la ineficiencia pública), pero el proceso por el cual ejercen su poder es muy limitado, imperfecto, inefectivo y no hay consenso.

**No hay consenso sobre lo que es una empresa responsable, pero menos aun lo que es un sector público responsable. Su principal responsabilidad es la gestión eficiente y efectiva de los recursos públicos, los nuestros. ¿Cómo y cuándo podemos exigir rendición de cuentas? Ni siquiera sabemos los recursos que gestionan.** Parece ser más fácil pedirle cuentas y castigar a la empresa privada. En este caso, podemos cambiar de suplidor de bienes y servicios. Pero, ¿podemos cambiar de gobierno?, ¿podemos cambiar de empresa de agua potable y electricidad?, ¿podemos cambiar una carretera por otra o de un aeropuerto a otro? No, los servicios públicos son un monopolio, con todo lo que ello conlleva para su responsabilidad ante la sociedad.

**NO, la empresa pública no es la solución a la irresponsabilidad de la empresa privada.**

## II.6. Cables cruzados: cómo se inicia un programa de RSE en una PyME

*Con Estrella Peinado-Vara*

Cables Cruzados (CC) es una mediana empresa constituida como sociedad anónima de capital privado, situada en los suburbios de Buenos Vientos, capital de Argenxico (debe ser obvio al lector que esto es un caso ficticio)<sup>1</sup>. La empresa está ubicada en un parque industrial adyacente a un barrio de bajos ingresos. Fue fundada por tres amigos, cinco años después de terminar sus estudios de ingeniería, hartos de trabajar para los demás y ver que sus esfuerzos servían para enriquecer a otros. CC era un productor de cables y otros productos de acero. Tenía una plantilla de alrededor de 80 personas, de las cuales 50 trabajaban en la sección de producción e ingeniería, y el resto en la gestión de la empresa. Algunos de los obreros vivían en las comunidades cercanas a la planta.

Adrián Llabrés, Presidente, Director General y accionista mayoritario de CC, volvió a la oficina el lunes, después de haber participado en una conferencia sobre Responsabilidad Social de la Empresa durante el fin de semana, y estaba entusiasmado con todo lo que había oído. En la conferencia, todos los ponentes habían hablado con fervor de los beneficios de ser una empresa responsable. Oyó hablar de la posibilidad de captar nuevos mercados, del aumento de la productividad de los trabajadores, de la oportunidad de construir el capital social en la comunidad (que la empresa necesitaba desesperadamente, debido a los impactos que generaba en el barrio), de la reducción de costos en los materiales y servicios utilizados como insumos para la producción, entre muchos otros beneficios. Muy pocos de los ponentes habían mencionado los costos involucrados.

Él decidió asistir a la conferencia porque el concepto en sí le resultaba atractivo. Creía que era una persona afortunada, y debía devolver algo a la sociedad. Tenía fuertes principios éticos y creía que debía dirigir su negocio de la mejor manera posible, pero sentía que no era suficiente “no hacer daño”; que quería hacer más, pero, ¿qué? ¿Más donaciones a la comunidad?

Como gerente escéptico que era, todo lo que escuchó le parecía demasiado bueno para ser verdad, por lo que intercambió impresiones con otros gerentes que participaban en la conferencia. Algunos le dijeron que habían comenzado algunos programas y lograron cierto éxito; otros pocos le manifestaron que sus esfuerzos no habían conducido a los resultados esperados, tal vez porque las expectativas eran altas o porque no tenían experiencia. La gran mayoría eran tan escépticos como él.

Así que decidió consultarlo con sus directivos, algunos de los cuales eran también accionistas. Les explicó los aspectos más destacados de la conferencia y su deseo de “hacer algo”. La mayoría habían oído hablar de esas ideas. La Directora de Administración, Silvia Puig, dijo que ya se encontraban haciendo algunas cosas, y les recordó que estaban

<sup>1</sup> Este capítulo fue escrito en colaboración con Estrella Peinado-Vara, del BID.

patrocinando un equipo de fútbol infantil y haciendo donaciones a algunas ONG locales que se ocupaban de los niños y las personas sin hogar. El Director Financiero, Marco Forné, preguntó que cuáles eran los beneficios financieros de la participación en “esas prácticas responsables”. El Gerente de Producción, Christian Ferrati, vio cierto potencial en agilizar los procesos para reducir el consumo de materias primas y de energía, y tal vez en reutilizar parte de los residuos generados, pero estaba preocupado por el impacto de los cambios en el proceso de producción y los costos de las reformas. La Subgerente de Recursos Humanos, Patricia Bottecchia, a la que habían invitado a la reunión, no tenía ni idea de cómo o por qué debía involucrarse en estos temas.

Después de mucho debate, Adrián llegó a la conclusión de que “había que hacer algo”, más allá de las donaciones ocasionales tradicionales, pero no tenía claro cómo proceder. Christian, dado su sesgo técnico, sugirió que contrataran a algunos consultores especializados para que los asesoran sobre qué sería lo más eficaz. Silvia, que también supervisaba el sistema de gestión de la información, sugirió buscar en internet si podían descargar uno de esos programas que permiten hacer un diagnóstico automatizado de su situación. Tal vez les dieran algunas sugerencias, basadas en los resultados de otras empresas que ya hubiesen realizado ese diagnóstico. Marco, el tacaño, respaldó la idea de gastar poco o nada con entusiasmo.

Adrián era escéptico sobre las soluciones genéricas, pero pensó que podría ser un buen punto de partida, mientras no tuvieran una mejor idea sobre qué estrategia seguir. Por haber propuesto la idea, se le asignó a Silvia la tarea de hacerlo y de reportar al grupo en dos semanas. Ella aceptó, pero advirtió que necesitaría la ayuda de todos, porque a pesar de que conocía el funcionamiento de toda la empresa, su conocimiento no era lo suficientemente detallado. “*No hay problema, preguntanos todo lo que necesites saber*”, fue la respuesta unánime.

Después de dos semanas se convocó una reunión, para discutir los resultados. Silvia había encontrado varios cuestionarios en línea sobre autoevaluación de RSE y había elegido el más amplio, suponiendo que proporcionaría una evaluación completa. Tenía cerca de 200 preguntas sobre las llamadas “grandes áreas de acción de la RSE”: gobierno, ética y corrupción, medioambiente, proveedores, empleados, comunidad, clientes y productos<sup>2</sup>.

Lamentaba haber seleccionado el cuestionario más amplio, porque el responder a todas las preguntas era tan doloroso como sacarse una muela sin anestesia. Sin embargo, ella creía que el ejercicio había valido la pena, ya que sabía ahora mucho más sobre lo que la empresa estaba y no estaba haciendo en esas áreas, mucho más que ninguno de sus colegas.

El instrumento que había seleccionado otorgaba puntuaciones parciales y globales, que se podían comparar con aquellos que habían respondido al cuestionario antes. La pregunta unánime en la reunión fue: “¿Cómo quedamos?”, y la respuesta obvia: “Bastante mal”.

<sup>2</sup> Vives, Antonio (2014). *Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: efectividad de herramientas de autoevaluación. Globalización, Gobernabilidad y Competitividad*, Vol. 8, No. 2, may-ago. Disponible en [www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com).



*¿Por qué? “Porque no estamos involucrados en muchas de las actividades previstas por el cuestionario”. “Por ejemplo, nos salió muy baja la puntuación en las preguntas sobre los proveedores, ya que no comprobamos ni promovemos sus prácticas responsables”.*

Christian preguntó: *“¿Qué se supone que debemos hacer si nuestro principal proveedor de acero es el único que podemos utilizar? Tal vez tenemos unos pocos proveedores de menor importancia en los que sí tengamos elección y en los que podamos influir”.*

*“Otro caso en el que nos salió bastante mal es el tema de la gobernabilidad, ya que no parece que tengamos los procesos previstos a nivel de la Junta Directiva, como tampoco tenemos comités de remuneración, de auditoría, de sostenibilidad y de riesgo”.*

Ahora fue Adrián quien preguntó: *“¿Por qué necesitamos todo eso si somos una sociedad anónima de capital privado, todos somos directores, no hay consejeros externos, y sabemos todo lo que está pasando a través de la comunicación permanente entre nosotros mismos?”.*

*“¿Estamos bien en algo?”. “Sí, al cuestionario parece que le gustan nuestras donaciones”.*

Ahora fue Marco el que habló: *“¿Y qué obtenemos a cambio de ese dinero? ¿Hay algo más que estemos haciendo bien?”.*

*“Bueno, parece que estamos en la media en nuestra gestión de los empleados, aunque parece que podríamos hacerlo mucho mejor, y lo estamos haciendo bien en el tema de la corrupción, aunque no tengamos un código ético”.*

Adrián dijo: *“Afortunadamente no estamos corrompiendo a nadie, a pesar de que Dios sabe lo difícil que es hacer negocios en este país sin la ayuda de los ‘pagos de facilitación’. En cuanto al Código de Ética, yo preferiría tener ética antes que un código escrito, pero sin duda deberíamos dotarnos de algún tipo de código de conducta / ética / valores, o como lo llamen. Tal vez nos puede ayudar el tener una declaración escrita, que podemos utilizar como referencia”.*

Entonces intervino Silvia: *“Tener un código sin duda ayudaría, pero espero que se apoye con un proceso para cumplirlo; de lo contrario será otro pedazo de papel”. “Ah, y por cierto, los resultados no son buenos tampoco en las secciones de productos y clientes, ya que no parece que nos preocupemos por la responsabilidad de nuestros productos y su impacto en los clientes, aunque proporcionemos un muy buen servicio al cliente”.*

Una vez más Christian, el Gerente de Producción, intervino: *“¿Cómo pueden nuestros productos ser irresponsables y cómo se supone que nosotros, un pequeño proveedor, controlemos lo que los clientes hacen con nuestros productos?”.*

Después de mucha discusión sobre estos temas, todos tenían claro que el ejercicio había sido útil para abrirles los ojos, pero que era muy limitado como herramienta para establecer una estrategia de RSE. Se acordó que era demasiado genérico, que no se centraba

en la realidad de la empresa y su entorno empresarial. La conclusión general fue que “lo barato sale caro”, y que era mejor tener el asesoramiento de algunos expertos para desarrollar una estrategia hecha a la medida para la empresa. Es mejor gastar algo de dinero en esto, que embarcarse en actividades que no sean eficaces o eficientes, y peor aún, que podrían crear expectativas que no pueden cumplirse. En este punto Marco, a regañadientes, accedió a “gastar” algo de dinero.

*“Invertir, Marco, invertir, que esto no es gastar”, puntualizó Adrián.*

Ahora que habían decidido buscar asesoramiento externo, la discusión se trasladó a quién y cómo. Era evidente para todos que no podían permitirse el lujo de contratar a las grandes empresas de consultoría, y que tendrían que optar por algo más sencillo. A pesar de que Adrián tenía reservas con este tipo de empresas, pidió a Silvia hacer algo de investigación y presentar los resultados en una semana.

Después de haber hecho la investigación, Silvia confirmó que, efectivamente, sería necesaria una consultora más pequeña, pero advirtió que el mercado estaba lleno de aficionados en esta área. Muchos consultores creían que después de haber tomado un curso de RSE en alguna institución de entrenamiento (también llenas de aficionados) eran consultores expertos. Silvia mencionó que este era un campo que se estaba expandiendo rápidamente, y que al no ser todavía una disciplina académica o una profesión, cualquiera se consideraba capacitado para ejercer.

*“No me gusta sugerirlo, pero tal vez necesitamos un consultor para hacer la búsqueda de un consultor adecuado a nuestro caso”, dijo Adrián. “No creo que debamos gastar recursos para gastar más recursos en algo que puede ser un desperdicio de todos modos”, añadió Marco. “Está bien, no vamos a contratar a un consultor para encontrar un consultor, pero como creo que podríamos estar perdiendo mucho si no conseguimos la asesoría más adecuada, especialmente dada la profusión de expertos no expertos, llamaré a la ponente principal en la conferencia para preguntarle si conoce a un consultor adecuado para nosotros; esperemos que no sea ella misma. También voy a preguntarle si nos puede escribir unos términos de referencia para el trabajo, de modo que podamos decirle al consultor exactamente qué queremos lograr”, concluyó Adrián.*

Finalmente se contrató a una consultora, encargada de una misión muy específica: preparar una estrategia para mejorar la contribución de la empresa a la sociedad y al medioambiente, teniendo en cuenta que los recursos financieros y de gestión son muy limitados. Adrián describió la tarea: *“No podemos involucrarnos en todo, solo en aquello en lo que podamos conseguir el mayor impacto, que nos recompense con una cierta apreciación de la sociedad por nuestros esfuerzos y que se pueda manejar con un modesto aumento de nuestros recursos, y si es posible, que proporcione algún rendimiento financiero (esto lo añadió Marco), teniendo en cuenta que nuestra primera responsabilidad es ser una compañía financieramente viable. Y para que sea viable desde el punto de vista financiero y de gestión, la implementación debería ser por etapas, sobre los próximos cinco años. No podemos hacer de todo, y menos a corto plazo”.*

Después de un mes la consultora, Mayte Ramírez, una ex gerente de RSE retirada de una gran empresa, les presentó su propuesta para la estrategia de RSE para CC. Ella había entrevistado a los directores de los diferentes departamentos, para conocer sus actividades, y habló con algunos empleados individuales, a fin de conocer las condiciones de trabajo. Había visitado la comunidad que rodea la planta y oficinas, y conversó con algunas ONG que trabajan en la zona. Habría querido consultar con algunos clientes, proveedores y los gobiernos locales, pero el presupuesto para la tarea era reducido, y solo hizo algunas llamadas telefónicas. Sin embargo, logró elaborar recomendaciones sobre la conducta responsable en la mayoría de las áreas más relevantes.

Sobre gobierno corporativo, solo recomendó que se mantengan registros adecuados de las reuniones formales e informales de la Junta Directiva, en particular las relacionadas con la gestión financiera y de personal, y sugirió que el grupo informal que había estado discutiendo estas cuestiones se reuniese periódicamente para discutir las actividades y resultados de la acciones de RSE, y que se mantuviesen registros apropiados. Sobre ética y corrupción sugirió que, en efecto, se desarrollara una declaración de valores y un código de conducta, para su difusión entre los empleados en reuniones formales, las cuales debían ser lideradas por el director de cada departamento. Además, recomendó el desarrollo de un proceso de consideración de denuncias, donde se pudieran hacer alegaciones de forma anónima, para ser consideradas por un comité informal de tres directivos. Solo a mediano plazo, y en caso de necesidad, recomendó que se estableciera un comité formal. A medida que la empresa crezca, es importante que todos los empleados conozcan y compartan los valores de la empresa. En materia de impuestos, dijo que no hizo ninguna investigación, porque supone que la empresa paga todos los impuestos que le corresponden. Marco intervino inmediatamente: *“Por supuesto que se pagan todos los impuestos... o eso creo”*.

En las cuestiones ambientales, se dio cuenta de los problemas relacionados con el ruido y la contaminación del aire, que podrían ser cada vez más preocupantes, y sugirió medidas de mitigación, en particular dentro de la planta de producción. El consumo de energía parecía ser elevado, por la naturaleza misma de los procesos, y recomendó buscar maneras de sustituir energía térmica por fuentes de energía renovable. En esto, Christian objetó que el gasto en energía sería mayor. Mayte recomendó un enfoque gradual, y comenzar buscando la eficiencia energética en los procesos de producción, como un objetivo a mediano plazo, tal vez aprovechar algo del calor generado y mejorar la eficiencia de algunos de los motores. También recomendó el reciclaje de diversos residuos. El consumo de agua era también significativo, y sugirió formas de reutilización del agua y el calor acumulado al ser utilizada para enfriar partes del proceso. El diseño de todo esto se debía iniciar de inmediato, pero con objetivos de implementación a mediano plazo. En cuanto a los principales proveedores, su posición fue que poco se podía hacer a corto plazo, pero sugirió que buscaran proveedores más responsables, en particular para los insumos donde existen más alternativas, una vez que tuvieran más experiencia en “producción responsable”. En cuanto a las condiciones de trabajo, se recomendó poner en marcha a corto plazo medidas para mejorar la ventilación y reducir el ruido en la planta. En cuanto a

los beneficios laborales, se consideró que eran razonables comparados con el sector, pero después de conversar con algunos empleados, se sugirió la revisión de los programas del seguro médico y de instituir un programa de reconocimiento o premio para los trabajadores más productivos y los que proporcionen las sugerencias más eficaces para mejorar el ambiente de trabajo. Como de costumbre, Marco se quejó de que esto costaría recursos, pero Mayte explicó las características de muchos de estos programas, que casi no cuestan nada, que no son una cuestión de reconocimiento económico (aunque se podría considerar a mediano plazo), sino más bien un reconocimiento público, no monetario, dentro de la empresa y la comunidad. Sería deseable relacionar las bonificaciones a la consecución de los objetivos de responsabilidad, pero esto está por encima de las posibilidades de una empresa como esta, dada la complejidad de obtener la información, y no se recomendó.

Respecto a acciones con la comunidad, recomendó un compromiso más proactivo y enfocado. Las donaciones están muy bien, pero la mayoría de las veces se dan por sentadas y no hay límite a las peticiones de ayuda. Mayte propuso una estrategia que conlleva algunas donaciones, pero dentro del contexto de un programa coherente, relacionado directamente con un grupo específico de ONG, y un programa de voluntariado con impacto tangible en la comunidad, nada de plantar árboles o limpiar calles. Teniendo en cuenta las necesidades percibidas de la comunidad, recomendó no dispersar esfuerzos, y sugirió concentrar todos estos en los temas de educación y formación: donaciones, apoyo a ONG y voluntariado, incluyendo formación de algunos jóvenes de la comunidad en la empresa. La consultora hizo hincapié en la necesidad de concentrar el esfuerzo en aquello de mayor impacto y que pueda ser observado y reportado. También sugirió coordinar esto con el municipio, para mejorar la efectividad y tal vez establecer una alianza para aunar esfuerzos y mejorar la relación con la comunidad y el gobierno local. Dados los problemas financieros de la municipalidad, propuso que la empresa ofrezca a algunos de sus expertos en la gestión financiera, para asesorarlos sobre temas presupuestales y de gestión de inversiones.

En cuanto a la mejora de la responsabilidad de los productos, Mayte recomendó que se concentren en el asesoramiento a clientes más pequeños, sobre la correcta utilización de los productos y la disposición de los residuos, una vez utilizados. También sugirió estar atentos a lo que otras empresas similares estaban haciendo para mejorar la fiabilidad de sus productos. Sobre los clientes, aconsejó que obtuvieran retroalimentación más sistemática sobre la satisfacción del cliente y el rendimiento de los productos.

Después de toda esta extensa explicación, Patricia, la que originalmente pensó que esto no tenía nada que ver con ella, le preguntó cuál era el papel que se esperaba de ella en todo esto. Mayte explicó que su papel era crítico. Tenía que asegurarse de que la contratación, el desarrollo, la evaluación y promoción del personal fueran consistentes con los valores y objetivos de responsabilidad de la empresa. Ella desempeñaba también un papel activo en asegurar la participación de los empleados en esos esfuerzos y proporcionar información a los administradores para mejorar ese compromiso, que es crucial para el éxito del programa. Después de todo, la alta dirección ordena, pero es la tropa la que

implementa. Su papel era el de pasar de la administración pasiva de los recursos humanos a una gestión proactiva del capital humano. *“Vaya, no sabía que podía ser un recurso tan valioso. Contad conmigo, pero necesitaré el apoyo de todos vosotros, no todo es tan evidente”.*

*“Antes de irte, déjame hacerte una pregunta. En el seminario oímos hablar mucho de la necesidad de producir un informe de sostenibilidad como parte de una estrategia de responsabilidad. ¿Cuál es tu opinión sobre esto?”, preguntó Adrián. “Sí, hay casi una obsesión acerca de la elaboración de informes de sostenibilidad, especialmente promovidos por toda una industria de consultores que gira alrededor de los informes de sostenibilidad. Sin embargo, los informes de sostenibilidad no son para todo el mundo, y mucho menos para las PyMEs. Son caros de preparar y, en muchos casos, no son herramientas muy eficaces (Marco sonrió). Pero esto no quiere decir que no se tenga que informar acerca de las actividades, lo que significa es que una PyME tiene que enfocarse y no matar mosquitos a cañonazos. Se tiene que comenzar a recoger datos sobre algunos indicadores claves del rendimiento, a fin de seguir el progreso, y ojalá medir el impacto de las actividades en los grupos de interés y en sus actividades. En este caso se deben preparar informes específicos, según la audiencia a la que van destinados, por ejemplo, boletines de noticias para los empleados, reuniones y folletos sencillos para la comunidad, las ONG y los gobiernos locales, retroalimentación para los clientes, una sección en su página web, etc. Una recopilación exhaustiva en un informe de sostenibilidad es algo que se puede considerar en una fecha posterior, con base en la experiencia recogida en estos informes parciales, focalizados. Obviamente, tendrá que consolidarse toda esta información para consideración de los directivos. Lo más probable es que sea una grata sorpresa, al darse cuenta de todo lo que ya se estaba haciendo en beneficio de la sociedad y lo que están logrando. Además, todo este proceso sirve para aunar criterios y voluntades, y formar equipo alrededor de la responsabilidad”, concluyó Mayte.*

Adrián dijo: *“Esto es muy útil y puede llevarnos un tiempo. Silvia puede empezar a trabajar en ello”.* *“Yo podría ayudar a Silvia en estas tareas, si quieren”, dijo Mayte. “Bueno, lo pensaremos”.*

Para ser coherente consigo mismo, Marco, una vez más, pidió a Mayte entrar en más detalles acerca de los costos esperados de sus recomendaciones, y los beneficios financieros reales. Mayte respondió que la mayor parte de los costos podrían ser cuantificables, pero muchos de los beneficios no, y requerirá el juicio de los directivos para evaluar la relación costo/beneficio. Les recordó la frase atribuida a Einstein de que *“no todo lo que se puede contar cuenta, ni todo lo que cuenta se puede contar”.* Podría ser demasiado costoso implementar un sistema de medición formal de costes y beneficios; sin embargo, se debería tener un sistema de información que se acomode a las limitaciones financieras y de gestión. Depende de la gerencia determinar la intensidad y la velocidad con que se considera viable implementar el programa. Para aplacar a Marco, Mayte sugirió que comiencen por las acciones con mayores posibilidades de producir beneficios financieros y resultados a corto plazo, como el ahorro en el uso de insumos, y luego pasar a las actividades cuya rentabilidad no sea tan clara o directa. Adrián se dio cuenta de que Marco era un hueso duro de roer, pero estaba seguro de que poco a poco, al darse cuenta de los beneficios del programa, se convertiría.

Todos estaban bastante satisfechos con el ejercicio, que la estrategia parecía factible, ya que era flexible y se concentraba en lograr un impacto. Todos, con alguno que otro más reacio, estaban convencidos de que cualquier programa tenía que ser aplicado sin prisa, pero sin pausa, y que no debían subestimar el esfuerzo.

*“Si estamos todos juntos en estos esfuerzos, podemos hacerlo. Estoy seguro de que dentro de unos años estaremos encantados de habernos dedicado a este programa”,* concluyó Adrián.

## II.7. Cultura corporativa y cultura de responsabilidad

*Con Alberto Andreu Pinillos*

No hay más que mirar los grandes escándalos económicos de la historia reciente (desde Enron, hasta Volkswagen) para darse cuenta de una evidencia: la cultura corporativa y la responsabilidad social están directamente relacionadas. Si la cultura de una empresa (la que sea) define la forma como esta actúa y se comporta, entonces un comportamiento responsable (o no) será consecuencia directa de esa cultura. En otras palabras: no se puede cultivar la responsabilidad social sobre el terreno de una cultura irresponsable.

Por eso nos interesó escribir sobre la relación de estos dos conceptos: cultura corporativa y responsabilidad social. Podemos afirmar que la cultura corporativa es importante y está en el origen de la responsabilidad social. Y lo es, y lo está, porque es la cultura la que determina la reacción de la empresa a los cambios en el mercado, a las acciones externas y, en las últimas décadas, a la necesidad de respuesta por los impactos de la empresa ante la sociedad. Esta última y los gobiernos lo están exigiendo. Muchas empresas no se han formado o desarrollado con esta concepción; por el contrario, la cultura prevaleciente es la dictada por objetivos financieros, de allí que se requiere un cambio cultural en la gran mayoría de ellas, no solo de implantar nuevas acciones.

El objetivo que nos hemos marcado es operacionalizar esa frase tan manida entre los gestores de la responsabilidad social de que *“la RSE tiene que estar en el ADN de la empresa”*. Frase bonita, pero que queda en una declaración vacía de intenciones si no somos capaces de descifrar el código genético de la cultura, ni de encontrar las enzimas que hagan reaccionar al organismo de forma positiva.

Para tocar este tema, abordaremos cuatro puntos. Primero, intentaremos comprender qué es la cultura corporativa y los elementos que la componen. Segundo, analizaremos con más detalle las creencias y valores expresados en la visión y los valores, incluyendo los códigos de ética como guías. Tercero, mostraremos los instrumentos para el comportamiento corporativo, representados por la estructura formal, la informal, las personas y el papel de la tecnología en la adopción de la cultura organizacional. Y por último, veremos cómo el desarrollo de la sociedad exige una evolución de la cultura de las empresas hacia un carácter, una cultura de responsabilidad que condicione la forma en la que desarrolla todas sus actividades y cuáles con las principales características de esa cultura.

### 1. Cultura corporativa: concepto y elementos que la componen. Repercusiones en la RSE

Por tradición, la cultura corporativa ha sido un tema de interés relativamente especializado, limitado a determinados académicos, consultores y algunas grandes empresas. Sin embargo, con motivo de la crisis financiera que comenzó en el 2008, fueron muchos los que se dieron cuenta de las fallas en el comportamiento de las empresas y de su regu-

lación, en especial de las instituciones financieras. Al fortalecer las regulaciones quedó claro que eran necesarias, pero no suficientes, que buena parte del problema era la cultura prevaleciente en muchas de estas instituciones. También eran necesarios, pero no suficientes, los códigos y comités de ética, y las reglas explícitas de comportamiento. Junto con el renovado interés por fortalecer las regulaciones, se ha desarrollado gran interés por la cultura empresarial en su más amplio sentido.

### 1.1. ¿Qué es la cultura empresarial?

Recientemente hubo una discusión en los medios sociales, que despertó nuestro interés en el tema. Por un lado, John Traphagan afirmaba, en un artículo publicado en el *blog* del Harvard Business Review<sup>1</sup>, que el concepto es vago, que no existe unanimidad en su definición y gestión, que dentro de una misma empresa pueden haber variaciones sobre lo que se cree que es la cultura, y que es un tema del cual se habla poco dentro de las empresas. Por ello, lo considera un concepto engañoso y no gestionable. Sostiene que las organizaciones “no tienen una cultura, tienen filosofías e ideologías que forman un proceso en el cual hay un constante discurso sobre la naturaleza y expresión de los valores, creencias, prácticas, ideas y objetivos” (irónicamente, esto parece ser una buena definición de cultura). Días después, en otro artículo publicado en el *blog* de la revista Forbes<sup>2</sup>, Dan Pontefract hizo una defensa a ultranza del concepto, y acusó a Traphagan de ignorancia sobre los temas empresariales. Defiende que es precisamente la existencia y gestión de la cultura la que le da a las empresas la resiliencia y capacidad de sobreponerse a crisis y poder enfrentar la competencia. La cultura es un elemento unificador del personal, de la gestión. Nosotros somos partidarios de esta segunda posición, y ello nos llevó a escribir una serie de artículos que se resumen en este capítulo.

### 1.2. ¿Cómo se define?

La definición más sencilla de la cultura corporativa es el “*cómo se hacen las cosas aquí...*”. Una concepción popular es la que expresó el entonces CEO de IBM Lou Gestner: “*La cultura corporativa es lo que la gente hace cuando nadie está mirando*”. Esto debe entenderse como que es lo que se hace porque es algo innato, porque es la manera de ser, debe ser lo que se hace cuando te miran y cuando no te miran. Sería una cultura perversa si se hicieran las cosas de manera diferente al descubierto que en la privacidad.

De manera más formal, “*la cultura organizacional es el sistema de supuestos compartidos, valores, creencias, que gobiernan el comportamiento de las personas en las organizaciones. Estos valores compartidos tienen una gran influencia sobre el personal y determinan cómo se ven, cómo actúan, cómo hacen su trabajo. Cada organización desarrolla y mantiene una cultura singular, que proporciona lineamientos y límites al comportamiento de sus miembros*” (John McLaughlin)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Traphagan, John. *Why “Company Culture” Is a Misleading Term*. Harvard Business Review. Abril 2015.

<sup>2</sup> Pontefract, Dan. *There Is Nothing Wrong With The Term ‘Company Culture’*. Forbes. Abril 2015.

<sup>3</sup> McLaughlin, John. *What is Organizational Culture? Definition & Characteristics*.

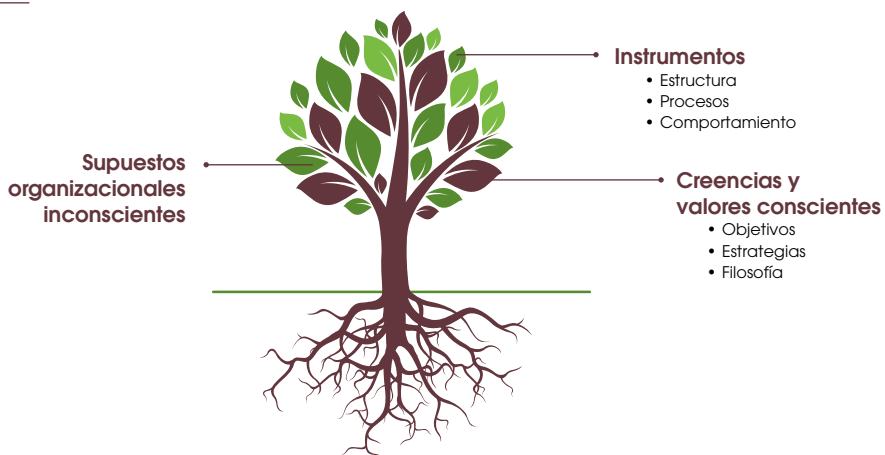


La cultura organizacional como tal no suele estar compilada de manera formal dentro de la empresa. Dificilmente se puede responder en forma inequívoca a la pregunta ¿cuál es la cultura de esta empresa? Son las reglas escritas y no escritas, explícitas e implícitas, que rigen, o se espera que rijan, el comportamiento. Quizá no haya consenso entre sus integrantes sobre cuál es la cultura de la empresa, y puede ser objeto de diferentes interpretaciones. Es posible que algunos componentes de la cultura sí estén explicitados. Por ejemplo, la empresa puede tener un *mission statement*, una visión, una escala de valores, a veces expresados en códigos de ética y/o de conducta, tener políticas que rigen el comportamiento y procedimientos para aplicarlas. Ello es importante para la difusión de la cultura entre el personal. Pero la cultura va más allá de lo formalmente escrito, e incluye también una serie de supuestos organizacionales inconscientes que pueden ser determinantes.

La gráfica 1 ilustra los componentes de la cultura a través de la imagen de un árbol, que puede ser útil para conceptualizar su gestión. Por ejemplo, las raíces representan lo escondido, los supuestos organizacionales inconscientes (así se hacen las cosas aquí, ¿por qué?, porque sí). Estos supuestos son los que más dificultades proporcionan a la hora de querer hacer cambios culturales, ya que no están claramente identificados. El tronco representa el soporte de la cultura de la empresa, las creencias y valores conscientes, expresados en los objetivos (modelo de empresa, incluyendo su relación con la sociedad), las estrategias y la filosofía de la gestión y el comportamiento de la alta dirección. Las ramas y las hojas representan los instrumentos con los que se materializa la cultura a través de la estructura formal e informal, los procesos explícitos e implícitos y el comportamiento del personal. Estos elementos serán explorados en los siguientes artículos, cuando analicemos la gestión.

## Elementos de la cultura organizacional<sup>4</sup>

Grafica 1



Adaptado de *Organizational Culture and Leadership*, Edgar H. Schein

© Antonio Vives

<sup>4</sup> El listado de los elementos se toma de Edgar H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*. 4.ª edición, Wiley, 2010.

La cultura organizacional se aprecia mejor cuando se cambia de trabajo o se observa “cómo se hacen las cosas” en otras empresas u organizaciones, especialmente si el contraste involucra diferentes países. A lo mejor no podemos describir cuál es la cultura de nuestra empresa, pero sabemos que es diferente a la de otras empresas, y sabemos que, en la nuestra, hay cosas que son aceptables y otras que no lo son.

La cultura empresarial puede tener múltiples manifestaciones, algunas dominantes, dentro del concepto más general. Se puede hablar de una cultura ética, de una cultura de cumplimiento, de una cultura conservadora que no tolera errores, de una cultura de estímulo a la creatividad y la toma de riesgos, de una cultura competitiva a veces individualista, de una cultura de equipo y colaboración, de una cultura de servicio, entre otras, y la que nos interesa en esta serie de artículos, la cultura de responsabilidad social, que incluye la ética, pero que es mucho más completa, que no excluye la competitiva, pero que al coexistir pueden dar lugar a conflictos.

Una empresa de tamaño moderado suele disponer de personal de diferentes profesiones, y no hace falta entrar en muchos detalles para darse cuenta de que la cultura de un departamento dominado por abogados será diferente de la de uno que dominan ingenieros, y a la de un departamento de mercadeo y ventas o al de investigación y desarrollo. Su formación profesional inculca una cultura, a veces implícita, pero siempre palpable. Los abogados tienden a una cultura de control, de cumplimiento de normas y leyes; los ingenieros tienden a una de creatividad e ingenio; los de mercadotecnia tienden a una cultura de priorizar el fin sobre los medios, buscan manipular (en el mejor sentido de la palabra) las percepciones para lograr sus objetivos, operando en el borde de las normas, y algunos dicen que los economistas, por ejemplo, en los departamentos de finanzas, tienden a una cultura de competitividad, y solo se preocupan de lo que se puede medir en términos monetarios, con menor énfasis en la moralidad de los resultados de las decisiones. En una institución financiera, el grupo de banca de inversión tendrá una cultura diferente de la del grupo de banca minorista: el uno puede tener una cultura de competitividad a cualquier costo, el otro, una cultura de servicio. Estos grupos suelen tener diferentes culturas de tolerancia de riesgos, de innovación, de consideración de factores ajenos a su disciplina.

### 1.3. ¿Por qué es importante estudiar el tema de la cultura empresarial, y en particular la cultura de responsabilidad social?

Porque es la cultura la que define los comportamientos de los integrantes de la organización, y son los comportamientos los que definen el carácter de la empresa y su relación con el entorno. Una cultura definida y generalizada será más conducente a un comportamiento gestionable, internamente consistente, articulado. Si es vaga y no está extendida, o si es fragmentada, con diversidad de “subculturas”, será mucho más difícil gestionarla; de allí la importancia de un establecimiento consciente y explícito de la cultura. Pero si la cultura es gestionada explícitamente y no producto de la casualidad, debería haber elementos comunes a todos, sobrepuestos a las subculturas, sobre todo en

ética y en responsabilidad social. Ello no quiere decir que todos lo entiendan igual, que todos conozcan las reglas explícitas e implícitas, pero sí que hay bases fundamentales del comportamiento que son, o deber ser, compartidas por todos los empleados.

#### 1.4. ¿Cómo surge y se desarrolla la cultura empresarial?

No todas las empresas tienen una cultura empresarial definida. Las de tamaño relativamente pequeño, las empresas que sufren continuos cambios, las de gran crecimiento y que absorben personal con grandes diferencias profesionales y culturales, poseen la tendencia a tenerla menos definida. Sin embargo, algunas pequeñas empresas, con un líder fuerte, tendrán la cultura que refleje su cultura personal, sus valores, sus creencias, etc.

La cultura se desarrolla con el tiempo, no es algo que se decide implantar de la noche a la mañana. Se desarrolla con el comportamiento de los líderes de la organización, en las interacciones internas, donde se muestra el comportamiento aceptable e inaceptable, los incentivos positivos y negativos, los sistemas de gestión, lo que se aprecia y lo que no, si se estimulan las opiniones divergentes o si se ve con malos ojos, si se toleran los jefes dictatoriales o si se prefieren los que buscan el consenso, si se castigan los errores o si se aceptan como parte del aprendizaje y la mejora, si se estimula la innovación o si se promueve la conformidad, si el “vivo” es promovido o más bien desenmascarado. Se desarrolla a través de las estructuras formales e informales, de los procesos y comportamientos, en la interacción con la sociedad y, en esta época de grandes cambios tecnológicos, a través del uso de la tecnología, como comentaremos más adelante.

## 2. Creencias organizativas: visión, valores, principios. Cómo incorporar la RSE

Como afirmábamos al inicio de este capítulo, la cultura de una empresa (la que sea) define la forma en la que esta actúa y se comporta; por ello, hemos considerado conveniente abrir la “caja negra” de la cultura corporativa, para (1) comprender cuáles son los bloques que la soportan y (2) ver cómo incorporar marcadores de RSE en cada uno de esos bloques, de forma permanente, no cosmética.

En general, la cultura de cualquier empresa viene marcada por su visión; sus valores; los principios que se han dado para “convivir”; por el sistema normativo que desarrollan esos principios, y por los supuestos implícitos que los sustentan. Por eso es tan complejo hablar de cultura y de RSE, porque hay que tocar muchas palancas.

### 2.1. La visión.

Se ha escrito mucho sobre qué es la visión de una empresa y, por lo general, hay cierta confusión entre expresiones como visión, misión y propósito. No queremos hacer aquí un tratado académico de ellas. Uno de los conceptos más claros sobre la visión es el ex-

presado por Jim C. Collins y Jerry I. Porras, autores de *Built to Last*<sup>5</sup>. En concreto, en su artículo “*Building Your Company’s Vision*”<sup>6</sup>, afirman que una visión bien concebida tiene que incluir dos componentes principales.

El primero de ellos es el porqué, la *ideología de base* (el *yin* para los autores), que define la razón de ser y el por qué existe una empresa; se trata de algo que no cambia y que proporciona a la empresa algo así como el pegamento que mantiene unida a la organización en sus procesos de crecimiento, descentralización, diversificación, expansión internacional. Es algo que se persigue siempre, pero no es un objetivo concreto que pueda alcanzarse en un periodo determinado de tiempo.

El segundo de ellos es el qué y el cómo, el *futuro previsto* (el *yang* para los autores), que vienen a ser las principales líneas de trabajo que establece una empresa para traducir la visión de las palabras a los hechos. Collins y Porras descubrieron en sus investigaciones que las empresas visionarias utilizan a menudo “poderosas misiones” para estimular los avances de la empresa. Estos autores prefieren hablar no de misiones, sino de metas grandes, superlativas y audaces, que son algo así como catalizadores a medio/largo plazo y que sirven (1) para focalizar esfuerzos y separar lo que es importante de lo que no lo es, (2) definir claramente qué productos hay que poner en el mercado y cómo hacerlo, y (3) comunicar líneas de trabajo claras a la organización.

Hay algunos ejemplos interesantes de qué es una visión. Por ejemplo, Steve Jobs siempre tuvo clara la visión de Apple. “*Mi pasión –decía Jobs– siempre ha sido la de construir una empresa duradera, en la que la gente se sienta motivada para crear grandes productos. Todo lo demás es secundario. Obviamente, es fantástico obtener beneficios, porque eso es lo que te permite crear grandes productos. Pero la motivación son los propios productos, no los beneficios*”.

Pero hay más ejemplos: Assar Gabrielsson, uno de los fundadores de Volvo, también acuñó esta idea: “*Los coches son conducidos por personas. Por consiguiente, el principio de todo lo que hacemos en Volvo es, y tiene que seguir siendo, la seguridad*”. Así posicionaron su empresa en la mente del consumidor. Otro ejemplo es 3M, que se asocia casi unánimemente con la idea de innovación. No hay más que detenerse en esta frase de Paul Carleton, su fundador, que en 1931 dijo: “*He aquí el undécimo mandamiento: no matarás una nueva idea de producto. Muchas grandes ideas de productos proceden de un tropiezo, pero usted sólo puede tropezar si se está moviendo*”.

## 2.2. ¿Cómo empotrar la RSE en la visión de la empresa?

Si sabemos qué es la visión, la pregunta es cómo incluir en ella “marcadores genéticos de RSE”. No hay reglas generales, pero podemos ofrecer algunas pistas:

<sup>5</sup> C. Collins, James; Porras, Jerry I. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business Essentials. Julio 2004.

<sup>6</sup> C. Collins, James; Porras, Jerry I. “*Building Your Company’s Vision*”. Harvard Business Review, septiembre-octubre 1998.

- a. Trabajar de la mano de las áreas de la empresa que, por lo general, son las responsables de definir o redefinir la visión (más allá del CEO): estrategia (para poder influir en los porqués, en la *ideología de base*) y planificación y finanzas (para poder influir en los qué y los cómo, en el *futuro previsto*).
- b. Incluir en la visión la palabra o palabras que sirvan como percha o palanca para desplegar acciones de RSE. Palabras como “desarrollo” o “progreso” están muy vinculadas a la *ideología de base* (al porqué), mientras que las palabras “responsable”, “sostenible”, “inclusivo”, “diverso”, “ético”, “transparente”, “comprometido” o “confiable” son buenas líneas de trabajo para anclar la RSE en los cómo.
- c. Traducir la visión a los *stakeholders materiales*. La RSE tiene que ver con la forma como las empresas gestionan todas las actividades, no solo con la forma en la que estas canalizan sus gastos sociales. Los gestores de RSE tienen que ganarse el crédito para incorporar su función en *stakeholders* clave, como empleados, clientes o accionistas.
- d. Trazar unas líneas de acción poderosas para periodos de 5-10 años, que permiten establecer objetivos a largo plazo, desafiantes para la empresa en campos propios de la RSE, pero que puedan ir evolucionando anualmente. Por ejemplo, ayuda muchísimo a acelerar la implantación de la RSE en la empresa el establecer metas ambiciosas, del tipo “compañía libre de emisiones para el 2030”, o “paridad en los órganos directivos para el 2020”, o definir un objetivo ambicioso de cuota de mercado en segmentos de baja renta.

### 2.3. Los valores.

Si la visión es el qué, la razón de ser de una organización, los valores son el cómo, los pilares que la soportan, los rasgos básicos de su personalidad, y están incluidos en la *ideología de base* de la visión. En definitiva, los valores permiten diferenciar una empresa de otra; generan espíritu de pertenencia entre los *stakeholders* y evitan la fragmentación interna; alinean políticas y evitan compartimentos estancos entre líneas de negocio o países; facilitan no gestionar por excepción, ya que las decisiones puntuales (que pudieran ser difíciles de entender) siempre se enmarcan en algo superior.

James Collins afirma que *“los valores no se pueden reinventar, solo se pueden descubrir; tampoco se puede instalar un nuevo set de valores en las personas, porque es algo que difícilmente se puede vender desde la cúpula organizativa. La clave es encontrar a personas que ya están predispuestos a compartir los valores fundamentales”*<sup>7</sup>.

Un buen ejemplo para entender los valores podemos encontrarlo en General Electric y en la actuación de quien fuera su CEO, Jack Welch. Se cuenta la anécdota de que Welch, en una convención interna de directivos, llegó a premiar a los dos mejores ejecutivos por haber alcanzado un récord de ventas, para, en ese mismo acto, cesarlos públicamente porque ese récord lo habían conseguido contraviniendo uno de los valores sagrados de

<sup>7</sup> C. Collins, James. *Aligning Action and Values*. Junio 2000.

General Electric, el de no robarse clientes entre las propias divisiones. Y es que alcanzar las metas, pero no hacerlo con base en los valores, se convirtió en causa de despido.

## 2.4. ¿Cómo empotrar la RSE en los valores de la empresa?

De igual forma como hicimos en la visión, nos gustaría ofrecer algunas pistas de cómo empotrar la RSE en los valores de la empresa.

- a. Trabajar de la mano de las áreas de la empresa que por lo general tienen cierta responsabilidad en definir los valores, como son las áreas de marca (en la medida en que suelen trabajar sobre los aspectos que permiten diferenciar a la empresa en el mercado) o las de recursos humanos (en la medida en que son las responsables de definir los criterios cualitativos para evaluar a las personas, más allá de los criterios cuantitativos). El objetivo es elevar a categoría de valores conceptos como responsabilidad, inclusión, diversidad, ética, transparencia, compromiso o confianza. Para lo que sea necesario contará con el apoyo de los directivos de la empresa.
- b. Fijar evidencias concretas de qué significa en una empresa concreta, por ejemplo, ser comprometido, responsable o confiable. Solo estableciendo evidencias se puede medir, al final del ejercicio, cómo están cumpliendo las personas esos valores. Por ejemplo, una evaluación 360° (la que hacen superiores, colegas y subordinados) puede ayudar a determinar si un directivo es confiable o ético.
- c. Establecer la gestión de las consecuencias. Si una empresa ha definido un conjunto determinado de valores, tiene que gestionar las consecuencias de cumplirlos o de no hacerlo. Por ejemplo, se pueden establecer mecanismos de reconocimiento para el empleado o directivo más ético, por ejemplo, o, por el contrario, mecanismos de denuncia para quienes vayan en contra de determinados valores asociados a la responsabilidad.
- d. Definir un proceso de toma de decisiones basado en los cómo, en valores y en criterios éticos. Es atractiva la simplicidad del modelo de Johnson & Johnson. Para esta empresa, todo el proceso empieza con el reconocimiento del posible conflicto entre dos bienes, para posteriormente utilizar tres criterios para decidir: primero, pensar en el largo plazo; segundo, pensar en cómo le explicarías a tu familia la decisión que vas a tomar, y por último, pensar cómo explicar el posible titular negativo que pudiera aparecer en los medios de comunicación. Tres criterios tan sencillos de entender como complejos, para ponerlos en marcha en algunas ocasiones.

## 2.5. Los códigos éticos o principios de actuación.

Los códigos éticos y los de conducta tienen un objetivo: establecer los límites o las líneas rojas que una empresa no debe pasar en el ejercicio de su actividad.

El objetivo principal de estos códigos es gestionar los “impactos negativos” que cualquier empresa pudiera generar, consecuencia, por lo general, de mayores exigencias de productividad (más ingresos y menos costes) y de la propia rivalidad competitiva con otras

empresas, que ofrecen productos similares con costes más bajos. Esos impactos negativos suelen venir al intentar poner por delante los intereses de unos *stakeholders* (normalmente sus accionistas y directivos) frente a otros (por lo general clientes, empleados, proveedores y sociedad en su conjunto), y favorecer lo que Edward Freeman, el padre de la teoría de los *stakeholders*, llamó el “equilibrio de los *stakeholders*”<sup>8</sup>.

2.5.1. ¿Cómo hacer vivir los códigos éticos y que ellos sean el motor de la RSE en la empresa?

De igual forma que hicimos en la visión y los valores, hay algunas palancas para convertir los códigos en palancas básicas para gestionar la RSE.

- a. Los responsables de RSE tendrían que trabajar de la mano de las áreas más interesadas en impulsar estos códigos, como son Recursos Humanos, Legal, Cumplimiento y Auditoría.
- b. Crear un órgano en la estructura formal que tenga como principales responsabilidades divulgar los principios globalmente; revisar los procesos y controles para asegurar su correcta implantación; estudiar y dar respuesta a preguntas, quejas o alegaciones planteadas por los empleados, proveedores o socios; garantizar que los códigos sean adecuados y apropiados a las exigencias legales y a las mejores prácticas empresariales.
- c. Crear un sistema normativo que permita impulsar políticas necesarias para la adecuada aplicación y cumplimiento de los códigos, y evitar que queden en papel mojado. Entre otras, se pueden, y se deben, desarrollar políticas de competencia, conflictos de interés, privacidad, seguridad y salud, abuso de poder, derechos humanos, anticorrupción, cadena de suministro, etc.
- d. Impulsar la formación en ética para todos, supervisores y supervisados. Esa formación debe estar referida al propio código ético, de manera que puedan gestionarse las consecuencias “positivas” y “negativas” del cumplimiento o del incumplimiento. En cualquier caso, no puede olvidarse que en un mundo global y en culturas de gran diversidad cultural hay que ser muy cuidadoso en no invadir el ámbito privado de las personas, anclándose de forma clara en el código establecido.

### 3. Comportamiento organizacional: cómo incorporar la RSE en las variables clave

Analizar una empresa desde la óptica del comportamiento organizacional persigue tres objetivos: comprender por qué en una empresa cualquiera pasan las cosas de una determinada manera y no de otra; prevenir comportamientos futuros, y en lo posible intervenir sobre algunas cosas para cambiar, si se desea, una determinada forma de actuar.

En la práctica, el objetivo de este tipo de análisis es simple: saber por qué, cuando se pone en marcha un proyecto de cambio organizacional, es factible que las cosas funcionen

<sup>8</sup> Freeman, Edward. *The politics of stakeholders theory: some future directions*. Business Ethics Quarterly 4.4, 1994, 409-421.

razonablemente, o, por el contrario, entender por qué, aun queriendo, poner en marcha cualquier proyecto es una batalla titánica, por la existencia de barreras organizativas, no siempre nítidas para la dirección.

Para explicar el comportamiento de una organización, John Hunt<sup>9</sup> recomienda estudiar cuatro palancas: la estructura formal y la informal, las personas y la tecnología. Lo relevante de este tipo de análisis es que ayuda a comprender cualquier organización de una manera holística, de forma que para introducir cambios en ella no es posible mover exclusivamente una de estas cuatro palancas, sino que es necesario intervenir en cada una de ellas en su justa medida, para que el comportamiento varíe de manera progresiva.

Para la implementación es necesario comprender qué se entiende por cada una de las palancas y cómo se puede incluir en ellas la RSE, para que pueda incorporarse de forma natural en el comportamiento de una organización.

### 3.1. Primer bloque, la estructura formal.

Tiene que ver con el tipo de organización que adopta una empresa, con sus normas y procedimientos escritos, organigramas y modelos de reporte, modelo de gobernanza, sistema de toma de decisiones, diseño de puestos, reparto de responsabilidades, sistemas de fijación de objetivos, sistemas de evaluación del desempeño, modelos de asignación de recursos y presupuestos, sistemas de costes de transferencia, controles internos, sistemas de incentivos y sanciones, etc. En materia de RSE, hay algunos aspectos que se deben tener en cuenta.

**1. La existencia o no de un responsable de RSE y, en su caso, su dependencia.** Ambas circunstancias dan pistas sobre el nivel de penetración de la función en cualquier empresa. Parece lógico pensar que si una función es importante, se le dediquen recursos económicos y humanos. Según un estudio sobre la función de la RSE en la empresa española, realizado por la Asociación de Directivos de RSE (DIRSE)<sup>10</sup>, el 33% de las empresas encuestadas respondieron que su organización contaba con una posición en la estructura dedicada en exclusiva a esta función.

Sin embargo, y aunque en nuestra opinión no es estrictamente necesario crear una posición en el organigrama para que una empresa sea responsable, hay datos que conviene analizar, porque la dependencia del responsable de RSE determina su naturaleza y, sobre todo, su impacto. Por ejemplo: si el director de RSE depende de la Fundación de la empresa, ya se ve que estaremos ante una función periférica y dedicada fundamentalmente a los temas sociales; si depende de Comunicación o Relaciones Institucionales, su principal foco será la comunicación externa y las relaciones con los grupos de interés, y así sucesivamente.

<sup>9</sup> Hunt, John W. *Managing People at Work: A Manager's Guide to Behaviour in Organizations*. McGraw-Hill, 3.ª edición, abril 1992.

<sup>10</sup> Asociación de Directivos de RSE (DIRSE). *I Estudio de la Función de RSE en la Empresa Española*. Marzo 2014. Ver además el análisis de este estudio en *La función de la RSE en España: Qué revela y qué no revela el estudio*, en el blog de Cumpetere.



Por eso, creemos que la posición óptima es la que apunta la CROA<sup>11</sup>. Según este estudio, la mejor ubicación es la dependencia directa del CEO en función de asesoría, no como línea. Esta posición aleja al director de RSE de la “batalla diaria” con otras áreas que dependen del CEO, le permite tener una mirada horizontal en toda la estructura y, además, sus decisiones no son ejecutivas, salvo que tengan el respaldo expreso del máximo órgano ejecutivo. No obstante, el área de Recursos Humanos tiene un impacto clave, porque incide en aspectos muy sustantivos para la RSE, como son las fórmulas de contratación, los sistemas de incentivos, la selección, la evaluación, el desarrollo profesional, las relaciones laborales, etc.

**2. La existencia o no de unas preguntas claves, que actúan como filtro en el proceso de toma de decisiones.** En nuestra opinión, esta es la prueba “del algodón” para incluir la RSE en el comportamiento y en la cultura de la organización. Algunas empresas, como Johnson & Johnson (ya lo hemos comentado), Google o Barclays, cuentan con un conjunto de preguntas claves que se toman como filtro en el proceso de toma de decisiones. Algunos ejemplos de estas preguntas son: “Si eliges el beneficio a corto plazo, ¿cómo impactará la decisión en tus clientes más fieles?”, o “¿se sentirán tus propios empleados orgullosos de trabajar para ti después de tomar esa decisión?”, o “¿pensarán tus empleados que tus valores no son más que un conjunto de palabras vacías?”, o “¿cómo le explicarías esta decisión a tu hijo?”, o “¿qué titular de periódico no quisieras ver si tomases esta decisión?”, o “¿la decisión tomada cumple con la ley, con el espíritu de la ley y con las normas internas?”.

En cualquier caso, al menos en España, la aprobación del nuevo “Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas”<sup>12</sup> facilita mucho las cosas en el mundo de la gran de empresa. En su recomendación 8.V se establece que la política de Responsabilidad Social Corporativa es materia indelegable del Consejo de Administración de la Empresa. En concreto, se recomienda: “*Que el Consejo asuma, como núcleo de su misión, aprobar la estrategia de la compañía y la organización precisa para su puesta en práctica, así como supervisar y controlar que la Dirección cumple los objetivos marcados y respeta el objeto e interés social de la compañía. Y que, a tal fin, el Consejo en pleno se reserve la competencia de aprobar... (V) la política de Responsabilidad Social Corporativa*”.

### 3.2. Segundo bloque, la estructura informal.

Se trata de comprender cuáles son los “otros” motores que hacen que las cosas pasen, o no, más allá de lo que establece el organigrama, o, en palabras de John Hunt, una suerte de red latente que mueve las organizaciones. Para ello hay que entender los grupos o las “castas organizativas” que conviven en la empresa (consecuencia, por ejemplo, de sucesivas adquisiciones), los liderazgos informales, la forma de comunicación interpersonal, las normas tácitas que se construyen con el tiempo y que impactan en la toma de decisiones, los círculos familiares o de amistad vinculados a personas con relevancia organizativa, etc.

<sup>11</sup> The Corporate Responsibility Officer Association (CROA). *The State of the Corporate Responsibility Profession*. Marzo 2012.

<sup>12</sup> Comisión Nacional Mercado de Valores (CNMV). *Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Febrero 2015. Para un análisis de las implicaciones del código en la RSE, ver los capítulos IV.1, IV.2 y IV.3 de este volumen.

Para incorporar la RSE en la estructura informal, hay que comprender el papel de la posición de la RSE en la empresa. Aunque cada empresa es distinta, en términos generales la posición de la RSE, desde un punto organizativo, tiene un doble papel: vertical (es decir, las “funciones propias del área” que figuran en la descripción del puesto y que, por regla general, tienen que ver con el reporte, con algunos proyectos de impacto social y ambiental), y horizontal (o sea, la capacidad de conseguir que otras áreas de la empresa asuman como propias responsabilidades con impacto en el comportamiento responsable de una empresa, como son los temas relativos a la cadena de suministro, a los derechos de los consumidores, al desarrollo de productos con impacto social, etc.).

Para entender este papel transversal, nos parece de especial interés el estudio realizado por PWC<sup>13</sup>. En este estudio se indica que en promedio, un director de RSE dedica el 53% del tiempo de su jornada laboral a realizar tareas de relacionamiento, tanto interno (32%) como externo (21%). Podríamos decirlo de otra forma, pero la esencia de esta función está en crear redes informales y ganarse la confianza, para poder, simplemente, hacer dos cosas:

**1. Trabajar para tus *stakeholders* internos**, es decir, trabajar para ellos; escribirles los papeles y prepararles las presentaciones; convertirte en una incubadora de proyectos conjuntos y, si es necesario, cofinanciarlos al principio; abrirles los ojos sobre cosas que están pasando en el mundo o que les están sucediendo a otros competidores. Después de la experiencia recopilada en muchas organizaciones, la mejor manera de incorporar la RSE en la empresa parece ser creando relaciones de confianza basadas en prestar un servicio de calidad. A eso se refiere el estudio de PWC cuando dice que el director de RSE se dedica al involucramiento interno, se centra en la socialización y la comunicación (8%) y en dar soporte a los directivos sénior o a los miembros del consejo (10%), y en crear relaciones con los empleados.

**2. Trabajar con los *stakeholders* externos**, es decir, crear alianzas de apoyo mutuo. Un histórico director de RSE confesaba que su trabajo consistía en defender a la empresa de los de fuera, pero también defender a los de fuera de los de dentro de la empresa. Por muy fuertes que sean las confrontaciones con grupos de presión u ONG, siempre hay que dejar las puertas abiertas y los puentes tendidos para arreglar conflictos. Y esas puertas y esos puentes solo se pueden mantener en el plano de lo informal. En definitiva, como afirma el estudio de PWC, las relaciones personales y el *networking* (todo ello pura estructura informal) son tan importantes, si no más, como la estructura de reportes formales.

### 3.3. Tercer bloque, las personas.

Por regla general, en todo colectivo conviven personas con diferentes formación, cocientes intelectuales, nivel de inteligencia emocional, capacitación técnica, motivaciones y expectativas profesionales, edades, estados civiles, culturas e idiomas diferentes, etc. Se trata de comprender a la persona en su integridad, más allá de sus capacidades y habili-

<sup>13</sup> PWC. *The Sustainability Executive: Profile and Progress*. Septiembre 2012.

dades profesionales. Entonces, ¿cuál es el perfil personal idóneo para favorecer la RSE en la empresa? La práctica nos indica que hay personas gracias a las cuales es más fácil sacar adelante las actividades de RSE que otras. Así que la pregunta es sencilla: ¿cuáles son los rasgos que definen al responsable de RSE? Algunas ideas:

**1. Capacidad de crear confianza.** Si la función de la RSE es transversal, si se está obligado a trabajar con otros para que las cosas pasen, crear entornos de confianza es clave. Se podría escribir un tratado sobre la confianza, pero, en síntesis, esta la genera aquel que es transparente y, sobre todo, es capaz de cumplir sus compromisos en tiempo y en forma.

**2. Capacidad de comunicar.** En el mencionado informe de PWC se afirma que “comunicar es la habilidad más citada” por todos para poder avanzar en la agenda de la RSE. Especialmente prima la capacidad de no generar reacciones defensivas. Comunicar no significa solo traducir al lenguaje del otro tu proyecto, ni siquiera transmitir bien tus ideas. Comunicar, sobre todo, consiste en no crear “comunicación defensiva”, que es aquella forma de dirigirse a los demás que genera que ellos se pongan a la defensiva, como consecuencia de actitudes y comportamientos basados en el control, la superioridad o la falta de empatía.

**3. Motivaciones basadas en la gente y el logro.** En el perfil motivacional del DIRSE tienen que primar las necesidades sociales, tanto que la autorrealización se alcance mediante esta vía. De hecho, en el estudio de DIRSE se identificaron como motivaciones del responsable de esta función la aportación de valor a la sociedad y observar un rendimiento positivo para la empresa, conseguir un compromiso de colaboración de las otras áreas de la organización, y el afán de transformación progresiva de la empresa.

**4. La capacidad de gestionar la política.** Es muy frecuente quejarse de que las cosas se aceleran o se paran por “política”. Y en la RSE es importante gestionar la política, porque, en cierta medida, se fuerza a la organización a hacer cosas que no siempre quiere. Por eso, la capacidad de “gestionar la política” es clave. En este sentido, nos parecen admirables las virtudes que el filósofo Ortega y Gasset destaca del “político puro”: *“la inteligencia natural, el coraje, la serenidad, la garra, la astucia, la resistencia, la sanidad de los instintos, la capacidad de conciliar lo inconciliable”*. Aquí nos gustaría destacar esta última idea: la capacidad de conciliar lo inconciliable. En la RSE hay que convivir siempre con un balance no sencillo entre la necesidad de incrementar los beneficios día a día y el juego limpio. Y es que la RSE no es cuánto se dona, sino cómo se gestiona la empresa.

### 3.4. Cuarto bloque, la tecnología.

Querámoslo o no, la tecnología ha cambiado radicalmente la forma y el fondo de muchos negocios. En concreto, nos referimos a los sistemas y herramientas corporativas para funciones clave en la empresa (control, presupuestos, evaluación, etc.); a sistemas para favorecer la comunicación corporativa (intranet, gestores documentales, herramientas colaborativas, etc.); a las redes para incrementar las relaciones entre grupos y personas

(herramientas colaborativas, redes sociales, etc.), y, ahora más que nunca, al análisis y a la explotación del análisis de los datos masivos (*Big Data*). La tecnología es hoy tan importante, que impacta de forma determinante en la cultura corporativa. Así que la pregunta obligada es: ¿cómo se utiliza la tecnología para impulsar la RSE? Nuestra recomendación es trabajar en tres grandes niveles.

**1. En la gestión interna.** La transparencia y el reporte no financiero son la columna vertebral de la RSE. Por tanto, todo lo que sea incluir indicadores no financieros en los cuadros de mando corporativos será un gran avance. Como cada empresa cuenta con sus propios sistemas corporativos de reporte, la clave será: o bien incluir un conjunto de indicadores básicos de RSE en los sistemas ya existentes –habitualmente los que indica el *Global Reporting Initiative*, GRI– o bien agregar un módulo *ad hoc* que sea compatible con los sistemas existentes. Entre las soluciones más usadas destaca el módulo de sostenibilidad de SA<sup>14</sup>, posiblemente el sistema más extendido, y, sobre todo, el sistema de reporte XBRL (*Extensible Business Reporting Language*), una iniciativa lanzada en 1998, con el objetivo de estandarizar el formato con el que la información financiera se distribuye entre los diferentes proveedores, consumidores y, en su caso, los organismos reguladores. En nuestra opinión, que las áreas de RSE monten un sistema propio, al margen del cuadro de mando corporativo o con sistemas incompatibles, sería muy contraproducente para la colaboración transversal.

**2. En la gestión con los usuarios finales.** Desde que los móviles inteligentes se han popularizado y la cultura del “siempre conectado” se ha impuesto como modo de vida, para la RSE es crítico estar presente en las Apps o en las plataformas en las que los usuarios o bien quieren conocer y valorar la responsabilidad del producto que adquieren, o bien quieren criticar algún comportamiento de la empresa que lo produce. Entre estas soluciones nos gustaría destacar algunas, como *GoodGuide*, una *startup* que invita al usuario a encontrar el nivel de seguridad, salud, ecología o ética de más de 250.000 productos, basado en *ratings* científicos. Otro ejemplo interesante es *Provenance*, que tiene como misión hacer más transparente la cadena de suministro de un producto, desde sus materias primas hasta la fabricación final.

**3. En la relación con el diálogo con los grupos de interés.** La explosión de las redes sociales ha demostrado lo importante que es escuchar y establecer conversaciones con todos los que se relacionan con la empresa. Definitivamente, la revolución digital, que es exponencial, cambiará la cultura de las empresas y su forma de relacionarse. Lo que antes se podía gestionar con no más de 150 personas (periodistas, líderes de opinión, etc.), con las que, además, se mantenía una relación estructurada y formalizada, hoy se ha convertido en una relación muy compleja, donde las conversaciones ya no son de arriba hacia abajo, sino que cualquier organización se convierte en objeto de conversaciones en la *blogosfera*... para bien y para mal.

<sup>14</sup>SAP es una empresa multinacional alemana, dedicada al diseño de productos informáticos de gestión empresarial, tanto para empresas como para organizaciones y organismos públicos. Una de sus soluciones es el [Módulo de Sostenibilidad](#).

No hay más que ver que el caso de Volkswagen (ver los capítulos V.1 y V.2 de este volumen), con lo que ello ha supuesto para la reputación de la empresa, como se puede comprobar en un simple análisis de datos en las redes sociales, que son un elemento muy efectivo de presión. Por ello, casi todas las empresas grandes han incluido contenidos de RSE y sostenibilidad en sus páginas web, o han creado *blogs* especializados, o han abierto cuentas de Twitter, Facebook o LinkedIn... porque de esta forma no solo garantizan escuchar *ex ante* lo que se dice de ellos, sino también porque crean una primera línea de defensa que pueden utilizar en caso de posibles crisis. Por último, no podemos dejar de mencionar la plataforma *Change.org*, que se define a sí misma como la mayor plataforma de peticiones del mundo, cuya misión es empoderar a las personas para generar los cambios que quieren ver.

## 4. Cómo adaptar la cultura corporativa a la cultura de la responsabilidad que exige la sociedad

La evolución de la sociedad exige una adaptación de las empresas, no solo para adaptar su oferta de productos o servicios, sino también la forma como desarrolla todas sus actividades. Por eso, la cultura corporativa debe ir adaptándose a las nuevas demandas de la sociedad, de otra forma la empresa desaparecerá. Hay tantos ejemplos a lo largo de la historia, que no es necesario profundizar más en esta idea. Al fin y al cabo, como afirmaba Charles Darwin (1809-1882), *“no es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino aquella que es más adaptable al cambio”*.

### 4.1. Responsabilidad ante la sociedad como parte de la cultura organizacional.

La responsabilidad de la empresa ante la sociedad no es más que una manera de gestionar la empresa, en función de los impactos que esta tiene y quiere tener sobre la sociedad y el medioambiente en que se desarrolla (ver *¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?*, capítulo I.2 del volumen III). Como tal es función directa de la cultura organizacional, es esa cultura la que determina la sensibilidad y voluntad para actuar de los integrantes de la empresa para promover esta responsabilidad. Algunas empresas ya han sido creadas con esa cultura o han ido evolucionado a las exigencias de la sociedad, en general gracias a líderes ilustrados, pero la gran mayoría de ellas deben transformarse para lograrlo.

La responsabilidad ante la sociedad, como modelo de gestión que es, es dinámica y cambia continuamente a medida que evolucionan las mismas empresas, la sociedad, la tecnología, los métodos de medición de impactos, la regulación de los gobiernos, las necesidades y demandas de los consumidores y otras partes interesadas. De allí que la cultura organizacional deba cambiar, en la medida que la empresa quiere ser responsable y debe continuar adaptándose a los cambios en el entorno. Algunos casos paradigmáticos de cambios culturales en las empresas son el reconocimiento de la igualdad de la mujer, el cuidado del medioambiente y el reconocimiento del individuo como persona, más que como instrumento de producción, entre otros.

Hay unas bases fundamentales de la cultura responsable que se suelen mantener inalterables, como lo es el carácter ético del personal: sin embargo, aun este carácter debe estar en continuo monitoreo, ante las presiones que suele ejercer el medio competitivo en que opera la empresa y la rotación natural en el personal y dirigentes. Hay muchos estudios que demuestran que si bien el carácter suele ser fundamentalmente ético, el entorno puede inducir a comportamientos irresponsables.

Para ello es necesario que los procesos y la estructura formal e informal sean conducentes, en particular los incentivos monetarios y no monetarios, positivos y negativos, que tienen el efecto de reforzar o debilitar esas convicciones, expresadas en las creencias y valores (ver la serie de artículos *Sin incentivos no hay paraíso*. Capítulos II.5 y III.6 del volumen I y III.9 del volumen II).

#### 4.2. ¿Qué efecto tienen las subculturas para el comportamiento responsable?

La realidad nos indica que, salvo en empresas relativamente pequeñas, se encuentran muchas subculturas, que si bien pueden tener algunos elementos comunes, suelen ser suficientemente diferenciadas como para que tengan que ser gestionadas de manera diferencial. Es decir, la cultura organizacional no es un elemento monolítico dentro de la empresa.

Puede ser que los procesos sean los mismos, que las estructuras formales sean las mismas, que las tecnologías utilizadas en la difusión de la cultura sean las mismas, pero las personas serán siempre diferentes, con sesgos y prejuicios distintos, y los supuestos inconscientes, las raíces del árbol (ver gráfica 1), que no se ven, también son diferentes. Por ejemplo, no podemos olvidar que muchas grandes empresas hoy son resultado de diversos procesos de fusiones y adquisiciones, por lo que es muy frecuente que dentro de una misma corporación pervivan las culturas de las empresas preexistentes. Recordemos la discusión sobre las posibles subculturas en la sección I de este capítulo.

Aunque la empresa haga los esfuerzos para alinear los incentivos (en el sentido amplio de la palabra) hacia el logro de objetivos comunes, las reacciones en la práctica serán diferentes, dependiendo de las subculturas. La existencia de estas tiene implicaciones para la extensión de la cultura organizacional hacia la responsabilidad ante la sociedad. Algunas subculturas son más conducentes que otras para el avance de ciertos aspectos de esa responsabilidad, como comentamos más adelante. Y la responsabilidad ante la sociedad suele requerir una cultura de cooperación, de trabajo en equipo, de buscar sinergias, de apertura al mundo exterior a la empresa, más allá de los actuales clientes.

#### 4.3. ¿La cultura organizacional tiene que ser medida para poder ser gestionada?

A pesar de las definiciones generales de cultura organizacional, es difícil especificar la singularidad de esa cultura en una empresa determinada. De allí que se hayan hecho

múltiples esfuerzos para desarrollar modelos de medición de esa cultura, bajo el supuesto de que si se puede especificar al detalle, será posible gestionarla.

Uno de los dichos más populares de la gestión empresarial es que “lo que no se puede medir no se puede gestionar”, lo cual induce a menospreciar aspectos de mucho impacto que no son cuantificables (ver *¿Cuánto vale tu madre?: relevancia versus medición*, capítulo I.5 de este volumen). Esto se suele extrapolar a la cultura organizacional, para decir que si la queremos gestionar hay que medirla. Es posible especificar los procesos que sigue la empresa, su estructura formal y hasta describir la informal; es posible, incluso, que se logre describir los comportamientos y los valores, y se especifiquen en declaraciones de visión de la empresa y en los códigos de ética.

Pero ello no produce una medición de la cultura a un nivel que pueda determinar lo que es posible cambiar, y ver si hay progreso en el tiempo hacia una cultura objetivo, o que se pueda comparar la cultura de una empresa con otra. Y aun si se lograra esto, sería la parte visible de la cultura. Recordemos que uno de los principales determinantes de la cultura y, por ende, del comportamiento de las personas son los supuestos organizacionales inconscientes, que es donde hay que concentrar esfuerzos. Y estos supuestos muchas veces son personales, no generalizables a toda la organización. Recuérdese la definición de cultura que se daba al comienzo.

Sin embargo, ello no obsta para que no se deban hacer esfuerzos en mejorar las técnicas y herramientas para entender las características de la cultura. Cosas que no eran medibles hace algunos años, ahora lo son gracias a los avances tecnológicos, a la capacidad de analizar cualitativamente grandes cantidades de información (*big data*), a analizar las manifestaciones del comportamiento de los empleados, al avance en la medición de percepciones. Tanto en el mundo académico como en el de la consultoría, se han adelantado modelos de medición que supuestamente permiten desarrollar estrategias de cambio, a la vez que se establece la situación actual y la cultura que se quiere desarrollar. La mayor parte de ellas están basadas en la medición de percepciones y opiniones del personal, presuponiendo cuáles son las manifestaciones de la cultura. La existencia de una gran variedad de metodologías refleja la falta de consenso sobre lo que es en realidad la cultura organizacional, aun cuando sí hay acuerdo en una definición básica, como la expresamos al inicio de este capítulo, pero cuya instrumentalización a la hora de medirla es objeto de múltiples interpretaciones.

Dada esta gran variedad de metodologías, solo las describiremos en forma breve, para guiar al lector que esté interesado en aprender más. En general, las metodologías se pueden calificar en cualitativas y cuantitativas. Las primeras son relativamente selectivas y se basan en explotar el conocimiento del funcionamiento de la organización de algunas personas claves, contrastado con el de expertos externos que han analizado diferentes organizaciones con distintas culturas. En general, se usan entrevistas individuales, grupales, encuestas y análisis de documentación<sup>15</sup>.

<sup>15</sup>Un buen ejemplo de metodología cualitativa es la descrita en Edgar H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*. 4.ª edición, Wiley, 2010.

Entrevistas individuales o grupales con personas que tienen experiencia en la organización, llevadas a cabo por expertos externos, pueden ser particularmente útiles para descubrir los supuestos implícitos, en particular porque el experto puede contrastar varias culturas en las que tiene experiencia. Las otras características de la cultura se pueden evaluar con el análisis documental de procedimientos, estructura, etc., aunque también en este caso hay que tener mucho cuidado en diferenciar la teoría del “cómo se espera que se haga”, de la práctica del “cómo se hace en realidad”, que suele estar poco documentada. La participación del experto externo en procesos internos también puede ayudar a descubrir no solo “cómo se hacen las cosas aquí”, sino lo más importante para efectos de gestionar el cambio: “por qué se hacen las cosas aquí como se hacen”. Por ejemplo, el procedimiento formal puede inducir a pensar que la cultura es una que estimula opiniones diversas, cuando en la realidad los empleados saben que solo algunas opiniones son bienvenidas, y las que no lo son, se interpretan como signo de incompetencia o inconformidad del que las expresa. Esto estimularía una cultura en la que, por ejemplo, primero hay que averiguar qué opiniones son las bienvenidas (por el jefe), antes de emitirlas (lo que sería una cultura de dominación o servil).

Las metodologías cuantitativas suelen postular por adelantado lo que son las características de algunas culturas, y tratan de evaluar cómo encaja la organización analizada en ese marco de referencia. Por ejemplo, un modelo postula cuatro tipologías de cultura organizacional (OCAI, *Organizational Culture Assessment Instrument*): la **competitiva o de mercado** (competir, foco en resultados, empuje, independencia); de **clan** (colaboración, tradición, lealtad, compromiso); **jerárquica** (control, foco en procedimientos, reglas, obediencia, estabilidad, equipo), y, **ad hoc** (creación, foco en innovación, tomar riesgos, crecimiento, flexibilidad)<sup>16</sup>. Se hacen encuestas, talleres, grupos focales, etc., entre el personal seleccionado, para determinar la posición relativa de la empresa en lo que podríamos llamar estos cuatro extremos. Ello se confronta con la visión de la alta gerencia, con el objeto de llevar a cabo los cambios necesarios para situar a la empresa en la posición deseada.

Aun cuando se han desarrollado múltiples metodologías, posiblemente no sea necesaria una medición cuantitativa de la cultura a nivel de detalle, pero el conocimiento cualitativo de “cómo se hacen las cosas aquí”, y sobre todo el “por qué se hacen así”, puede ser muy útil para el liderazgo de la empresa a la hora de querer incorporar la cultura de responsabilidad como parte de la cultura empresarial. La preocupación aquí no es cambiar de forma significativa la cultura de la empresa, sino más bien poder apreciar los factores culturales que pueden facilitar u obstaculizar la incorporación o intensificación de la responsabilidad social.

<sup>16</sup>Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3.ª edición. Jossey-Bass. 2011. Marcella Bremer. *Organizational Culture Change: Unleashing your Organization's Potential in Circles of 10*. Kikker Groep, 2012.



#### 4.4. ¿Cómo incorporar la cultura de responsabilidad ante la sociedad a la cultura organizacional?

Se podría adaptar la definición de la cultura organizacional mencionada al principio para describir la correspondiente a la cultura de responsabilidad social, como una en la que los miembros de la organización tienen supuestos y creencias compartidos acerca de la importancia de balancear la eficiencia económica con la equidad y justicia social y la responsabilidad por el medioambiente. Una cultura de valores compartidos.

Algunas empresas ilustradas ya tendrán incorporados los elementos necesarios para que la cultura organizacional considere la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. Sin embargo, muchas empresas están lejos de ello. A lo mejor la dirección tiene conciencia de la importancia de gestionar la empresa en función de los impactos que tiene y quiere tener sobre la sociedad, pero es muy posible que la implementación de esa visión sea esporádica, inconsistente, ocasional o imperfecta. O sea, que forma parte de los buenos deseos de algunos, pero que no es todavía parte de la cultura, del quehacer cotidiano, de una actuación que no tiene necesidad de pensar explícitamente en ello o de tener departamentos especiales, sino que forma parte automática del quehacer diario, que está incorporada en los supuestos implícitos de actuación.

Como punto de partida de la cultura de responsabilidad, es necesaria la explicitación de los valores de la empresa y las expectativas sobre el comportamiento, que estén o no escritos, y que deberían ser del conocimiento general de los empleados. En la práctica, es importante distinguir entre **clima de responsabilidad** y **cultura de responsabilidad**. El clima son los procesos e instrumentos que pretenden estimular el comportamiento responsable, y la cultura es lo que realmente hacen los miembros en respuesta al clima prevaleciente. El clima puede ser conducente o no, y, aun si lo es, el comportamiento que resulta puede o no ser responsable. Uno es normativo y el otro es ejecutivo. El caso más clásico es la existencia de un código de ética, que en la realidad poca gente conoce, o si lo conoce, sabe que a la hora de juzgar el comportamiento entran en juego muchas otras consideraciones. Si la empresa tiene un clima conducente a la responsabilidad, pero también una cultura donde se priorizan los beneficios financieros, es poco probable que ese clima garantice una cultura de responsabilidad ante la sociedad. De allí la importancia de los procesos para asegurar que los comportamientos sigan esos valores de responsabilidad, desde los procesos de selección del personal, pasando por el entrenamiento, hasta la evaluación del rendimiento, la remuneración, el desarrollo profesional, con reconocimientos, recompensas y penalizaciones si fuera el caso (monetarias o no).

#### 4.5. Compatibilidad entre ética y valores y la estructura y procesos de gestión.

La presión por la competencia, tanto externa –con otras empresas– como interna –con otros empleados y otras unidades–, puede ser perniciosa. Aun cuando la operatoria de la empresa no es un juego de suma cero (lo que tu ganas es porque lo pierdo yo), sino que

puede ser de suma positiva (si colaboramos, ambos ganamos), la cultura prevaleciente es la primera. Las promociones profesionales suelen ir a los que mayor contribución han hecho a los objetivos a corto plazo, mayormente financieros. El presupuesto suele ser fijo, y todos competimos por una parte. Lo disponible para los aumentos salariales suele ser una cantidad fija (suma cero). Todo esto puede inducir a una cultura de competencia interna, de visión cortoplacista, que no es conducente a la visión de la empresa como instrumento de hacer el bien. Repetimos, no basta con tener valores; los procesos y el resto de la cultura también deben ser conducentes hacia la responsabilidad.

Sí, es cierto que gran parte de las crisis de responsabilidad se han dado en el campo de la ética y los valores, sobre todo en el sistema financiero (venta de productos inadecuados al cliente, manipulación de tasas de interés y de cambio, entre muchas otras), y recientemente en el fraude de Volkswagen por la manipulación de las emisiones de los vehículos, entre otros. Estas violaciones son las más visibles y las que más se difunden. En términos morales, diríamos que es consecuencia de una falta de ética y valores, un fallo en la cultura organizacional. Pero en términos económicos, podríamos decir que hay un conflicto de incentivos (en el sentido más amplio de la palabra: lo que nos mueve) entre los personales (el bien individual) y los de la empresa (bien colectivo del grupo), y hasta con los de la sociedad. Una manera de evitar esos problemas es asegurarse de que la cultura se basa en ética y valores, pero, aun así, si los incentivos divergen mucho, la ética se puede volver relativa para el individuo. La cultura de ética y valores debe asegurarse de que no existen procesos o sistemas de incentivos que la contradigan.

Y aun si nos adherimos a una cultura empresarial de ética y valores con procesos consistentes, ello puede quedarse todavía corto para una verdadera cultura de responsabilidad. Si bien son muy importantes (su violación destruye la confianza entre empresa y sociedad, y causa severos daños a ambas partes), la cultura organizacional para la responsabilidad incluye además el comportamiento empresarial, que debe cumplir con las normas escritas y no escritas de la sociedad (*compliance*), pero también requiere de un comportamiento que mire a la sociedad y al planeta como el objeto al que hay que hacerle el bien, como si fuera parte de la empresa. No basta con no hacer el mal, la cultura de la responsabilidad debe excitar un comportamiento de hacer el bien, y también abarcar a la sociedad y al planeta como principio. Obviamente que este principio general debe ser traducido a la práctica, en función de las capacidades y de cada contexto empresarial, social y ambiental. Trabajar en ello no es automático, aunque sí se puede partir de la base de los valores individuales, para extenderlo al colectivo a través de los instrumentos de la cultura: procesos y estructuras formales e informales.

#### 4.6. ¿Cuáles son las características culturales necesarias para la responsabilidad?

La gran mayoría de los estudios sobre las características culturales se han desarrollado sobre la cultura para la efectividad comercial, y es solo en los años más recientes que se está empezando a estudiar cuáles son las características de la cultura empresarial que

hacen conducente la inserción de la cultura de responsabilidad en el sentido más amplio, no solo del comportamiento ético. Si bien no existen todavía estudios rigurosos sobre los factores culturales que estimulan culturas de responsabilidad, sí hay algunas deducciones basadas en la experiencia y en el estudio de casos.

Las principales características que favorecen la integración de la responsabilidad se refieren a la aceptación del cambio, compromiso con la innovación y elevados niveles de confianza interna. Si estos elementos no están presentes, es más difícil inculcar una cultura de responsabilidad. La cultura de la sostenibilidad florece mejor en culturas que ya estimulan la creatividad, a romper con el *statu quo*, donde hay una cultura de curiosidad, de apertura hacia el mundo exterior, de escuchar diversidad de opiniones, tanto internas como externas, de mirar hacia afuera. También son conducentes culturas en las que se estimula la colaboración, el trabajo en equipo, con menos rigideces jerárquicas, donde se toleran los riesgos y se acepta que la innovación puede conducir a fracasos en los cuales se fomenta la transparencia. Son poco conducentes las culturas que exigen obediencia, el no hacer olas, que se basan en el centralismo, en la figura del líder incuestionable. Las culturas donde se favorece la competitividad interna y externa y el individualismo tampoco suelen ser conducentes. Esto no quiere decir que la competitividad y la responsabilidad social sean antagónicas, pero sí que esa competitividad debe ser atemperada con procesos explícitos que salvaguarden el balance entre ambos objetivos.

## 5. En conclusión

Se ha escrito mucho sobre la necesidad de que las empresas asuman su responsabilidad ante la sociedad, tanto para su propio bien como para el bien de la misma sociedad (y el medioambiente en que se desenvuelve), y en la creación de un círculo virtuoso para su propio bien. Ha habido progresos significativos en las décadas recientes sobre su conceptualización y cómo se puede instrumentalizar en la práctica, aunque ese progreso sea muy desigual, en función del tamaño de la empresa y del contexto legal, político, social y económico en el que se desenvuelve.

Pero todo esto tiene un denominador común: para que la responsabilidad ante la sociedad pueda progresar, debe formar parte intrínseca, natural, del ser empresarial, parte de su carácter. En este capítulo sobre cultura corporativa y responsabilidad social hemos analizado la cultura empresarial (la expresión de su carácter) y hemos desarrollado una serie de ideas sobre cómo debe adaptarse esa cultura para incorporar esa responsabilidad.

## 11.8. La empresa responsable del futuro

¿Cómo será la empresa del futuro? ¿Cómo evolucionará su relación con la sociedad? ¿Las empresas pueden seguir operando como lo están haciendo ahora? ¿Cómo será la empresa responsable del futuro?

Pueden seguir operando como ahora, pero no deben. En el futuro las seguirá habiendo de todos los tamaños y disposiciones, empresas responsables que lo parecen y que lo son, responsables que no lo son, pero lo parecen, e irresponsables que parecen y son irresponsables. **Pero más que hablar de responsabilidad de la empresa, que se nos está quedando pequeño como concepto y se presta a confusiones, debemos hacerlo del papel de la empresa en la sociedad (que incluye personas y medioambiente), que es un concepto más amplio, más incluyente. Y es que es la evolución de la sociedad la que determinará cual será el papel de la empresa.** Hablar de la responsabilidad social de esta tiene la connotación de que el motor es la misma empresa. Hablar del papel de esta en la sociedad tiene la connotación de que es la sociedad la que lidera la acción. La realidad incluye ambas concepciones, pero para analizar la empresa responsable del futuro no podemos hacerlo solamente desde su punto vista. La sociedad cada día más está tomando acciones para influenciar ese futuro.

Este artículo consta de tres partes. En la primera analizaremos la evolución reciente y la situación actual y a mediano plazo de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. En la segunda estudiaremos las tendencias de las actuaciones de los tres grandes sectores, privado, público y sociedad civil, y propondremos el modelo de empresa responsable del futuro. En la última parte analizaremos la factibilidad de este modelo de empresa.

### Evolución del papel de la empresa en la sociedad. Dónde estamos

Desde que a finales del siglo XIX se desarrolló la figura legal de la empresa como persona jurídica, con deberes y derechos, como ente independiente de sus dirigentes, dueños y empleados, la empresa ha visto la necesidad de apoyar a la sociedad en la que se desenvuelve. Tradicionalmente ha sido como resultado de la transmisión a la empresa, como persona jurídica, de la responsabilidad como personas de sus dueños y dirigentes, lo que se ha manifestado en su mayoría a través de la solidaridad con segmentos de la población más necesitados. Así se estableció la **tradicción filantrópica**, en parte como continuidad de las actividades de la Iglesia católica desde el medioevo, y en América Latina desde la época de la Colonia, que entre sus funciones estaba el **suplir algunas deficiencias de los gobiernos en atención a la población, en especial a los más necesitados**. Con el surgimiento y avance de la sociedad civil, esta ha absorbido algunas de dichas actividades, financiada por la misma sociedad y los gobiernos, y muchas veces en asociación con las empresas, incluyendo sus propias fundaciones. **Esta evolución ha llevado a que se continúe confundiendo la responsabilidad de la empresa ante la sociedad con el asistencialismo, en su manifestación más elemental, con la fi-**

**lantropía estratégica, en un nivel intermedio, y con la inversión social, a un nivel relativamente superior.**

Con la evolución de la sociedad y bajo el liderazgo de algunas empresas se ha **pasado a un nivel todavía superior, donde las empresas se involucran directamente y emprenden acciones, muchas veces aisladas, de acuerdo con su percepción de las demandas y necesidades de sectores sociales.** Pero suelen ser acciones aisladas, al fin y al cabo. Y es aquí donde se encuentran la gran mayoría de las empresas en América Latina y España. Muchas veces las acciones están determinadas por las **necesidades** percibidas de la sociedad, sus **expectativas** sobre lo que deben hacer las empresas y la necesidad de gestionar su **percepción**. Pero todavía prevalece una confusión entre asistencialismo, solidaridad y responsabilidad ante la sociedad.

**Y en todo caso, damos por descontado el cumplimiento con las obligaciones legales, que no son negociables.** Pero estas mismas obligaciones no son estáticas, van evolucionado con el desarrollo de la sociedad y de los mismos gobiernos, y no son las mismas en los diferentes países. Y algunas empresas más avanzadas se adelantan a lo que podrían ser estas regulaciones en el futuro o cumplen con regulaciones en vigencia en países con mayor desarrollo relativo.

Algunas empresas más avanzadas tratan de que esas acciones formen parte de una **estrategia integral, a efectos de mejorar la efectividad y eficiencia de sus intervenciones.** Algunas asumen la **responsabilidad por los impactos negativos** de sus acciones sobre la sociedad y el medioambiente. Y las empresas más avanzadas no solo consideran los impactos negativos, sino que **potencian los impactos positivos.** Y al nivel superior, que se acerca a la empresa del futuro, consideran **los impactos positivos que todavía no tienen, pero que quieren tener para contribuir a una mejor sociedad,** donde ellas mismas puedan prosperar. Estas últimas no lo ven como una actitud reactiva o protectora, sino positiva y proactiva. Estas son todavía una minoría, visible, buen ejemplo, pero minoría al fin; son la excepción, no la regla. No nos engañemos, la responsabilidad ante la sociedad **no está en el ADN** de la inmensa mayoría de las empresas. Debería, pero no está.

**El futuro de la RSE está mucho más allá** de reducir emisiones, empaques, consumo de agua, publicar informes de sostenibilidad, donar o apoyar una escuelita, hacer voluntariado, tratar bien a los empleados, atender bien a los clientes o plantar arbolitos. **No está en hacer “cositas”, es mucho, mucho más que eso.** Esto son solo manifestaciones parciales de la responsabilidad.

La mayor transformación en la naturaleza y gestión de la empresa que se está gestando es la de pasar de usar la sociedad como medio para conseguir sus fines, a servir a la sociedad como su fin.

Solo ahora nos estamos dando cuenta de que lo relevante no es lo que la empresa hace para quedar bien, para minimizar sus impactos negativos y hacer el bien en el proceso de realizar negocios. **Lo relevante, que es el futuro de la RSE y de la empresa, es el papel que desempeña/desempeñará en el desarrollo de la sociedad.**

Poco a poco, y ese es la mayor progreso, nos hemos dado cuenta de que **la empresa opera en un contexto de la sociedad**, de que cada una no es una abstracción, de que cada una no es el sol alrededor de la cual gira el resto del mundo, de que deben dejar de mirarse el ombligo y levantar la cabeza. **“Yo a lo mío” ya no es una respuesta aceptable para ninguna empresa. Producir bienes y servicios, dar empleo, pagar impuestos, hacer donaciones, etc., no es suficiente. El nivel superior de producir bienes y servicios responsables, de forma responsable, es el ideal actual, pero en el futuro no será suficiente. Lo sociedad demanda/demandará una mayor contribución.**

La sociedad se ha dado cuenta de que la empresa le debe su existencia y que forma parte integral de esa **sociedad y, por ende, tiene derecho a exigirle no solo responsabilidad por sus impactos, sino que además tiene la responsabilidad de contribuir a su desarrollo.**

### ¿Hacia dónde vamos?

Pero, ¿hacia dónde va la responsabilidad empresarial? De nuevo **la pregunta más correcta es “hacia dónde va la empresa”**. Si nos seguimos concentrando en aquella pregunta, la respuesta continuará siendo el hacer cambios muy puntuales, preocupados por no hacer el mal, por gestionar la reputación, independientemente de si es merecida o no, de tomar decisiones en función de los intereses cortoplacistas de algunos directivos e inversionistas, y de profundizar algunas acciones para hacer el bien. **Pero esta relación con la sociedad no puede seguir así. ¿Por qué no? Porque parte de la premisa de que es la empresa la que dicta la agenda, es la que decide lo que hace.** Y esto está cambiando.

¿Basta con ampliar el ámbito o intensidad de la RSE?  
Sería un excelente logro. Pero a largo plazo necesitamos más.

**Y es al analizarlo desde el punto de vista del papel de la empresa ante la sociedad, que nos damos cuenta de que es necesario un nuevo modelo de empresa.** Cada vez que se lee “un nuevo modelo”, la primera reacción es: ¡aquí viene otra utopía! Pero no seamos utópicos, es tan fácil decir “las empresas deberían ser así y así”. Deberían, pero no lo son y no lo serán, a menos que existan fuerzas internas y externas que las fuercen. Las empresas tienen **como principal objetivo el hacer dinero, de lo contrario no sobreviven, pero hay maneras y maneras** de hacer dinero. Si la empresa, o la entidad o la organización no son financieramente sostenibles, no lo serán a largo plazo, y el hablar de la empresa responsable del futuro carece de sentido. **Esta debe ser rentable, rentable en forma responsable.**

Antes de recomendar cosas utópicas debemos entender la realidad en que operan las empresas. Lo que podemos proponer son las maneras de ser sostenibles en el ámbito financiero, pero siendo parte integral de la sociedad. Recientemente han surgido algunos modelos de empresas que tienden a seguir esta dirección, calificadas con decenas de títulos, que para simplificar agruparemos bajo el término de empresariado social (decimos **empresariado social** y no empresa social, porque el primero tiene connotación primordial de emprendimiento, de innovación, en tanto que el segundo connota una primacía en objetivos sociales).

**Estas son empresas que nacen para atender un problema social, a diferencia de las que surgen para aprovechar una oportunidad comercial. Pero tienen en común que ambas nacen para atender un mercado, una necesidad, y deben proporcionar productos y/o servicios responsables.** Pero no nos engañemos, igual necesitan recursos financieros. **La misión social no las exime de ser sostenibles en la parte financiera.** Muchas veces los productos o servicios sociales no son comercialmente factibles, por lo menos a corto y mediano plazo, y pueden requerir de fondeo en forma de **donaciones o subsidios**, por lo menos para cubrir los costos de diseño y arranque. Y esos recursos deben venir de alguna parte: o de los impuestos que pagamos al gobierno, si este ofrece ayudas, o de los excedentes de los individuos u otras instituciones que los donan (el financiamiento comercial externo hay que devolverlo). La pregunta crítica para estas empresas es si es sostenible la dependencia de donaciones de terceros. **En ocasiones estas empresas deben ser financieramente autosostenibles a largo plazo.**

¿Es que lo único que es viable es la empresa con el objetivo de maximizar sus ganancias? NO (ver el capítulo I.7 de este volumen). **Tampoco es viable a largo plazo el modelo de empresa cuyo objetivo es exclusivamente financiero.** En la persecución de ese objetivo, es muy probable que explote a segmentos de la sociedad o se aproveche del medioambiente. **Tarde o temprano perderá el apoyo de la sociedad**, que es tan necesario como el dinero para operar. Si no compramos sus productos o no queremos trabajar en ella, porque no es responsable, la empresa no es viable. El problema es que estamos todavía muy lejos de que la sociedad reaccione en este sentido.

Y si las empresas no asumen sus responsabilidades ante la sociedad, **¿sería entonces deseable que los gobiernos regularan todos los aspectos de la responsabilidad empresarial?** Tampoco. Ello produciría grandes problemas para todos, ya que la regulación debería aplicar, como lo hace ahora a todas las empresas, en todas las circunstancias (con contadas excepciones), lo que daría lugar a generalizaciones, ineficiencias y rigideces, coartando la creatividad, la innovación y la competitividad. **Sí, hay que regular lo generalizable, lo que es innegociable, lo que aplica a todas las empresas, pero no se puede, no se debe regular todo el comportamiento empresarial.** Y si se hace, las empresas se pondrán como objetivo el cumplir con el mínimo de las regulaciones (las que sean *enforceable*) y nada más. El foco de la responsabilidad empresarial pasaría a ser las regulaciones y los reguladores, y no la sociedad.

**A largo plazo hay que buscar un balance. Hay que moverse de la empresa con fines exclusivos de lucro financiero, a la que sea financieramente sostenible y que maximice el agregado de los beneficios (nótese que no decimos “ganancias”) financieros y aquellos a la sociedad y el medioambiente. ¿Es factible la maximización de estos “beneficios”? ¿Es utópico? Lo analizaremos a continuación.**

#### Evolución de la responsabilidad ante la sociedad



© Antonio Vives

### ¿Nuevo papel de la empresa, nuevo modelo de negocios? ¿Cómo?

La evolución será de la empresa responsable por compromiso consigo misma, a la empresa con compromiso vinculante con la sociedad.

**Hay que moverse de la empresa responsable, total o parcialmente, pero por compromiso consigo misma, con certificación de terceros o sin ella, hacia la empresa que adquiere el compromiso ante la sociedad de forma legalmente vinculante, por estatutos.** No basta el compromiso consigo misma, entre sus dueños, ni con un grupo de certificadores, el compromiso debe ser con la sociedad. ¿Es factible? Veamos.

En principio podríamos decir que la diferencia entre responsable por compromiso consigo mismo y responsable por compromiso legal, es la misma que entre la cohabitación y el matrimonio. En la primera es un acuerdo informal entre las partes, mientras que en el segundo hay un vínculo legal reconocido por la sociedad. El matrimonio de la empresa con la sociedad la comprometería a ser responsable, y el divorcio (de la sociedad) podría tener consecuencias para la empresa.

**La gran ventaja del compromiso legal individual sobre la regulación gubernamental genérica (que comentábamos antes), es que si la empresa decide comprometerse**



**legalmente, le aplica a ella, a su contexto, a su realidad, en función de sus posibilidades reales, de sus circunstancias, con flexibilidad.** La empresa no debe comprometerse a una serie de medidas puntuales específicas, sino a asegurar que la sociedad también se beneficia de sus actividades. En la concepción actual de la responsabilidad empresarial, lo que hacen las empresas es por completo discrecional: pueden dejar de hacerlo de un día para otro, como en efecto lo hacen. El compromiso adquirido en forma legal va más allá de no hacer el mal, pues compromete a la empresa, legalmente, a hacer el bien.

Sería un modelo de empresa diferente al tradicional. Por una parte, **el primer sector (privado)** está tomando cada vez más el propósito de hacer el bien para la sociedad; por ahora porque cree que le conviene; por ahora a través de acciones aisladas, muchas veces para salir del paso, para evitar conflictos, para cumplir con regulaciones, para satisfacer a algunos miembros internos que lo exigen, por presiones externas, pero la tendencia es hacia una actuación más integral.

Los mismos **gobiernos** (segundo sector) también asumen una mayor responsabilidad ante la sociedad, y quieren o están necesitados de gestionar sus escasos recursos con fines sociales, con la **mayor eficiencia posible**, y se han creado alianzas público-privadas (gobiernos y empresas privadas, con la sociedad civil o sin ella) para gestionar estos servicios. Por ejemplo, en salud, educación, justicia y en servicios públicos como infraestructura (agua, transporte, energía).

Por otra parte, **la sociedad ya no ve más a la empresa solo como proveedora** de bienes y servicios o de empleo, sino que la comienza a ver como una parte integral de esa sociedad, que tiene responsabilidades, no solo por los impactos de sus actividades, que es donde mayormente estamos en la actualidad, sino que además tiene la responsabilidad de contribuir a su bienestar, como todo el resto de los miembros de la sociedad.

**La sociedad civil organizada (a veces llamada el tercer sector) se ha ido desarrollando en dos sentidos. Por un parte, para exigir mayor *accountability* (rendición de cuentas con asunción de responsabilidad) de los gobiernos y de las empresas sobre sus acciones.** Ambos usan los recursos de la sociedad, muchos de ellos escasos, no renovables, para llevar a cabo sus actividades, y se quiere que lo hagan eficientemente y que rindan cuentas. Por otra parte, la sociedad civil se ha visto en la necesidad de suplir deficiencias de los gobiernos y de las empresas. La forma más prevaeciente es la de la gestión de la filantropía, usando recursos de las tres partes, gobiernos, empresas y de la misma sociedad civil, incluyendo los individuos. **La sociedad también le está exigiendo *accountability* a las instituciones de la sociedad civil por la gestión de sus recursos, no basta que los coloquen**, deben hacerlo de forma efectiva y eficiente. Poco a poco las decisiones de asignación de los escasos recursos irán a las instituciones de la sociedad civil que demuestren que los pueden gestionar eficiente y efectivamente. Se les está pidiendo que dentro de su función social muestren disciplina, que usen algunas de las virtudes de las empresas, por ejemplo, la gestión eficiente y efectiva, sin tomar sus defectos de avaricia y cortoplacismo. Estas instituciones del tercer sector se

están moviendo a modelos híbridos, donde tratan de combinar características del tercer sector y del primero, y surgen conceptos como el emprendimiento social, el *filantrocapitalismo*, empresas cívicas, inversión de impacto, etc.

**El modelo tradicional de la empresa que opera como si fuera el centro del universo; de los gobiernos que actúan como si su función fuera meramente gestionar el Estado, y de la sociedad civil que opera como si no tuviera que considerar la eficiencia en la utilización de recursos de terceros, ya no es viable. Todos deben tener el objetivo común de usar los escasos recursos con la mayor eficiencia y efectividad posibles, en bien de la sociedad. Eso es la esencia de la sostenibilidad.**

### Tendencias en los tres sectores

Las empresas, el primer sector; los gobiernos, el segundo sector, y la sociedad civil organizada, el tercero, están creando intervenciones e instituciones que buscan **capturar las ventajas comparativas de cada uno, y se están moviendo hacia estructuras que potencian su contribución a la sociedad.**

El sector privado considerando no solamente la mitigación de sus impactos negativos, sino además para potenciar los positivos, **usando los recursos de la empresa para servir las necesidades de la sociedad**, por ejemplo, creando productos y servicios que no solo hagan el bien, contribuyendo a mejorar la calidad de vida, incluyendo a las poblaciones menos favorecidas en la actividad económica, ya sea produciendo productos y servicios para sus necesidades, ya sea **incorporándolos a la actividad productiva** de la misma empresa. Hay un movimiento desde las prácticas responsables ocasionales (donde están la mayoría), hacia las maneras como se obtienen las ganancias (donde están algunas empresas), hacia qué se hace con las ganancias para beneficio de la sociedad (donde están muy pocas).

En el sector público, algunos gobiernos se percatan de que no todos los servicios a la sociedad que son de su responsabilidad los pueden cumplir con el **modelo burocrático tradicional de ministerio u oficina gubernamental** con criterios políticos, y crean o contribuyen a crear instituciones, que pueden ser empresas públicas u otras organizaciones, donde también tratan de combinar la visión social con la eficiencia empresarial. No es que se gestionan con fines de lucro, pero sí con **el objetivo de eficiencia en la utilización de los recursos públicos**, con los consiguientes incentivos para su gestión. En algunos países se han creado asociaciones público-privadas para la gestión de los servicios públicos, cada uno ejerciendo la parte de la gestión donde tiene mayores ventajas comparativas. Por ejemplo, en el caso de salud, el sector privado puede encargarse de la construcción, equipamiento y mantenimiento del centro hospitalario; el tercer sector puede encargarse de su gestión día a día, y el gobierno de su regulación y gestión estratégica para asegurarse el cumplimiento de los fines sociales. **La sociedad está exigiendo cada vez mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos.**

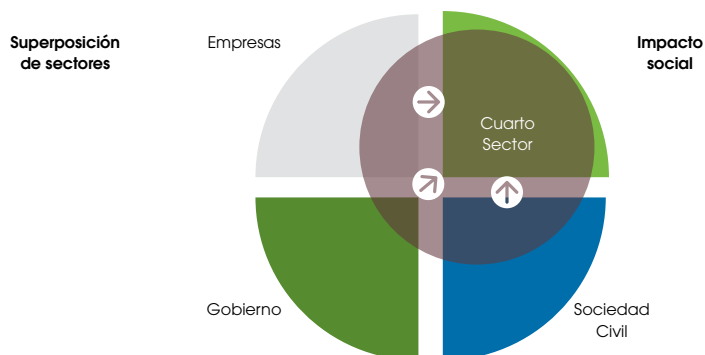
La sociedad civil también se está moviendo en la dirección de mejorar su contribución a la sociedad. En este sector se han producido innovaciones recientemente en múltiples

modalidades organizativas, que pretenden mejorar la **eficiencia y efectividad de sus intervenciones**. Esto en buena parte es el resultado de la **combinación de la motivación innata de servir a la sociedad con la necesidad de gestionar los escasos recursos con eficiencia**, cuando ven que el modelo de usar recursos de donaciones es cada vez menos viable a mediano y largo plazo. Algunas están impulsadas por las presiones de donantes que exigen **demonstración medible del impacto logrado** en la transformación de su población objetivo, y no solo contabilidad de las actividades llevadas a cabo o del volumen de recursos colocados. La misma filantropía de empresas, fundaciones e individuos de gran riqueza está exigiendo **resultados tangibles**, que lleguen a la sostenibilidad a largo plazo, que se gradúen de la dependencia de donaciones, y por ello son sometidas a la **“disciplina del mercado”**, a veces llamada *“filantrocapitalismo”*. Otras organizaciones están creando o participando en asociaciones con terceros, para producir productos y servicios que puedan generar algunos **ingresos sin abandonar los fines sociales, y desarrollar organizaciones híbridas con una parte, con fines de lucro, para complementar las actividades sin fines de lucro**. Otros, como comentábamos antes, crean empresas específicamente para resolver problemas sociales, que a veces surgen de iniciativas del tercer sector, y en ocasiones de iniciativas del primer sector. Empresas de bien común, cooperativas, corporaciones de desarrollo comunitario y empresas sin fines de lucro son algunas de las múltiples formas que toman estas organizaciones.

Y hay un movimiento unificador de los diferentes sectores. **Empresas con fines de lucro que para expandir su responsabilidad adquieren o se asocian con empresas con fines sociales**. En algunos casos la empresa tradicional tiene presión de la sociedad para ser más responsable, pero su posición competitiva le impide transformarse en forma completa, por lo que adquiere una empresa social, en algunos casos para aprender de su modelo de negocio e incorporarlo al suyo, otras veces para poder decir que tiene parte de su línea de productos o servicios dedicados al bien común, y así proteger su negocio tradicional. En otros casos la empresa quiere hacer más efectivas sus actividades filantrópicas y que sean financieramente sostenibles, y para ello se asocia con empresas híbridas que tengan experiencia. En el peor de los casos, algunas organizaciones adquieren a los competidores con criterios sociales para eliminar la competencia.

Estos movimientos de los tres sectores hacia la incorporación proactiva de la sociedad está contribuyendo a crear lo que podría ser **el nuevo sector, todavía muy difuso o confuso, el cuarto sector, donde se ubican las instituciones con fines de beneficios monetarios y de beneficios para la sociedad** simultáneamente. Se está fraguando un emergente cuarto sector, que muestra la tendencia de lo que será la empresa responsable del futuro. **El segundo y tercer sectores, con objetivos del bien común, están siendo movidos por la necesidad de la eficiencia y efectividad. El primer sector, con objetivos de eficiencia y efectividad, está siendo movido por las demandas sociales de que esto se logre para el bien común. Y se encuentran en el cuarto sector<sup>1</sup>.**

<sup>1</sup> Ver mi artículo **Cuarto Sector: Hacia una mayor Responsabilidad Social Empresarial**. *Revista sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, Fundación Luis Vives, Madrid, N.º 12, sept.-dic. 2012. La versión original se puede ver en el capítulo I.11 del volumen II. Ver también el capítulo II.2 de este volumen: **¿Se puede ser responsable por estatutos?: empresas con fines de beneficios y empresas B**.

Cuarto sector como envolvente, no como alternativa

Por ahora **no todos los sectores de la actividad económica** son atendibles con instituciones del cuarto sector. Las mejores posibilidades están en servicios relacionados con salud, educación y otros servicios sociales, infraestructura y servicios financieros especializados (microfinanzas). No obstante, cada día surgen empresas que se ubican en este cuarto sector, como algunas cooperativas, empresas híbridas, combinaciones de empresas con fines de lucro con instituciones sin fines de lucro (fundaciones, ONG, uno que gana el dinero y otro que coloca los beneficios) y otros tipos. **La tipología no es tan importante como el concepto y la dirección hacia la cual se mueve la empresa del futuro. Si las empresas se denominan del cuarto sector es irrelevante, lo importante es lo que hacen.**

Y por supuesto, desde el primer sector surge la pregunta obvia: Si estas **“empresas con fines de beneficios monetarios y sociales” son financieramente sostenibles, ¿no serán objeto de competencia por parte de empresas** que no se deben preocupar por la parte de los beneficios sociales y las sacarán del mercado? Sí, si son exitosas son vulnerables a la competencia, a menos que la sociedad, léase el mercado, lo reconozcan y favorezcan a las empresas con estos beneficios duales. No será fácil, la sociedad todavía requiere de mucha concientización y educación.

Y estas tendencias convergen en lo que podríamos llamar el **nuevo modelo de empresa, que es más que una empresa responsable por sus impactos ante la sociedad, que es más que una sociedad civil y un gobierno que gestionan eficiente y efectivamente los recursos.** Estos son los mínimos que se pueden esperar, y es la situación actual en muchos países o sectores. Pero el nuevo modelo va más allá, es la empresa que persigue **beneficios para la sociedad con sostenibilidad financiera a largo plazo**, la que gestiona con éxito el conflicto cotidiano entre ambos fines, sociales y financieros. Y va más allá de una certificación independiente a la empresa por sus acciones responsables. **En el caso de las empresas con fines de beneficios, el compromiso es con la sociedad, al incorporarlo en los estatutos y adherirse al régimen legal pertinente.**

Aunque la certificación puede ser parte del camino que se va a recorrer, como es el caso de las B-Corps en EE. UU., o el Sistema B, como se ha dado en llamar en América Latina, en las que alguna institución certifica (en general B-Labs con sede en EE. UU.) que se han comprometido a ser responsables. Lo deseable sería que las empresas cambiaran por lo menos sus estatutos, si la figura legal de empresa por beneficios no existe en el país. Lamentablemente, en muchos países con sistemas legales basados en el derecho romano esta apertura a los beneficios sociales puede no ser aceptada por las autoridades comerciales, y el compromiso se limita a un acuerdo privado entre accionistas, mucho más débil en la parte legal.

### ¿Es esto solo teórico o es también factible en la práctica?

**Es factible en la práctica, como lo han demostrado ya centenares de empresas** que se han constituido y operan con fines de beneficios duales. No obstante, en las condiciones actuales todavía puede ser difícil, **hay muchos obstáculos**. Uno de ellos es la ausencia de legislación pertinente; otro, la existencia de legislación no pertinente, y el tercero es el acceso a recursos para financiarse.

En cuanto a la **legislación pertinente**, en EE. UU., a finales del 2015, había 27 Estados que la tenían, que han creado la legislación que cubre este tipo de empresas, **especificando la obligación de tener en cuenta el impacto en la sociedad, actuar con criterios de transparencia, con formas especificadas de gobierno corporativo, y la obligación de revisión independiente de la información sobre beneficios. Pueden incluir otras disposiciones relativas a aspectos fiscales y otros apoyos del Estado**. No regulan cómo se deben distribuir los beneficios, ni detallan cuáles deben ser los beneficios a la sociedad. Algunos de estos detalles se establecerían en los estatutos de cada empresa. Estas legislaciones tienen el efecto de **establecer legamente las condiciones que rigen los beneficios de la empresa, y así proteger a sus dirigentes de demandas superfluas de que no se han maximizado las ganancias monetarias**.

El caso de **Europa continental** es más sencillo, en función de la tradición de apoyo a la sociedad de los gobiernos y empresas, en contraposición con el espíritu más mercantilista de los EE. UU. **En aquellos países no existe la doctrina de la primacía de los accionistas, y son poco comunes las demandas a los directivos**. Las presiones sobre los directores, de concentrarse solo en los beneficios financieros, son menores. El caso más paradigmático es **Alemania, donde la constitución contempla que la “Propiedad impone deberes. Su uso debe además servir el bien común”**. Artículo 14, literal 2.

Aun en Gran Bretaña, de doctrina anglosajona, el Código de Comercio del 2006 les permite a los directores tomar en cuenta los intereses de otros *stakeholders*, además de los inversionistas. **En los países europeos el potencial problema de discrepancia de algunos accionistas con los objetivos sociales de las empresas no existe**, y en principio no sería necesaria la legislación especial, aunque si bien las instituciones europeas estimulan esta responsabilidad social, no es vinculante. Por ejemplo, el Parlamento Europeo y la Comisión Europea estimulan la incorporación de objetivos sociales en las empresas.

En **América Latina** se han comenzado los esfuerzos para obtener legislación específica, aunque todavía (a finales del 2016) sin éxito.

Y hay **legislación impertinente**. Es aquella sobre la gestión de la empresa, expresada en los códigos de comercio, leyes de sociedades anónimas y de mercados de capitales, que no son pertinentes, pero que se citan o aplican de forma equivocada por algunas partes. **Existe la mala interpretación, generalizada, de que la empresa, legalmente, tiene como objetivo la maximización de los beneficios financieros, de lo contrario los accionistas o dueños podrían demandar y/o reemplazar a los dirigentes por incumplimiento. En casi ninguna parte del mundo existe esta legislación, es un sesgo en la educación de muchas escuelas de negocios** (ver el capítulo I.7 de este volumen: *¿Quién determina cuáles son los objetivos de la empresa? ¿Debe maximizar los beneficios?*). Lo que sí suele existir es la responsabilidad de los directivos de gestionar la empresa con criterios de eficiencia, con la mejor utilización posible de los recursos que les han sido encomendados. **Pero ello no obsta para que se persigan también beneficios para la sociedad, siempre y cuando se pueda demostrar que no son dirigidos a beneficiar a los mismos directivos y que redundan en el bien de la empresa a largo plazo.**

Y esto nos lleva al tercer gran obstáculo, que son las fuentes de financiamiento. Si la empresa puede autofinanciarse con los recursos de los dueños y las ganancias del negocio, no se presenta el problema de conflicto de intereses entre gestores y dueños. El problema surge cuando la empresa depende de recursos financieros de terceros, ya sea del sistema financiero, ya del mercado de capitales, que suele ser el caso de la inmensa mayoría de las empresas. **Para crear y operar la empresa con fines de beneficios se requiere que esos aportantes de recursos financieros estén de acuerdo con el modelo de empresa**, lo cual suele ser aceptable en sus comienzos o si el crecimiento es moderado. Pero si se necesita recurrir a los mercados financieros y de capitales tradicionales para financiar el crecimiento, puede encontrarse que las fuentes son limitadas, ya que compiten con las empresas que tienen fines de lucro, las cuales suelen ser consideradas, por lo menos a corto plazo, como mejores sujetos de crédito o de inversión.

Hay que destacar, no obstante, que junto con estos progresos en los modelos de empresa hay **un progreso simultáneo en esos mercados que buscan oportunidades de colocar sus recursos en empresas socialmente responsables**, y que dadas las tendencias, comienzan a estar interesadas en el modelo más avanzado de empresas con fines de beneficios. Estas poseen ventajas para atraer estos recursos, por cuanto tienen la obligación legal de ser responsables, en tanto que las empresas tradicionales pueden cambiar sus prácticas responsables a voluntad. **La demanda estimula la oferta y la oferta estimula la demanda**. Sin embargo, y esa es **la prueba de fuego, todavía (finales del 2016) no hay una empresa con fines de beneficios que cotice en bolsa.**

**Si bien este modelo de empresa no tendrá un crecimiento explosivo, muestra la dirección hacia la que deben ir las empresas si quieren ser sostenibles, en el amplio sentido de la palabra, a largo plazo. Hay que ir desde la empresa egocéntrica a la empresa**

**responsable por sus impactos, a la empresa integrada a la sociedad.** Sin duda que el camino es arduo, ya que depende de la misma sociedad, y como dice el papa Francisco, **la indiferencia se ha globalizado.**

**¿Cuántas habrá en el 2020?** Algunas, dependiendo de las condiciones existentes en cada país y del interés de la sociedad. **¿Cuántas habrá en el 2050?** Más, pero todavía muy pocas para lo que la sociedad necesita. **¿Son la solución a la sostenibilidad de la sociedad y el planeta? No, pero contribuyen.** **¿Desaparecen el primer sector y el tercero?** Definitivamente no, pero se armonizarán más con las necesidades de la sociedad.

### En resumen<sup>2</sup>

El futuro de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad no está en mitigar los impactos negativos de sus actividades o de intensificar las acciones que pretenden hacer el bien. No está en hacer más “cositas”, más RSE. Está en el reconocimiento de que la empresa es parte de la sociedad y debe tener como objetivo el beneficiarla, pero manteniendo su sostenibilidad financiera a largo plazo; de lo contrario, no podrá hacerlo. Y este camino hacia el futuro de la empresa pasa por que la sociedad, incluyendo los gobiernos, exija esos beneficios sociales, a cambio de favorecerla para que logre los beneficios financieros.

Esto requiere una concepción diferente de empresa, que no base sus actuaciones en las regulaciones de los gobiernos, que suelen ser ineficientes y muchas veces inefectivas, ni en la discrecionalidad de las empresas, que suele ser inconsistente, dependiendo de las circunstancias. Se requiere de empresas que se comprometan en forma legal, en sus términos, a producir beneficios para la sociedad, siendo financieramente sostenibles. Solo así se puede garantizar la sostenibilidad total de las empresas. Se requiere de empresas con fines de beneficio, no con fines de lucro, que pueden atentar contra la sostenibilidad de la misma sociedad, ni sin fines de lucro, que dependen de la misma sociedad y no son financieramente sostenibles a largo plazo.

**Aun cuando no se llegue al ideal de tener empresas legalmente responsables, este modelo muestra el camino que se debe seguir, y es válido como objetivo.**

**¿Cuáles serán las empresas del futuro? Las que se casan, legalmente, con la sociedad.**

<sup>2</sup> Se puede ver un breve video con el resumen de este artículo en <https://youtu.be/AWBjs6QOP9U>



---

**Tercera parte**

Gestión  
de los recursos  
y derechos humanos

---



---

**L**a tercera parte incluye una variedad de capítulos con el tema común de las personas. Tiene dos capítulos sobre la formación y las funciones del personal especializado en la responsabilidad empresarial, dos acerca de las desigualdades en salarios y en género, un capítulo sobre la regulación del respeto de los derechos humanos y un extenso artículo sobre el voluntariado corporativo.

El primer capítulo pasa revista a los programas de formación del personal especializado y brinda recomendaciones para hacer más efectiva esta formación. Discute sobre los

---

problemas con algunos programas en particular, las elevadas expectativas que crean, que no se condicen con la realidad. También ofrece sugerencias sobre el cuándo y el cómo hacer la formación para su desarrollo profesional. El segundo capítulo analiza las características de las funciones de ese personal y discute si el ejercicio de estas funciones puede considerarse una profesión. Concluye que siendo una actividad de la gestión empresarial, no puede considerarse una profesión, a pesar de los muchos intentos de certificarlos como tales. No obstante, sí es conjunto muy específico de conocimientos y en especial de destrezas. El tercer capítulo analiza las grandes brechas entre las remuneraciones de los directivos y el personal de base, y ofrece una propuesta para reducir esa brecha mediante políticas fiscales que restringen la deducibilidad del impuesto corporativo de las remuneraciones por encima de ciertos límites y en función de la brecha existente en la empresa. El cuarto capítulo vuelve sobre el tema de la desigualdad de oportunidades para la mujer en los cargos directivos y analiza una serie de estudios al respecto, para concluir que las cuotas tienen un impacto limitado, y que se debe promover la reducción de los prejuicios y la mejora en el ecosistema interno y externo, que permite el desarrollo profesional de la mujer. Incluye, además, breves reseñas de cuatro libros recientes sobre el tema, y concluye con las implicaciones de estos estudios y libros para la gestión de la brecha de género. El quinto capítulo vuelve sobre la polémica de la regulación del respeto de los DD. HH. Este es otro caso en el cual hay dos bandos claramente diferenciados: el de los que sostienen que las empresas no lo harán en forma voluntaria, como lo piden los principios rectores sobre los DD. HH., de la ONU, y solicitan que ese respeto se convierta en legalmente obligatorio, y el otro bando, que cree que los DD. HH. son tan amplios, y algunos con muy baja especificidad, que solo en algunos casos muy específicos pueden ser regulados. El último capítulo presenta un análisis de las características más comunes de voluntariado corporativo, y concluye que en general no aprovechan las capacidades del personal de las empresas y se malgastan en actividades de poco impacto, basadas en “mano de obra”. Propone que las empresas desarrollen programas que respalden el resto de sus actividades de responsabilidad, y en particular usen el capital intelectual de su personal. Esto no solo contribuye a mejorar el impacto de la empresa en la sociedad, sino además a la realización del personal.





### III.1. Cómo prepararse para una carrera en RSE: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo?

Con el creciente interés de las empresas, gobiernos, instituciones supranacionales y organizaciones de la sociedad civil en la responsabilidad empresarial ante la sociedad, las organizaciones de consultoría y las universidades, y otras instituciones de enseñanza, han visto una buena oportunidad de hacer negocio y prestar sus servicios. La oferta y la demanda han estimulado el interés de estudiantes y personas en ejercicio a prepararse para servir las necesidades de las empresas y otras instituciones en estos temas.

Esto ha dado lugar a la proliferación de cursos, especializaciones y grados académicos, en busca de satisfacer la demanda de formación. **Muchos de estos cursos parecen diseñados más para hacer negocio que para satisfacer las verdaderas necesidades del “mercado de la RSE”, que está en proceso de constante evolución.** La “profesión” del “profesional” de la responsabilidad empresarial, repetimos, la empresarial (no tratamos en este capítulo, salvo por extensión, la de gobiernos o instituciones de la sociedad civil), no está ni estará definida por muchos años. Por muchos esfuerzos que se hagan por tipificarla, será, por definición, una disciplina en evolución. En lo que respecta a las empresas, la responsabilidad ante la sociedad es una modalidad de gestión, y como tal evolucionará con desarrollo de las empresas, de la sociedad y las exigencias de sus *stakeholders*.

**Y ponemos “profesión” y “profesional” entre comillas porque no lo son, no tienen, ¡ni deberían tener!, una certificación de competencia profesional generalmente aceptada (como los abogados, los médicos, los ingenieros, etc.), ni un canon de conocimientos necesarios.** Es una subfunción de la gestión de las empresas, y esta **no es una profesión, es una ocupación.** Como dijo uno de los padres de la moderna RSE, Archie Carroll, en 1994:

*“...es un campo ecléctico con bordes indefinidos, múltiples membresías, y diferentes perspectivas y entrenamiento; amplio más que enfocado, multidisciplinar; amplio alcance; trae un amplio rango de conocimiento; e interdisciplinario... y el mapeo del campo es muy pobre”.*

**Ello no obsta para que la disciplina no tenga definidos una serie de fundamentos básicos, de aplicación más o menos universal.**

También, por ser una disciplina de reciente creación, con relativamente pocas empresas que tienen la función definida en su estructura gerencial y, por ende, una demanda específica y definida de sus servicios, buena parte de las necesidades de servicios para las empresas que no poseen las economías de escala como para tener la función *in-house* se cubren mediante consultoría externa. De allí que, explícita o implícitamente, la oferta de formación y el interés de los estudiantes y profesionales estén dirigidos a estos servicios de consultoría, y menos al trabajo dentro de las empresas... por ahora. Claro está que las grandes empresas sí pueden contratar profesionales especializados, pero aun estas suelen preferir la especialización de su propio personal, que por lo menos ya conoce la cultura de la empresa.

En este capítulo consideraremos el **qué se debe aprender y cuándo es más conveniente hacerlo**. No cubriremos el dónde hacerlo, porque ello requiere de una investigación mucho más a fondo de la oferta existente en los diferentes países. Dejaremos a otros el decir dónde. No obstante, sí haremos algunos comentarios sobre el tipo de formación necesaria para las distintas tareas.

### ¿Qué y cómo aprender?

**El qué aprender es uno de los principales retos de la disciplina, y sus fallas, uno de sus más importantes enemigos**, que la desprestigian. Son muchos los que la ven como algo que se puede manejar de manera superficial, que por no ser una profesión establecida, cualquier persona puede ser un especialista, sin necesidad de mucha formación. Pareciera que basta con tener sensibilidad por los temas sociales y ambientales. Por el lado de la oferta de formación, **parecería que cualquiera puede ofrecer cursos, parecería que basta con determinados profesores a tiempo parcial y ciertos ejecutivos que den algunas charlas, cada uno por su cuenta, y ya se tiene montado el programa**. La integralidad y la coherencia interna del programa se dejan de lado. Todavía hay mucha improvisación.

**Desde el punto de vista de las necesidades de las empresas y de la sociedad, es una disciplina muy compleja. Tiene que ver con todos, sí, todos los aspectos de la gestión empresarial, con todos los aspectos del entorno que la rodea, regulatorios, sociedad, medioambiente, etc. Es el epítome de la disciplina transversal.** El gerente financiero debe ser experto, o conocedor, de la gestión de los recursos financieros; el gerente de informática debe ser experto, o conocedor, de tecnología y sistemas de información; el de recursos humanos, de la gestión de personas, y así sucesivamente. Pero el encargado de promover y gestionar la responsabilidad de la empresa ante la sociedad debe conocer del impacto financiero de las actividades para satisfacer esta responsabilidad, de cómo capturar y usar la información para hacerlas más efectivas, y de cómo “transformar” a las personas para que la internalicen en sus actuaciones, además de muchas otras destrezas de gestión.

**Con esto no queremos decir que hay que ser experto en todo, pero hay que poder comunicarse con todos estos especialistas, en su idioma. La principal destreza es el conocer el idioma empresarial, cómo piensan los diferentes directivos, qué los mueve a actuar**

como actúan y qué es necesario hacer para que lo hagan en función de la responsabilidad de la empresa y no en función de intereses estrictamente sectoriales, de compartimiento estanco. La otra destreza fundamental es la capacidad de persuasión, de gestionar el cambio. Todo lo que quiere hacer este profesional requiere de cambios.

Y para no ocupar el limitado espacio en detallar todas las destrezas necesarias, recomendamos ver, por ejemplo, *Sustainability Talent Management: The New Business Imperative*, *The Sustainability Professional: 2010 Competency Survey Report*, *Defining and developing the corporate sustainability professional* y *Estudio de la función de la responsabilidad social en la empresa española* (si el lector no puede pulsar sobre estos nexos, favor buscar en Google).

**Sí, el profesional de la responsabilidad empresarial debería ser superdotado. Con más razón para no tomar su formación a la ligera.**

Si bien ello no es factible en la práctica, la formación que se imparte debe ser consciente de las necesidades de **desarrollar estas destrezas continuamente**, y la evaluación de su idoneidad debe ser la medida en que las cubren, y no por los tópicos (medioambiente, consultas con *stakeholders*, reportes de sostenibilidad, etc.) que se cubren.

Claro está que **muchos instrumentos de formación no persiguen formar al “profesional” de la responsabilidad. Pretenden cubrir necesidades puntuales**, ya sea de concientización (muchas de las conferencias), de introducción (cursos cortos, diplomados) o de especialización (cursos formales), en función de la demanda. Pero como mencionábamos, ello puede contribuir al **desprestigio de la disciplina**. Son muchos los graduados de diplomados que creen que el completar un curso de 40 horas, a veces *online*, los ha preparado para gestionar la responsabilidad de una empresa o ser expertos consultores. Son muchos los cursos de 20 horas que supuestamente crean expertos. Un buen ejemplo de esto son los cursos en reportes de sostenibilidad G4, dictados por firmas de consultoría acreditadas por el GRI, que pretenden formar expertos en preparar reportes, entre **personas que no han trabajado y lidiado con la gestión de las empresas, ni tienen la visión de la sostenibilidad**. El conocer unos lineamientos para reportar no califica para saber el porqué, el qué, el cómo, a quién y el cuándo reportar (ver el excelente artículo de Elaine Cohen, gurú de los reportes de sostenibilidad, *Will I take the G4 exam?*).

**Y los “profesionales” de la responsabilidad serán cada día más séniores dentro de la empresa, por lo que la preparación será todavía más importante y deberá ser más intensa y extensa. Y hay que tener credibilidad.** En el país de los ciegos, en el que se desenvuelve la RSE actualmente en muchos países, pareciera que cualquiera que sabe algo es rey. Malo para la RSE, malo para los “pseudo-profesionales”. El futuro los puede agarrar mal preparados, la competencia se intensificará y solo sobresaldrán los capacitados.

**Entonces, ¿cómo prepararse?** Obviamente que ello depende del objetivo que se persiga. ¿Basta un diplomado o un curso introductorio? En definitiva, no. Estos pueden servir como base para decidir sobre la mejor manera de prepararse, para tener una base sobre la

cual adquirir experiencia, **para saber qué es lo que no se sabe, que es lo más importante, no para creer que se sabe todo.** Las conferencias y los cursos de especialización son para los que ya trabajan en el tema y tienen experiencia, y quieren apreciar otros puntos de vista, otras experiencias.

**Pero para ser un “profesional” es necesario hacerse de una formación más integral; por ejemplo, las maestrías que ofrecen educación en la gestión empresarial, donde cada uno de los temas (finanzas, mercado, gestión de recursos humanos, producción, etc.) es tratado desde el punto de vista de su gestión ética y responsable,** y que no está basada en cursos que tocan estos temas de la gestión como compartimientos estancos, sin una visión integral del impacto de esas actividades sobre los *stakeholders* de la empresa.

Algunas maestrías en administración de empresas incluyen algunos cursos sobre temas de sostenibilidad (ética, medioambiente, gestión de personas, etc.), después de haber enseñado que la **maximización de beneficios** financieros a corto plazo debe ser el objetivo de la empresa, luego de enseñar cómo utilizar la técnicas de mercadeo para **capturar al consumidor, para hacerlo que compre,** después de haber enseñado cómo hacer la producción más eficiente, **independientemente de las condiciones laborales y la responsabilidad de las materias primas o de sus procesos productivos** (ver mis artículos *Responsabilidad en la enseñanza en las escuelas de negocios, La responsabilidad de los economistas frente a la responsabilidad empresarial,* capítulos IV.6 y IV.8, volumen I, y *Ética y responsabilidad en las escuelas de negocios*).

Las materias separadas, sean electivas u obligatorias, ayudan, pero el conocimiento se verá forzado a tomar raíces en un terreno poco fértil, poco conducente, donde el estudiante percibe que las prioridades son otras. Lo importante es la integración de la responsabilidad en cada una de las técnicas de gestión, no en paralelo.

Unas pocas maestrías han evolucionado y ya incluyen la gestión financiera ética y responsable, el mercadeo ético y responsable, la producción ética y responsable, la gestión de las personas ética y responsable, entre otras, como las materias básicas, no como suplementos, no como electivas, donde **la responsabilidad ya está integrada.** Pero, ¿dónde están los profesores capaces de hacerlo? Todavía hay muy pocos. Muchos aún quieren amortizar la inversión que tienen en el conocimiento y materiales de lo que han venido enseñando hasta ahora.

Y son menos las maestrías que lo ponen en el contexto de la contribución positiva que las empresas pueden hacer al desarrollo de una mejor sociedad, de manera proactiva, más allá de hacer lo que hacen bien hecho, mediante **una educación con énfasis en la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, con múltiples y a veces contradictorios objetivos, y en la gestión de estos conflictos.**

También existen maestrías específicas en sostenibilidad, que tienen la ventaja de cubrir las actividades para que las empresas asuman sus responsabilidades, pero muchas de estas

parten de la premisa de que esa responsabilidad es reconocida y aceptada por todos, que el terreno está abonado y solo hay que sembrar, que estamos entre amigos. Pero todavía pueden fallar en **situarnos en el contexto de la gestión de la empresa en un mundo competitivo, con empresas irresponsables, en el contexto de la hostilidad de muchos de los directivos, de los conflictos que se presentan en la gestión cotidiana, de la necesidad de gestionar el cambio.** Nada es automático.

¿Y la preparación para hacerlo en las PyMEs (que son nuestra preocupación constante)? Lo básico es lo mismo. Cambia el grado de especialización y la intensidad, que pueden ser menores, y el grado de selectividad, que debe ser mayor. **Las PyMEs no tienen los recursos financieros ni gerenciales para hacer de todo, como se enseña en muchos cursos y diplomados.** Deben enfocarse, deben ser mucho más selectivas, encarar las actividades que son más efectivas, más críticas para la empresa. **Irónicamente, las PyMEs requieren de “profesionales” o consultores que sean todavía más conocedores de la realidad en que operan, que en las grandes empresas.**

No podemos ofrecer la solución ideal, solo comentar sobre lo que sería deseable en la formación del “profesional” de la responsabilidad, que quiere liderar los procesos dentro de las empresas. Lo que debe quedar claro de la discusión precedente es que cursos aislados, diplomados, muchos a tiempo parcial y *online*, y una formación de pregrado, no son suficientes.

**¿Y cuál debe ser la enseñanza previa para que la formación “profesional” sea más efectiva, mejor aprovechada?** Por su naturaleza amplia, como se ha comentado antes, son muchas las preparaciones que pueden conducir a ello; cada una tendrá algunas ventajas sobre las otras. Los economistas aportarán el criterio de gestión bajo escasez de recursos; los abogados ofrecerán el criterio de gestión cumpliendo las normas establecidas y el rigor de una visión de conjunto; los ingenieros aportarán el criterio pragmático en las decisiones; los sociólogos y antropólogos, el conocimiento del funcionamiento de la sociedad, y así otras profesiones o formaciones. **Todos pueden aportar a una disciplina tan compleja y completa, todos son necesarios. Ninguno tiene *a priori* una ventaja comparativa.**

**Aunque también pueden tener desventajas comparativas:** los economistas se pueden obsesionar con la eficiencia en la gestión de los recursos financieros, los abogados en evitar riesgos, los ingenieros en lograr el objetivo con recursos materiales, desestimando los intangibles, y los sociólogos y antropólogos con un cierto desdén por la realidad financiera (esto son generalizaciones, y todas las generalizaciones son falsas, incluyendo estas). Cada uno puede tener una ventaja comparativa, a posteriori, dependiendo de cuáles sean los aspectos materiales para la empresa en que trabajará (ver *Materialidad: 12 principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE*, capítulo II.3 del volumen III). Por ejemplo, y solo como ejemplo, para empresas que trabajan en áreas conflictivas (minería, petróleo y gas, forestal), los sociólogos y antropólogos pueden tener ventajas; en empresas con elevado impacto en el medioambiente, lo pueden tener los ecologistas; en las manufactureras, lo pueden tener los ingenieros; en empresas intensivas en capital in-

telectual, lo pueden tener sociólogos. Estos ejemplos no pretenden implicar que las profesiones tienen una cultura definida al margen de las personas, solo que hay tendencias hacia ciertos tipos de comportamientos/sesgos derivados de la formación profesional. El carácter influye en la decisión de tomar una u otra profesión, y la formación profesional contribuye a la formación del carácter.

## ¿Y cuándo se debe hacer esta formación?

A estas alturas, el lector puede haber deducido que el suscrito es partidario de por lo menos contar con una maestría en temas de gestión de empresas sostenibles, si se quiere ejercer el liderazgo dentro de la empresa. Ello no está al alcance de todos, y se ofrece todavía en muy pocos centros educativos en los países de habla hispana.

Quizás habrá notado también que para ejercer la “profesión” hay que tener mucha experiencia en gestión de empresas. **Al final se trata de gestionar la empresa en forma ética y responsable, lo que es mucho más complejo que simplemente gestionarla.**

**Entonces, ¿cuándo hacer la formación?** En un tema tan amplio, extenso y en evolución constante como el que tratamos, la formación debe ser continua y permanente. Pero debe haber momentos en que se requiera de una dedicación casi a tiempo completo en esa formación. **Idealmente, la formación sería mucho más efectiva si se ha aprendido el idioma de los negocios, si se ha adquirido una apreciación de los conflictos internos que toda gestión conlleva y de la necesidad de gestionar el cambio con el mayor consenso posible.** Esto difícilmente se enseña en la universidad, aunque un buen MBA puede ayudar.

De allí que el terreno para la formación será mucho más fértil si se ha adquirido **experiencia en la gestión de empresas, dentro de ellas.** La experiencia en consultoría ayuda, pero por definición difícilmente es tan integral y extendida como lo que requiere la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

**Y este es un caso que requiere de experiencia, no se improvisa, no basta con haber estudiado.** Si se debe lidiar con profesionales curtidos, y para colmo escépticos, el profesional de la RSE debe estar todavía más preparado que ellos. Debe, además, lidiar con gobiernos que no lo tienen claro, con ONG que creen que a las empresas les sobra el dinero y que pueden hacer de todo. Sí, prepararse académicamente es importante, pero no es suficiente; **se requiere de actualización continua, constante, y de experiencia, experiencia, experiencia.**

Hay algunos argumentos a favor de hacer la formación al egresar del pregrado. El hecho de ya que está estudiando lo hace menos traumático el seguir haciéndolo. Puede ser que si no se hace en ese momento no se hará más tarde, por los compromisos que se adquirirán (familia, por ejemplo). También existe el argumento de que al no encontrar empleo con el pregrado, hay que seguir estudiando. Esta es una razón que puede ser la



equivocada (el lector interesado puede ver una discusión más completa en *The road to a sustainability career: Grad school or work first?*). Pero esta no es una opción recomendable, por los argumentos mencionados antes, salvo que solo se pretenda mejorar un poco la situación económica. Es necesaria una mayor madurez, una visión más completa de la empresa y de su entorno, que se adquiere con la experiencia.

## En resumen

La disciplina de liderar la responsabilidad de la empresa ante la sociedad es muy amplia y compleja, en constante evolución. La preparación requerida no puede ni debe subestimarse, como lo están haciendo bastantes centros educativos y muchos aspirantes a ejercerla. Requiere del conocimiento de muchas disciplinas, de destrezas muy específicas, el conocimiento del idioma y operación de los negocios, de persuasión y de gestión del cambio. Muchas de estas se adquieren ejerciéndolas, aunque los conocimientos específicos requeridos se puedan adquirir en programas especializados, mayormente de posgrado, de preferencia después haber desarrollado madurez y experiencia profesional.

### III.2. ¿Se puede profesionalizar la función del directivo de RSE?

A medida que el conocimiento y la praxis de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad (para simplificar: RSE) se ha ido extendiendo, también se ha extendido la necesidad de especializar a algunas personas, dentro de las empresas, en su gestión. En algunos países donde se ha avanzado más, muchas de estas personas quieren ser reconocidas como profesionales, y se han iniciado esfuerzos, primero para promocionar la función y los conocimientos requeridos, y en segundo lugar para lograr el reconocimiento de la actividad como una profesión. A nivel internacional, en el 2007, se fundó la *International Society of Sustainability Professionals* (ISSP). En España, en el 2013, se creó una *Asociación de Directivos de Responsabilidad Social* (DIRSE). Una los llama profesionales, la otra, directivos.

DIRSE, la asociación, ha popularizado el nombre de DIRSE como el “Directivo de RSE”, para referirse en forma genérica a las personas (no me refiero a ellas con el término “profesional”, aunque DIRSE sí lo hace), cuya actividad principal dentro de la empresa está relacionada con acciones destinadas a gestionar la responsabilidad de la misma ante la sociedad. En este artículo usaremos el término DIRSE para simplificar, sin querer decir que sea un profesional de la RSE.

#### ¿Puede el DIRSE ser una “profesión”?

¿Por qué “profesión” entre comillas? Antes de responder a la pregunta del título debemos analizar si quienquiera que dirija o coordine las actividades de responsabilidad de la empresa ante la sociedad es un “profesional” de la RSE, en el sentido estricto de la palabra. Si la respuesta es positiva, la próxima pregunta sería en qué consiste esa “profesión”, qué es lo que la distingue, cómo se tipifica, qué y quién le confiere el carácter de profesión. Y si la respuesta es negativa, también es pertinente discutir sus características especiales que pueden enriquecer el proceso para su desarrollo “profesional”.

Según la Real Academia Española, profesional es quien ejerce una profesión, que es un “*empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que percibe una retribución*”. Esta definición no nos ayuda mucho para nuestros propósitos. Al pie de la letra, es cualquier persona que cobra por hacer un trabajo, sea la persona cualificada o no. En la práctica, la acepción popular del profesional es una **persona que es altamente cualificada, que ha recibido educación específica, entrenamiento en las destrezas necesarias, que tiene experiencia en llevar a cabo esa actividad y que es reconocida por la sociedad como tal.**

Entonces, tendremos que preguntarnos si el DIRSE es una profesión comparable a la de otros profesionales con los que tiene que interactuar y cuyo “respeto profesional” se deba ganar para ser efectivo. Para ilustrar la discusión es conveniente hacer una comparación con algunas profesiones tradicionalmente reconocidas como tales; por ejemplo, abogados, ingenieros, médicos, contadores/auditores, entre otras. **Todas estas profesiones, sin comillas, tienen en común que poseen programas de preparación académica establecida, reconocida, y son reconocidas o reconocibles para su ejercicio en múl-**

**tiples países.** Además, en muchos países el profesional debe ser reconocido por alguna organización de la profesión o una institución gubernamental para poder ejercer como tal. Y en diversos países se requiere certificación de algún ente público o privado. Estas condiciones son solo ilustrativas, ya que hay muchas variantes donde, por ejemplo, una persona obtiene entrenamiento, es certificada y reconocida por su profesión como un profesional, pero que es a un nivel claramente inferior al de las profesiones mencionadas antes, como un chef o un fotógrafo. Hay que reconocer, de entrada, que la calificación de “profesional” no puede ser definitiva, ni que todos entiendan lo que ello quiere decir.

Esto nos lleva a la pregunta pertinente: ¿Queremos hablar del “profesional” de la RSE al mismo nivel que el abogado o ingeniero, o al de chef o fotógrafo?

Esta pregunta se puede responder viendo el contexto en que opera ese “profesional”: lo hace dentro de una empresa (aquí solo me refiero a la RSEmpresa y no a la RS sin apellido, donde la discusión tendría otras connotaciones) e interactúa con profesionales de las profesiones mencionadas anteriormente. Con el criterio (algún lector lo disputará) de que debe comandar el respeto y a veces tener autoridad sobre estos profesionales, por lo que debería tener un nivel “profesional” semejante. La función del DIRSE, por definición, involucra relaciones con todas las personas de la empresa, sean profesionales o no, por lo que sus conocimientos y destrezas deben abarcar no solo los aspectos técnicos, sino además los de gestión empresarial.

Analicemos estos dos aspectos: técnico y de gestión, en orden inverso. **El DIRSE es claramente un miembro del equipo de gestión**, y podemos empezar preguntando si por ello lo hemos de considerar un profesional. Existe consenso en que la **gerencia de empresas no es una profesión, es una actividad que ejercen profesionales de otras disciplinas**. No existe una formación académica de gerente, sino formaciones académicas para facilitar la gestión de las actividades empresariales. Los MBA no crean profesionales, y los cursos cortos, mucho menos. **No hay ni un currículum más o menos estandarizado de formación, ni definición de lo que constituye un profesional de la gestión, ni existen instituciones que los califiquen o certifiquen.**

Se han hecho algunas propuestas en este sentido; por ejemplo, la de un juramento semejante al juramento hipocrático de la medicina, por el cual esos “profesionales” de la gestión se comprometerían a ciertos estándares de comportamiento (ver mi artículo *No jurarás en vano*, capítulo IV.7 del volumen I)<sup>1</sup>. Pero ello no los haría profesionales, ya que no hay requisito previo para poder optar a tomar el juramento, cualquiera lo puede hacer. Podría convertirse en condición necesaria, pero no suficiente.

**Si es directivo, quiere decir que forma parte de la gestión, y la gestión no es profesión.** Algunas profesiones se prestan más que otras para ejercer la función de DIRSE (ver el capítulo anterior), sobre todo si se ponen en el contexto de los principales impactos; por ejemplo, antropólogo, sociólogo, ingeniero ambientalista, entre otras

<sup>1</sup> Rakesh Khurana y Nitin Noria. “Should Managers Have a Green Hippocratic Oath?”.

profesiones, pero ninguna relacionada con las actividades de la empresa está excluida (abogados, economistas, ingenieros de todo tipo, etc.). Pero el DIRSE es un directivo, y como tal seguirá siendo de su profesión original, pero con capacitación para gestionar. De hecho, **debe ser el directivo que mayor conocimiento ha de tener sobre todas las actividades de la empresa**, más todavía que los altos cargos que se pueden dar el lujo de tener departamentos o gabinetes de asesores que los respalden. El DIRSE no debe tener un gabinete ni un departamento, debe trabajar con todos los directivos de la empresa.

Ser profesional desde el punto de vista técnico es más sencillo, ya que se trataría de que un profesional de las profesiones reconocidas como tales adquiriera las destrezas y conocimientos complementarios para capacitarlo a gestionar la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. Basta un ejemplo sencillo: un ingeniero ambiental o un sociólogo estudian un MBA y ejercen como DIRSE. Es un profesional, pero no de la RSE.

Es oportuno considerar muy brevemente, y solo para los propósitos de este artículo, las cualificaciones para que un profesional ejerza como DIRSE.

### ¿Cuáles son las cualificaciones del DIRSE?

Muchos de los lectores estarán al tanto de los **grandes debates sobre la misma definición de responsabilidad ante la sociedad**, o sostenibilidad, o la miriada de otros nombres que se le dan (ver los artículos *¿Alguien quiere ponerle un nuevo nombre a la RSE?* y *¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?*, capítulos I.3 del volumen I y I.2 del volumen III, respectivamente). Estamos muy lejos de lograr un acuerdo sobre algo tan fundamental, y poco a poco va llegándose a un consenso de que no se puede lograr ese acuerdo sobre lo que es esa responsabilidad, o el nombre que se le quiera dar, por el hecho de que es algo muy dinámico, y que es función de lo que la empresa quiere asumir como responsabilidad, dependiendo del contexto en que opera. **No solo es la implementación específica a cada caso, también lo son las áreas en que se decide actuar** (en alguna se requiere especialización en impactos comunitarios; en otras, en impactos ambientales; en otras, en conflictos interinstitucionales, entre otros).

Uno de los pioneros de la versión moderna de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, Archie Carroll, definió en 1994 el ámbito de actuación del “profesional” de la RSE como *“...un campo ecléctico con bordes indefinidos, múltiples membresías, y diferentes perspectivas y entrenamiento; amplio más que enfocado, multidisciplinario; amplio alcance; trae un amplio rango de conocimiento; e interdisciplinario... y el mapeo del campo es muy pobre”*.

Sin embargo, ello no obsta para que no se pueda establecer un núcleo de conocimientos y destrezas que son necesarios en todos los casos, sobre todo en temas de gestión, que son tan críticos en un tema sobre el que no existe consenso y que por su naturaleza introduce objetivos que pueden ser conflictivos. Es oportuno enfatizar lo que también debe ser conocido por la mayoría de los lectores, que **por definición, la responsabili-**

**dad de la empresa cubre todos sus ámbitos;** no es que el DIRSE deba ser experto en todas las áreas, pero para ser efectivo es indispensable que sea capaz de comunicarse (léase persuadir) con todos los directivos, hablar su “idioma”, debe ser políglota (finanzas con los financieros, regulaciones con los abogados, procesos con los de producción, ingresos con los de ventas, etc.). Por otra parte, su función incluye proponer el cambio con reasignación, explícita o implícita, de poderes y de recursos financieros y humanos. El cambio es la constante. **Debe ser un profesional de la comunicación interpersonal, de la negociación y de la gestión del cambio. Si no es capaz de hacerlo, entonces no es un DIRSE, es un experto o asistente responsable en algún tema específico.** Además, la dinámica de la empresa y del mercado, y la evolución de lo que la empresa considera o debe considerar como su responsabilidad, hace que el “profesional” deba estar en constante evolución y adaptación. Nunca se podrá preparar por completo para sus funciones, por lo que **su principal destreza debe ser el aprender a aprender...** y, obviamente, de elevados principios éticos y morales.

Y en toda esta discusión estamos suponiendo, implícitamente, que la posición del DIRSE es necesaria, por ejemplo, para una empresa que es de tamaño considerable y que se encuentra en una etapa preliminar, donde todavía se quiere tener algo parecido a un DIRSE, ya que aún no se ha internalizado en todos los ámbitos de actuación como para que todos los directivos y empleados sean los responsables de la responsabilidad, como debería ser. Para las pequeñas empresas el DIRSE es un lujo que no se pueden dar, y la función muy posiblemente recaiga en todos los directivos, con alguno de ellos como **primo entre pares** para temas de responsabilidad. Imitar a las grandes puede ser costoso y contraproducente.

**La “profesión” del DIRSE no cuenta con estas garantías, ni de formación ni de reconocimiento.** Si bien es cierto que algunos centros académicos ofrecen maestrías u otras formaciones, no hacen parte de una carrera profesional. Son “especializaciones”, como lo es el MBA. Pero en el caso de la RSE hay un agravante, y es que algunos centros ofrecen cursos de semanas, con los que otorgan un certificado de competencias, que tiene la consecuencia de degradar lo que podría ser una profesión (ver el capítulo anterior). **Las destrezas del DIRSE están muy subestimadas.**

**No existe todavía un reconocimiento reconocido (valga la cacofonía) de lo que es ser un “profesional” de la RSE.**

**¿Y si la “profesión” se tipifica y se certifica será profesión (sin comillas)?**

Esto es lo que está haciendo la *International Society of Sustainability Professionals* (ISSP), con su programa *Sustainability Professional Certification*. El programa comenzó a principios del 2016 con dos niveles, Asociado y Profesional. Han desarrollado criterios de elegibilidad para poder optar a la certificación, el examen correspondiente y los criterios para la evaluación. Estas cualificaciones han sido desarrolladas por un grupo de los miembros de la asociación.

El ISSP empezó como una asociación de “profesionales” de la sostenibilidad para aunar intereses comunes, y eventualmente decidieron crear un programa que determinara quiénes podían ser miembros del “club exclusivo”. Detrás de estas buenas intenciones surge la necesidad comercial de captar recursos. Ni los que promueven la responsabilidad se libran de tener que lograr la sostenibilidad financiera. Y ofrecen cursos de entrenamiento, con el fin de prepararse para pasar el examen y obtener la certificación. **O sea, una relación incestuosa. ¿Bastará entonces con tomar esos cursos para convertirse en profesional de la RSE? ¿Es esto favorable o contraproducente para el desarrollo de la profesión? ¿Es responsable? ¿Es una asociación de profesionales o una empresa comercial de formación profesional?**

Aun cuando las cualificaciones que se obtuvieran fueran las adecuadas, la pregunta que surge entonces es: **¿quién certifica al/los certificador/es.** ¿Quién determina cuáles son cualificaciones adecuadas para una función tan diversa, amplia y dinámica? ¿Esta certificación puede conferir el carácter de profesión? ¿Esta certificación será reconocida por el mercado de la sostenibilidad? ¿Se convertirá en un “estándar” de aceptación mundial? Si la respuesta a las dos últimas preguntas es positiva, será un gran paso adelante, pero el lograr una certificación de “profesional” como esta no lo elevará a la categoría de profesión. La certificación puede ser un buen comienzo, pero, por las razones mencionadas antes, será muy difícil lograr que el DIRSE sea una profesión.

## En resumen

Algunos pueden alegar que es un problema de tiempo, que en la medida que la sociedad intensifique sus demandas por la responsabilidad empresarial y se internalice y extienda, la función se irá profesionalizando. Aun cuando las profesiones de abogado, ingeniero, médico, contador estén tipificadas y ampliamente reconocidas, no existen desde el principio de los tiempos. Se han ido creando y evolucionando, de acuerdo con las necesidades de especialización.

**A lo mejor podemos concluir que quien ejerce la función de DIRSE es un profesional, pero que no es profesional de la gestión de la RSE.**

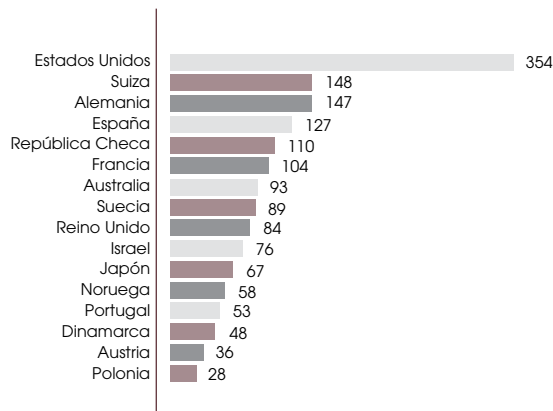
### III.3. Una propuesta para reducir la brecha salarial en las empresas

Como consecuencia de la reciente crisis financiera han surgido grandes preocupaciones en muchos países desarrollados, sobre los niveles de remuneración de los directivos, especialmente los bancarios, que son de los más elevados y los que parecían tener menos relación con el rendimiento y comportamiento de los bancos.

En el 2015, la Comisión de Valores y Bolsas de EE. UU. (*Securities and Exchange Commission, SEC*) aprobó la resolución por medio de la cual se establece la **obligatoriedad del reporte de la relación entre la remuneración del Consejero Delegado (Presidente, CEO) y el empleado medio**, no el promedio de los empleados, sino la remuneración del que está en el medio. Es de suponer que la distribución de remuneraciones en las empresas está sesgada hacia las más bajas, por lo que la remuneración media será superior a la del promedio, y que la relación será un número inferior a si se usara el promedio<sup>1</sup>. Nótese que es solo un requerimiento de informar, no de actuar sobre la brecha. Se espera que los accionistas y otros *stakeholders* tengan mejor información para evaluar las políticas de compensación de los dirigentes y reaccionen en casos en los que pueda parecer una brecha excesiva. Por la notoriedad de la medida y por el prestigio de la SEC, es muy posible que sea imitada por otros países.

La tabla siguiente muestra la relación entre el máximo y el promedio para algunos países, para el año 2015. Nótese que al poner en el numerador la máxima remuneración y el promedio en el denominador, la relación es mayor que lo que será la que se reporte según las regulaciones de la SEC.

Relación entre la remuneración del más alto ejecutivo y el promedio de los empleados



<sup>1</sup> La determinación de estas relaciones no es trivial, como puede parecer a primera vista, y el lector interesado en los detalles puede ver el análisis en el [National Law Review](#).

En el caso de España, el 24 de febrero del 2015 entró en vigor el nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, promulgado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), donde se establece que **las empresas deben tener una política de remuneración de sus consejeros que las alinee con los objetivos financieros y sociales de las empresas**, pero sin imponer ningún tipo de límites absolutos o relativos, ni relacionarlos con su responsabilidad ante la sociedad (ver el artículo del suscrito con Helena Ancos, *Código de Buen Gobierno: remuneraciones de los consejeros*, capítulo IV.3 de este volumen).

El promedio de remuneración anual de los casi 3.200 directivos de instituciones financieras que más ganan en la Unión Europea (2013) fue de 1,9 millones de euros (*Benchmarking of Remuneration Practices at Union Level and Data on High Earners*). Para situarlo en contexto, es ilustrativo compararlo con las ganancias de los once jugadores de fútbol mejor pagados en Europa (2015) y con los sueldos promedios de los científicos en EE. UU. (2013, 2014), en las siguientes tablas. Las diferencias son abismales; sin embargo, se escuchan pocas quejas sobre las ganancias de los jugadores de fútbol y pocas defensas sobre los bajos sueldos de los científicos (la tabla que sigue refleja promedios, pero es muy posible que la distribución estadística sea relativamente cerrada). Aun cuando estos mercados laborales no sean perfectos, reflejan oferta y demanda. Con esta comparación no pretendemos justificar las remuneraciones en el sistema financiero, sino mostrar un ejemplo muy paradigmático de que **estos mercados no toman en cuenta la contribución que esas personas hacen al desarrollo de la sociedad para fijar la compensación por su trabajo**.

Ganancias de jugadores de fútbol

(2014, millones US\$)

Cristiano Ronaldo Real Madrid <b>\$80</b>	Lionel Messi Barcelona <b>\$64.7</b>	Zlatan Ibrahimovic PSG <b>\$40.4</b>
Gareth Bale Real Madrid <b>\$36.4</b>	Radamel Falcao Manchester United <b>\$35.4</b>	Neymar JR Barcelona <b>\$33.4</b>
Wayne Rooney Manchester United <b>\$25.4</b>	Sergio Aguero Manchester City <b>\$23.3</b>	Yaya Toure Manchester City <b>\$21.7</b>
Luis Suárez Barcelona <b>\$21.3</b>	Fernando Torres Atletico Madrid <b>\$21.3</b>	

Sueldos de científicos (EEUU)

<b>2013</b>	<b>2014</b>
Bioquímica	
<b>\$92,487</b>	<b>\$100,433</b>
Biotecnología	
<b>\$128,334</b>	<b>\$114,084</b>
Cáncer/Oncología	
<b>\$97,896</b>	<b>\$101,732</b>
Biología celular	
<b>\$81,590</b>	<b>\$79,069</b>

Fuente: World's Highest Paid Footballers 2015



## ¿Cuál es el problema?

Pero, ¿cuál es el problema que queremos atacar? Presumiblemente son las elevadas remuneraciones de algunos directivos. En vez de controlarlas en forma directa a través de limitaciones, como se pretende hacer sobre las de las instituciones financieras en Europa (*Capital Requirements Directive IV*), **con estas regulaciones se busca que sea “el mercado de la responsabilidad” el que las controle. Mano blanda, no intervención directa.** Se pretende que al obtener la información sobre las remuneraciones, la sociedad civil, incluidos los accionistas de las empresas y, a lo mejor, algunos de sus directivos, presionen para corregir el “desbalance”. Pero, ¿la información sobre la relación entre el mejor pagado y el empleado medio es la solución? ¿Qué haremos con la información? ¿Actuará la sociedad, y en particular los accionistas activistas, con esa información? ¿Será esa actuación efectiva? Y aun si la relación se hiciera obligatoria, ¿sería efectiva? ¿Se puede manipular la relación?

No se pueden obtener respuestas definitivas a estas preguntas, pero es posible hacer algunas consideraciones. Seguramente los números recibirán mucha atención en los medios, y es posible que en algunos casos los accionistas activistas y la sociedad civil exijan una moderación de las remuneraciones más elevadas. En algunos casos tendrán éxito, ya sea porque sus propuestas sean aceptadas, ya porque los mismos directivos tomen medidas antes de someterse al escrutinio. Pero **dado el estado actual de la gobernanza corporativa en la mayoría de los países, el poder de los accionistas es limitado.**

También es poco probable que se establezcan limitaciones cuantitativas a las remuneraciones. En todo caso, se regularán las relaciones entre sueldos y bonificaciones por rendimientos o la posibilidad de recuperar parte de las bonificaciones en caso de que los rendimientos no se materialicen. **Pero es muy poco probable que se regulen cuantitativamente las relaciones entre los sueldos más altos y alguna medida de los sueldos del resto del personal.** Si se hace ello, dará lugar a todo tipo de manipulaciones en el personal que se incluye, en qué forma parte del “sueldo”. Para las empresas que se portan bien, estas restricciones no son limitantes, y los que se portan mal buscarán todo tipo de evasiones. La crisis financiera que comenzó en el 2008 demostró que las empresas (financieras) siempre han estado, están y estarán por delante de los reguladores, tienen más recursos, más creatividad, menos restricciones. Y si se quiere controlar todo, se coartarán la innovación y las acciones de responsabilidad ante la sociedad. **El balance entre regulación y libertad de acción es muy delicado, y suelen pagar justos por pecadores. Por ahora, el balance se inclina a la libertad de acción, excepto en el sistema financiero, que se inclina hacia la regulación.**

**¿Pero el problema son las altas remuneraciones de los directivos o la desigualdad en las remuneraciones dentro de la empresa? ¿Es preferible estimular reducciones en los sueldos de los más altos o subir los de los más bajos? ¿O ambos?**

La cobertura mediática ha tenido un sesgo a preocuparse por los sueldos elevados, pero recientemente, y como consecuencia de la crisis financiera, la sociedad civil, y en

especial los medios académicos y algunos políticos, están resaltando que **el problema es la desigualdad**, y las propuestas van más hacia mejorar los ingresos de la base de la pirámide salarial.

En parte para atacar la desigualdad, Thomas Piketty, el autor del *best seller* *El capital en el siglo XXI*, al analizar la evolución de la desigualdad en el siglo XX, sugiere que parte de ella se debe a que el capital crece a una mayor tasa que el PIB, en parte por la acumulación de activos (algunos hereditarios), en manos de un reducido número de personas, y por los elevados sueldos de los ejecutivos, y el enriquecimiento derivado de las *startups*, que han creado una clase privilegiada, además de la clase hereditaria tradicional. **Como parte de una serie de medidas para mitigar esa desigualdad, propone que se establezca un impuesto sobre todo tipo de capital/riqueza (físico, patentes, valores negociables, etc.) y que se aumenten las tasas marginales sobre las ganancias hasta llegar a un 80% sobre ingresos superiores a US\$500.000 y 50% para los superiores a US\$200.000.** Este artículo no es el medio adecuado para analizar esta propuesta; baste decir que ha sido muy controversial y calificada de utópica por muchos.

### Una propuesta más modesta

En vez de gravar la riqueza acumulada o los esfuerzos personales, otros proponen otorgar incentivos fiscales, por ejemplo, para que las empresas aumenten el sueldo a los empleados que ganan menos de \$80.000 (*Capitalists, Arise: We need to Deal With Income Inequality*). No solo llevaría a una reducción de la brecha salarial, sino que podría ayudar a reactivar la economía a través del aumento del gasto, ya que los de menores ingresos suelen gastar una mayor proporción de esos ingresos. **Esta propuesta hace que el gobierno termine pagando buena parte de los aumentos de sueldo a través de los incentivos fiscales.** Podría tener resistencias en las empresas, y no parece factible, por los costos que conlleva. Nótese la gran oposición que está teniendo el aumento del sueldo mínimo, con el que se trata de beneficiar a los de menores ingresos.

**Sería más efectivo si los impuestos se pagaran en función de la estructura de salarios (número de empleados en cada categoría de sueldos),** como proponemos a continuación.

Esta brecha salarial tiene resultados perversos. La mayoría de los sueldos son a niveles inferiores a la contribución marginal que hacen esos empleados a los beneficios de la empresa. Esa es la clave de la actividad empresarial. Una consultora contrata estudiantes (contentos de tener trabajo) por \$10/hora y los factura a los clientes a \$100/hora, con lo que se cubren los sobrecostos (*overhead*) y se obtienen buena parte de los beneficios. Cuando la población en la base de la pirámide salarial no gana lo suficiente, el Estado debe proporcionarle los servicios sociales y a veces créditos fiscales, que terminan pagando los contribuyentes. **Se puede alegar que los contribuyentes subsidiamos a los accionistas a través del pago de impuestos para cubrir ese déficit, y mediante la remuneración de nuestros esfuerzos por un valor inferior a nuestra contribución.** En un mercado laboral tan imperfecto y con exceso de mano de obra no calificada o semicalificada, esto es un negocio. La empresa se puede preguntar: ¿Por qué tengo que pagar mayores sueldos?

**¿Debería preocuparle esto a las empresas?** A los que operan en un mercado laboral con exceso de oferta del fondo de la pirámide salarial parece preocuparles poco, aunque con la ubicuidad de la información podrían sufrir las consecuencias de la inestabilidad social, de baja de poder adquisitivo de la población y de presiones de la sociedad civil, gobiernos y consumidores (cuando Henry Ford, a principios del siglo pasado, decidió elevar el salario mínimo, con la oposición de algunos accionistas, dio como argumento que así sus trabajadores eventualmente podrían comprar uno de sus coches). **A las empresas por lo menos debería preocuparles como un tema de justicia social, de motivación. Afortunadamente, les preocupa a los dirigentes más ilustrados, que dan el ejemplo en sus empresas, industrias y países.** ¿Debería preocuparles a los gobiernos? **La desigualdad es una bomba de tiempo**, que conduce a la inestabilidad social, incertidumbre en las inversiones, costos sociales, crimen, enfermedades y, por supuesto, el efecto no medible sobre la dignidad personal.

¿A quién corresponde, entonces, la responsabilidad de cerrar la brecha? Los gobiernos pueden establecer regulaciones, incentivos, castigos. Las empresas pueden, en forma voluntaria, establecer una estructura salarial internamente equitativa y externamente justa. Los sindicatos también pueden tener un papel, pero recordemos que los afiliados son una gran minoría (en España, menos del 16% de los trabajadores). Y como es obvio, los trabajadores mismos, aunque tengan menos probabilidad de éxito.

Como dirían los economistas: si la solución fuera fácil, ya estaría implementada. **Una modesta propuesta para contribuir a cerrar la brecha podría ser el establecimiento de una estructura impositiva basada en la estructura salarial prevaleciente en la empresa.** Hay que enfatizar que no estamos proponiendo ni subsidios, ni créditos fiscales, la propuesta radica en proporcionar incentivos para cambiar la estructura salarial, pagando los mismos o mayores impuestos, nunca menores.

**¿Qué tal si los gastos en remuneraciones que sean inferiores a una determinada parte de la proporción global son deducibles del impuesto sobre la renta de las sociedades y el resto no?** En la actualidad, en la gran mayoría de los sistemas fiscales los gastos en remuneraciones del personal son totalmente deducibles del impuesto sobre la renta de las sociedades, pero podría cambiarse a que solo algunos lo fueran. Por ejemplo, si el ratio de remuneraciones para una empresa es de 40 a 1, incluyendo los beneficios sociales, solo serían deducibles las remuneraciones de aquellos que ganan menos de diez veces la media. Por ejemplo, si la media de todos los empleados, excluido el cuerpo directivo, gana \$20.000 anuales, y ese cuerpo directivo gana en promedio \$800.000 anuales, las únicas remuneraciones deducibles serían aquellas de los que ganan menos de \$200.000 anuales (esto podría llegar a ser el 80% del gasto de nómina de una empresa típica). El resto no es deducible del impuesto sobre la renta de las sociedades.

Esto debería inducir a los directivos, y muy posiblemente a los accionistas, a mejorar la estructura de sueldos. **Para mejorar sus bonificaciones ligadas a las ganancias netas tendrían interés en subir los sueldos de los de abajo, ya que llevaría a mayores deduc-**

**ciones fiscales al subir el nivel de los sueldos deducibles.** Si se aumentan los sueldos de los de mayores salarios, ni sus salarios ni sus incrementos son considerados gastos deducibles, se cargan enteramente al beneficio de la empresa, el fisco no los subsidia, pero si se aumentan los de menores salarios, los incrementos y los sueldos son deducibles y la media aumenta, y crece el grupo de trabajadores cuyo sueldo es deducible.

Obviamente que para fijar estos números hará falta hacer un estudio muy a fondo de las estructuras salariales en un gran número de empresas, de lo que ahora no se dispone. Será después de varios años de que entren en vigor las regulaciones sugeridas cuando se podrá obtener mejor información para diseñar la estructura fiscal, para asegurarse de que los incentivos funcionan y que no tienen costos para el fisco, y a lo mejor generan mayores ingresos.

Y esto no es nada fácil, porque cada industria tiene una estructura de mercado competitivo y una estructura de salarios diferente. Algunas tienen personal altamente capacitado, otros usan en su mayoría personal no cualificado, aunque necesitan ejecutivos muy cualificados. **Estas medidas fiscales dejan libertad a las empresas para manejar sus estructuras salariales, y no les imponen regulaciones sobre los niveles de sueldos o bonificaciones de los directivos. Es menos intrusivo.**

Y esta propuesta puede ser complementada con otras acciones, como los créditos fiscales a las empresas que compartan beneficios con sus trabajadores. Aunque no se afecten directamente los sueldos, se afecta la remuneración global del trabajador. **Por ahora hay muchas empresas que ya incluyen a sus trabajadores en participar de los beneficios.** En muchos casos está reservado para los de mayor nivel, pero hay algunos en que se incluye a la mayoría de los trabajadores con contratos a mediano o largo plazo. La experiencia ya existe en forma voluntaria en algunas empresas.

## En resumen

El problema de la desigualdad en el ingreso ha adquirido mucha relevancia en los años recientes, en buena parte estimulada por la crisis financiera y su impacto sobre las clases menos favorecidas, y por las medidas de austeridad propuestas en muchos países, que han reducido su red de protección social. **En este contexto, las remuneraciones de los directivos en general, y en especial las del sistema financiero, han llamado la atención sobre los problemas de desigualdad.** La oportuna publicación del libro de Piketty sobre el capital en el siglo XXI ha dado todavía más visibilidad al problema.

Muchas de las soluciones propuestas van en el sentido de controlar los sueldos de los altos directivos. Pero es una solución fácil e inefectiva. **El verdadero problema reside en los bajos sueldos de aquellos afortunados que tienen empleos estables, y es allí donde se deben tomar las medidas, mejorar sus remuneraciones.** Este artículo hace una modesta propuesta de usar la estructura fiscal para estimular mejoras en la estructura salarial, a través del reconocimiento diferencial de los gastos de nómina como deducibles.

### III.4. Diversidad de género en la empresa: implicaciones para la gestión

Podemos decir que se ha llegado a un consenso de que la participación de la mujer en la dirección de las empresas no solo es de justicia, sino que además tiene un impacto positivo sobre el rendimiento empresarial. Lo que todavía está y estará en discusión por mucho tiempo es cuál es ese impacto, su magnitud, cómo medirlo y cómo asegurar la participación activa y sostenida de la mujer, entre otros aspectos. Se han publicado muchos estudios sobre estos temas. En este capítulo analizaremos algunas de estas publicaciones y haremos observaciones sobre las estrategias para mejorar la participación de la mujer en posiciones ejecutivas y directivas.

#### Recapitulación sobre recientes estudios

En anteriores artículos<sup>1</sup> hemos comentado estudios recientes sobre el impacto de la participación de la mujer en cargos ejecutivos y en los consejos, y las medidas para incrementar esa intervención. Como una de las soluciones a la dificultad de lograr esa participación, se han impuesto cuotas para los consejos en algunos países, y la Comisión Europea ha hecho esfuerzos por lograr cuotas vinculantes para las grandes empresas. Ello ha estimulado muchos estudios, que analizan cómo lograr esa participación, y en particular los efectos de las cuotas. A continuación reproducimos las principales conclusiones de las revisiones que hicimos de algunos de estos estudios:

En *Balance de género en los consejos: otra vez las cuotas* (capítulo IV.4 de este volumen) comentábamos sobre dos investigaciones: *Board Diversity and CEO Selection* (por Atul Gupta y Kartik Raman en el *Journal of Financial Research*) y *Mandatory Gender Balance and Board Independence* (por Oyvind Bohren y Siv Staubo en el *European Financial Management*). **Las implicaciones de estos dos estudios parecen ser que las cuotas aumentan el número de mujeres en los consejos, generalmente nombradas como consejeras independientes, lo que hace a los consejos más independientes, y que ello conduzca a una mayor probabilidad de que se nombre a una mujer como CEO, pero ese aumento tiene el potencial problema de reducir el valor de la empresa, ya que el aporte de los consejeros dependientes puede ser más valioso. También puntualizan la necesidad de expandir el *pool* de candidatas más allá de las que ya son miembros del consejo.**

En el artículo *Cuotas para mujeres en consejos y alta dirección: ¿son efectivas?* (capítulo III.2 del volumen III) comentábamos el estudio *Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway*, y se concluyó que **un resultado positivo de la imposición de cuotas en Noruega 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 entre los que lo hicieron) que la obligación de nombrar mujeres

<sup>1</sup> Ver la lista en *Mis artículos sobre el liderazgo de mujeres en las empresas (actualización a febrero 2016)*. Algunos con Helena Ancos.

haría que se llenaran los cargos con las menos cualificadas, e incluso que se mostrase favoritismo hacia algunas. Sin embargo, aun cuando se mejoró la participación de las mujeres en el tope alto de la remuneración (5% más alto), no se encontró evidencia de que ello haya permeado en el resto de la organización. **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 aquellas que ejercieron como miembros de los consejos.** La reforma tampoco tuvo impacto en las mujeres, que igualmente cualificadas, 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.**

En el artículo *Cuotas para mujeres en consejos y alta dirección: ¿son efectivas?* (capítulo III.2 del volumen III) también comentábamos la investigación *Women Rising: The Unseen Barriers* (por Herminia Ibarra, Robin Ely y Deborah Kolben en el *Harvard Business Review*, septiembre 2013). Las profesoras argumentaban 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 candidatas/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 se operara en un vacío social. El entorno debe respaldar la motivación de las mujeres para liderar y aumentar las posibilidades de que otros reconozcan y estimulen sus esfuerzos, aunque ellas no se comporten o actúen como la actual generación de ejecutivos sénior”.** No basta con desarrollar su talento, el entorno es determinante.

**Y hay un par de estudios más recientes sobre la participación en cargos directivos y ejecutivos.**

El primero es *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*, por Marcus Noland, Tyler Moran, and Barbara Kotschwar, publicado como documento de trabajo del *Peterson Institute for International Economics*. Es un muy extenso estudio sobre el impacto en el rendimiento de la empresa de la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo. Se analiza la situación en 22.000 empresas en 91 países, lo que le confiere la posibilidad de analizar el impacto de las características del entorno y de la proporción de mujeres en el consejo, como Consejero Delegado (CEO) y en los cargos ejecutivos. Concluye que **“la presencia de mujeres en cargos de liderazgo puede mejorar el rendimiento de la empresa y que la magnitud de las correlaciones no es pequeña. El mayor impacto se tiene con la proporción de mujeres en cargos ejecutivos, seguido de la proporción de mujeres como miembros del consejo; la presencia de mujeres como CEO no tiene impacto perceptible. Estos resultados destacan la importancia de crear una cadena de mujeres con capacidad gerencial y no simplemente de disponer de una mujer en el tope. La correlación positiva entre la proporción de mujeres en cargos directivos y el rendimiento de la empresa puede reflejar la existencia**

*de discriminación contra las mujeres ejecutivas (lo que le da a las empresas que no discriminan una ventaja) o el hecho de que la presencia de la mujer contribuye a una diversidad de destrezas que benefician a la empresa (el estudio no analiza la causalidad). No hay evidencia de que las cuotas que han implantado algunos países hayan tenido impacto, para bien o para mal, aunque el análisis estadístico puede que sea muy crudo para detectar tales efectos... pero los resultados sugieren que los beneficios de las políticas que facilitan la promoción de las mujeres en la pirámide corporativa pueden ser significativos”.*

A pesar de lo amplio de la muestra, hay que interpretar estos resultados con cautela. Cubre solo el año 2014, casi el 60% de la muestra no reporta mujeres en el consejo, más del 50% no tiene mujeres en cargos ejecutivos y el 57% solo tiene una, y menos del 5% tenían mujeres en el cargo de CEO. Solo hay 15 países con cuotas, y de ellos, 7 no tienen consecuencias por el no cumplimiento con la cuota, y en varios de los otros los efectos son menores. Sin embargo, estos resultados en cierta forma reiteran los obtenidos de otros estudios sobre la importancia de tener políticas conducentes al desarrollo del talento femenino, más que de forzar a las mujeres en posiciones en el consejo.

*¿Pero por qué hay tan pocas mujeres en posiciones directivas? Los resultados indican que el tamaño de la empresa y del consejo influyen positivamente en la presencia de mujeres en cargos directivos, pero no en el cargo de CEO. Los resultados también sugieren que algunas características nacionales, incluyendo elevadas calificaciones en pruebas de competencia matemática, concentración en formación en gestión de empresas, la relación de ingresos hombre/mujer, que pueden interpretarse como indicadores de la apertura a la participación de la mujer en la actividad económica, tienen una correlación robusta con estos resultados. También indican otros factores que pueden haber sido ignorados, como las actitudes discriminatorias en la sociedad, la importancia de las licencias paternales, no solo las maternales, y la apertura a la inversión extranjera, que puede indicar mayor apertura a otras maneras de gestionar las empresas. El entorno prevaleciente en los países es un factor determinante.*

Y es importante no interpretar estos resultados a la ligera, como hacen algunos, que sacan la conclusión de que “*las empresas que tienen un 30% de presencia femenina en altos puestos ejecutivos tienen un 15% más de beneficios que aquellas que no lo tienen*” (ver *Las empresas con jefas son más rentables*). Los resultados NO permiten concluir que con un 30% de presencia femenina en altos puestos ejecutivos se tendrá un 15% más de beneficios. El resultado de un estudio de esta naturaleza es un gran promedio estadístico, posiblemente con muy baja capacidad de predicción, basado en observaciones en un solo año, el 2014, con datos sobre 91 países, **SIN demostración de causa-efecto**. Se puede decir con mayor confianza que ello no es cierto en ninguno de los 91 países, para ninguna de las empresas, ni lo será para otros períodos de tiempo. **No espere que si su empresa coloca un 30% de mujeres en posiciones de liderazgo, sus rendimientos aumenten en un 15%. Puede que sea más, puede que sea menos, puede que sí, puede que no. Dependerá de cada caso y su contexto.** Lo único que se puede aseverar es que las empresas que tienen mujeres en cargos directivos y ejecutivos tienen **mejores posibilidades** de lograr mayores rendimientos. Si lo logran o no, dependerá de la estrategia y el contexto de cada caso.

El segundo estudio, *Equal Opportunity? Gender Gaps in CEO Appointments and Executive Pay*, publicado como documento de trabajo de la *Harvard Business School*, es una muy extensa investigación del impacto de las características personales de los hombres y mujeres en su nombramiento y remuneración como Consejeros Delegados (Presidentes o CEO) en las empresas en Suecia. Usa casi 40.000 observaciones de CEO y 106.000 de otros niveles ejecutivos (incluye diferentes períodos de tiempo). Las características personales son muy detalladas y extensas para tratar de explicar el máximo posible de las diferencias observadas en ambas variables (nombramiento y remuneración) e incluye indicadores en 13 grupos de variables, como nivel de educación, especialización académica, redes de influencia, desarrollo de la carrera (esta, por ejemplo, descrita en nueve variables: edad, experiencia, variedad de la experiencia, desempleo, lucro vs. no lucro, etc.), características familiares (orden entre los/as hermanos/as, tamaño de la familia, inmigrante, etc.), familia (estado civil, número de hijos e hijas, si viven en casa), tolerancia al riesgo, personalidad (habilidad cognitiva, salud, fortaleza física, etc.), características de la pareja (educación, empleo, ingresos, cargo, etc.), de los padres (educación, empleo, edades), vocación al emprendimiento, capacidad de negociación y nivel de ingresos en varios períodos.

El estudio supone, y creo que el lector estará de acuerdo, que esta multitud de variables deberían poder explicar las diferencias en nombramientos y remuneración como CEO entre hombres y mujeres. A veces se alega que es porque la mujer tiene menor nivel de educación, porque es más adversa al riesgo, porque tiene hijos, y por muchas otras razones. Este estudio toma en cuenta todas las variables que en principio podrían tener un impacto. **Todas estas variables analizadas solo explican el 18% de las variaciones en nombramientos y el 27% en las diferencias en la remuneración. ¿Cómo se explica, entonces, el resto de las diferencias? Es de suponer que sea con variables no incluidas. ¿Y cuáles serían las variables no incluidas? Si los autores lo supieran, las hubieran incluido. De allí que se puede razonablemente suponer que no son explicables, y la explicación que queda es que, en efecto, la mayor parte de la diferencia en nombramientos y remuneraciones entre hombres y mujeres no se puede explicar. Aunque tengan las mismas características, las mujeres y los hombres no poseen iguales oportunidades en el tope de las empresas.** Y todos los autores de esta investigación son hombres.

**Si esto ocurre en Suecia, donde existe una arraigada cultura, regulaciones e instituciones que promueven la igualdad, y la no discriminación, qué se puede esperar en países con culturas menos conducentes, por no decir machistas.**

### Y cuatro libros sobre el tema de las oportunidades de la mujer en la empresa<sup>2</sup>

El tema de la igualdad de oportunidades para la mujer en el mundo del trabajo ha despertado mucho interés en los últimos años, y no solo se han producido miles de artículos periodísticos, sino además centenares de estudios académicos y, en tiempo reciente, de-

<sup>2</sup> Esta sección está basada en reseñas de los libros por parte de terceros, en particular en el *Financial Times*, *How to beat gender bias*, del 12 de febrero del 2016.



cenas de libros. En esta sección reseñamos en forma breve cuatro de ellos, publicados en los últimos tres años (lamentablemente, solo uno ha sido traducido al español).

Un *best seller* fue *Lean In: Women, Work and the Will to Lead* (publicado en español con el título *Vayamos adelante*; mi traducción hubiera sido: “Mete el hombro”), por Cheryl Sandberg, la COO de Facebook. El título es indicativo, ya que supone que lo que una mujer necesita es voluntad de liderazgo. **Es cierto que si no tiene voluntad de hacerlo no liderará, pero el que la tenga no garantiza nada: he allí el problema de la gran mayoría de mujeres que desean ejercer esos cargos.** Son pocos los contextos en que una mujer puede “meter el hombro” y no tener consecuencias negativas para su carrera. Obviamente que el diagnóstico de la autora es el resultado de su experiencia personal, que tan buenos resultados le ha dado. Pero su solución puede ser válida solo para algunas mujeres y ciertos contextos, como el que ella ha tenido la fortuna de vivir. No todas las mujeres pueden graduarse de Harvard y trabajar en empresas que son tan progresistas y visionarias como Facebook, que empiezan con pocos prejuicios y tienen una cultura de tolerancia e innovación.

De hecho, su tesis ha sido fuertemente criticada en un libro con un nombre antónimo, *Lean Out*, por Dawn Foster, una periodista británica que argumenta que **el gran problema está en la base de la pirámide empresarial, no en el tope, no en la élite femenina**, como manifiesta Sandberg, y es enfática en que la solución pasa por la remoción de las barreras estructurales para lograr cambios en el comportamiento, no solo buenas voluntades.

Otro libro, *Work with me: The 8 Blind Spots Between Men and Women in Business*, por Barbara Amis y John Gray, argumenta que la remoción de barreras, como, por ejemplo, cambiar las políticas y prácticas de reclutamiento, es necesario, pero que ello es insuficiente para modificar el comportamiento. **El problema es la diferencia en el funcionamiento del cerebro de hombres y mujeres** y, por ende, su forma de comunicación. **Proponen que las empresas deben ser “género-inteligentes”, para lo cual deben educar a los hombres para que entienden el valor de los aportes de las mujeres, y educar a las mujeres sobre las razones por las cuales los hombres piensan y actúan como lo hacen.** Posiblemente es necesario, pero el cómo hacerlo efectivo es otra cosa. El cambio en el comportamiento no se logra solo con educación.

Recordemos que en el segundo artículo analizado antes se concluía que las diferentes características personales y de comportamiento de hombres y mujeres lograban explicar solo una pequeña parte de la escasez de mujeres en cargos directivos y en su remuneración, y que debía haber factores no identificados o no identificables que explicarían el resto. Es posible que parte de esta explicación se encuentre en la tesis del cuarto libro, que posiblemente sea el que mayores implicaciones tiene para la política empresarial. Iris Bohnet, autora de *What Works: Gender Equality by Design*, argumenta que **la solución pasa por reconocer que todos tenemos sesgos, y que cambiarlos es extraordinariamente difícil.** Mientras mayores sean los sesgos, más difícil resulta modificarlos, aun cuando se disponga de información sobre cuáles son para poder ayudar con el cambio.

El problema es que la inmensa mayoría no estamos motivados para cambiar esos sesgos. **La concientización y la educación sobre los sesgos no son suficientes**<sup>3,4</sup>. Sus propuestas de “diseñar para la igualdad” se fundamentan en las investigaciones del nobel Daniel Kahneman (publicadas en el libro *Thinking, Fast and Slow*, traducido al español como *Pensar rápido, pensar despacio*, recomendado por el suscrito), que postulan y prueban que **la mayor parte de nuestro comportamiento responde más a reflejos condicionados que a la toma de decisiones basadas en comportamiento racional** (esto también se ha usado para explicar las recientes crisis financieras y desbancar la teoría del *homo economicus*, el decisor racional).

**Siendo así, cambiar la mentalidad puede ser muy difícil, y hay que apoyarse en cambios en el diseño de la gestión.** Si la evaluación de músicos para integrar orquestas se hace sin ver a las personas, se contratan más mujeres; si los CV se analizan sin el nombre de la persona, se contratan más mujeres e integrantes de grupos minoritarios que de otra manera. Decirles a los huéspedes que apaguen la luz al salir de la habitación del hotel no es efectivo, que se tenga que usar la tarjeta/llave para que las luces funcionen es efectivo. Cuando Google percibió que las mujeres eran dos veces más proclives a dejar el empleo que los hombres, y se analizó el problema, se vio que no era una “brecha de mujeres”, sino una “brecha de padres”, y se cambiaron las políticas y beneficios por paternidad/maternidad (y para confirmar más estos sesgos, nótese que en español los “padres”, que incluye padre y madre, es masculino).

**Para cambiar los sesgos es importante hacerlos ver, pero también modificar las motivaciones para actuar sobre ellos. Se debe también cambiar el diseño de la gestión (el libro incluye muchos ejemplos), que puede incluir los incentivos, en el más amplio sentido de la palabra (positivos y negativos, monetarios y no monetarios).**

A lo mejor si el segundo estudio mencionado antes hubiera considerado los sesgos inconscientes de los decisores (no es imposible identificarlos con pruebas psicológicas), se habría explicado algo más de las brechas en cargos y remuneración.

Medio en serio, medio en broma, en el artículo *¿Las cuotas para mujeres en consejos y alta dirección son la solución?* (capítulo III.1 del volumen III) comentábamos que: **“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 la mujer lo tiene desordenado, es porque 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**

**3** Mientras escribía esto en la estación del tren, donde debíamos esperar cuatro horas, y con sentimiento de culpa por no conversar con mi esposa, pensé en decirle que fuera a la librería y se comprara una revista. De inmediato me golpeó lo natural, pero machista, que era este pensamiento, derivado precisamente de estos sesgos, muchas veces subconscientes. ¿Asociamos a las mujeres con “revistas”? ¿Por qué? ¿Solo con cosas banales? Por fortuna me di cuenta de ese sesgo, y no lo hice. Empezé a hacer sudokus en su tableta, del máximo nivel de dificultad, que yo no logro hacer ni a nivel mediano.

**4** Mi anterior empleador tenía una “gender school”, a la que enviaba por unas horas a los que cometían errores en el tratamiento de las mujeres, para “re-educarlos”. El único resultado fue que después de “graduarse”, tenían más cuidado de que sus sesgos no se notaran, los sesgos seguían iguales.

*Harvard, las mujeres hacen fila. Si una mujer va a Harvard, los hombres salen corriendo. Son prejuicios arraigados”.*

## ¿Qué implicaciones tiene todo esto para mejorar la participación de la mujer en cargos directivos?

De la discusión de las investigaciones y los libros analizados en este artículo podemos concluir que **existen sesgos en los nombramientos y remuneraciones de las mujeres en cargos ejecutivos y directivos, que no pueden ser explicados por las diferencias entre las características personales y profesionales entre ambos sexos, y que muy probablemente se deban a sesgos inconscientes en las partes involucradas, en particular los hombres, y que estos sesgos no pueden ser eliminados solo a través de su reconocimiento y educación de las partes afectadas, ya que aun conociéndolos, es muy difícil cambiarlos, están enraizados en su ADN. Además, es necesario cambiar los sistemas dentro de las empresas, de gestión de forma integral, incluyendo los incentivos (en su acepción más amplia), y mejorar el ecosistema interno y externo de desarrollo y promoción de la mujer profesional, para poder afectar a centenares de miles de mujeres y no solo a un pequeño grupo en el tope.**

### III.5. ¿Debe regularse el respeto a los derechos humanos por parte de las empresas?

Los derechos humanos (DD. HH.) son muchos y muy diversos, y la generalización puede conducir a errores. ¿Debe regularse el respeto a los derechos humanos por parte de las empresas? Veamos.

Una vez más me inspiro en un excelente artículo de Miguel Ángel Moreno Izquierdo (MAMI), para entablar un debate que considero muy saludable para el avance de la RSE. **Uno de los problemas de la RSE es la indiferencia de muchas de las partes interesadas y la aceptación de informaciones de las empresas y los medios sin cuestionamiento. Hace falta más debate, más análisis crítico.** MAMI publicó una interesante propuesta en *Ágora RSC*, sobre *Derechos humanos y empresas transnacionales: algo se mueve*. Y aquí solo lo cito en esta postura, pero su posición está respaldada por muchos otros interesados en el tema, que proponen que la solución a la irresponsabilidad de las empresas privadas está en más regulación por parte del Estado, ya que la autorregulación de las empresas y la regulación por el mercado está fallando.

Es muy posible que el lector esté al tanto de que durante el año 2012 los países miembros de la ONU respaldaron el informe *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: proteger, respetar y remediar* (conocido popularmente como el informe Ruggie), donde se establecen una serie de principios para que los gobiernos protejan, las empresas respeten y ambos remedien los DD. HH. en el contexto de las operaciones de las empresas.

MAMI es pesimista en cuanto a las posibilidades de éxito de los principios rectores en lograr el respeto de los DD. HH. por parte de las empresas, y de los gobiernos de protegerlos, y de ambas partes de remediarlos, y dice:

*El problema es que, pese a interpretaciones bienintencionadas, los principios no ofrecen ninguna solución efectiva para esas necesidades de imposición de los gobiernos y de responsabilidad de las empresas, porque **no son vinculantes ni para unos ni para otras**. Se limitan en la práctica a dos simples recomendaciones: para las empresas, políticas voluntarias de diligencia debida para prevenir los riesgos en materia de derechos humanos; para los Estados, “planes de acción nacionales” según los criterios de los principios rectores, pero que se dejan a la total arbitrariedad de cada Estado (énfasis añadido).*

Luego propone lo que sería un mecanismo ideal, reconociendo las grandes dificultades, consistente en:

- **Un código legal internacional** de carácter vinculante, para todas las empresas transnacionales (ET).
- **Derecho de extraterritorialidad:** obligación de los Estados de los países de origen de velar por el respeto integral de los derechos humanos por parte las ET con sede central en el país.

- **Un centro internacional para el control y el seguimiento de las ET.**
- **Un tribunal legal internacional** con capacidad de aplicar el código mencionado.

Comenta el recientemente constituido grupo de trabajo en el seno de la ONU, para promover la obligatoriedad de las disposiciones del informe Ruggie, y hace un repaso, muy ilustrativo, de los esfuerzos de la sociedad civil para promover esa obligatoriedad, en paralelo con los del grupo de trabajo.

**Estoy de acuerdo con el diagnóstico sobre la falta de mordiente de los principios rectores y de la indiferencia de empresas y gobiernos, pero no en las soluciones.** Es cierto que los principios rectores son solo eso, principios rectores, lineamientos, sugerencias para guiar las acciones de los gobiernos a proteger los DD. HH., de las empresas de respetar, y de ambas partes de remediar. Aun antes de que los principios fueran respaldados por los gobiernos, hubo mucha oposición por parte de las organizaciones de la sociedad civil a que fueran de aplicación voluntaria, a pesar del consenso logrado con las organizaciones empresariales. Como consecuencia, algunos países propusieron, en el seno de la ONU, que se constituyera el grupo de trabajo mencionado (ver mi artículo que analiza los pros y los contras de hacerlos obligatorios: *Obligatoriedad o discreción en la RSE: respeto a los derechos humanos*, en el *blog* de Cumpetere).

**Pero la pregunta pertinente que hay que hacerse, antes de proponer esquemas institucionales y legales, es: ¿Se puede/debe hacer que el respeto a los DD. HH. sea legalmente obligatorio para las empresas?**

**La discusión que sigue no pretende ser ideológica: gobierno vs. empresa, derecha vs. izquierda. Es un problema práctico, enmarcado en una discusión de mayor nivel: ¿Cómo podemos hacer que las empresas contribuyan mejor al bienestar de la sociedad?**

En principio pareciera que no hace falta discusión alguna, al fin y al cabo son “derechos” de los humanos, o sea que su respeto por parte de las empresas debe ser obligatorio, son “derechos”. **Los optimistas dirían que no es necesario, que las empresas están suficientemente ilustradas como para darse cuenta de que les conviene.** Y si no lo hacen, tenemos una sociedad civil, incluyendo los clientes y consumidores y sus accionistas o dueños, que ejercerán suficientes presiones como para que los respeten. Esto es muy atractivo en la teoría, pero en la práctica, lamentablemente, no ocurre. Sí, hay muchas empresas ilustradas que no necesitan de regulaciones ni de presiones de la sociedad civil para respetar los DD. HH. Sí, hay algunos segmentos de la sociedad civil que ejercen sus responsabilidades en exigir responsabilidades a las empresas. Pero no se pueden tomar estas acciones aisladas como la solución generalizada.

**Entonces, ¿los gobiernos nacionales y las organizaciones supranacionales deben llenar los vacíos y regular los DD. HH.?** Esto también es atractivo en la teoría, pero poco viable en la práctica, tanto por las dificultades de lograr los consensos, coordinaciones y recursos necesarios, como por los potenciales impactos negativos sobre la operación de las empresas.

Para responder la pregunta original de si se puede/debe hacer que el respeto a los DD. HH. sea legalmente obligatorio para las empresas, **es necesario entender bien cuáles son esos derechos. Gran parte del problema en la discusión es que se toman los DD. HH. como si fueran algo uniforme, monolítico, ignorando sus componentes, que son de extrema diversidad.** En muchos casos existe un gran sesgo y confusión, y se piensa que los DD. HH. se refieren a crímenes, como asesinatos, torturas, esclavitud, etc. En mi artículo *Seis mitos sobre los derechos humanos en las empresas* analizaba estas confusiones, que son las que precisamente llevan a peticiones generalistas de regularlos. Los DD. HH. incluyen, además, una gran variedad de derechos, desde el derecho al descanso, el derecho a opinar, hasta el derecho a una remuneración justa, el derecho a igual remuneración por el mismo trabajo, a disfrutar de la vida familiar, a la salud mental y física, entre muchos otros. **¿Sabía usted que estos son DD. HH.?** No están al mismo nivel que el derecho a la vida, pero forman parte de los DD. HH. (ver *Derechos humanos para empresas normales y corrientes*, capítulo III.4 del volumen III).

**Muchos de esos DD. HH. están regulados. Los crímenes están regulados por las leyes; el problema puede ser la impunidad. Yo diría, seguro de encontrar quien esté en desacuerdo, que los que son regulables ya lo están.** Lamentablemente, en muchos países, sobre todo los que están en vías de desarrollo, no actúan en consecuencia. Son conocidos los casos de trabajo en condiciones de esclavitud o de discriminación racial en las plantaciones de caña de azúcar en Brasil, y de trabajo infantil en las plantaciones de tabaco en EE. UU., pero en la mayoría de los casos no son por parte de ET, sino de empresas locales, que no son tan ilustradas o no se enfrentan a una sociedad civil tan activa como las ET. Aunque también es cierto que algunos DD. HH. no son ley nacional en algunos países, como, por ejemplo, el trabajo infantil en China y México, y la libre asociación sindical en China y EE. UU. En estos casos, si hay violación de algunos DD. HH., ¿es culpa de las empresas o de los gobiernos, que no han ratificado las convenciones pertinentes de la Organización Mundial del Trabajo (OIT)?

**Lo crítico en el tema de la regulación de los DD. HH. es la tipificación del delito.** ¿Se pueden/deben regular los DD. HH. mencionados antes? Un purista dirá que es posible. Pero, ¿es práctico? **Si nos ponemos rigurosos, siempre podríamos demandar a una empresa por violación de estos DD. HH.** ¿Cómo se decide si en la empresa hay libertad de opinión? (¡no me hacen caso!), ¿qué es un descanso satisfactorio? (yo sé lo que es uno no satisfactorio), ¿igual remuneración por igual trabajo? (¡a él le pagan más que a mí y hacemos lo mismo!), ¿a disfrutar de la vida familiar? (¡trabajo demasiado!), ¿a la salud mental y física? (¡el jefe me vuelve loco!). Todos estos son DD. HH. establecidos en la *Declaración Universal de Derechos Humanos*. **Esto es mejor manejarlo en el ámbito de principios de comportamiento, más que mediante regulaciones con fuerza legal.** En vez de trabajar y producir bienes y servicios, nos pasaríamos la vida litigando, o en tribunales de mediación y arbitraje, improductivamente. Si se pretendiera hacerlo, las consecuencias para las empresas y la misma sociedad podrían ser perversas, podrían afectar los beneficios para los trabajadores. **Las empresas se limitarían a hacer el mínimo para cumplir con la ley, y la sociedad como un todo podría salir perdiendo.**

Sí, hay algunos DD. HH. que son y deberían ser regulados, otros en los que es imposible e improcedente hacerlo.

No podemos ni debemos generalizar a la ligera, pidiendo la regulación de TODOS los DD. HH. No son algo homogéneo, como lo interpretan muchos, ni la violación de algunos constituye un crimen. Debemos pedir las regulaciones y castigo de algunos DD. HH., los que son reconocidos y tipificables como delito, pero dejar los que no lo son a la discrecionalidad y negociación de las partes involucradas<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> El lector interesado en el tema de los DD. HH. en las empresas puede leer [Mis artículos sobre derechos humanos en la empresa. Actualizado.](#)

## III.6. Voluntariado corporativo: basta de malgastar recursos

*“Porque al que se le da mucho, también se le exigirá mucho; y al que se le confía mucho, se le pedirá más todavía”. Lucas 12:48*

### I. Introducción

El voluntariado corporativo es una de las actividades de solidaridad con la sociedad más laudada, pero del que no se aprovecha su potencial. Decimos solidaridad y decimos actividad, porque lamentablemente es así como se estructuran buena parte de los programas de voluntariado corporativo: **actividades de solidaridad** con la comunidad o con el entorno. Y se pierden grandes oportunidades de hacer el bien a la sociedad y a la empresa.

Por los orígenes del voluntariado de apoyar al vecino necesitado y por el extenso desarrollo del voluntariado personal hacia las acciones de solidaridad, el voluntariado corporativo también se ha desarrollado con base en la solidaridad, descansando mayormente en la utilización de la mano de obra, con poco valor agregado, más que en el aporte de mentes y de destrezas.

¿Por qué debe el voluntariado corporativo imitar lo que los individuos pueden hacer por su cuenta, sin necesidad de la empresa? ¿Qué agrega la empresa a estos programas? ¿La coordinación y la camiseta con el logo de la empresa, para asegurarse de que capta los beneficios del trabajo de sus empleados? Debería ser parte de las responsabilidades de la empresa ante la sociedad y, por ende, ante sus empleados, de no “usarlos” para sus fines. No hay nada contra el “gana-gana” que muchos de estos programas persiguen, pero así como es un grave error pensar que la responsabilidad ante la sociedad se evacua con donaciones, es también un error pensar que los programas de voluntariado deben ser filantropía, y lo que es más grave, con recursos de sus empleados. Es cierto que la empresa, al acogerlos bajo su paraguas, puede agregar efectividad y economías de escala, pero, ¿es eso lo mejor que puede hacer?

En este capítulo abogamos porque **el voluntariado corporativo sea más efectivo, al integrarlo como parte de la responsabilidad de las empresas ante la sociedad, donde potencie y sea potenciado por el resto de las acciones que toma la empresa, y lo saque de la categoría de filantropía y lo integre a su estrategia de negocios**. No debe ser un programa aislado de algunos empleados que tienen conciencia social, porque si lo es, no aprovechará todo su potencial. Al integrarlo a la estrategia se buscará, naturalmente, su impacto y su efectividad. En este capítulo no analizamos los beneficios del voluntariado (salvo de pasada, para poner la discusión en contexto) ni cómo debe gestionarse o evaluarse.



## II. Voluntariado corporativo como parte integral de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad

¿El voluntariado corporativo es parte de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad? En este capítulo alegamos que debe ser parte integral. No debe ser una actividad que se lleva a cabo porque algunos empleados o algunos directivos quieren trasladar su solidaridad personal, su deseo innato de contribuir al bienestar de los demás, al ámbito de la empresa.

Poco a poco, y ese es el mayor progreso, nos hemos dado cuenta de algo tan obvio como que la empresa opera en el contexto de la sociedad, no dentro de sí misma para sí misma. Producir bienes y servicios, dar empleo, pagar impuestos, hacer donaciones, etc., no es suficiente. El nivel superior de producir bienes y servicios responsables, de forma responsable, es el ideal actual, pero en el futuro no será suficiente. La sociedad demanda/ demandará una mayor contribución.

La sociedad se ha dado cuenta de que la empresa le debe su existencia, y que forma parte integral de esa sociedad y, por ende, tiene derecho a exigirle no solo responsabilidad por sus impactos, sino que además tiene la responsabilidad de contribuir a su desarrollo. De allí que la empresa tiene la responsabilidad de usar los recursos que la sociedad le permite usar (y a veces abusar) para mejorar el bienestar de esa sociedad. **La empresa, como persona (jurídica) que es, tiene la responsabilidad, como la tenemos todos los individuos, de usar los talentos que nos han sido dados, o en el caso de la empresa los que la sociedad, que la ha creado, le permite usar, lo que incluye sus empleados y directivos, la tecnología, los recursos naturales, los financieros (que buena parte son provenientes de los ahorros de esa sociedad), entre otros.** Y una manera de usarlos para el bienestar de la sociedad es a través del voluntariado corporativo, pero hay que hacerlo responsablemente, y por responsablemente queremos decir de la forma más efectiva y eficiente posible, como lo debe hacer con todos sus recursos.

Al considerar el voluntariado corporativo desde este punto de vista, nos daremos cuenta de que el usarlo como se utiliza en la gran mayoría de los casos, para construir escuelas, plantar árboles, apoyar a los asilos, etc., no es lo mejor que puede hacerse con los recursos de la sociedad. No es que esto tenga nada de malo, al contrario, es sumamente laudable. Pero la pregunta que hay que hacerse es: **¿es esto lo mejor que puede hacer la empresa? ¿Es esta la utilización más efectiva de sus recursos y de sus ventajas comparativas?**

Sí, la empresa es libre de hacer lo que quiera, dentro de las legislaciones y regulaciones vigentes, pero la sociedad cada día está demandando mayor *accountability* por sus actividades, y la empresa que ignore a la sociedad no será sostenible... cuando la sociedad despierte de su letargo (el papa Francisco recientemente destacó “la globalización de la indiferencia”). Pero no debemos perder la esperanza, hay empresas visionarias, y la sociedad cada vez actúa más, basada en la ubicuidad de la información. La percibida escasez de todo tipo de recursos está agudizando el sentido en la sociedad de que hay que gestionarlos lo más eficiente y efectivamente posible. **El despilfarro está pasando de moda.**

### III. El argumento empresarial para el voluntariado corporativo

Las motivaciones naturales de las personas naturales de ser solidarias, para el caso de la persona jurídica (compuesta de muchas personas naturales) no bastan, necesitan además las motivaciones financieras, reales o percibidas, ya que como para las personas naturales su primer objetivo es seguir viviendo, para las empresas quiere decir que tienen que ser financieramente sostenibles a largo plazo. Las empresas necesitan el dinero, como las personas naturales necesitan el aire.

¿Quiere esto decir que los programas de voluntariado corporativo deben ser “rentables” para la empresa? No, la empresa debe ser rentable en el agregado, no en cada programa individual, pero ayuda a su gestión, al apoyo que reciba de la alta gerencia y su sostenibilidad a largo plazo, si se puede demostrar que ella deriva beneficios, tangibles o intangibles, a corto o largo plazo de cada iniciativa. Y este argumento empresarial (*business case*) es todavía más necesario para la ampliación del ámbito de los programas de voluntariado corporativo que proponemos en este capítulo. Y es por esto que repasaremos este argumento brevemente.

Los beneficios para la empresa están muy bien documentados en la literatura. Por ejemplo, el voluntariado corporativo contribuye a la identificación de los que participan en ello con la empresa, lo cual puede llevar a un mayor involucramiento en todas sus actividades, en particular en las de sostenibilidad, lo que puede mejorar su motivación para su propio trabajo y conducir a mejoras en las productividad, menor rotación de personal y, en algunos casos, a atraer personal comprometido. Pueden contribuir, además, a la alineación de los valores de los empleados con los de la empresa y su identificación con la cultura empresarial (ver el capítulo II.7 de este volumen), y a la cohesión interna y al trabajo en grupos. Y bien gestionados pueden contribuir a mejorar la reputación de la empresa, aunque esto no debería ser el motor y razón de ser del programa, sino un resultado colateral. Por estas razones, y por su reducido costo en muchos casos, estos programas pueden ser rentables para la empresa, aunque son muy pocas las que los cuantifican y evalúan, al considerarlos parte de la filantropía o de su responsabilidad moral, o sea, a fondo perdido.

En el caso de la participación en programas que involucran la donación de destrezas, más que de mano de obra, por ejemplo, los que involucran a profesionales especializados o a la gerencia media y alta, permiten además la adquisición de experiencias que pueden serle útiles a la empresa en el desarrollo profesional de estos participantes. En particular algunos programas les permiten salir de su “torre de marfil”, del “sol empresarial” alrededor del cual creen que gira el mundo, y constatar la realidad en que opera la empresa, la realidad de sus clientes, de sus empleados, de su comunidad, del medioambiente. Estas experiencias suelen ser de gran utilidad para el diseño y la implementación de estrategias de negocios, y en particular de responsabilidad de la empresa ante la sociedad. Es un caso en que al ser responsables se aprende a ser más responsables. Y es de estos programas de los que tratamos en este capítulo.

Y los beneficios no solo recaen en la empresa, también en los participantes a nivel personal. Los empleados pueden sentirse mejor al obtener un sentido de pertenencia, la oportunidad de aprender nuevas destrezas y sentir su trabajo enriquecido. El empleado quiere sentirse realizado, quiere poder utilizar sus capacidades, quiere lograr impacto tangible, y a veces siente que el trabajo rutinario no se lo permite. La participación en estos programas constituye un incentivo no monetario para el involucramiento (ver mi serie de artículos *Sin incentivos no hay paraíso*, capítulos II.5 y III.6 del volumen I y III.9 del volumen II).

Pero algunos estudios han encontrado que muchos de estos beneficios se logran con la participación en programas basados en la utilización de destrezas profesionales, que proponemos en este capítulo, más que en programas de utilización de mano de obra (que muchas veces lo pueden hacer por su cuenta), los cuales suelen ser los tradicionales.

Y obviamente que estos programas también rinden beneficios a la sociedad, en la forma de los servicios prestados o bienes producidos. Pero muchas veces estos beneficios se quedan cortos, por no utilizar todo el potencial de las empresas y sus empleados. Y de esto hablamos a continuación.

## IV. Desde la comunidad hacia la sociedad

### a. Introducción

Para mejorar la productividad de la empresa es necesario que los empleados se involucren, que no lo vean solo como un trabajo para obtener una remuneración financiera (“yo no sé, yo solo trabajo aquí”), que es la visión más generalizada. Una de las maneras más simples de involucrarlos más es hacerlos partícipes de los esfuerzos para que la empresa sea más responsable ante la sociedad a la que pertenecen. Y una de las manifestaciones más visibles de esa responsabilidad es el voluntariado corporativo.

**La gran mayoría de los programas de voluntariado corporativo están orientados hacia la comunidad, en un sentido muy estrecho, y desaprovechan la oportunidad de beneficiar a la sociedad en un sentido más general.** Para ilustrar esto podemos considerar un ejemplo, que es paradigmático. Es lo que hace una empresa multinacional farmacéutica (nombre omitido, por razones obvias):

*“...se les ofrece la oportunidad de colaborar durante una jornada laboral con diferentes entidades en el desarrollo de proyectos altruistas solidarios...”. “Recogida de alimentos y juguetes, acciones de ayuda a la integración de discapacitados y ancianos o bazares solidarios son algunos ejemplos de las actividades que llevan a cabo...”. “Todos estos proyectos parten de la estrategia de RSC de XXXXX, respondiendo a las demandas de todos sus públicos de interés y especialmente de sus empleados, generando valor para la compañía, reafirmando su carácter sostenible y socialmente responsable, y potenciando el desarrollo de su capital humano, valores y cultura corporativa”.*

De acuerdo, no es incorrecto, laudable, pero parece ser de bajo impacto relativo. ¿Es esto lo mejor que pueden hacer la empresa y sus empleados? ¿No es una mala utilización de recursos el usar personas calificadas para hacer trabajos menores? Parece ser una estrategia diseñada al margen de la estrategia de sostenibilidad de la empresa y una consideración relativamente ligera de lo que debe ser su responsabilidad ante la sociedad, a pesar de que indican que es parte de su estrategia de RSC y pretenden obtener grandes “beneficios”. Cabría esperar más. Muy posiblemente es un malgasto de los talentos y motivaciones de sus empleados y las ventajas comparativas de una empresa farmacéutica. El lector podría sugerir una estrategia de voluntariado corporativo para hacer una contribución más efectiva a la sociedad. No debe ser difícil.

Este ejemplo, que es típico, ilustra la situación actual del voluntariado corporativo en muchas empresas. Ha seguido la evolución de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, donde en sus comienzos, hace decenas de años, la empresa pensaba que para expiar sus pecados había que comprar indulgencias, o sea, hacer donaciones. Posteriormente vino el avance de ver que esas donaciones podrían beneficiar a la empresa y tener más impacto si se hacían parte integral de su estrategia, y la empresa se involucraba en su ejecución. Se pasó de la filantropía pura y dura a la filantropía estratégica. Esta es la etapa en que se encuentra el voluntariado, donde ha pasado de atender necesidades percibidas de algunos colectivos en situación de desventaja a ampliar su visión hacia la comunidad como un todo. Y a esta comunidad se le considera como uno de los *stakeholders*, pero esta es solo uno de ellos.

Algunos autores proponen moverse del voluntariado corporativo tradicional al involucramiento en la comunidad<sup>1</sup>. Pero eso sería un paso muy tímido, el involucramiento debe ser con la sociedad, no solo con la comunidad. De la misma manera que la responsabilidad de la empresa ante la sociedad ha superado esta etapa en algunas empresas (las de mayor sofisticación), y se asume la responsabilidad sobre los impactos que tiene y quiere tener sobre la sociedad, el voluntariado debe moverse hacia uno donde se aprovechen las capacidades de los empleados y las ventajas comparativas de la empresa. Hay que moverse desde el voluntariado como estrategia de desarrollo comunitario a estrategia de desarrollo de la sociedad. Debe verse en el contexto integral de sociedad, incluyendo gobiernos, toda la sociedad civil, el medioambiente (no solo el parque aldeaño), gestión de recursos humanos, etc. Debe alinearse e integrarse con la estrategia de responsabilidad de la empresa, donde se gestionan todos los *stakeholders*. Muchas veces el problema está en que la unidad o departamento de la empresa que atiende el voluntariado no está integrado al grupo que tiene la visión integral de la empresa y su entorno, y se les considera un grupo de benefactores sociales, al margen del negocio mismo de la empresa. Así es difícil tener impacto.

La discusión sobre si el programa de voluntariado es iniciativa de la empresa o de los empleados, o responde a peticiones de la comunidad, debería ser irrelevante. Un programa

---

<sup>1</sup> Beatriz Boccalandro. *The End of Employee Volunteering: A Necessary Step to Substantive Employee Engagement in the Community*, CCCD – the Center for Corporate Citizenship Germany, 2010.

de voluntariado corporativo solo puede ser efectivo y sostenible si forma parte de la estrategia de sostenibilidad de la empresa; de lo contrario, es un programa aislado, ocasional, vulnerable, de bajo impacto.

La empresa tiene la responsabilidad moral y económica de emplear el talento y sus ventajas comparativas para el desarrollo de la sociedad, tanto de los gobiernos como de las instituciones de la sociedad civil y de las personas. Sería una irresponsabilidad quedarse en actuaciones a nivel de la comunidad, aunque ello no obsta para que en esas acciones tradicionales se busque usar esos talentos para mejorar la efectividad y eficiencia de sus intervenciones. Esas actuaciones tradicionales continúan siendo válidas, hacen contribuciones al desarrollo de la sociedad, pero deben expandirse para aprovechar mejor las capacidades de la empresa y buscar impacto, valor agregado y efecto multiplicador.

## b. Materialidad de las intervenciones

En el esquema tradicional raramente se hace un análisis del potencial de la empresa de contribuir al desarrollo de la sociedad, muchas veces parece que esto es el resultado de las actuaciones predeterminadas, más que el fin que se persigue. En bastantes ocasiones las actividades son el resultado del interés de los empleados que observan necesidades insatisfechas en la comunidad, o de demandas que la misma comunidad hace a la empresa, muchas veces canalizadas como actividades de relaciones públicas. Pero, como en el caso de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, de la cual el voluntariado hace parte, hay que determinar lo que es material para la empresa, es decir, lo que es más importante para ella en función del impacto que tiene sobre los *stakeholders*, que pueden tener más impacto sobre el negocio (ver *Materialidad: 12 principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE*, capítulo II.3 del volumen III).

Como resultado de este análisis, es muy posible que se concluya que apoyar al asilo de ancianos no es material para la empresa, aunque pueda ser deseable como solidaridad, pero no estaría en la lista de aspectos materiales o, en todo caso, estaría muy abajo en la escala de prioridades. Es muy probable que, por ejemplo, para una empresa con gran impacto en la economía local, sea más material el usar los recursos del voluntariado para apoyar la creación y gestión de pequeñas empresas que puedan ser sus proveedores o que den empleo estable a la población. Esto tendría un efecto multiplicador.

Obviamente que lo que es material depende de la empresa y su contexto, como deberían depender también las acciones del voluntariado. ¿Tiene sentido que todos hagamos lo mismo? ¿Qué valor agregado tiene? ¿Puede motivar a los empleados y directivos el hacer lo mismo que hacen los demás y que no tiene relación con la actividad de la empresa? Las actuaciones en aspectos materiales para la empresa son más sostenibles a mediano y largo plazo, y tienen mayores beneficios dentro de la empresa. **La materialidad de las actividades del voluntariado forzará a moverse de iniciativas personales, ocasionales, efímeras y circunstanciales a iniciativas estratégicas en el ámbito de empresa, con continuidad y coherencia internas.**

### c. Ventajas comparativas de la empresa ante la sociedad

Para ir más allá del apoyo a la comunidad, la empresa debería analizar sus fortalezas y debilidades, y las destrezas de sus empleados en función de su estrategia de sostenibilidad, en particular en la identificación de los aspectos materiales, y donde cree que puede tener más impacto y efectividad. Este análisis es específico para cada empresa y su entorno. ¿Qué ventajas tiene una empresa de tecnología, o una farmacéutica, o de manufactura? Es un análisis empresarial y del sector industrial.

Un caso paradigmático es el voluntariado de las empresas mineras en la gestión de los gobiernos locales. Un serio problema para estas empresas lo representa la gestión, por parte de estos gobiernos, de las regalías que pagan por la explotación. Cuando estas regalías son despilfarradas o mal administradas, la empresa sufre, ya que se crea la percepción de que se lleva todo y no deja nada. Si la empresa ofrece asistencia, a través del voluntariado, en la formulación, construcción y gestión de proyectos (por ejemplo, alumbrado, pavimentación, construcción de centros de salud y educación), lo que no es el fuerte de los gobiernos locales pero sí el suyo, los resultados positivos contribuyen al desarrollo de la sociedad y benefician a la empresa. Y es mucho más efectivo que la filantropía tradicional, que, por ejemplo, haría el proyecto, pero no dejaría conocimiento ni el sentido de esfuerzo y propiedad a la comunidad, incitando más bien a pedir más, a perpetuar el asistencialismo corporativo. Igualmente sucedería con el voluntariado para la gestión financiera (contabilidad, préstamos, inversiones, relaciones bancarias, etc.) de los recursos fiscales del gobierno local. Y la gestión de los recursos por los gobiernos locales es un aspecto material para la industria extractiva. Claro está que esto debe manejarse con suma cautela, para evitar la impresión de que una empresa poderosa controla al gobierno (ver mi artículo *¿Es nuestra responsabilidad? El papel público del sector privado*, que es una versión preliminar de lo publicado en *Harvard Business Review América Latina*, abril 2008). Y también hay que tener mucho cuidado con no transmitir los defectos de las empresas de cortoplacismo, avaricia, etc.

Algo parecido puede hacerse con las organizaciones de la sociedad civil, apoyándolas en la gestión de sus propios proyectos, en la obtención de recursos, en su gestión financiera. De esta manera, en vez de “competir” con la ONG, por ejemplo, una que se dedica al tema de educación, se la potencia para que ejerza sus labores con mayor efectividad y eficiencia, lo que tiene un efecto inmediato y multiplicador.

Otro ejemplo es el voluntariado con el conglomerado de las pequeñas y medianas empresas, PyMEs. Los principales problemas de estas suelen ser los derivados de una gestión deficiente, que los lleva a problemas de financiamiento, de acceso a mercados y de producción. La gran empresa puede colaborar con el colectivo de PyMEs proporcionando voluntarios que las ayuden en su gestión, ya sea a nivel colectivo mediante alguna asociación gremial, ya sea individualmente. Este último caso es más factible para la gran empresa si la PyME es proveedora o existe la posibilidad de que lo sea. El voluntariado sería una parte integral de una estrategia más amplia del desarrollo de su cadena de valor.

Estos tres ejemplos caen dentro de lo que podríamos llamar desarrollo institucional, que suele tener más impacto y efecto multiplicador que acciones puntuales de hacer cosas dentro del voluntariado tradicional.

Otra de las ventajas comparativas de las empresas, por ser sometidas a las fuerzas competitivas, está en el uso de tecnologías, particularmente de información, que suelen ser de aplicación más universal que sus tecnologías de producción, y donde hay menos resistencia para compartirlas. Esta ventaja se puede compartir a través del microvoluntariado, ya que suele ser una destreza específica de algunas personas, y que debe ser personalizada para la institución a la cual se apoya. Esta forma muchas veces se implementa no solo a través de dedicaciones ocasionales, por horas, de algunos empleados, sino también en forma más intensiva, a través de asignaciones a mediano plazo (*secondment*) en gobiernos, ONG e instituciones gremiales.

En este microvoluntariado, ya sea en vivo o virtual, no participan decenas o centenares de personas, lo que a veces no es considerado o apreciado, porque **dentro de la empresa el “impacto” se suele medir a través de la cantidad de voluntarios o el número de horas, en vez de medir el impacto, como debería ser, en función de la transformación que se ha logrado y de su sostenibilidad en el tiempo. Las personas, las horas, el dinero gastado son insumos, no resultados, no son impacto.**

Estos tipos de voluntariado pueden ser más factibles y efectivos en países en vías de desarrollo, pero no deben menospreciarse las posibilidades en países desarrollados, los que siempre tienen regiones o instituciones con menor desarrollo relativo, que pueden aprovechar el apoyo. Y también, como puede verse, estos voluntariados tienen una concepción más amplia que la de la comunidad, que se refiere más a personas que a instituciones.

Y es también importante considerar hacer alianzas para la implementación del voluntariado. Es muy posible que existan instituciones gubernamentales, ONG especializadas o asociaciones gremiales en los temas de interés para la empresa. En épocas de escasez de recursos no tiene sentido reinventar la rueda y duplicar esfuerzos o instituciones. Es preferible dedicar los esfuerzos a conformar alianzas donde cada uno ponga a disposición sus ventajas comparativas para el logro del objetivo. **Si la empresa está interesada, por ejemplo, en mejorar la educación en el entorno de sus operaciones, en vez de que algunos empleados vayan a enseñar en una escuela, sería preferible hacer una alianza donde el gobierno pone sus conocimientos y responsabilidades en el tema, la ONG su capacidad de entrega del servicio, su íntimo conocimiento del medio, su pasión y su independencia, y los voluntarios de la empresa pongan su capacidad de gestión y a lo mejor acceso a algunos recursos de sus programas de inversión social.** Así se mejora la educación en más de un aula, en más de un pequeño grupo de estudiantes. Y un caso, casi utópico, agruparía los programas de varias empresas para mejorar aún más el impacto y alcance (lamentablemente, algunas empresas pensarían que esta alianza interempresarial diluiría la visibilidad de la empresa).

## V. Comentarios de cierre

La sociedad está evolucionando, a distintas velocidades en diferentes lugares, hacia la exigencia de responsabilidades a las empresas, no solo por sus impactos positivos y negativos, sino además por el uso que hace de los recursos que esa sociedad pone a su disposición. Poco a poco la sociedad exige a las empresas la utilización de los escasos recursos de la manera más eficiente y efectiva posible, para su propio bien y el de la sociedad. Y este criterio también aplica para las actividades de voluntariado corporativo.

Este voluntariado corporativo ha sido tradicionalmente gestionado como si fuera una donación de la empresa a la sociedad y, por ende, solo compete a la empresa la forma como la gestiona. Es un “regalo”. Si bien esto puede ser cierto a corto plazo, a esperar que la sociedad exija otras formas, no es menos cierto que la gestión tradicional no utiliza los talentos y capacidades de la empresa y sus empleados en la forma de maximizar el impacto positivo que puede tener. La empresa debe moverse de la consideración del voluntariado como una parte de su filantropía, determinada casuísticamente, hacia verlo como parte de su estrategia de negocios, y en particular de su estrategia de responsabilidad ante la sociedad. **Para ello debe analizar dónde puede tener mayor impacto y efecto multiplicador, añadiendo valor en los aspectos que son materiales para su sostenibilidad, y debe moverse de considerar a la comunidad como su objetivo, y ampliarlo a impactos positivos sobre la sociedad como un todo, en particular apoyando y apoyándose en el resto de las instituciones de la sociedad civil y los gobiernos.**

Todo esto no quiere decir que debe suspender sus actividades tradicionales de voluntariado corporativo, pero sí que la sociedad espera mucho más de las empresas que donaciones de dinero o de mano de obra.

Este capítulo ha propuesto mejorar la efectividad, eficiencia e impacto del voluntariado corporativo, al ampliar la mira de actuación desde una filantropía comunitaria, como es lo tradicional, hacia su responsabilidad ante la sociedad como un todo, a través de la integración del voluntariado en la estrategia de sostenibilidad de la empresa y determinando las actividades específicas en función de los aspectos materiales para la empresa, y un análisis de las ventajas comparativas de la empresa en el entorno en que opera y de las competencias y destrezas de sus empleados.

Basado en esta discusión, ¿qué recomendaría el lector a la multinacional farmacéutica mencionada antes como estrategia de voluntariado corporativo? ¿Recomendaría el “...desarrollo de proyectos altruistas solidarios...”. “Recogida de alimentos y juguetes, acciones de ayuda a la integración de discapacitados y ancianos o bazares solidarios...”, como lo hace ahora?



## Para saber más

El lector interesado en saber más sobre los fundamentos y gestión del voluntariado corporativo puede pulsar sobre los siguientes nexos:

Beatriz Sanz, Mar Cordobés y Adriá Calvet. *El voluntariado corporativo en España: modelos y perspectivas de impacto social*. ESADE, 2012.

*Voluntariado y eficiencia: cómo a través del voluntariado corporativo podemos mejorar la eficiencia de la empresa*. ESADE, y Valores y Marketing, 2014.

*Voluntariado en América Latina: reflexiones, conceptos, prácticas*. International Association for Volunteer Effort, 2013.

Victoria Moreno Manrique. *El voluntariado desde la empresa*. IESE, 2013.

G. Hills and A. Mahmud. *Volunteering for Impact: Best Practices in International Corporate Volunteering*. Boston, MA: FSG Social Impact Advisors, 2007.



---

**Cuarta parte**

Gestión del  
gobierno corporativo

---

**ES**ta cuarta parte está muy enfocada al tema del gobierno corporativo e incluye tres capítulos que analizan el Código de Buen Gobierno, que se hizo efectivo en España durante el 2015, y un capítulo sobre el balance de género en los consejos. El segundo y tercer capítulos son en coautoría con Helena Ancos, de Ágora RSC.

En el primer capítulo se analizan las disposiciones del código en el tema de RSE, y se destacan “lo bueno, lo malo y lo feo”. Lo bueno es que incluye referencias y recomenda-

---

ciones para la consideración de la RSE dentro del gobierno corporativo; lo malo es que deja que el involucramiento del consejo y la preparación de las políticas correspondientes sean opcionales, y que sugiere la gestión de las empresas con base en la maximización del valor económico, y lo feo es que todo este apoyo a la RSE es un esfuerzo al margen y descoordinado de la Estrategia Nacional de RSE y del Plan de Acción sobre los DD. HH., con lo cual se desaprovecha la oportunidad de lograr sinergias y de aplicar a las ideas todo tipo de empresas, y no solo a las cotizadas en bolsa. En el segundo capítulo se analizan las disposiciones del código en cuanto a la igualdad de género, y se concluye que si bien es laudable la propuesta del objetivo de lograr un porcentaje de mujeres en los consejos, el código todavía mantiene una serie de sesgos implícitos para el logro de esas cuotas. El capítulo concluye con un contraste en las posiciones de los dos autores sobre el tema, uno a favor y el otro en contra. En el tercer capítulo se analiza la importancia de las remuneraciones de los consejeros en el buen gobierno y disposiciones que contiene el código, y se concluye que si bien hay una serie de factores positivos en la selección y remuneración, todavía permanecen los sesgos hacia una gestión cortoplacista. En el capítulo se lamenta la omisión de referencia alguna al nexo entre remuneración y los logros en responsabilidad empresarial. En el cuarto capítulo se analizan con más detalle los pros y los contras de las cuotas en los consejos.





## IV.1. RSC en el nuevo Código de Buen Gobierno: lo bueno, lo malo y lo feo

El 24 de febrero del 2015 entró en vigencia el nuevo **Código de Buen Gobierno** en España, donde se incluye explícitamente la consideración, por parte de los consejos, de las responsabilidades de las empresas que cotizan en bolsa ante la sociedad. En este capítulo analizamos las cosas buenas, malas y feas del código, pero solo en lo que se refiere de manera explícita a la RSC en general, que es incluida por primera vez en un Código de Buen Gobierno en España (usamos la denominación RSC porque es la que usa el código). Tiene cosas buenas, malas y feas<sup>1</sup>.

En realidad, todo el código es sobre RSC, ya que el gobierno corporativo es la parte de la RSC que prioriza las relaciones con uno de los *stakeholders*, los *SHAREholders*, los accionistas. Incluye recomendaciones para el gobierno de las empresas, que por su naturaleza son de carácter voluntario, bajo el principio de “cumplir o explicar”. Las disposiciones obligatorias son recogidas en órdenes de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), en el *Código de Comercio* y otras legislaciones, como la *Ley de Sociedades de Capital*, muchas de las cuales aplican a todo tipo de empresas, no solo las que hacen oferta pública de sus títulos-valores.

### 1. Lo bueno: poner la RSC entre las responsabilidades de los consejos

El nuevo código incluye consideraciones explícitas referentes a la Responsabilidad Social Corporativa. En particular la recomendación 54 del principio 24, sobre la necesidad de una política de RSC, bajo la responsabilidad del consejo, debiendo informar sobre su desarrollo, aplicación y resultados. La recomendación incluye sugerencias para el contenido de la política, la estrategia y prácticas, la evaluación y seguimiento y la información.

El principio 23 cubre la posibilidad de establecer otras comisiones en el consejo para la supervisión y control de la gestión, semejantes a las comisiones obligatorias. En este contexto es donde se aconseja, en la recomendación 53, que **“la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de respon-**

---

<sup>1</sup> Este es el segundo artículo de la serie publicada en el sitio de [Ágora RSC](#) sobre el nuevo código. El primero fue el de Helena Ancos, *¿Gobierno Corporativo o RSC? ¿Quién gana?*, del 1 de marzo del 2016.

*sabilidad social corporativa*” sea asignada a algunas comisiones relativamente tradicionales, pero cita la posibilidad de una comisión de Responsabilidad Social Corporativa. La recomendación incluye las funciones específicas que se deben llevar a cabo en esta supervisión, en particular la elaboración de la política y estrategia de RSC, su seguimiento y el de las prácticas, su evaluación, el relacionamiento con los grupos de interés y la información pertinente. Además de los riesgos financieros, legales y políticos, considera explícitamente como riesgos objeto de supervisión y control los sociales, ambientales y reputacionales.

Obviamente que las noticias en este sentido soy muy buenas. El código incluye el reconocimiento de la RSC como una estrategia de la empresa, y sugiere que sea aprobada y supervisada al más alto nivel. Es un paso adelante, ya que destaca el asunto, aunque es un poco tímido, pues solo sugiere que se **considere** tener una política y una estrategia y que, **si quieren**, sea gestionada desde los consejos. **Si no lo hacen, explicarán el porqué.**

## 2. Lo malo: tres oportunidades perdidas y una ligereza

La primera oportunidad perdida es la siguiente: puesto que las organizaciones sujetas a este código son una élite de 3.200 empresas, con gran impacto económico, social y ambiental (¡y político!), hubiera sido más osado pedir que **la política e involucramiento del consejo fueran obligatorios**, aunque se dejara la estrategia y las correspondientes acciones bajo el principio de “cumplir o explicar”. Pedir obligatoriedad de acciones sobre RSE no es pertinente en un código de buen gobierno, y no hubiera sido políticamente factible. El cabildeo (*lobby*) de las grandes empresas lo hubiera impedido, como lo hizo con los límites a las remuneraciones. **Pedir obligatoriedad de ciertas conductas corresponde a las leyes sectoriales pertinentes (medioambientales, laborales, etc.). Pero pedir obligatoriedad de consideración sí corresponde al código. Esperemos que eventualmente se incluyan en las regulaciones pertinentes.**

Otra oportunidad perdida, aunque en este caso es error de comisión, es **enfaticar la maximización de valor económico como guía para la actuación del consejo**. La recomendación 12 comienza con:

*“Que el consejo de administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas que se hallen en la misma posición y se guíe por el interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa”.*

Aunque al final reconoce que la empresa:

*“...en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente”.*

Pero comete, en opinión del suscrito, el error de explicitar la maximización del valor económico. Hubiera sido preferible destacar que **su obligación es gestionar sus recursos con prudencia, eficiencia y eficacia**. ¿Por qué innovar sobre la Ley de Sociedades que dice que “*los administradores deberán desempeñar el cargo y cumplir los deberes impuestos por las leyes y los estatutos con la diligencia de un ordenado empresario*”? **La empresa no tiene obligación fiduciaria de maximizar beneficios** (ver *¿Quién determina cuáles son los objetivos de la empresa? ¿Debe maximizar los beneficios?*, capítulo I.7 de este volumen). **¿Qué necesidad había de mencionar “maximización de valor económico”?**

A lo mejor se le puede conceder el beneficio de la duda al código. Bien entendido, el “**valor económico**” de la empresa es, conceptualmente, el valor presente neto de todos los costos y beneficios, a corto y largo plazo, incluyendo todos aquellos, sean o no traducibles en valores monetarios y tomando en cuenta los riesgos que corre la empresa a través de sus prácticas, responsables e irresponsables. No se refiere a los beneficios según la contabilidad o al valor de las acciones en la bolsa, sino que incluye todo el valor que la empresa pueda crear, en particular la contribución al aumento del valor social y relacional, intelectual, humano, manufacturero y natural, además del valor financiero. Aunque es de muy difícil determinación, es conceptualmente rico como guía para la acción. En el concepto detrás de los **seis capitales**, que son la base para la preparación de los informes integrados según el esquema del IIRC (ver los artículos *¿Qué integran los informes integrados?*, *El informe integrado: lo que podría haber sido y lo que debería ser* y *La pregunta fundamental de la RSE: ¿Cuál es la contribución de la empresa a la sociedad?*, reproducidos como capítulos IV.3, IV.4 y II.2 del volumen III, respectivamente).

Es difícil saber si el código tiene esta interpretación, ya que no menciona en ninguna otra parte el concepto. Pero, de cualquier manera, en función de los sesgos prevalecientes sobre la **maximización del valor financiero a corto plazo**, es muy posible que esta sea la interpretación estrecha que se le dé. En los casos en que la persecución del “interés social” coincida con el financiero, el problema no existe, pero en muchos casos no están alineados, o si lo están, no todos los directivos la ven. En muchos casos hay tensiones entre la maximización de beneficios (con visión cortoplacista) y la sostenibilidad (con visión a largo plazo), y es allí donde se requieren guías y el buen criterio. **Como el valor financiero es más tangible y a corto plazo, y las remuneraciones de muchos consejeros están alineadas con lo financiero, es muy posible que este sea el criterio dominante.**

La tercera oportunidad perdida es la de no incluir mención alguna al **nexo entre las remuneraciones de los principales directivos y sus logros en RSC**. Hubiera sido muy efectivo, para promover acciones y no solo palabras en la responsabilidad de la empresa, el incluirlo como parte de la recomendación 54, mencionada antes, sobre la política de responsabilidad social.

**Y una ligereza:** no había necesidad de decir que “...*utilizando como referencia la cadena de valor la empresa puede identificar aspectos sociales que permitan la creación de valor compartido...*”. Es ampliamente conocido por los expertos en RSE que la creación de va-

**lor compartido es solo una manifestación parcial de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad** y, por ende, de las responsabilidades de los consejeros (ver los artículos sobre *RSE y creación de valor compartido*, toda la segunda parte del volumen II, y *Crear valor compartido o compartir el valor creado: ¿qué le conviene a la sociedad?*, reproducido como capítulo II.6 del volumen III). Adicionalmente, el valor que se debe crear y compartir, si fuera el caso, no se limita ni a la cadena de valor ni a aspectos sociales. **Parece que el código tenía que aparecer como alineado con las últimas modas.**

### 3. Lo feo: la RSC entra por la puerta de atrás en los consejos... de algunas empresas

Bienvenido sea el código, pero es una pena que la RSC deba entrar por la puerta de atrás, de la mano de su hijo, el gobierno corporativo, y solo para el 0,1% de las empresas españolas que cotizan en bolsas. No obstante, es cierto que aunque sea un número reducido de empresas (unas 3.200), tienen un gran poder económico y de influenciar las buenas prácticas en el resto de las empresas. Algo es algo.

Pero debió entrar por la puerta grande, de la mano de una estrategia nacional integral de RSC. Pero en España no era de esperar, visto el desorden que existe en la gestión (o falta de ella), por parte del gobierno, de los temas de Responsabilidad Social de la Empresa. Pareciera que no se estuviera consciente de que la RSC abarca el buen gobierno corporativo y el respeto de los derechos humanos en las empresas, es la madre de ambas y de muchas otras variantes (ver *La responsabilidad de la empresa ante la sociedad: la RSE y sus variantes*, ver capítulo I.1 del volumen III). **España aprobó la Estrategia Nacional de la RSC al margen del Plan de Derechos Humanos y sin incluir el tema del gobierno corporativo** (visión no integral de la RSC). En parte por la disfuncionalidad del gobierno en temas de RSC, en parte por la complejidad misma de la RSC.

Pero ¿qué se puede esperar cuando se asigna la responsabilidad sobre temas empresariales al Ministerio de Empleo y Seguridad Social? Pues que se vea mayormente como un tema laboral, que trae la externalidad de potenciar a los sindicatos y llevar al plano de la RSE y del CERSE sus tradicionales desavenencias con el sector empresarial, con la consecuente pérdida de efectividad de la estrategia.

¿Qué se puede esperar cuando se asigna la responsabilidad por el Plan para el respeto a los DD. HH. en las empresas (mayormente temas laborales) a un Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación? Pues que se convierta en un tema político, de relaciones internacionales, del sector público, y no en un tema empresarial. ¿Y por qué no se asigna el Plan de DD. HH. al ministerio que se encarga de asuntos laborales?: porque el tema surge a nivel de organismos internacionales. Explicación, pero no justificación.

¿Qué se puede esperar cuando la CNMV, que trabaja directamente con empresas, toma iniciativas de promover un código de buen gobierno? Pues que ante el vacío existente en la gestión pública se tome la responsabilidad de incluir la RSC, aunque sea en algo que es subsidiario de la RSC. Pero por lo menos lo hacen.



Pero, ¿y dónde queda la RSC en el gobierno corporativo de las empresas españolas que no hacen oferta pública de sus títulos valores, el 99,9% (3.200.000 empresas)? Claro está que una gran mayoría son microempresas (cerca del 98% tienen menos de 20 empleados) que no tienen ni siquiera gobierno corporativo, pero algunas pequeñas y medianas sí (cerca del 2%). Pero, ¿no importan para la RSC?

Hubiera sido tanto más eficiente y efectivo que la estrategia nacional de RSE incluyera el asunto de DD. HH. en las empresas, el tema de gobierno corporativo y tantos otros temas. Pero para ello la responsabilidad de la estrategia de RSE debió estar en el Ministerio de Economía (pero que considera el asunto como banal) o en una comisión ministerial con poderes ejecutivos (ver el artículo *Cómo no promover la RSE en España: cada uno por su cuenta*).

Y lo más feo es que los tres elementos se estaban preparando ¡¡¡simultáneamente!!! **Pero era mucho pedir que las partes del gobierno se coordinaran.**

#### 4. En conclusión

**Cosas buenas, malas y feas en el Código de Buen Gobierno. Pero gracias por acordarse de la RSC.**

**Y después queremos que la RSC sea parte de la Marca España, que contribuya a la reputación del país, que contribuya a la competitividad de sus empresas. Para ello hay que dejar de improvisar y tener una visión a largo plazo y alcance sobre la importancia y contribución de la RSC al desarrollo económico y social.**

## IV.2. Código de Buen Gobierno: participación de las mujeres

Con Helena Ancos

El 24 de febrero del 2015 entró en vigencia el nuevo *Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas*, promulgado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) de España. En esta parte del libro estamos analizando las provisiones del código que consideramos más pertinentes para la RSC. En el capítulo anterior estudiábamos la contribución al avance de la RSC y las oportunidades perdidas con el código y la falta de coordinación en la gestión de las regulaciones y promoción de la RSC por parte de los organismos gubernamentales en España.

En este capítulo analizamos un tema que se ha puesto mucho de relieve en los últimos años, la participación de la mujer en los altos cargos en la empresa, y en particular el impacto de las cuotas para mujeres en los consejos de administración, que ahora ha sido recogida por el código:

*Que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que: ...c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género. ... Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.*

*La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo (énfasis añadido).*

En este capítulo primero pasamos revista a los antecedentes de la disposición, para luego analizar la experiencia con las cuotas en otros países y estudiar en detalle esta disposición en el nuevo código, para cerrar con las opiniones divergentes de los dos coautores sobre la posible efectividad de las cuotas.

### 1. Antecedentes

Esta iniciativa introduce al ámbito de la empresa española cotizada en bolsa las disposiciones recientes de la Comisión Europea, que situó como una prioridad de la Agenda Política Comunitaria el acceso de las mujeres a los consejos con la publicación, en el 2010, de su *Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres*. Entre las medidas propuestas, la promoción de las mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas se planteaba como una medida voluntaria para estas. No obstante, ante la constatación de la falta de progresos tangibles por parte de la iniciativa privada, Viviane Reding presentó, en noviembre del 2012, una *propuesta de Directiva para el establecimiento de cuotas en los consejos de administración* de las grandes empresas cotizadas, donde se establecía un objetivo mínimo de 40% de cada sexo entre los consejeros no ejecutivos para el año 2020. El 20 de noviembre del 2013, el Parlamento Europeo apoyó la propuesta de directiva, que no fue aprobada por el Consejo de la UE.

En los capítulos III.3 y III.4 de este volumen comentábamos varios estudios sobre el tema, en particular sobre la experiencia de Noruega desde el 2003 en el establecimiento de cuotas. El resultado más destacable 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 a nivel 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:

- Las mujeres que fueron nombradas en los consejos tenían mejores cualificaciones que sus predecesoras, y la brecha salarial entre hombres y mujeres dentro de los consejos se estrechó (claro está que es difícil extrapolar estos efectos a otros países que no tienen la tradición, cultura e institucionalidad empresarial y social de Noruega).
- Sin embargo, aun cuando se mejoró la participación de las mujeres en el tope alto de la remuneración (5% más alto), 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.
- 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.
- 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.
- La reforma no 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 en el máximo nivel ejecutivo (6%).

Con esto no queremos augurar que las cuotas establecidas en el código no contribuyan a avanzar la posición de la mujer en la empresa, lo que si deseamos enfatizar es que las cuotas son solo una de las múltiples acciones que deben tomarse para asegurar ese progreso.

En otro estudio, comentado en aquellos dos capítulos anteriores, se argumentaba 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 candidatas, 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 asociarse 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 otros reconozcan y estimulen sus esfuerzos, aun cuando ella no se comporte o*

*actúe como la actual generación de ejecutivos sénior*". No basta con desarrollar su talento, el entorno es determinante. Es necesario trabajar en todo el ecosistema de apoyo eliminando los obstáculos explícitos e implícitos, con la acción coordinada de los diferentes entes gubernamentales involucrados, así como de las mismas empresas. Un problema tan integral no puede tener soluciones parciales y aisladas.

## 2. Análisis de las provisiones del Código de Buen Gobierno sobre las cuotas para mujeres en los consejos

Nos gustaría destacar, en primer lugar, que la recomendación 14 permite ubicar la diversidad de género en una perspectiva más amplia. La meritocracia es el criterio principal de selección, y permite entender que se trata de un proceso **donde hay que buscar a los candidatos y candidatas más cualificados** (de ahí la necesidad de explicar por qué no se encontró al candidato/a para cumplir la recomendación), y en segundo lugar, que como tal proceso, se trata de un paso intermedio donde las cuotas dejarán de tener relevancia cuando se superen barreras estructurales y sesgos sociales, y se logre una representación **equilibrada en cuanto a género, edad y otro tipo de diversidades (étnicas, discapacidad, etc.)**.

Ahora bien, si se trata de romper las inercias en el nombramiento de consejeros, señalar también el sesgo implícito en la propia recomendación, que alude a la política de selección de **consejeros (no consejeras) y al hecho de que podía haberse aludido a la inversa**. En vez de pedir que haya 30% o más de mujeres, que se pida que no haya más del 70% de hombres, lo que sin duda implica ver y **presentar la realidad de otra forma menos favorable a la consecución del objetivo de equidad de género**.

Este número del 30%, que parece ser arbitrario, tiene su respaldo en estudios académicos. En noviembre del 2013 se publicó un artículo académico<sup>1</sup>, 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 totalmente 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.

**Este porcentaje ha de entenderse, en todo caso, como uno mínimo, y no la aspiración o el objetivo que se busca conseguir.** Y en esta orientación gradualista hacia el equilibrio es como hay que entender la cuota del 40% que sugería Viviane Reding o la del 30% establecida en la recién aprobada legislación alemana. Eso sí, en España, porcentajes en torno al 20% para el 2018 o el 2020, como defendía alguna autoridad pública española durante la discusión, resultan a todas luces insuficientes y poco ambiciosos, porque es el porcentaje en el que nos encontramos de media en Europa (20,2%), y supondría para España (que está en 16,9%, según datos de enero del 2015) ir aumentando su proporción al ritmo anterior (0,5% anual), que es el que se trata de superar con la directiva de cuotas.

<sup>1</sup> *Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a "Critical Mass?"*, por Jasmin Joecks, Kerstin Pull, Karin Vetter. *Journal of Business Ethics* (2013), 118: 61-72.

Ahora bien, resulta muy interesante destacar aquí el estudio de la Fundación para la Investigación del Derecho y de la Empresa (FIDE), que proponía la siguiente fórmula para restablecer el equilibrio (un *level playing field*) en unos consejos dominados por hombres. FIDE sugirió la regla 4-30-4, esto es, que a los 4 años de la entrada en vigor de la directiva de cuotas, las sociedades obligadas por la directiva tengan al menos un 30% de mujeres en sus consejos, pero solo durante 4 años consecutivos; pasado este período, esta medida transitoria cesaría de aplicarse. A nuestro juicio, este tope de 4 años es demasiado optimista como para romper inercias en los métodos de reclutamiento de consejeros y en la cultura empresarial, sobre todo si se compara con otros porcentajes y su eficacia en el ámbito empresarial, como la cuota en materia de discapacidad que se aplica desde la Ley de Integración Social del Minusválido, LISMI.

Lo más interesante de este estudio, a nuestro juicio, no es el porcentaje del 30%, ni esta fórmula 4-30-4, sino las medidas complementarias propuestas por FIDE para romper este dominio masculino:

- Reducir el límite máximo de 4 años, que la vigente Ley establece para el mandato como consejero;
- Reducir las retribuciones de los consejeros de la mayoría de sociedades cotizadas, que son excesivas en bastantes casos y, además de hacer difícil la independencia de los agraciados por la designación, favorecen su apego al cargo.

Es decir, se propone **una mayor rotación en los cargos, como medida complementaria a las cuotas.**

### 3. ¿Serán efectivas las cuotas? Posición de Helena Ancos

Ya hemos defendido en otros artículos nuestro apoyo a las cuotas. No solo por razones éticas (¿no se considera injusto el 80% de hombres en los consejos?) y estructurales (los problemas estructurales hay que combatirlos con medidas de acción positiva, y desde múltiples frentes, no solo regulatorios, sino de sensibilización, educativos, fiscales, etc.), sino también por su **efectividad**.

De los últimos datos de la Comisión Europea (enero del 2015), se constata que entre el 2003 y el 2010, fechas anteriores a la publicación de la Estrategia Europea de Igualdad, la proporción de mujeres en los consejos aumentó del 8,5% al 11,9%, un incremento de 3,4 puntos porcentuales (pp), o un promedio de 0,5 pp/año. Sin embargo, desde octubre del 2010 a octubre del 2014, el porcentaje ha aumentado 8,3 puntos porcentuales en cuatro años, hasta el 20,2%, de octubre del 2014, a un promedio de 2,1 pp/año, cuatro veces la tasa anterior, y un aumento de 1,6 puntos porcentuales en comparación con los últimos datos registrados de abril del 2014 (18,6%).

A la cabeza están cuatro países –Francia, Letonia, Finlandia y Suecia–, donde las mujeres representan al menos una cuarta parte de los miembros del consejo. Entre octubre

del 2010 a octubre del 2014 el porcentaje de mujeres en los consejos aumentó en 23 de los 28 Estados miembros, registrándose los mayores incrementos en Francia (20,0 pp), Italia (19,6 pp), Bélgica (11,9 pp), Alemania (11,8 pp), Reino Unido (+ 10,8 pp) y Eslovenia (10,1 pp), la mayor parte países que han adoptado o considerado medidas legislativas o donde existe un intenso debate público sobre el tema.

Es decir, la amenaza regulatoria parece que surte efecto en la reputación empresarial. España, con una Ley de Igualdad *que recomienda* la paridad, sigue estando todavía por debajo de la media de la UE-28, aunque según el último *Informe sobre Remuneraciones* de las empresas cotizadas de la CNMV (del 2105 con datos del 2013), la presencia femenina en los consejos experimenta un ligero aumento, hasta situarse en el 12% (10,4% en el 2012) y el 15,6% en el Ibex 35, frente al 13,5% del año anterior. También aumenta el número de sociedades que cuentan con alguna consejera, que pasan del 62,3% al 66,2%.

#### 4. ¿Serán efectivas las cuotas? Posición de Antonio Vives

Muchas veces parece que se propone la solución de las cuotas sin antes averiguar cuál es el problema, que parece ser que no hay suficientes mujeres en los consejos. ¿Pero es este el problema o es solo una manifestación de él? **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: 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 contar con 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 son 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 obstáculos físicos (ver los capítulos III.4 y III.5 de este volumen). 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 la mujer lo tiene desordenado, es porque 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.

**Las cuotas hacen el supuesto implícito de que el problema es discriminación, cuando buena parte de él reside en la escasez de mujeres preparadas, en su voluntad de hacer esas carreras y en obstáculos reales o percibidos de su desarrollo. Las cuotas no resuelven estos problemas, solo son un paliativo temporal, son una aspirina. Se necesita atacar la enfermedad, y esta es el ecosistema, el entorno.**

## 5. Comentarios de cierre

Una observación de cierre. A pesar del ligero aumento de las mujeres en los consejos, su presencia en los puestos directivos apenas ha cambiado en los tres últimos años: solo tres de cada cien (3,3%) de las grandes empresas cotizadas en Europa tienen un CEO mujer y un 25% de mujeres directivas (24% en España). Este dato avala el efecto de una legislación vinculante como mecanismo más eficaz para combatir el techo de cristal, y es un indicio de un problema estructural, que habrá que abordar desde múltiples frentes.

Parece que es muy difícil generalizar sobre la solución al aprovechamiento del potencial de la mujer, 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 creemos es que las cuotas son una solución temporal, mientras se mejora el ecosistema del desarrollo y aprovechamiento del talento femenino.**

**¿Será positiva la contribución del Código de Buen Gobierno en este sentido?** Mucho dependerá de cómo lo implementen las empresas cotizadas, las decisiones que tomen la gran mayoría de empresas que no cotizan y de las acciones que adopten las demás instituciones gubernamentales y de la sociedad civil.

Por lo menos el código hace su parte del trabajo que le toca.

### IV.3. Código de Buen Gobierno: remuneraciones de los consejeros

Con Helena Ancos

El pasado 24 de febrero entró en vigor el nuevo *Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas*, promulgado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) de España. En el primero de los dos capítulos anteriores (*Código de Buen Gobierno: lo bueno, lo malo y lo feo*) comentábamos la potencial contribución al avance de la RSC, las oportunidades perdidas de hacer aún una mayor contribución y la descoordinación en la gestión de las regulaciones y promoción de la RSC por parte de los organismos gubernamentales en España. En el segundo (*Código de Buen Gobierno: cuotas para mujeres en los consejos*) analizábamos un tema que se ha puesto mucho de relieve en los últimos años, la participación de la mujer en los altos cargos en la empresa, y en particular el impacto de las cuotas para mujeres en los consejos de administración. En este capítulo analizamos las disposiciones sobre las remuneraciones de los consejeros, la razón para ser consideradas en el código, y sus aspectos positivos, negativos, las oportunidades perdidas y lo que debemos hacer para mejorar su efectividad.

#### 1. Por qué las remuneraciones de los directivos deben ser de interés para los gobiernos y la sociedad

Puede parecer una pregunta cuya respuesta es obvia, pero el nivel y la estructura de las remuneraciones influyen en el comportamiento de los directivos; sin embargo, lo importante es que se pueden y deben usar para inducir decisiones que busquen el logro de los objetivos de la empresa y, lo que sería deseable, los de la sociedad. **Las remuneraciones son más que una forma de retribuir el tiempo y esfuerzo de los directivos, son instrumentos para el logro de objetivos empresariales y sociales.**

En el caso de las remuneraciones en el sistema financiero, la principal preocupación es que su estructura (alineación con los objetivos) no conduzca a la toma de riesgos excesivos, en especial en las grandes instituciones, que puedan llevar a problemas en el sistema financiero, los cuales muchas veces, como se vio en la reciente crisis, se transmiten a los gobiernos y la sociedad. En este tipo de empresas también existe la preocupación por el monto de las remuneraciones, ya que al manejar estas instituciones grandes cantidades de dinero, pareciera como si los grandes montos estuvieran justificados. Como se discute ampliamente en el artículo de Helena Ancos de fines del 2014 (*Sueldos bancarios en la UE y RSC. ¿Límite a la libertad de empresa?*), se están haciendo esfuerzos en Europa para regular, de forma obligatoria, la estructura y los montos.

En el caso de las empresas no financieras, los riesgos sobre el sistema son menores, aunque en el de algunas entidades su gestión puede tener con gran impacto sobre la



economía (General Motors tuvo que ser rescatada en EE. UU. en el 2008). En el caso de estas empresas también hay preocupación en los gobiernos por las remuneraciones, aunque su impacto en el sistema pueda ser menor. Surge con mayor relevancia la **preocupación por el cortoplacismo**, que se tomen decisiones que puedan mejorar la situación financiera a corto plazo, de modo que mejoren las remuneraciones ligadas a los rendimientos a corto plazo, pero comprometiendo la sostenibilidad financiera, social y ambiental a largo plazo.

**En el caso de las empresas no financieras, la mayor preocupación de los gobiernos es que los incentivos monetarios distorsionen las decisiones de los consejeros y ejecutivos, en contra del sistema, de la sociedad o de los mismos accionistas.** De aquí que traten de intervenir mediante legislación que las controle (como es el caso de la Unión Europea, descrito en el artículo mencionado), a través de permitir/facilitar las intervenciones de los afectados (activismo de los inversionistas y de la sociedad en las legislaciones sobre mercados de capitales) y por medio de medidas persuasorias, como son los Códigos de Buen Gobierno.

Las medidas restrictivas o disuasorias se refieren a los montos totales de la remuneración y a los que son variables (ligados a los resultados financieros contables o bursátiles). En estos últimos se tratan de controlar los montos, el tipo (efectivo, acciones u opciones sobre acciones), el período sobre el cual se miden los rendimientos (desde meses a varios años precedentes), el período en el que no pueden tener acceso a parte de la remuneración variable (venta de acciones, ejercer las opciones) y, más recientemente, la posibilidad de recuperar todo o parte de esta remuneración si no logran los resultados previstos a mediano o largo plazo.

Recientemente, algunos países están tratando de regular los períodos de nombramiento de los directores, del preaviso para su liquidación y de los montos de compensación en caso de rendimientos desfavorables. Aun cuando esto no es, de manera estricta, remuneración, forma parte del paquete de medidas que determinan el comportamiento de los directivos. **Estrictamente hablando, se debe considerar en forma simultánea todo el paquete, si se quiere alinear las decisiones de los responsables con los objetivos de la sociedad.** Además, esto debe ser complementado con otras políticas de gestión de los directivos, como lo son la política de selección y de gestión del desempeño y su dedicación, como se comenta con más detalle a continuación para el código.

Es importante destacar que si bien esto suele ser preocupación para las empresas que cotizan en bolsa (unas 3.500 en España), los conceptos y las implicaciones son válidos para todo tipo de empresas, ya no tanto por el riesgo sistémico, sino por el impacto, sobre la sociedad, de la visión cortoplacista y egoísta de muchas empresas y sus consejeros (responsabilidad social y ambiental).

## 2. Remuneraciones en el Código de Buen Gobierno

Uno de los principales problemas del gobierno corporativo que se vivió durante la Gran Crisis, radicaba en la “captura” de los consejeros a través de **métodos de reclutamiento politizados y/o con poco apoyo en la meritocracia y unas remuneraciones poco acordes con las competencias y capacidad de los consejeros y los resultados empresariales**. Junto con ello, la permanencia de los miembros en el consejo no ayudaba precisamente a la independencia de criterio en la toma de decisiones.

A través de la política de remuneraciones, el nuevo Código de Gobierno Corporativo pretende poner coto a estos problemas, buscando tres objetivos:

- La **independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos;**
- La consecución del **interés social,**
- y la **recompensa de resultados favorables,** y su vertiente negativa, de la **evitación de una excesiva asunción de riesgos,**

articulándolos en un perfil del consejero basado en:

- La **meritocracia,** esto es, la captación y retención del perfil adecuado en cada puesto,
- Y la **responsabilidad,** entendida como la dedicación y desempeño correcto del puesto.

Si esto es lo que se busca, si estas son las premisas, **¿cuáles han de ser los criterios retributivos que permitan llegar a este fin?**

El código recoge en realidad como principios y recomendaciones lo establecido ya en la legislación mercantil (arts. 217 a 220 y 529 *sexdecies* a 529 *novodecies* de la Ley de Sociedades de Capital, LSC) y en su desarrollo en dos circulares de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (la Circular 5/2013, que desarrolla los nuevos modelos de informe anual de gobierno corporativo [IAGC], y la Circular 4/2013, que regula el Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros [IARC]), que establecen los modelos normalizados con los que las compañías deberán informar al mercado, definiendo con detalle el formato, las materias y la estructura de los informes, así como las instrucciones para su cumplimentación.

Las recomendaciones parten de la diferenciación entre los distintos componentes de la remuneración (fijos, variables, entrega de acciones u otros instrumentos financieros referenciados a su valor, y pagos por resolución contractual) y de los diferentes tipos de consejeros (ejecutivos y externos), y en unos criterios establecidos en las recomendaciones 57, 58 y 59.

Según el código:

*“Por lo que a la remuneración variable de los consejeros ejecutivos se refiere, se debe establecer sobre la base de criterios que guarden relación con su rendimiento y con factores financieros y no financieros, que sean medibles y que promuevan la sostenibilidad y la rentabilidad de la empresa en el largo plazo. Su percepción deberá incorporar un elemento de diferimiento que permita comprobar el efectivo cumplimiento de los objetivos y estar sujeta a cláusulas de reembolso. Además, la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones u otros instrumentos vinculados al valor de la acción debe estar, al igual que la remuneración variable, sujeta a periodos de diferimiento y cláusulas de reembolso. Asimismo, se recomienda que las políticas retributivas incorporen las cautelas técnicas precisas para que las remuneraciones variables guarden la debida relación con el desempeño de sus profesionales y no reflejen la mera evolución general del mercado o del sector de actividad de la compañía u otras circunstancias similares”.*

Estos componentes retributivos variables han sido desarrollados profusamente en las circulares mencionadas (primas, retribuciones por acciones, opciones, aportaciones a planes de pensiones, anticipos, créditos, garantías, remuneraciones complementarias, por citar solo algunas). Su lectura y la de las recomendaciones de este código nos permiten plantear estas cuestiones:

- ¿Permiten todas estas combinaciones entre los diversos componentes variables del sueldo de los consejeros adaptarse a los sistemas de medición de los objetivos a largo plazo de la sociedad?
- O como dice el código: ¿permiten incorporar cautelas técnicas precisas que guarden relación con el desempeño de los consejeros?
- ¿Será este grado de transparencia de las retribuciones un antídoto contra malas prácticas de gobierno corporativo?
- ¿Evitará los problemas de nuestra realidad corporativa más reciente?

La búsqueda del talento ejecutivo y la recompensa a las responsabilidades del cargo, unidas a la corrección de los posibles excesos en la gestión, son indudablemente objetivos que entran dentro de la libertad de empresa, con los límites a los impactos sociales y estructurales que hemos señalado antes.

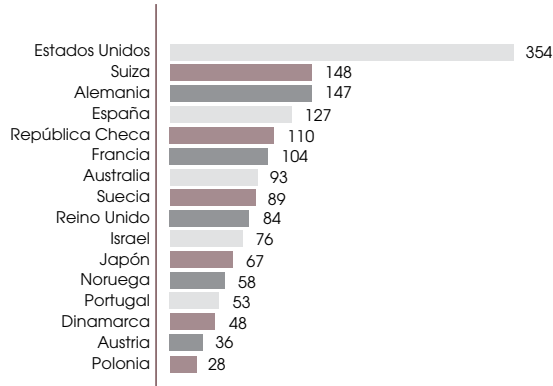
El sentido común tiene una raíz profunda en todas las cuestiones técnicas, y el tema de los salarios no es una excepción. Aunque el debate técnico lo hemos abordado con más profundidad por Helena Ancos<sup>1</sup>, señalaremos ahora algunos aspectos fundamentales:

- En primer lugar, un código de buen gobierno debe abordar no solo los salarios de la cúpula directiva y del consejo, sino su **relación con el resto de los salarios de la empresa** y, sobre todo, si se quiere evitar riesgos, establecer límites (ver la discusión del capítulo III.3 de este volumen).

<sup>1</sup> La transparencia llega a las retribuciones del Consejo (I); La transparencia llega a las retribuciones del Consejo (II), Sueldos bancarios en la UE y RSC. ¿Límite a la libertad de empresa?, RSC, sueldos y riesgos bancarios (I) y RSC, sueldos y riesgos bancarios (II).

La transparencia en el gobierno corporativo implica una completa permeabilidad, porque no solo importa cómo se toman las decisiones y por quién se toman, sino cómo se ejecutan y por quién. **El desglose de la política salarial es un indicador clave en el desempeño corporativo, pero a todos los niveles.**

Relación entre la remuneración del más alto ejecutivo y el promedio de los empleados



Fuente: *The Pay gap between CEOs and Workers is much worse than you realize*, The Washington Post, 25 September 2014.

**Este dato no es baladí para el buen gobierno empresarial, puesto que no solo minusvalora el aporte de la RSC al buen gobierno, y a la equidad social, sino que repercute de forma directa en la asunción de riesgos empresariales y en el diseño mismo del esquema retributivo.**

Precisamente, los componentes variables, que son el elemento fundamental para la orientación del desempeño ejecutivo a mediano y largo plazo, fallan:

- En primer lugar, porque **son demasiado numerosos**. Este extremo, que podría estar justificado en función de la complejidad de ciertos sectores, permite un amplio catálogo de criterios retributivos, que acaban siendo superiores a la parte salarial fija. Y donde estamos asistiendo a un aumento desproporcionado en algunas empresas. Recientemente, el Banco Santander anunciaba que la retribución variable de 1.500 directivos ascendería al 200 % (El País, sábado 28 de marzo de 2015), y poco después el BBVA aprobó extender la retribución variable para 300 directivos hasta el 200 %, en función de la retribución de la acción.
- En segundo lugar, porque **no se orientan debidamente a mediano y largo plazo**. Así, *“se podrá contemplar la entrega de acciones como remuneración a los consejeros no ejecutivos cuando se condicione a que las mantengan hasta su cese como consejeros”*, período a nuestro juicio demasiado corto para romper con el cortoplacismo, y que además entra en contradicción con la recomendación 62, en la cual se permite vender hasta dos veces el sueldo a todos los consejeros.
- Otra de las más lacerantes fallas del gobierno corporativo, que hemos visto en varios países europeos, ha sido el **blindaje en los contratos**. Pues bien,

no se abordan ni límites en los blindajes, ni en la duración de los contratos. Sí se incluyen límites en las indemnizaciones pactadas o pagadas (recomendación 64) hasta dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios de rendimiento previamente establecidos.

Nos parecen positivas, por un lado, las fórmulas de remuneración para reducir la exposición a riesgos y ajustarlas a los objetivos a largo plazo de la sociedad (recomendación 63) si se incluye la posibilidad del reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.

Y por otro, la distinción entre sueldos de consejeros ejecutivos y no ejecutivos: aconsejando que los consejeros no ejecutivos queden excluidos de las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y del consejero, así como de la entrega de acciones, opciones u otros instrumentos financieros, y de los sistemas de ahorro y previsión social, con el fin de evitar los potenciales conflictos de intereses que afectarían a los consejeros externos cuando las decisiones que tengan que adoptar puedan tener efectos retributivos para ellos.

### 3. La ocasión perdida: el nexo entre remuneraciones y responsabilidad ante la sociedad

En un capítulo anterior (*El Código de Buen Gobierno: lo bueno, lo malo y lo feo*) mencionábamos “lo bueno” de la inclusión, en una sección especial, de la consideración por parte de los consejos de los temas relacionados con la RSE. En las secciones sobre las remuneraciones también lo toca, pero muy superficialmente, como si los autores de una sección no se hubieran comunicado con los de la otra. **Se pierde una oportunidad de interrelacionarlos, a pesar de ser secciones sucesivas.** Como mencionábamos al principio, las remuneraciones deben tener como uno de sus objetivos la alineación de los objetivos de la empresa con los de la sociedad.

En la sección III.3.6, dedicada a las remuneraciones de los consejeros, se dice, en el principio 25, que las remuneraciones deben tener “...*la intención de promover la consecución del interés social...*”, y la recomendación 58 (b) pide que los componentes variables de las remuneraciones:

*“Promuevan la sostenibilidad de la empresa e incluyan criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, como el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos de la sociedad y de sus políticas para el control y gestión de riesgos”.*

Nótese, sin embargo, el contexto en que usa el **concepto de sostenibilidad**. Parece referirse a sostenibilidad financiera (“*adecuados para creación de valor a largo plazo*”, que es el mismo lenguaje de los lineamientos del IIRC, ver más abajo) y el cumplimiento de reglas y procedimientos internos y sus políticas. **¿Y si los procedimientos internos y sus políticas no son adecuados para la sostenibilidad social y ambiental? Más que pedir cumplir con procedimientos internos, que pueden ser deficientes, debería pedir que estos sean congruentes con su responsabilidad ante la sociedad.**

También enfatiza varias veces que los resultados deben ser medibles. En su afán de evitar subjetividades, **cierra la puerta al establecimiento de remuneraciones relacionadas con esa responsabilidad, muchos de cuyos resultados no son medibles de manera incuestionable.** Es oportuno notar que los lineamientos para la preparación de los informes integrados del IIRC, que reconocen la existencia de seis capitales, no entra en la cuantificación de la contribución de la empresa a los capitales natural y social y relacional (ver *El informe integrado: lo que podría haber sido y lo que debería ser*, capítulo IV.4 del volumen III). Claro está que para ser efectivos, para que guíen la acción deben ser cuantificables, no pueden ser vagos, lo que daría lugar a interminables y poco fructíferas discusiones entre la empresa y los consejeros, pero ello no obsta para que pudieran acordarse entre ambas partes, aunque no fueran tan medibles como el precio de la acción o el ingreso neto.

#### 4. El buen gobierno es la reina del ajedrez en el tablero empresarial

Un inversor debería considerar que no se debe pagar más de lo necesario a los ejecutivos y consejeros, y en su vertiente positiva, que hay que pagarles por lo que hacen. Si bien muchas gestoras de fondos y grandes inversores están teniendo en cuenta ya este factor, todavía falta mucho para que los *ratings* de las agencias de calificación asocien una compensación ejecutiva excesiva con un débil consejo y un proceso pobre de toma de decisiones, pero, sin duda, es un importante indicador financiero, que los inversores deberían tener en cuenta antes de invertir su dinero, de modo especial por la captura de sus decisores en su propio beneficio. Resulta significativo que la Comisión de Valores y Bolsas (SEC) de EE. UU. recibiese 128.000 comentarios que apoyan precisamente el desglose de salarios en el proyecto de ley “Dodd-Frank Act” (y entre ellos comentarios del Fondo de Pensiones de los Funcionarios de California [CalPERS], uno de los mayores del mundo, y de fondos británicos y noruegos).

Pero además, desde el punto de vista de la desigualdad y la responsabilidad en su vertiente social, el desglose de estos salarios (aunque no se explicita el desfase con el salario medio, que todos más o menos conocemos por amigos o vecinos) pone en evidencia que las complicadas fórmulas de compensación ejecutiva no justifican una asociación directa y clara con retornos empresariales medibles, que deberían repercutir por igual en todos los estamentos laborales de la empresa.

La transparencia en el desglose no es la solución. Este desglose no tendrá capacidad disuasoria sobre los riesgos si no se actúa sobre el monto total (reduciendo la parte fija y variable) y si no se asocia a objetivos a mediano y largo plazo de **forma eficaz.** Tampoco hay otros correctivos (reducción del tiempo en el cargo o métodos de reclutamiento más eficaces).

Y, sobre todo, el desglose del ratio implica un recordatorio moral preventivo sobre los excesos y también sobre la creciente desigualdad. Y ahí, la responsabilidad social corporativa tiene mucho que decir, reivindicando su papel como un instrumento de eficiencia empresarial, de sostenibilidad a largo plazo y de lucha a favor de la igualdad.

## IV.4. Balance de género en los consejos: otra vez las cuotas

**El balance de género en los altos niveles de dirección de las empresas y la brecha de remuneración son temas que han adquirido un renovado interés en años recientes**, en parte por los esfuerzos de algunos gobiernos nacionales (en especial Noruega y Alemania) e instituciones supranacionales, como la Unión Europea. También ha sido notorio el interés en los medios académicos de estudiar el impacto que el balance de género y la brecha de remuneración tienen sobre el rendimiento de la empresa. Instituciones de la sociedad civil también se han abocado a demostrar las injusticias del desbalance y de la brecha, como resultado de discriminación explícita e implícita de la mujer en el ámbito empresarial. **Es un tema que ha ido tomando prioridad entre los múltiples temas que conciernen a la responsabilidad de las empresas ante la sociedad** (los antecedentes de la problemática se pueden leer en *Mis artículos sobre el liderazgo de mujeres en las empresas [actualización a febrero 2016]*, cinco de ellos publicados con Helena Ancos).

Recientemente se publicaron dos estudios académicos (solo están disponibles por suscripción a las revistas) que arrojan más luces sobre la problemática de la participación de la mujer en los altos cargos empresariales.

Uno de ellos, *Board Diversity and CEO Selection* (por Atul Gupta y Kartik Raman en el *Journal of Financial Research*), analiza el impacto que tiene la diversidad en los consejos en el nombramiento de una mujer como Consejero Delegado (Presidente o CEO), y concluye que **mientras mayor sea el número de mujeres en el consejo, mayor es la probabilidad de que se nombre a una mujer como CEO**, lo cual no es sorprendente. No obstante, la relación entre diversidad y nombramiento es solo estadísticamente significativa cuando se nombra como CEO a una mujer que sea ya miembro del consejo, actuando ese consejo como *pool* de candidatas. No aumenta la probabilidad de que se nombre una mujer externa al consejo. **La lección parece ser que hay que impulsar que los consejos tengan más mujeres, para que eventualmente nombren a una de ellas como CEO**. Confirma las presunciones de que para nombrar a una mujer: (a) o no se busca mucho por fuera, (b) o es difícil encontrarlas, o (c) las que ya están en el consejo actúan en piña para que nombren a una de ellas. Si esto fuera cierto, se podría concluir **que es más fácil para una mujer ser nombrada al consejo que a la máxima dirección ejecutiva**. El estudio no analiza estas conjeturas. El análisis está basado en 112 empresas en EE. UU. que tenían una CEO, y de allí que no necesariamente sea extrapolable a otros países.

El segundo artículo, *Mandatory Gender Balance and Board Independence* (por Oyvind Böhren y Siv Staubo en el *European Financial Management*), analiza el impacto sobre la **independencia del consejo y el valor de las empresas de la imposición de cuotas obligatorias** sobre la proporción de mujeres. El estudio analiza el caso de Noruega, donde las cuotas obligatorias tuvieron efectividad en el 2008, lo que lo hace un terreno fértil para este tipo de análisis. **El estudio concluye que el forzar el nombramiento de mujeres en el consejo aumenta la independencia, ya que estas consejeras suelen ser nombradas con carácter de independientes**, no representando a grupos de accionistas, al ser una

respuesta a una obligación, más que por voluntad propia. Este efecto es más pronunciado en las empresas de menor tamaño, que no cotizan en bolsa y que son relativamente jóvenes. **El estudio también concluye que esto tiene el efecto de reducir el valor de la empresa**, en especial en este tipo de empresas, que son las que necesitan más del conocimiento de consejeros dependientes, presumiblemente con mayor conocimiento de la empresa y sus circunstancias, y menos del aporte que hace la independencia del consejero. También muestra que muchas empresas decidieron dejar de cotizar en la bolsa para no tener que cumplir con la obligación de las cuotas.

**Las implicaciones de estos dos estudios parecen ser que las cuotas aumentan el número de mujeres en los consejos y los hacen más independientes, que llevan a una mayor probabilidad de que se nombre a una mujer como CEO, pero tienen el potencial problema de reducir el valor de la empresa, ya que el aporte de los consejeros dependientes puede ser más valioso. También puntualizan la necesidad de expandir el pool de candidatas más allá de las que ya son miembros del consejo.**

En este mismo sentido, vale la pena recordar los resultados de un estudio anterior, también sobre el caso de Noruega, *Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway* (que comentábamos en el artículo *Cuotas para mujeres en consejos y alta dirección: ¿son efectivas?*, capítulo III.2 del volumen III), cuyos resultados resumíamos:

*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 entre ellos) que la obligación de nombrar mujeres haría que se llenaran los cargos con mujeres menos calificadas, e incluso que se mostrase favoritismo hacia algunas.*

*Sin embargo, aun cuando se mejoró la participación de las mujeres en el tope alto de la remuneración (5% más alto), 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.*

De los resultados de estos estudios cabe preguntarse: ¿cuál es el objetivo que pretenden las cuotas? ¿Colocar más mujeres en los consejos o el empoderamiento de la mujer en las empresas? Si es lo primero, se puede lograr, por decreto. Pero **se corre el riesgo de confundir el fin con los medios. El objetivo debería ser el empoderamiento de la mujer a todos los niveles** de la empresa. La mayoría de las empresas reaccionan a las regulaciones cumpliéndolas, pero se limitan a ello, a hacer el mínimo necesario para cumplir.



El problema real está en las deficiencias del ecosistema de apoyo a la participación efectiva de la mujer en los altos cargos. En el artículo mencionado concluíamos que:

*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, reales o percibidos, a su desarrollo. 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... Debe adoptarse una visión y soluciones integrales a la problemática.*

**Los gobiernos no pueden evacuar sus responsabilidades a través de la solución simplista de la imposición de cuotas, ni las empresas deben adoptar la reacción, también simplista, de cumplir con ellas.** Ambas partes deben trabajar en resolver los obstáculos en el sistema, reales y percibidos. Es una tarea de largo alcance, que requiere perseverancia y no soluciones simplistas.

**Y el aumentar el número de mujeres en el consejo no es la solución. Hay que incrementar su participación en altos cargos, y así mejorar las posibilidades de que accedan a los máximos niveles ejecutivos.**



---

**Quinta parte**

Gestión empresarial  
irresponsable

---

**En** esta quinta parte incluimos seis artículos relacionados con la gestión irresponsable ante la sociedad. Hay dos capítulos sobre el fraude de Volkswagen, dos sobre evasión y elusión fiscal y dos sobre la creación de valor compartido y su destrucción por parte de Nestlé.

En los dos primeros capítulos analizamos el fraude de la empresa Volkswagen en su engaño sobre las verdaderas emisiones de gases de efecto invernadero de sus automóviles diésel y la coincidencia con el hecho de ser nombrada una de las

---

empresas más responsables del planeta. En el primero se analiza la dificultad que tienen estos *rankings* para establecer la responsabilidad empresarial. En el segundo capítulo se analiza el impacto del fraude y de los *rankings* de responsabilidad sobre la misma RSE, lo que le ha dado municiones a los detractores de esta (obviamente mal entendida) para sostener que es un instrumento usado por las empresas para esconder o paliar sus irresponsabilidades. Concluye, no obstante, que a largo plazo el fraude será positivo para la RSE, al despertar el interés del público acerca de la realidad y no solo sobre las apariencias, reflejadas en publicidad y *rankings*.

El tercero y cuarto artículos analizan la problemática de la elusión fiscal. El tercero estudia algunos ejemplos muy notorios del caso y analiza en detalle por qué la elusión fiscal, si bien se puede hacer en consonancia con las leyes, es una irresponsabilidad ante la sociedad del país, porque no contribuye a cubrir los costos en que esta incurre para que la empresa logre sus beneficios, que luego los distribuyen en las sociedades de otros países o se aprovechan de ellos dentro de la empresa o para beneficio de sus accionistas. Pueden ser una transferencia de recursos de la sociedad a los directivos y accionistas. Ofrece algunas sugerencias para paliar el problema. El cuarto artículo profundiza aún más en esta problemática de las transferencias de recursos al margen de la sociedad y de los gobiernos, y contrasta este análisis con el de la revista *The Economist*, que tiene una posición más comprensiva con la elusión fiscal.

El quinto y sexto capítulos vuelven sobre el tema la creación de valor compartido, concepto que algunos creen superior al de la RSE, cuando en realidad es una pequeña parte de este. Ambos capítulos analizan el caso del café en cápsulas Nespresso, de Nestlé. El quinto hace un análisis del proceso productivo y de disposición de las cápsulas, para concluir que si bien la empresa puede compartir el valor creado con, por ejemplo, los productores de café, el proceso destruye valor ambiental agregado al crear un producto intensivo en recursos (energía, minerales, etc.), que para su reciclaje consume todavía más recursos. El capítulo final analiza este producto y su proceso, en el contexto de la estrategia de sostenibilidad de la empresa; demuestra que es incompatible, y que si Nestlé tuviera una estrategia global de sostenibilidad, en vez de estrategias parciales de la creación de valor compartido y de filantropía, habría elaborado un producto más responsable, como lo están haciendo muchos de sus competidores.





## V.1. *Rankings* de RSE y el fraude de Volkswagen

A varios días de haberse hecho público el fraude de Volkswagen en las emisiones de gases de sus vehículos diésel, casi todo el mundo lo sabe. Por la perfidia del fraude, se ha difundido aceleradamente en los grandes medios de comunicación y en los sociales. Para estimular las ventas de sus vehículos diésel, reputados por tener poca potencia, los programaron con mayores emisiones de las reguladas por ley en EE. UU., con el objeto de mejorar el rendimiento del motor. Pero para evitar que fueran detectados en las pruebas de emisiones (que en EE. UU. se deben hacer cada dos años), se había programado el software que controla la combustión, de tal manera que detectara cuando estaba siendo sometido a una prueba (a través de un algoritmo basado en movimientos del volante, uniformidad de la marcha, movimientos de las ruedas, etc.) para que operara con la eficiencia ambiental requerida.

**Esto no es un error casual, o un fraude perpetrado por algún técnico granuja. Requiere de la participación de muchas personas, con premeditación y alevosía. Este es un fraude corporativo. Es un serio problema de cultura corporativa.** ¿Pensaban que podrían engañar a los reguladores siempre? A lo mejor hicieron el análisis costo/beneficio de los beneficios tangibles del engaño (mayores ventas) con los costos potenciales (probabilidad de que me agarren, posibilidad de negociar la multa, monto de la multa, etc.), y concluyeron que era favorable. Pero subestimaron la probabilidad y no evaluaron los costos intangibles, el daño que le hacían a la sociedad y el medioambiente (como lamentablemente sucede en muchos análisis de decisiones relacionadas con RSE), y el costo en la reputación de la marca.

Pero lo interesante de la revelación es que viene días después de que el *Reputation Institute* publicara su **lista de las empresas más responsables del mundo**, y calificara a Volkswagen en la posición 11. Este hecho no solo alimenta más las dudas acerca de la sinceridad y honestidad de las empresas, sino, además, sobre las instituciones que evalúan su responsabilidad. En este caso, el *Reputation Institute*, conocido por evaluar las **percepciones del público** sobre las empresas, y de allí deducir calificaciones y clasificaciones de reputación, ha extendido su negocio a la calificación de la **realidad de la responsabilidad de las empresas**. Una cosa es percepción, mediante encuestas, y otra es juzgar sobre una realidad, basada en un conocimiento muy limitado e imperfecto de la responsabilidad

**de las empresas.** En la determinación de la percepción, la tarea clave es diseñar, ejecutar y procesar bien las encuestas. **Determinar la realidad requiere un conocimiento profundo de todas las actividades, de todas las empresas que se incluyen en la evaluación. No valen muestras, no vale usar la información que proporciona la empresa, que puede (y muy posiblemente sea) ser sesgada** (ver *Otro ranking de RSE: ¿De qué?*, capítulo I.10 de este volumen, sobre otro fiasco de esta misma institución de evaluación de reputación).

**¿Pero se puede evaluar la responsabilidad de la empresa ante la sociedad? ¿Se puede comparar la responsabilidad de diferentes empresas?** ¿Tenemos que conformarnos con evaluaciones y *rankings* basados en actividades? En artículos anteriores he defendido que **no se puede**<sup>1</sup>. **Primero**, porque no hay consenso en lo que ello representa. **Segundo**, aun en el caso de que haya consenso, digamos, con la definición de la Unión Europea de “responsabilidad por los impactos de las actividades sobre la sociedad y el medioambiente”, cada empresa es diferente, tiene distintos impactos, se enfrenta a una diferente sociedad, opera en contextos distintos, lo que hace punto menos que imposible comparar las “responsabilidades” entre empresas. **Tercero**, porque la responsabilidad de la empresa ante la sociedad va más allá de los **impactos que tiene**, y debe incluir los impactos que **quiere tener**, cómo quiere contribuir al mejoramiento de la sociedad y del medioambiente, y eso es muy personalizado.

Lo que hacen las evaluaciones, premios y *rankings* de la responsabilidad empresarial es **evaluar las “cositas” que hacen en nombre de la responsabilidad, usando un modelo preconcebido** de lo que debe ser la responsabilidad de las empresas (todas son iguales, operan en el mismo contexto, se enfrentan a la misma sociedad) y valoran actividades que pueden contribuir a la responsabilidad, pero **no evalúan la responsabilidad definida en el contexto amplio** mencionado antes. Suponen que hay que apoyar a las comunidades, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, tratar bien a los empleados y clientes, etc. Todo esto está bien, pero **son actividades parciales, no es la responsabilidad misma, y muy pocas son comparables, sin tomar en cuenta el contexto en el que opera la empresa.** En todo caso, los *rankings* serían de “actividades que pueden ser responsables y que son comunes a las diferentes empresas”, **no son *rankings* de responsabilidad.**

Este caso también ilustra el **papel de los reguladores en asegurar la parte de responsabilidad que cae dentro de la ley y regulaciones.** En EE. UU. los fabricantes de autos informan al regulador de su cumplimiento con las normas, y después el gobierno investiga (con muestreos al azar) si las cumplen o no. Si no las cumplen, las multas son severas, y tienen no solo un carácter punitivo, sino disuasorio (algunos no aprenden). En Europa se hacen las pruebas de los vehículos, y se les da la oportunidad a las empresas de hacer las correcciones que sean pertinentes, pero no existe la capacidad de multarlas. En EE. UU. te conceden el beneficio de la duda, creen en tu honestidad (¿has llenado alguna vez el formulario de aduana para entrar en el país?), pero si te agarran mintiendo la pagas... y cara. En Europa no confían en ti, pero si pasas el examen inicial, tienes libertad (en

<sup>1</sup> *¿Acreditación de empresas socialmente responsables? ¿En qué se parecen los rankings de RSE y los chismes sobre infidelidades? Comentarios e intercambio sobre rankings de RSE. ¿Son confiables los ratings de sostenibilidad?*

Europa se enteraron, en el 2014, que los vehículos diésel de VW contaminaban mucho más de lo permitido, pero no actuaron, le remitieron el problema a EE. UU.).

**Este ejemplo de VW puede ser muy positivo para el mundo de la responsabilidad**, por lo ampliamente conocido y por las extraordinarias consecuencias económicas y de reputación para la empresa (pérdida del valor en bolsa, de más de US\$24.000 millones en varios días, y multas potenciales de decenas de miles de millones de dólares), y que está contagiando a otros fabricantes de automóviles. **Actuó el gobierno, actuaron los accionistas, actúan los consumidores, actúan los medios de comunicación. Actúa el “mercado de la responsabilidad”.**

Y pensar que esto le pasa a la empresa calificada como número 11 en el mundo por su responsabilidad ante la sociedad, según el **Reputation Institute**. **Esta, como empresa de servicio público, también tiene la responsabilidad de actuar y “vender” productos que sean responsables**, como las encuestas de percepción de reputación, pero no como los *rankings* de responsabilidad, que son engañosos (muy posiblemente dirán que su metodología no permite determinar la responsabilidad de las empresas, solo algunas partes). **¿Sacarán a VW del ranking?**

**Esto también nos demuestra que las calificaciones, *rankings* y premios de responsabilidad deben tomarse con mucha suspicacia.**

## V.2. La maldición de la RSE: el VWatergate

El VWatergate ha tenido un impacto que va mucho más allá de la empresa. Ha tenido significativos impactos en la situación financiera de la empresa y sobre todo en su reputación; ha contribuido a desacreditar la tecnología diésel y a otros fabricantes de automóviles, y puede poner en tela de juicio a la RSE.

Son ya muchos los comentaristas que **están usando el fraude de VW para acusar a la RSE de ser un instrumento con el que las empresas esconden sus faltas de responsabilidad, que la RSE no es algo legítimo, una máscara**. Se publicaron artículos con estos títulos (algunos de periodismo barato):

- “Volkswagen se lleva a la responsabilidad social de la empresa en su zambullida al fondo del mar”
- “Volkswagen y el lado oscuro de la responsabilidad corporativa”
- “El escándalo de VW es una sacudida a la RSE que llega mucho más allá de la industria automovilística”
- “El escándalo de VW expone lo que ha salido mal a la RSE”
- “Este es el chiste de informe de sostenibilidad que VW sacó el año pasado”

Pero, ¿de quién es la culpa?, ¿de la RSE? Ahora resulta que una empresa fraudulenta se puede llevar a la RSE al fondo del mar. Ya había analizado esto en un artículo anterior (*¿Es culpa de la RSE?*, capítulo I.4 del volumen III), al responder a un artículo crítico de la RSE, que **confundía lo que implica para la empresa el asumir sus responsabilidades ante la sociedad con la implementación deficiente, dolosa o abusiva que las empresas puedan hacer de ello**.

Pero, ¿qué quiere decir que la empresa es responsable? La RSE es un concepto muy amplio, con poco consenso. La Unión Europea, en el 2011, dio la definición que debería ser la definitiva, o por lo menos la que debiera usarse de ahora en adelante, por su simpleza y su riqueza: “*Responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad*”, en forma pasiva, que traducida a forma activa, “implementable”, se puede leer como “*Gestión de los impactos de la empresa ante la sociedad*”. Pero esto no quiere decir que solo se deben gestionar los impactos actuales, mitigando los negativos y potenciando los positivos; se deben gestionar, además, los impactos que ha tenido en el pasado **y, lo que es más importante para la empresa ilustrada, se deben gestionar los impactos que desea tener, con el objeto de aumentar su contribución al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad con la que interactúa**. Y estas 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. Y de allí surgen muchos de los problemas (para mayores detalles, ver mi artículo *Cómo interpretar LA definición de la RSE*, capítulo I.2 del volumen III).

Volkswagen no ha sido una empresa responsable, y parece ser que no lo será. Pero, ¿hay alguna empresa en el mundo que podamos llamar “responsable”? **No hay empresas to-**



**talmente responsables, las hay con mayor o menor cantidad y calidad de actividades, que las llevan a asumir esas responsabilidades ante la sociedad.** Pero en la inmensa mayoría de empresas podemos encontrar prácticas o actividades que no hacen lo que deberían para mejorar sus impactos positivos y mitigar los negativos. Por definición, no hay empresas totalmente responsables, ya que ese fin, como la perfección, no es alcanzable. **Hay grados de responsabilidad y de irresponsabilidad.**

Pero, ¿de quién es la culpa de la mala fama que se le atribuye a la RSE? **En primer lugar, la culpa es de aquellas empresas que nos quieren hacer creer que practican una serie de “cositas”, como hacer donaciones o plantar arbolitos, o construir escuelas o hasta reducir el consumo de recursos, para hacernos creer que ello quiere decir que la empresa es responsable, que evacua sus responsabilidades ante la sociedad con estas actividades. Aprovechan el efecto aureola,** que hace que en la percepción del público algunas acciones aisladas asociadas con la responsabilidad se extrapolen, consciente o inconscientemente, a otras actividades de la empresa, sobre todo si gestionan en forma deliberada las comunicaciones (ver mi artículo *¿Se puede manipular la reputación?: el efecto aureola*, capítulo III.10 del volumen II).

Con algunas actividades bien comunicadas, el público cree que todo lo que hace la empresa es responsable. Se aprovechan además de los medios de comunicación que no son críticos, que no analizan la información a fondo. Los usan y abusan. Nos quieren hacer creer que mientras mejor diagramación tiene, mientras más fotos de niños o comunidades pobres tiene, mientras más fotos verdes tiene el informe de sostenibilidad, más responsables son. Y son muchos los que se encandilan con estas aureolas. Una vez más se confunde a la RSE con su (ab)uso por parte de algunas empresas, pagan justos por pecadores, como en casi todo. Pero en este caso lo sorprendente es que las críticas a la RSE las hacen supuestos conocedores del tema.

**Y después tienen a los co-conspiradores, que les hacen el juego, los que basados en información parcial atribuyen responsabilidad total a las empresas.** Me refiero a los calificadores de sostenibilidad, las listas de empresas más responsables, a los que otorgan premios a la responsabilidad, que buscan su propio beneficio, su propia publicidad. Algunas agencias son laudables, aquellas que procesan la inmensa cantidad de información sobre las empresas para condensarla, para que sea entendible por los inversionistas y el público en general, como lo hacen, por ejemplo, las instituciones que preparan las calificaciones para los índices bursátiles de sostenibilidad. **Pero, aun así, tienen una visión parcial de lo que es la responsabilidad de la empresa,** tienen un “modelo” de lo que debe ser la responsabilidad empresarial, evalúan actividades en temas medioambientales, sociales, de gobernanza, homogéneas para todas las empresas, cuando la responsabilidad ante la sociedad depende del contexto en que opera la empresa y de sus circunstancias.

**Pero ni aun estas calificadoras, con toda la información estandarizada que manejan, hubieran obtenido la información sobre el fraude de VW en sus esquemas. De hecho, semanas antes RobecoSAM, la empresa que hace las calificaciones para el Dow Jones Sustainability Index, había calificado a Volkswagen como la empresa automotriz**

**más sostenible del mundo.** Tienen gran valor de síntesis, pero, aun así, deberían hacer mayores esfuerzos en explicar qué quieren decir sus calificaciones, qué no quieren decir, cómo se pueden interpretar (y, por lo pronto, difundir sus metodologías). Quizá deberían venir con una advertencia, como lo hacen las declaraciones de las auditorías financieras y las aseguraciones (*assurance*) de sostenibilidad, de que se han analizado informaciones parciales, y que sus opiniones no necesariamente reflejan la realidad.

**Los casos más paradigmáticos de abuso de la RSE son los premios sobre responsabilidad,** que se basan en información presentada por la empresa, en algunos casos con base en respuestas a cuestionarios homogéneos para todos, sin contrastar la información con la realidad de las empresas (ver *Cómo no otorgar premios de responsabilidad empresarial*, capítulo V.6 y el resto de la quinta parte del volumen I).

Y en el caso del VWatergate, tenemos la coincidencia de que unos días antes de que saliera a la luz pública el fiasco, VW había sido calificada como empresa número 11 entre las más responsables del mundo por parte del *Reputation Institute* (ver capítulo anterior). Esta calificación se determina con base en entrevistas a personas sobre sus percepciones sobre la RSE de las empresas. **No se analiza a las empresas, ni siquiera información sobre las actividades de responsabilidad corporativa. Se basa en opiniones de personas que muy posiblemente no sepan lo que quiere decir RSE.** Por las discusiones entre “expertos” sobre el tema, queda claro que no hay consenso y sí mucha confusión (una prueba son los titulares mencionados antes). **Basándose en esta metodología, ¿se puede decir que una empresa es responsable o que una lo es más que otra? La clasificación y su nombre son engañosos. No han evaluado la RSE de las empresas, ni siquiera en su forma más rudimentaria.** Quizás el nombre de la clasificación debería ser “Percepciones del público sobre lo que creen que es responsabilidad empresarial”. Si se usa el nombre de RSE en una calificación como esta, no es de extrañar que la RSE tenga mala reputación (dada en parte por el *Reputation Institute*), y aun cuando el Reputation Institute ha mejorado en la semántica, sigue haciendo rankings engañosos (ver el capítulo I.10 de este volumen). **¿Qué hizo la RSE para merecer este trato?**

Y es de lo que se aprovechan los impulsores de la Creación de Valor Compartido, para decir que su propuesta es superior, basándose en una caricatura de la RSE, en una apreciación muy errada de lo que en realidad quiere decir **la responsabilidad de la empresa ante la sociedad**, y que simplificamos, muy lamentablemente, con las siglas RSE. Y los *rankings* engañosos no ayudan a la reputación de la RSE (ver todos los capítulos de la segunda parte del volumen II y los últimos dos de esta parte).

¿Y otro de los culpables? **Nosotros**, que nos creemos todo sin mirar más allá. Pero es que no tenemos tiempo y confiamos en terceros, algunos de los cuales no son confiables.

**Es un duro golpe a la RSE, porque abusan de su nombre y de que la gran mayoría de la sociedad no la entiende en su justa dimensión.**

**Esperemos que el VWatergate ayude a entender mejor lo que es la responsabilidad de las empresas ante la sociedad. No se puede desaprovechar una crisis.**

### V.3. 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 lo evitados no se pagan. Pero desde el punto de vista legal, es muy diferente evadir que eludir. ¿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 algunas leyes y regulaciones son justas, si no es que los están “castigando” por ganar dinero, si no es que les tienen envidia, si no es que están en contra del éxito. Parece que todos lo cuestionamos para justificar la evasión de responsabilidades.

**Pero ¿quién no ha evadido impuestos?** ¿Quién 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 es 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.

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 dejan 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 intermeditarias. **Legalmente, no importa dónde se incurren 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 y localización de las empresas en lugares de baja carga fiscal y en la contabilidad de las transferencias de beneficios y costos entre las diferentes entidades empresariales, con el objeto de minimizar los impuestos donde se deban pagar. Se crean diferentes entidades en distintos países, y se localizan los costos en las de mayor carga fiscal y los beneficios en las de menor carga. La que contabiliza los ingresos es la filial de Irlanda o Luxemburgo, y hasta se le hacen pagos por regalías o por gastos financieros a otras filiales, para reducir aún más el ingreso gravable en aquella filial. ¿Pero es esto una respuesta aceptable para la sociedad?

**El evadir impuestos es claramente ilegal, pero el eludirlos se hace dentro 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 de ponerse de acuerdo en el tratamiento fiscal 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 averiguar 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, pero en las ligas mayores, no en las de aficionados, como nosotros.

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>1</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*, especialmente 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 (el 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, representada 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.**

**¿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 de beneficios que la sociedad le otorga a las empresas, por los cuales no paga nada o no paga 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

<sup>1</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 2004, del *Journal of Business Ethics*.

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 (el caso de la agricultura), 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 ha sido obtenida con recursos del Estado, proveniente de los impuestos pagados por individuos y empresas. Se benefician de **la seguridad nacional**, de **los servicios públicos**, **del entorno de negocios** y de **la infraestructura** existente en los países, lo que les permite llevar a cabo sus operaciones con más eficiencia.

La competitividad de Google, Amazon, Apple, Starbucks, etc., se deriva en buena parte de haber nacido y crecido en un entorno como los EE. UU., que le proporcionan lo necesario para hacerlo a cambio de unos impuestos que no pagan o no pagan lo que deberían. **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 dichos 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 eludidos van a tener que ser pagados, ya sea por otras empresas, ya por los individuos, pero muy posiblemente los pagos no serán en proporción a los beneficios derivados, sino quizá será 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, en 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 se pagan se hacen en países que han proporcionado pocos de los servicios públicos necesarios para obtener los beneficios. **Los contribuyentes de unos países pagan para que Apple, Google, Starbucks, Amazon, etc., tengan un entorno favorable para sus negocios, para que ganen dinero, pero 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 eliminando los impuestos, lo cual puede ser irresponsable, o bien mejorando la eficiencia y efectividad del Estado, lo que 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, creando poco empleo). 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:

- Asegurar la coherencia de los regímenes fiscales a nivel internacional;
- Realinear 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 empresa 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 “elusores” 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 fiscal? 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, quizá sean transmitidos a los consumidores a través de mayores precios. O bien, ¿queremos tener mejores servicios sociales, que supuestamente 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.**

#### V.4. ¿Se puede ser socialmente responsable eludiendo impuestos?: la estrecha visión de *The Economist*

El semanario *The Economist* publicó un artículo, *Social saints, fiscal fiends* (Santos sociales, demonios fiscales, 2 de enero del 2016), con motivo de la fusión entre las farmacéuticas Pfizer (EE. UU.) y Allergan (Irlanda), cuyo objeto declarado era la elusión fiscal, al cambiar la sede fiscal desde la primera hacia la segunda, y analizaba la responsabilidad social de esa mudanza. El suscrito había publicado un análisis del caso en ese mismo contexto unas semanas antes, en *Ética grande y ética pequeña: elusión fiscal y el código de ética en Pfizer* (6 de diciembre del 2015, reproducido como capítulo I.3 de este volumen).

Dada la reputación de aquella revista y su incisivo análisis, puede ser educativo repasar sus razonamientos sobre esa responsabilidad social y contrastarlos con los expresados en mi artículo.

La revista analiza los argumentos a favor y en contra, por los cuales una empresa que elude impuestos puede considerarse responsable en lo social. El concepto de elusión fiscal es relativamente claro, lo de ser responsable o irresponsable en cuanto a lo social es objeto de opinión, todavía no hay consenso sobre lo que ello significa. Para algunos, hacer donaciones, tratar bien a los trabajadores, tener programas de voluntariado o plantar árboles quiere decir que la empresa es socialmente responsable; para otros, como el suscrito, eso son apenas “algunas actividades de responsabilidad social”. **Que una empresa sea socialmente responsable implica que asume responsabilidad por sus impactos sobre la sociedad (incluido el medioambiente), hace lo posible por mitigar los impactos negativos, potenciar los positivos, y busca, de forma proactiva, maneras de mejorar la contribución de todas sus actividades a esa sociedad.** Como es obvio, el conjunto de todo esto es cuestión de grado. Algunas partes no son negociables, otras se desarrollan en función de las posibilidades de la empresa y en el contexto en que opera. No se puede afirmar que una empresa es socialmente responsable. **Como con la buena gestión, que es lo mismo, hay empresas más responsables que otras, hay algunas mejor gestionadas que otras. Responsabilidad social es un criterio de buena gestión.**

En el caso de Pfizer, el semanario analiza los resultados de un **estudio académico, en el cual se encontró que las empresas que están mejor calificadas en índices de responsabilidad social son las que más esfuerzos hacen por eludir impuestos.** Hay que tener mucho cuidado en inferir causalidad, que eludir impuestos hace a las empresas más responsables, o que ser responsables las lleva a eludir impuestos. Ni lo uno ni lo otro, sino todo lo contrario. La opinión del suscrito es que esas son las **empresas que tienen gestión profesional activa en la búsqueda de mayores rendimientos**, y que son “bien gestionadas” tanto para eludir impuestos como para ser/parecer responsables. El semanario dice que la explicación más obvia de los resultados es la hipocresía, que **las empresas quieren quedar bien con Dios y con el Diablo.** También especulan que se debe a que los encargados de la responsabilidad social y los de impuestos van cada uno por su cuenta, y hacen lo que creen que más le conviene a la empresa.



Los autores del estudio ofrecen dos hipótesis para explicar los resultados. Primero, que el objetivo de la responsabilidad social y el de la evasión fiscal es el mismo: mejorar los beneficios. Segundo, que es la elusión fiscal la que genera recursos para “financiar” la responsabilidad social.

Creo que no se puede generalizar, ya que para las diferentes empresas cada una de las cuatro hipótesis (dos del semanario y dos de los autores del estudio académico), en diferentes combinaciones, tiene algo de validez, ya sea en un momento determinado o a lo largo del tiempo. Cada empresa es diferente. En lo personal, creo que lo más probable es la segunda hipótesis del semanario, de que cada quien gestiona su feudo independientemente, pero le añado que **las empresas que son juzgadas dignas de pertenecer a los índices tienen en común que son gestionadas con el mejor talento, tanto en la parte de responsabilidad social como en la fiscal.**

Pero volviendo a la **pregunta del título de este artículo, sobre si se puede ser socialmente responsable eludiendo impuestos**, el semanario ofrece dos versiones relativamente tradicionales. Por una parte la de los duros, que dicen que *“la mejor manera de que las empresas contribuyan al bien común es que hagan negocios exitosos... mientras más dinero puedas evitar que caiga en la garras de los gobiernos, más dinero puedes invertir en nuevas instalaciones (que crean empleos en el corto plazo) y en investigación (que crea empleos en el largo plazo... y más dinero tendrás para buenas causas...”*. **O sea que la elusión fiscal es cosa buena, porque las empresas que eluden invierten mejor que los gobiernos.**

Y por otra parte la posición más moderada, de que *“...la principal contribución de las empresas a la sociedad es la provisión de empleos e ingresos... es necesaria la armonización fiscal... Hay una gran diferencia entre mudarse a Irlanda porque ello permite un balance entre pagar impuestos y la promoción de más negocios, y el involucrarse en contorsiones fiscales, cuyo único objetivo es no pagar impuestos en ninguna parte... reconocer que hay una gran diferencia entre alegar la ineficiencia de los gobiernos y el pretender que son irrelevantes, y que por ello es innecesario contribuir a su mantenimiento...”*. **O sea, las empresas responsables deben pagar impuestos, pero es legítima la elusión fiscal “justificada y razonable”.** Al expresar ambas posiciones, *The Economist* parece tener una visión bastante estrecha de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

Mi argumento, expresado en el artículo mencionado al principio, es que una empresa como Pfizer, que elude impuestos, no está cumpliendo con su responsabilidad ante la sociedad. Puede que tenga “algunas actividades” que reflejen cierta responsabilidad, **pero la empresa que elude impuestos, elude su responsabilidad ante la sociedad.** ¿Quiere esto decir que pagar impuestos es una responsabilidad social? Sí. ¿Quiere esto decir que si se logra evitar pagar algunos impuestos, aprovechando deficiencias en las regulaciones y las leyes, es una irresponsabilidad? Sí, pero puede estar mitigada por circunstancias excepcionales, si la empresa no se aprovecha de los beneficios del pago de impuestos por el resto de la sociedad. Muy excepcionales.

En el capítulo I.3 decíamos que:

*“Dirán que es culpa de la elevada carga fiscal que tiene EE. UU., que los hace pagar impuestos elevados sobre los beneficios domésticos y los que sean repatriados de otros países, a las tasas de EE. UU. (los competidores con sedes en los países del exterior pagan impuestos, en general, a menores tasas). Pero Pfizer no tendrá empacho en aprovechar toda la infraestructura intelectual, social, económica y física que le ofrece EE. UU. y por la cual no harán la contribución que les toca mediante los impuestos. Sí, pagan por la mano de obra, pero no su parte del costo que ha tenido para el país el desarrollo de capital humano e intelectual. Sí, pagarán algo por los servicios de transporte, pero ello no cubre el costo que el estado incurre en proporcionar la infraestructura física para todos. Les vendrá muy bien la seguridad jurídica y física que existe en el país, pero no pagarán su cuota parte de esos costos. Tendrán los beneficios de operar en EE. UU., pero no cubrirán los respectivos costos. Estos los tendrán que pagar los contribuyentes que no pueden o no quieren ‘eludir impuestos’. Habrá una transferencia de recursos de los contribuyentes del país (EE. UU.) a los accionistas y dirigentes de Pfizer (alguien debe recibir alguna bonificación por esto) y a la sociedad de Irlanda”.*

**Y esto es eludir la responsabilidad ante la sociedad, como lo hemos conceptualizado antes.**

**Post scriptum: ¿Y es esto solo un problema en el ámbito de empresas?** Algo parecido a la localización de las empresas sucede, a título personal, con lo del pasaporte. Es muy conveniente disfrutar de los beneficios que confiere el pasaporte, por ejemplo, de algún país europeo, por el hecho de ser hijo o nieto, o casado con un hijo o nieto de un/a europeo/a siendo no residente en ese territorio, pero sin compartir los costos que conlleva la gestión de ese país, que incluye la protección que les otorga como ciudadanos y el acceso libre a otros países. Disfrutar del pasaporte sin pagar el costo (impuestos) por los beneficios que ello conlleva. Se puede contrastar esa posición con la de otros países, como EE. UU., en donde la obtención del pasaporte solo es posible con la adquisición de la nacionalidad por nacimiento o naturalización, y que en forma automática lleva al pago de impuestos sobre todos los ingresos, independientemente del país donde se generen y de otras nacionalidades que pueda tener la persona.

## V.5. ¿Con quién comparte valor Nestlé?

Nestlé es la empresa que inventó lo de la “creación de valor compartido” como estrategia de RSE, y que luego fue popularizada y promocionada como la salvación del capitalismo en el conocido artículo *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth* (Creando valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento), por Michael Porter y Mark Kramer en el *Harvard Business Review* de enero-febrero del 2010. El suscrito ha publicado varios artículos sobre este concepto, *RSE y creación de valor compartido: mis artículos (actualización a febrero 2016)*, muchos reproducidos en la segunda parte del volumen II; en particular se recomienda la lectura de *Si no está roto no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE*, el artículo más leído, con mucha ventaja, de mi *blog*, donde se hace un análisis detallado de las falacias del artículo de Porter y Kramer.

Hemos escrito, además, un artículo que muestra que **Nestlé es inconsistente con los supuestos valores que quiere compartir**. Su actuación en los mercados de capitales enfatiza la creación de valor para sus accionistas en detrimento de la sociedad, *Valor compartido o valor extraído: el caso de Nestlé... y de otras empresas*, reproducido como capítulo V.6 del volumen III. En este capítulo analizaremos otro caso de esta inconsistencia de Nestlé, y de paso ofreceremos otro ejemplo práctico sobre la superioridad de la estrategia de RSE sobre la de creación de valor compartido.

A principios del 2016 la ciudad-estado de Hamburgo, en Alemania, como parte de su programa de compras sostenibles, prohibió la adquisición de productos innecesariamente contaminantes o difíciles de reciclar, entre los que incluyó las cápsulas de café, como las de Nespresso, que produce Nestlé. Tampoco constituyen un empaque eficiente, ya que contienen 6 gramos de producto y 3 de empaque directo, con mucho más empaque indirecto, sin contar con todos los recursos necesarios para su producción y transporte. Estas cápsulas, posconsumo, contienen plástico, aluminio y el residuo del café, tres tipos de materiales diferentes que complican el reciclaje. El consumo de cápsulas ha tenido un crecimiento sostenido con varias marcas que compiten en el mercado, pero ese incremento se está viendo moderado, en países más desarrollados, por las consideraciones ambientales<sup>1</sup>.

Escribí este capítulo en Florencia, donde tenemos cinco (!) contenedores diferentes en la calle para recolección de la basura (orgánico, papel y cartón, materiales ligeros, vidrio y “no diferenciado”). ¿Dónde se reciclarían las cápsulas? Contienen el café usado, aluminio y plástico. Deben ir en el “**no diferenciado**”, por contener residuos correspondientes a varios contenedores.

Estos residuos “no diferenciados” deben ser separados en sus partes por la empresa de reciclaje, lo que eleva su costo, de modo que se cobra al usuario. A este contenedor solo

<sup>1</sup> Ver el artículo de la BBC *Is there a serious problem with coffee capsules?*, que respalda esta posición, y para la versión opuesta, que defiende las cápsulas, ver *No, Coffee Pods Aren't Killing the Planet*, que sugiero leer con cuidado, ya que hace aseveraciones muy dudosas.

se puede acceder mediante una llave personalizada, con control electrónico del uso por cada usuario, que luego es facturado por encima del costo del servicio regular. Y la puerta de acceso es pequeña y rotatoria (un solo uso cada vez), para desincentivar todavía más el uso de ese contenedor (si tienes mucho, deberás usar la llave varias veces y te cobran más). En el caso de las cápsulas tendrías que acumular muchas para amortizar el costo de cada uso, o abrirlas y separar los materiales en los respectivos contenedores (claro está que los irresponsables las tirarían en alguno de los otros contenedores). El objetivo es desincentivar el uso de este contenedor e incentivar la separación en casa de los diferentes residuos.

Los productores de cápsulas afirman que hacen grandes esfuerzos para reciclarlas. Nestlé dice que tiene puntos de recogida en 31 países, y que se reciclan para la producción de partes para la industria automotriz. Queda por ver los costos de estas labores de reciclaje y la respuesta de la población de llevar las cápsulas a los puntos de recolección. ¿Cuántos reciclan el aceite usado? No, no se puede tirar por fregadero ni en el baño (en un suburbio de Londres se removieron 15 toneladas de grasa, del tamaño de un autobús, que bloqueaban las cloacas, a un costo de \$600.000 y tres meses de trabajo).

Y aunque se reciclaran efectivamente, ello no quiere decir que llevan a un menor consumo de recursos que las alternativas. Como ejemplo de una alternativa podemos citar la máquina de Phillips, la Senseo, que utiliza “cápsulas” iguales a las bolsas de té, biodegradables, o Caffè Vergnano, en Italia, que usa cápsulas de biopolímeros degradables, o la Honest Coffee Company, de Nueva Zelanda, cuyas cápsulas son de fibras vegetales completamente biodegradables. Y como es obvio, la alternativa de las cafeteras que no usan cápsulas.

Nestlé alega que el uso de cápsulas reduce el consumo de agua y el de café. **No es fácil entender su argumento ambientalista si se compara con el café que me hago en mi mini-Gaggia o en la tradicional Bialetti, que no tienen consumo de materiales, energía y transporte para la producción de cápsulas, ni su embalaje en cajas, ni su venta en negocios especiales, con más consumo unitario de recursos que un supermercado de gran superficie.**

Esto recuerda el argumento que una vez hizo el Presidente de Nestlé cuando se le acusaba de promover el **consumo de agua en botellas de plástico** (el agua embotellada cuesta entre 250 y 10.000 veces más que el agua de grifo, y la energía total para hacer y distribuir cada botella de agua es equivalente a llenar un cuarto de cada botella con petróleo) (ver el artículo *¿Mercadeo con causa o compra de indulgencias?*, capítulo I.7 del volumen I). **En su defensa dijo que el agua embotellada no producía demanda adicional (?), sino que era un sustituto de otras bebidas que igual consumían esos recursos. Decía que si el agua embotellada no existiera, no tomaríamos agua de otras fuentes, sino refrescos menos saludables, vino y cerveza (¡que sea de sifón!). ¡Salud!**

**¿Nestlé está creando valor compartido con el estímulo del uso de las cápsulas de café? No, se está destruyendo valor al forzar costos adicionales de consumo de recursos y**

**de reciclaje. A lo mejor crea valor compartido entre los productores y la empresa con la compra del café, al apoyarlos en la producción responsable, pero el producto en su conjunto no comparte valor con la sociedad. Destruye valor. Esta queda peor.**

Es cierto que Nestlé crea valor compartido en otras actividades; por ejemplo, cuando provee asistencia técnica a sus productores para que produzcan de manera más sostenible, o cuando añade nutrientes a algunos alimentos que se venden en países menos desarrollados. Pero no puede hacerlo en todas sus actividades, aunque el café de las cápsulas fuese cultivado de manera sostenible (ver su informe *Nestlé, Creating Shared Value*), como se ve en el caso de las cápsulas. **¿Quiere esto decir que es una empresa irresponsable? De ninguna manera. Lo que quiere decir es que la “creación de valor compartido” no es una estrategia de aplicación universal, es solo una pequeña parte de la estrategia de responsabilidad de la empresa ante la sociedad.** Es un concepto parcial, inferior a la RSE bien entendida (no como la comprenden Nestlé y sus consultores/promotores Porter y Kramer, de filantropía, inversión social y lavado de cara)<sup>2</sup>.

**Esto es una demostración fehaciente, por parte de los mismos “creadores del valor compartido”, de que su estrategia o concepto de “creación de valor compartido” es inferior a la estrategia de ser responsables ante la sociedad (la gestión, asumiendo responsabilidad, por los impactos actuales, positivos y negativos sobre la sociedad y el medioambiente, y por los que quiere tener), además de que la “creación de valor compartido” no cubre muchos otros elementos de la responsabilidad de la empresa, como lo son la ética, la corrupción, la gobernanza, entre otros.** Esto se analiza en detalle en un estudio comparativo de la creación de valor compartido y la RSE, en *Creación de Valor Compartido versus Compartir el Valor Creado: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados*.

**Este puede ser un caso donde los consumidores, con nuestros hábitos de consumo, podemos influenciar la sostenibilidad de algunas empresas al rechazar el consumo de alguno de sus productos.**

<sup>2</sup> A finales del 2015 hubo un debate público entre los promotores de la RSE y los de la creación de valor compartido. Ver mi análisis en *¿Está muerta la RSE?: una vez más, creación de valor compartido y la RSE*.

## V.6. ¿Qué comparte Nestlé: el valor creado o el valor destruido?

En el capítulo anterior analizábamos la supuesta creación de valor compartido por parte de Nestlé, a través de sus cápsulas de café Nespresso, y destacábamos las inconsistencias de este producto con la responsabilidad empresarial ante la sociedad. En este capítulo analizamos estas inconsistencias más a fondo, en el contexto de la estrategia de sostenibilidad 2020 de Nespresso.

### Advertencia previa

Este artículo es un análisis crítico de la sostenibilidad de la producción, consumo y reciclaje de las cápsulas de café Nespresso. No cubriremos los múltiples aspectos positivos de las operaciones de Nespresso y su matriz Nestlé, por lo que es oportuno resaltar, de entrada, los grandes esfuerzos que hacen por asumir su responsabilidad ante la sociedad. En bastantes aspectos son líderes y en muchas de sus actividades crean valor compartido con la sociedad. Por ejemplo, en el caso particular del café, en lo que se refiere a la asistencia técnica y la promoción de la agricultura sostenible en los caficultores, la compra de parte del café pagando precios justos, etc.

### Sostenibilidad del consumo de café con cápsulas

A comienzo del 2016, Nespresso lanzó su estrategia de Sostenibilidad 2020, en la forma de una campaña para destacar el **impacto positivo de las cápsulas y el valor agregado del proceso**, bajo el lema *The Positive Cup*, la taza positiva. La campaña quiere infundir la idea de que no solo el proceso es responsable, sino que además crea impacto positivo. Es posible que la campaña sea en respuesta al anuncio de la **ciudad-estado de Hanover, que a principios del 2016, como parte de su programa de compras sostenibles, prohibió la adquisición de productos innecesariamente contaminantes o difíciles de reciclar**, entre los que incluyó las cápsulas de café, como las de Nespresso. Esta noticia ha tenido amplia difusión mediática.

La estrategia/campaña proporciona información adicional, que permite analizar más a fondo los argumentos mencionados en el capítulo anterior sobre la irresponsabilidad de las cápsulas.

El argumento básico sobre la sostenibilidad del proceso se refiere a que involucra la producción y consumo de materiales, algunos no renovables, que son innecesarios para hacer un café, pero indispensables para crear la dependencia de Nespresso, al haber adquirido su máquina. **El proceso incluye etapas y costos que no están dentro de los procesos tradicionales de producción, comercialización y consumo de café por el consumidor.** El café con cápsulas incluye la extracción, transporte y refinación del petróleo para la producción de los químicos con los cuales hacer el plástico, la producción de este material, la extracción minera de bauxita, su transporte y refinación para producir el aluminio

(intensiva en energía, ojalá fuera renovable), la manufactura de las cápsulas (de nuevo con consumo de energía), su llenado de café, su envase en cajas elegantes (que lo elevan a la categoría de producto de lujo) y su comercialización en tiendas especializadas, con mayores sobrecostos. **¿Es necesario incurrir en todos estos costos financieros y ambientales adicionales para tomarse una taza de café? ¿Quién paga por estos costos adicionales?** Nestlé no absorbe parte de ellos, se los pasa a los clientes, a un público con poder adquisitivo, a través del precio de las cápsulas, y le deja los costos ambientales no mitigados a la sociedad.

Este problema es, obviamente, preocupación de Nespresso, y forma parte de su estrategia de sostenibilidad (que comentaremos más adelante), con énfasis en el reciclaje de las cápsulas. Pero como mencionábamos en el capítulo anterior, **es probable que muchas de las cápsulas no se reciclen, y aquellas que sí lo hacen le imponen al consumidor costos adicionales de reciclaje**, ya sea de separar los componentes, o de llevarlos a puestos especiales de recogida (no son reciclables con el papel, ni con el plástico, ni con los residuos orgánicos, ni con el aluminio). En la estrategia/campaña, Nespresso menciona que en España hay más de 1.000 puestos para la recogida de cápsulas, pero de ellos el 85,6% son puntos limpios, genéricos, de los ayuntamientos, no son de Nespresso, el resto están en puntos de venta de las máquinas y en las *boutiques* Nespresso. No hay ningún punto fuera de sus tiendas o de los servicios de reciclaje de los ayuntamientos. **Y el consumidor tiene que hacerle buena parte de la labor de reciclaje, al tener que ir a estos puntos, y el ayuntamiento el trabajo de separación de los componentes.**

La campaña/estrategia dice que “las cápsulas se reciclan”, lo cual da la impresión, por omisión, de que son todas o una gran cantidad las que se reciclan, pero, realmente, **¿qué proporción de la producción mundial de sus cápsulas son recicladas en los actuales momentos, digamos durante el año 2015? ¿Qué porcentaje de las cápsulas vendidas son recogidas en sus tiendas: 1%, 10%?**

**Quizá si Nespresso comprase las cápsulas usadas tendría más éxito, hasta podría contribuir a mejorar los ingresos de los pobres hurgadores/recicladores de basura.**

## La estrategia de sostenibilidad de Nespresso

La estrategia se basa en tres ejes: café, aluminio y clima. No analizaremos todos sus aspectos, solo comentaremos los que se refieren a la creación de valor compartido.

La estrategia dice que para el 2020: *“Obtener el 100% de su gama permanente de cafés Grand Cru de manera sostenible, a través del Programa AAA Sustainable Quality™ de Nespresso, ampliando significativamente el Programa AAA en Etiopía y Kenia, y regenerar la producción de café en Sudán del Sur”*. Si se lee rápido, parece decir que para el 2020 todo el café será sostenible. Pero si le lee con cuidado, parece que es el 100% de una parte del café que compran. **¿Qué proporción del TOTAL del café usado en las cápsulas es producido de manera sostenible, incluyendo Centroamérica, Colombia, Brasil, etc.?**

La estrategia dice: *“Ampliar la capacidad de recogida de las cápsulas de aluminio usadas al 100% allí donde la empresa haga negocios, así como aumentar las tasas de reciclaje”*. Nótese el uso estratégico de la palabra “capacidad de recogida”. Como miembros de la sociedad no nos preocupa la capacidad, sino la tasa de reciclaje, para la cual no hay compromiso numérico, solo “ampliar”. Pregunta: **¿Qué proporción del TOTAL de las cápsulas producidas en el 2016 se reciclaron en Nespresso?**

La estrategia dice: *“Para el 2020, 100% eficiencia en las operaciones de carbono y reducir en un 10% adicional la huella de carbono de la compañía”*. Suena muy impresionante lo de “100% eficiencia en operaciones de carbono”, pero ¿qué quiere decir “eficiencia en operaciones de carbono”? ¿Qué es lo que se estaría midiendo? En el sitio web dice: *“Mediante el ‘in-setting’ o compensación de nuestra huella de carbono residual operacional dentro de la cadena de suministro, conseguiremos convertirnos en una empresa totalmente neutra en cuanto a nuestras emisiones de carbono”*. O sea que la empresa compensará sus emisiones en manufactura, transporte, ventas, etc., con otros programas de captura de carbono (presumiblemente plantaciones de café y árboles). **¿Cómo lograrán reducir a cero las emisiones netas de una operación tan extensa e intensiva en emisiones de gases de efecto invernadero?** Aun la segunda parte, que se refiere solo a las emisiones brutas directas (Scope 1, ignorando las de la cadena de suministro), es un objetivo poco ambicioso: reducir la huella de carbono en 2% anual.

### ¿Más creación de valor compartido?

Nespresso España tiene un programa especial para la utilización de la borra de café de las cápsulas recicladas en la producción de compost, que luego es usado en un cultivo de arroz.

Parece ser una estrategia de creación de valor compartido, tratando de convertir un mal (cápsulas) en un bien (fertilizante). En el proceso **se introduce una etapa adicional, cual es la deconstrucción de la cápsula para recuperar la borra de café. ¿Quién paga estos costos? ¿Los absorbe Nespresso o le son traspasados al consumidor? El fabricar para luego “des-fabricar” no parece una estrategia responsable.**

Nótese que para los propósitos de la producción de abonos para el “arroz solidario” se puede usar cualquier tipo de desechos de café, especialmente aquellos logrados sin la mediación de las cápsulas. No es que sean estas las que permiten producir el compost, **es a través de la incursión de gastos adicionales para la separación del café de la cápsula que se recupera la borra. ¿Es eficiente? ¿Vale la pena el costo adicional para recuperar 3 gramos para el compost?**

Sobre este proceso de producción de arroz solidario, la nota de prensa del anuncio de la estrategia en España dice: *El pasado mes de febrero comenzó el reparto del arroz solidario de la cosecha de ese año, 100 toneladas, entre los 55 bancos de alimentos españoles que más lo necesitan para ayudar a superar el primer trimestre del año a más de un millón de personas.* ¿Se mezclan los beneficiarios de los bancos de alimentos, un millón de personas, con los del



arroz que aporta Nespresso? La donación tiene un costo estimado, a valor mayorista, de entre 50.000 y 70.000 euros. **¿Es esta donación una “creación de valor compartido” o es filantropía para tapar los aspectos negativos? Laudable, no obstante.**

## Y para cerrar

Ojalá tomen nota los profesores Porter y Kramer, asesores de Nestlé y defensores a ultranza del concepto de la creación de valor compartido, y detractores de la RSE. **Este es un claro ejemplo de que se puede crear valor compartido con un producto ambientalmente irresponsable. Si Nestlé tuviera una estrategia integral de RSE en vez de una constituida por acciones separadas, aisladas, de crear valor compartido, este producto se hubiera diseñado de otra manera, como lo demuestran sus competidores con cápsulas biodegradables** (que mencionábamos en el capítulo anterior). **Crea valor compartido, pero destruye valor colectivo. ¿Se convierte entonces lo de crear valor compartido en una máscara para tapar el valor destruido?** El ejemplo de las cápsulas y el del arroz solidario parecen llevar a una respuesta positiva.

**Nestlé tiene acciones parciales en las que se comparte valor, y acciones puntuales de filantropía, pero en el agregado destruye valor, porque no tiene una estrategia integral de sostenibilidad; si la tuviera, su café no se vendería en cápsulas de aluminio y plástico.**

**¿La taza de café hecha con cápsulas es una “Positive Cup”?**

## ADDENDUM

El 28 de abril del 2016, el suscrito publicó un artículo en inglés, *When creating shared value can lead to value destruction: The case of Nespresso*, en TriplePundit, que es un resumen de este y el capítulo precedente. El 4 de mayo Nestlé emitió un comunicado de prensa, donde anuncia la expansión de su programa de reciclado de cápsulas en EE. UU., para incluir a 88.000 oficinas de UPS (servicio de mensajería), *Nespresso Expands Recycling Partnership With UPS From 20 States To The Entire Continental U.S.* ¿Coincidencia?

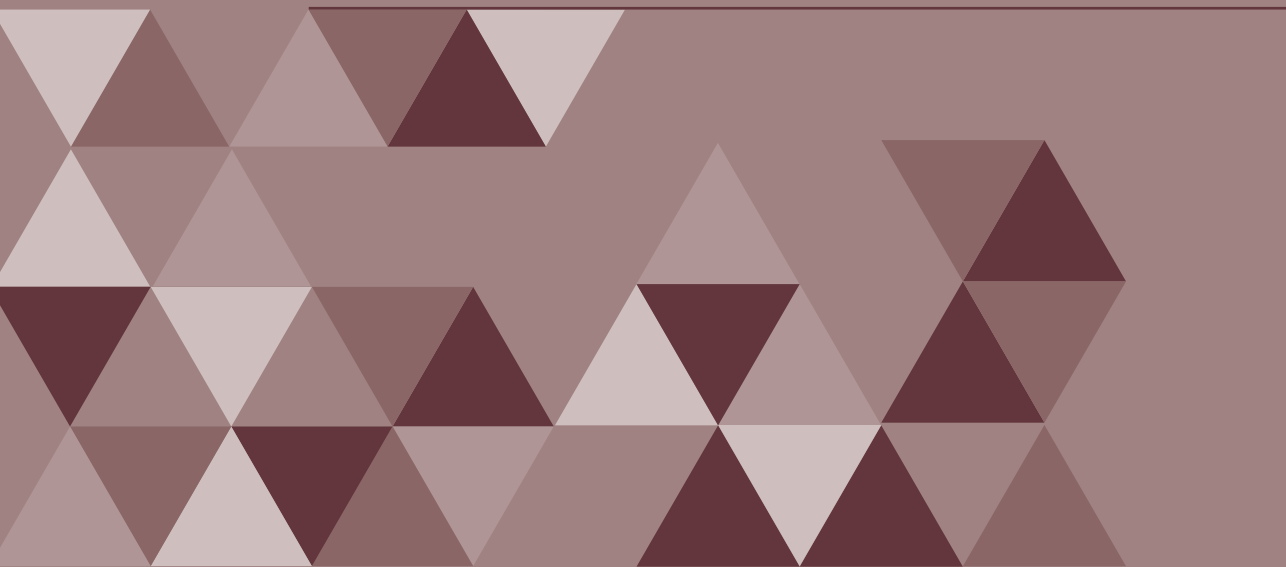
Este programa debe costar una buena suma de dinero, con un servicio de mensajería privado, y no debe ser rentable, con base en los materiales reciclados, lo que demuestra que Nestlé está dispuesto a incurrir en costos para reciclar y preservar la reputación de empresa responsable. **Bien, pero sigue habiendo destrucción de valor con las cápsulas.**

---

**Sexta parte**

Comunicación  
y reporte de  
la sostenibilidad

---



---

**L** sexta parte consta de cuatro capítulos, que van desde la discusión de un caso concreto de comunicación y reporte, pasando por la razón de ser y modalidades de esa comunicación y reporte, contrastando las más conocidas metodologías de preparación de la información, para concluir con una descripción de lo que debería ser la comunicación y reporte de la información sobre sostenibilidad.

El primer capítulo analiza la comunicación y el reporte de ABANCA, una institución financiera en manos privadas, que presentó su primer informe de sostenibilidad, aun

---

cuando no lo requería ninguna regulación. Se analizan las virtudes y deficiencias de ambas actividades, en particular las exageraciones no respaldadas por la realidad, el lenguaje engañoso, la dispersión de la información sobre su responsabilidad, el desbalance en el contenido del informe y la confusión entre filantropía y la responsabilidad de una institución financiera. Algunos son problemas de primerizo, otros son exceso de celo de los comunicadores.

Complementando la discusión del caso específico del primer capítulo, el segundo eleva la discusión a un nivel más amplio, más general. Incluye una discusión sobre la razón de ser del informe, el público al que debe estar dirigido y el contenido necesario para que tenga credibilidad. Si bien estos son elementos que se han discutido ampliamente, todavía surgen muchos casos en los que parece que estas realidades no se toman en cuenta, y se observan grandes confusiones. Como si el reporte se preparase para “salir del paso”. Esta discusión podría haber sido de gran utilidad para ABANCA.

El tercer capítulo analiza el objeto de las principales metodologías de presentación de información sobre sostenibilidad (SASB, GRI e IIRC); se concluye que cada una de ellas aporta valiosos enfoques a la comprensión de los impactos de las empresas ante la sociedad y también cada una tiene un público objeto diferente. Propone la colaboración entre las instituciones que las respaldan, a efectos de evitar una competencia que genere confusión y mayores esfuerzos entre los preparadores y usuarios de la información, y para potenciar lo mejor de cada uno de los enfoques.

Basado en los dos capítulos anteriores, qué se debe hacer y cómo se puede hacer, el último capítulo hace una propuesta de cómo presentar la información, y describe lo que debería ser la comunicación y el reporte del futuro para mejorar su utilidad y efectividad.





## VI.1. Primera memoria de RSC de ABANCA: lecciones aprendidas

En este capítulo usaremos la publicación del primer informe de RSE de ABANCA para ilustrar los retos y los errores que se pueden cometer en el comienzo del camino, y para presentar las lecciones que es posible aprender de ello.

**ABANCA** es la institución financiera creada por la privatización de la antigua caja de ahorros Novacaixagalicia (rescatada por el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria, FROB) y su fusión con el Banco Etcheverría, a través de su casa matriz Banesco, un banco con sede en Venezuela. Acaba de publicar su primera **Memoria de Responsabilidad Corporativa** con evidente orgullo. Ha sido lanzada en un evento con despliegue publicitario y difundida en algunos medios de comunicación.

Son muy laudables los esfuerzos por publicar una memoria de RSC para una institución cuyo capital es netamente privado (no cotiza en bolsa), por lo que la divulgación de esa información es por completo voluntaria (tampoco la exige la regulación bancaria). Pero como institución financiera tiene responsabilidades ante la sociedad, ya que capta recursos del público y los coloca con el público (personas naturales y jurídicas). Tiene activos bajo gestión de más de 56.000 millones de euros, por lo que su impacto es considerable. Además, dada la historia de la institución, originalmente una mutualidad, una caja de ahorro, y que en su rescate se utilizaron fondos de los contribuyentes españoles a través del FROB, es lógico que quiera informarle a la sociedad sobre cómo asume su responsabilidad ante ella.

Dada la prominencia que se le ha querido dar a la memoria y por la influencia que parece querer tener sobre la opinión pública, **analizaremos la nota de prensa del lanzamiento**. Nuestro objetivo general con este análisis es contribuir a que las partes interesadas en la RSC hagan un examen más cuidadoso de las aseveraciones y contenido de esos anuncios e informes y, por ende, a la larga, contribuir a mejorarlos en contenido y calidad.

### Anuncio de la memoria

Conjuntamente con el evento de lanzamiento el 16 de junio del 2016, ABANCA emitió una *nota de prensa*. El título y el subtítulo son los siguientes:

- ABANCA recibe la **máxima certificación internacional** por su primera Memoria de Responsabilidad Social Corporativa
- El documento sigue el modelo *Global Reporting Initiative*, que asegura la **veracidad y relevancia** de la información presentada

En el cuerpo del comunicado de prensa reiteran que:

*ABANCA ha seguido las directrices establecidas en la Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI), metodología reconocida internacionalmente que **acredita la veracidad, exhaustividad y relevancia de la información presentada...** Como **garantía adicional, la memoria ha sido verificada por KPMG Asesores, de acuerdo con la norma ISAE 3000.***

Aun suponiendo que el documento sigue los lineamientos del GRI, lo que analizaremos más adelante, es de destacar que **ni el GRI ni los lineamientos “aseguran la veracidad y relevancia de la información presentada”**. El GRI como institución no participa en ninguna parte del proceso de preparación y presentación de informes, y se puede conformar con los lineamientos, con independencia de la veracidad y relevancia de la información. Esto es responsabilidad de la empresa. De hecho, estos dos aspectos son los que mayores suspicacias levantan en la sociedad, ya que es muy difícil constatarlos, y los usuarios dependemos de la palabra de los dirigentes (más adelante comentamos la revisión independiente).

El informe tampoco puede haber recibido la **“máxima certificación internacional”**, ya que no existe una institución que certifique estos documentos (del diccionario de la RAE: Certificar: Asegurar, afirmar, dar por cierto algo; Hacer constar por escrito una realidad de hecho). **¿Qué se certifica de la memoria?** En todo caso, **ABANCA debería decir cuál es autoridad reconocida que ha certificado la memoria e incluir el documento de certificación en ella. No ha sido certificada ni ha recibido calificación alguna.**

En los lineamientos anteriores del GRI, los G3, la empresa se **autocalificaba** (A, B, C) en cuanto al grado de cumplimiento con los lineamientos, respecto a la **cantidad de la información sugerida que se divulgaba, pero nunca sobre la veracidad o relevancia de la información**. Y si el informe era sometido al GRI para que verificara si se habían cumplido sus **requerimientos de contenido**, se podía añadir la frase *“GRI checked”* a la autocalificación. Adicionalmente, se podía añadir un “+” a la autocalificación si el informe había tenido algún tipo de verificación por revisores externos. **Pero aun estos símbolos no indicaban que el GRI tuviera opinión alguna sobre el informe. De hecho, este sistema de autocalificación fue tan abusado por las empresas, que se cambió en el 2014 por los actuales lineamientos G4, que no llevan calificación alguna.**

ABANCA sí ha obtenido en este caso confirmación del GRI, a través del *Content Index Service*, de que se han aplicado los criterios establecidos para la **preparación del Índice**

de Contenido GRI. Pero esta confirmación no quiere decir que el informe haya sido certificado, ni que la información sea veraz, exhaustiva y relevante. Solo quiere decir que el informe contiene lo que dice que contiene en el “índice GRI”, y que hace referencia a la sección donde se encuentra. Algunas frases relevantes de la metodología del servicio del GRI:

- “El Índice de Contenido GRI no verifica, constata o emite juicio sobre la calidad de las informaciones dentro del reporte ni sobre el proceso de preparación de la información... El Índice de Contenido no es un servicio de verificación externa”.
- “Con el Servicio de Índice de Contenido GRI, el GRI confirmará que todas las informaciones correspondientes al G4 en el reporte se encuentran donde dice que se encuentran”.
- “El contenido del reporte no será considerado”.

Nótese que al titular de nota de prensa se ha añadido en texto la “**exhaustividad**” de la información presentada a lo que dice el titular. Es imposible que un ente externo pueda emitir un juicio sobre esa exhaustividad, ya que es un criterio relativo, depende del ámbito de actuación seleccionado para reportar. De hecho, los lineamientos del G4 piden que se presente información detallada acerca de los aspectos materiales, no sobre todas las actividades. ¿Han incluido información sobre todos los aspectos posibles de la responsabilidad social? ¿Acerca de las actividades de sus empresas, sobre las cuales tienen control? ¿Sobre los proyectos con impacto ambiental y social que financian? Lo analizaremos más adelante.

En cuanto a la posibilidad de **verificación de la información**, es posible encargar a instituciones independientes que hagan una revisión de la memoria y que emitan un dictamen, como lo hicieron en este caso usando a KPMG. Es laudable que en una primera memoria la institución haya recurrido a estos servicios. Pero **es importante analizar en qué consisten estas verificaciones y los correspondientes dictámenes**. Incitamos al lector interesado a leer el dictamen completo en las páginas 214 y 215 **de la memoria** (sí, más de 200 páginas). Reproducimos algunas de las partes pertinentes del dictamen:

- “La información revisada se circunscribe al **contenido del apartado Índice de contenidos GRI del Informe**”.
- “**La Dirección es responsable** de la información y las afirmaciones contenidas en la misma”.
- “Nuestra responsabilidad es llevar a cabo **una revisión limitada**... el nivel de aseguramiento obtenido en un trabajo de revisión limitada es inferior al de uno de revisión razonable. El presente informe en ningún caso pueden entenderse como un informe de auditoría”.

**Analizan una pequeña parte de la información (la que pide la empresa) y no se pronuncian sobre la veracidad, exhaustividad y relevancia de la información incluida; no ofrecen certificación alguna.** Es de destacar que este dictamen para ABANCA es muy semejante al obtenido por la mayoría de las empresas. Son pocas las que comisionan una “revisión razonable”.

Lo diferente en este caso es la aseveración de la empresa en su nota de prensa, de que ha obtenido la máxima certificación internacional y que algún ente externo ha verificado la veracidad, exhaustividad y relevancia de la información.

## Máxima calificación, veracidad, exhaustividad y relevancia

De la discusión precedente, el lector podrá verificar si los lineamientos G4 del GRI “acreditan la *veracidad, exhaustividad y relevancia de la información presentada*”, y si las revisiones limitadas de los entes externos “*verifican la memoria*” u ofrecen “*garantía adicional*”, y si alguien les ha otorgado la *máxima certificación internacional*, como asevera ABANCA.

**¿Exceso de celo del departamento de prensa? ¿Descuido de los encargados de la responsabilidad? ¿Falta de comunicación entre ambos? ¿Euforia de primerizo? Difícil saber, pero una de las principales lecciones de la RSC es que la comunicación sobre responsabilidad debe hacerse responsablemente.**

Repetimos, es un gran esfuerzo el que ha hecho ABANCA en preparar su primera memoria de RSC, intentar hacerlo de acuerdo con los lineamientos del G4 del GRI y obtener una revisión limitada por parte de entes externos. **El problema está en cómo se “vende” la memoria. Levanta muchas dudas sobre la credibilidad de la información.**

## Verificación y certificación

El folleto preparado como resumen de la memoria incluye esta gráfica:



Se presume que el lector concluirá que el contenido de la memoria tiene datos verificados y certificados, y que es la número 1, lo cual es, a lo sumo, parcialmente correcto en cuanto a la verificación e incorrecto respecto a la certificación, como ya comentamos antes. No obstante, ahora se añade la gráfica con el logo del GRI, que lleva a pensar que la certificación la ha hecho el GRI y que le ha otorgado un primer nivel de calificación. **Como comentamos en el artículo anterior, el GRI no certifica ni otorga calificación.**



Por otra parte, el uso del logo del GRI está regulado (ver *Trademarks and Copyright* en el sitio del GRI). Algunas de las disposiciones relevantes para la gráfica anterior son las siguientes (traducción del suscrito):

- *El uso del logo institucional del GRI por terceros, sin la autorización previa escrita, está prohibido.*
- *Los logos y marcas deben ser usados tal y como han sido proporcionados por el GRI. No se permiten cambios.*
- *El nombre del GRI, sus logos y marcas no deben ser usados de tal manera que indiquen una alienación o “sello de aprobación” de los servicios o experiencia de la empresa en relación con los productos de reportes de sostenibilidad del GRI (en este caso, el servicio usado del GRI sería el GRI Index Services).*

No conocemos si el GRI autorizó el uso del logo en el contexto de respaldar el informe y si permitió la modificación que se le ha hecho al **colocarle la cinta**. No obstante, la experiencia indica que ello es muy poco probable, si no imposible. **¿Es esto un punto de poca importancia? Podría serlo en una comunicación publicitaria, pero es crítico en una sobre ética, transparencia y responsabilidad.**

## Efectividad de la comunicación: el folleto y la memoria

**La experiencia indica que casi nadie lee una memoria de RSC**, a lo sumo se leen algunas partes. En muchos casos ni siquiera quienes la producen conocen todo el contenido, que suele ser escrito a varias manos. **Y esto es mucho más válido en el caso de memorias tan extensas como la de ABANCA. De aquí la importancia de producir un resumen que tenga mayor impacto. La gran mayoría de los interesados en su RSC muy posiblemente no pasen de la nota de prensa y del folleto.** Por esto, el resumen debe ser representativo de la memoria y destacar los aspectos más críticos para la RSC; no puede ser, como en este caso, un folleto ilustrativo, donde prevalecen ilustraciones y faltan datos y compromisos. **Se corre un elevado riesgo de crear una percepción equivocada de la RSC de la empresa.**

Es muy difícil hacer justicia a un informe de 220 páginas en un folleto de 28, pero en este caso el mismo informe dificulta el proceso de resumir y destacar, por cuanto mezcla las descripciones de la institución y de sus esfuerzos por desarrollar un banco eficiente y moderno con algunos aspectos de su responsabilidad. **Es cierto que una de sus responsabilidades principales es la intermediación eficiente, y sus principales stakeholders son sus clientes, pero ello se presenta más para demostrar que es una institución con productos, procesos y gestión moderna, que para mostrar cómo ello beneficia a la sociedad. No es un informe cuyo foco sea la responsabilidad.** En buena parte parece un informe anual, pero sin la presentación de los estados financieros y con solo alguna discusión de su situación financiera y sus perspectivas. Es un híbrido entre informe anual y memoria de RSC, pero no es plenamente satisfactorio en ninguno de los dos papeles.

Por ejemplo, dedica doce páginas a la descripción de la empresa, sus consejeros, directivos y ejecutivos (con 23 fotos, inusual en una memoria de RSC, donde no se suelen nombrar personas, el foco es la empresa). Inclusive reproduce los diez principios del Pacto Mundial y dedica cuatro páginas a la descripción de los modelos de insumo producto de Leontieff (¡con ecuaciones incluídas!). Uno de los diez capítulos tiene el título “*RSC: La esencia del modelo de actividad*”, lo que lleva a intuir que el resto no es RSC. El capítulo describe con detalle las obras sociales y las actividades de la Fundación. **El lector se lleva la idea de que para ABANCA RSC (el modelo de actividad) es filantropía, obra social y apoyo comunitario.**

**El informe como tal contiene gran riqueza de información, y de ello se deduce el cuidado que ABANCA tiene y los esfuerzos que desarrolla en la gestión eficiente de los recursos financieros y humanos, y su impacto en la sociedad. El problema es uno de comunicación. Casi que hay que ser experto en temas de RSC para poder extraer los mensajes más importantes sobre ello.**

Y aquí es donde el folleto podría haber ayudado, pero no solo no lo hace, sino que refuerza la noción de que RSC para ABANCA es obra social. Falla en poner en contexto y destacar lo que hace ABANCA en su responsabilidad social, entendida en su concepto moderno. Las instituciones financieras tienen una licencia legal para efectuar intermediación de finanzas entre los aportantes de recursos financieros (acreedores) y los usuarios de los mismos (deudores). **Se puede evaluar la RSC de estas instituciones analizando cuán responsablemente llevan a cabo esa intermediación: la responsabilidad en la captación de recursos y en su colocación** (ver *¿Cuál es la responsabilidad social de las instituciones financieras?*, capítulo V.1 del volumen II). El informe cubre la mayoría de los aspectos de la responsabilidad en la intermediación, aunque de forma dispersa. El folleto debería haber destacado los principales aspectos (basta media página) y así redondear la imagen de ABANCA como institución responsable, más allá de su obra social.

La mayor parte del folleto se dedica a cubrir las obras sociales, que en otros entornos se conocen como filantropía. **Es entendible el sesgo en este sentido, ya que es un legado histórico de las antiguas obras sociales de las cajas de ahorro.** Es muy posible que estos programas sean continuación de los heredados de Novacaixagalicia o bien del sesgo de los empleados que continúan a cargo. También es probable que el objeto del folleto sea para el consumo de la comunidad, que tiene mayor interés en temas de obra social que en los de RSC propios de una institución financiera. Pero la memoria está siendo vendida al público como de RSC, y no como informe sobre la obra social. Y hay que ir evolucionando.

Hay varias citas para ilustrar este sesgo sobre lo que es material (importante) para ABANCA: “*Cuando hablamos cosas importantes, como la cultura (arte), lo hacemos en serio*”, “*La cotización que nos importa: la de las acciones sociales*” (sobre una foto de discapacitados jugando al baloncesto, con camisetas y sillas de ruedas con el logo de ABANCA), “*Nos importan los problemas importantes*”, sobre una gráfica que menciona 250.000 euros recaudados (la mayor parte son de terceros) para el terremoto de Nepal.

Se puede alegar, correctamente, que siendo instituciones que dependen de la comunidad para la captación y colocación de los recursos, es importante que la comunidad los perciba como parte de ellos y que contribuya, en la medida de lo posible, a la mejora de su calidad de vida. Pero **la RSC de una institución financiera es mucho más que esto, y el folleto no da esa imagen (y del informe es difícil sacarla).**

## Lecciones aprendidas

En general, a través de este caso se pueden derivar una serie de lecciones para quienes están inmersos en un programa de RSC, y particularmente para aquellos que se encuentran en sus comienzos. No queremos decir que ABANCA sea un caso especial, son problemas de la mayoría de las empresas. Las lecciones son de tipo general.

## Comunicación de la RSC

- La comunicación sobre responsabilidad no debe tomarse como si fuera un elemento de publicidad empresarial, aunque sí sea parte de una estrategia de construcción de marca y de reputación. **La comunicación sobre responsabilidad debe hacerse responsablemente; de lo contrario, afecta la credibilidad de los demás esfuerzos reportados y puede ser contraproducente para esa marca y reputación.**
- Las personas encargadas de la responsabilidad no pueden delegar totalmente el tema de la comunicación. Pueden y deben recurrir a expertos, pero **la responsabilidad final del mensaje es suya. De hecho, lo es de las más altas autoridades de la empresa.**
- **Las personas responsables de la comunicación deben involucrarse en la planificación y ejecución de las estrategias de responsabilidad, no solo participar en la comunicación.** No es que deban ser expertos en responsabilidad empresarial, pero, por una parte, esa comunicación es una expresión de la responsabilidad de la empresa, y por otra, la responsabilidad que no es eficazmente comunicada no rinde los efectos deseados. *“La esposa del César no solo debe ser honesta, debe parecerlo”* (Julio César). Pero si lo parece y no lo es, el César es un cornudo. La función de comunicación es parte subsidiaria de la función de responsabilidad (ver *Algunas consideraciones sobre comunicación de la sostenibilidad*, capítulo IV.1 del volumen III).
- La experiencia indica que casi nadie lee una memoria de RSC, a lo sumo se leen algunas partes. De allí la importancia de producir un resumen que tendría mayor impacto. La gran mayoría de los interesados en su RSC muy posiblemente no pasen de la nota de prensa y del folleto. Por esto, **el resumen debe ser representativo de la memoria y destacar los aspectos más críticos para la RSC.**

## RSC de una institución financiera

- **Así como ocurre en términos financieros, también en RSC hay que graduarse de Caja de Ahorro, donde se confundía responsabilidad social con obra social, a institución financiera donde la responsabilidad se debe centrar en la responsabilidad de la intermediación.** Y aun la filantropía debe efectuarse de forma efectiva y eficaz;

no se trata de hacer acciones aisladas, también en esto hay que determinar los *stakeholders* críticos, enfocarse, y buscar sinergias entre las actividades y la intermediación para maximizar el impacto. Estas consideraciones son críticas a la hora de definir estrategias de RSC en estas instituciones.

## En conclusión

La RSC es un largo camino; de hecho, no tiene fin, ya que las expectativas de los *stakeholders*, las regulaciones y las innovaciones de las mismas empresas están en constante evolución, y de lo que se trata es de cambiar la manera de hacer el negocio, la gestión de la empresa. Es importante dar los primeros pasos, pero hay que entender que son solo eso, primeros pasos, y que lo importante es aprender y mejorar.

Son laudables los esfuerzos de ABANCA de comenzar a recorrer ese camino, y esperamos que reacciones como la de este capítulo la ayuden, a ella y otras empresas, a avanzar, especialmente en temas de comunicación.

## VI.2. Para qué, qué y a quién informar sobre la responsabilidad social de las empresas

Otra vez el profesor Antonio Argandoña ha publicado un artículo muy incisivo y que desgrana el meollo del asunto, que trata con precisión. En este caso, *Informar sobre la Responsabilidad Social*. Analiza las disyuntivas y deficiencias de la información que proporcionan o dejan de proporcionar las empresas. Como en ocasiones anteriores, estimula a reflexionar sobre sus opiniones y a reaccionar. En este artículo daré mi opinión sobre algunas de las inquietudes que presenta, y ofreceré algunas observaciones complementarias. Ya en el 2012 habíamos tenido un intercambio sobre la información de sostenibilidad. Argandoña escribía *No me gustan los informes de Responsabilidad Social*, y yo, en respuesta, escribía *Informes de sostenibilidad: ¿Sirven para algo?* (capítulo IV.5 del volumen II).

Comencemos con algunas de las citas de su artículo que considero más pertinentes a la discusión, aunque recomiendo la lectura completa del trabajo:

*“El problema de la información sobre la RSC es que **no tenemos claro qué se trata de informar y para qué...** ahora ya tenemos la información... **¿qué vamos a hacer con ella?** Es lo que suele ocurrir cuando uno no tiene claro para qué quiere dar o recibir la información: **tenemos a decir o a pedir todo lo que se nos ocurre, y luego ya veremos qué hacemos con todo esto**”.*

*“Buena, pues digamos que **la información debe ir dirigida a los stakeholders**. Bien, pero, **¿a cuáles?** ¿A los inversores, a los empleados, a los clientes, a los proveedores...? Porque **cada uno de ellos necesita una información distinta, y esa información no es la misma para todos: lo que quieren saber los empleados de fábrica no coincide, probablemente, con lo que solicitan los de oficinas**. Y, **para que sea útil, esa información debe ser “a medida”**. No, por tanto, un largo informe publicado on line o en papel, ni siquiera un capítulo de ese informe. Porque, además, **el informe se elabora de acuerdo con criterios establecidos desde fuera**—la Global Reporting Initiative (GRI), por ejemplo—, lo que significa que ya no es a medida...”.*

*“Tenemos exceso de información material: claro, es lo que pedimos y es lo más fácil de contar (y de manipular). Pero no tenemos información, o es parcial, o dista mucho de ser contrastada, sobre las estrategias de la empresa en RSC —y es probable que la dirección de la empresa no tenga demasiado interés en explicitarlas, porque forman parte de la estrategia de su negocio o, al menos, eso es lo que les pedimos—. Y la RSC no significa lo mismo para todos, ni para todas las empresas, ni para todos los stakeholders, ni a lo largo del tiempo...” (énfasis añadido).*

**El para qué, el qué y a quién informar de la responsabilidad social de las empresas están íntimamente ligados. No se puede hablar del “para qué” sin saber “el qué” ni el “a quién”. Y este es el punto más álgido de la información sobre RSE.** Son muchas las empresas que informan el “qué”, sin tener en cuenta el “para qué” ni el “quién”. Bastantes dan la información porque alguien la pidió, sugirió hacerlo, porque lo hacen otras empre-

sas, porque está disponible. Muchas son las veces que las empresas reportan algo porque así lo piden los lineamientos de información en boga, en particular el GRI.

Cuán dañino puede ser el preparar informes de sostenibilidad porque es la moda, porque otros lo hacen, seguir formatos modelo, seguir los lineamientos que **piden hacer o reportar de todo, independientemente de la estrategia de la empresa y de la materialidad de las diferentes acciones**. Aun cuando los lineamientos del GRI en versión G4 y su reciente elevación a “estándares de reporte” piden reportar sobre los aspectos materiales, la gran mayoría de las empresas o expanden lo que son aspectos materiales a un gran número de ellos o reportan sobre casi todo, por temor a ser acusadas de errores de omisión o por temor a aparecer que menosprecian a algunos de sus departamentos. El resultado es, como dice el profesor Argandoña, un extenso informe que satisface a muy pocos. El lector interesado puede ver mis dos recientes artículos sobre el tema de materialidad y estrategia, *Materialidad: 12 principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE*, donde esto se discute ampliamente (capítulo II.3 del volumen III).

Como en el caso de la estrategia de RSE, la estrategia de información en un gran número de empresas es deficiente, improvisada de acuerdo con las circunstancias del momento, o siguiendo lineamientos generales que no coinciden con las necesidades y estrategia de la empresa (¿estrategia?). **La mayoría dispara con escopeta de perdigones, a ver si le pegan a algún pájaro (léase stakeholder), o disparan con toda la artillería, tratando de pegarle a todo (¡pero sin apuntar muy bien!).**

**Son muy pocas las empresas que están conscientes de quién quieren que se entere, de qué y cómo.** La comunicación (¡honesto!) es un soporte fundamental de la estrategia de la empresa. Es a través de la comunicación que se gestionan las percepciones de los *stakeholders*, los que de una u otra manera determinan los destinos de la empresa. **Y la estrategia de comunicación debe comenzar por saber quién tiene impacto y de qué tipo sobre las actividades de la empresa, y qué información es necesaria para mitigar los impactos negativos y potenciar los positivos.** Y claro está, todo esto hecho de forma responsable (ver *¿Cómo comunicar la sostenibilidad?*, capítulo IV.1 del volumen III).

**Y no son muchas las que entienden la diferencia entre comunicación y reporte de RSE. Sí, el reporte de RSE es una pieza de la estrategia de comunicación, pero como tal es muy burda, no satisface a ninguno de los que necesitan la información o a los que la empresa quiere que se enteren.** Es una pequeña parte de la comunicación y, con contadas excepciones, poco efectiva.

**La comunicación de la RSE es un concepto mucho más amplio, que incluye muchos medios diferentes, muchos actores; cada uno debe ser el más adecuado a los objetivos que se quiere lograr.** A veces son boletines internos para los empleados, a veces son comunicaciones especiales para los accionistas, a veces son campañas informativas en los medios sociales, a veces son piezas de información relevantes para los clientes, a veces son informes especiales para los reguladores sociales, ambientales y de gobierno corporativo,

a veces son diálogos con la sociedad civil, a veces son informes para cumplir formalidades. **Difícilmente los informes generalistas pueden cumplir todos estos objetivos.**

Algunas empresas ya están empezando a usar las ventajas de la tecnología de información para **segregar y enfocar la información de acuerdo con las necesidades de las diferentes partes interesadas**, en secciones especiales de sus sistemas de información sobre sostenibilidad, o bien permitiendo a cada usuario “confeccionarse” el informe de acuerdo con sus necesidades. Aunque esto no obvia la necesidad de tener una actitud proactiva, de ir hacia la parte interesada, de decirle que la información que necesita está disponible, y no adoptar una actitud pasiva, de esperar que ella venga a la empresa.

El informe (generalista) de sostenibilidad está cumpliendo un papel importante en la etapa de arranque y desarrollo del sistema informativo de las empresas, y del interés y coherencias dentro de la empresa sobre una eventual estrategia (ver *Informes de sostenibilidad: ¿Sirven para algo?*, capítulo IV.5 del volumen II), pero cumplidos estos papeles, **eventualmente debe dejar de existir, para ser sustituido por una estrategia coherente y consistente de información del qué, a quién le interesa y nos interesa que le interese, y de la forma que sea más efectiva para ese stakeholder.**

Eventualmente, las empresas empezarán a ver la necesidad de evaluar la efectividad de todo su sistema de información sobre RSE, y verán que ni la escopeta de perdigones ni la artillería son efectivas. Que **se necesitan los rayos láser informativos. Atacar el quién con el qué, después de haber diagnosticado el para qué.** Nada de escopetas de perdigones ni cañones.

### VI.3. ¿Es saludable la competencia entre estándares de reportes de sostenibilidad?

En los mercados con buen funcionamiento la competencia tiende a estimular la innovación, mejorar la calidad y reducir los precios. Pero, ¿es este el caso en los mercados de la información sobre sostenibilidad? Esta pregunta se está volviendo cada vez más importante con las crecientes demandas de información relevante sobre la sostenibilidad de las empresas por parte de los *stakeholders*, particularmente por los inversionistas responsables y los mercados de valores, y por los gobiernos, que requieren o consideran requerir la obligatoriedad de alguna forma de reporte, más allá de las demandas tradicionales de información por parte de la sociedad civil<sup>1</sup>.

La proliferación de iniciativas sobre reportes de sostenibilidad está cargando seriamente a las empresas, desviando su atención de las actividades necesarias para ser sostenibles. El informe *Carrots & Sticks: Global trends in sustainability reporting regulation and policy* encontró 383 instrumentos de reporte sobre información de sostenibilidad de las empresas en 64 países, de los cuales 248 son obligatorios y 135 voluntarios (ver capítulo I.8 de este volumen). Y recientemente ha habido desarrollos relevantes en los requerimientos de información sobre sostenibilidad. La Comisión de Valores y Bolsas (SEC) de EE. UU. emitió un documento, *Concept Release*, en abril del 2016, donde solicitaba comentarios al público interesado sobre los potenciales ajustes, adiciones y actualizaciones sobre la obligatoriedad de presentar información no financiera, incluyendo información sobre sostenibilidad (en las págs. 204-215). En el 2016, la Unión Europea aprobó la obligatoriedad de **una forma de reporte de sostenibilidad** para grandes empresas, a partir del 2017. Y a finales del 2015, la Federación Mundial de Bolsas de Valores emitió el documento *Enhanced Sustainability Guidance* para sus miembros, sobre la disseminación voluntaria de algunos elementos de información sobre sostenibilidad para las empresas listadas en esos mercados.

#### (Principales) productores de estándares de reporte sobre sostenibilidad

La pregunta del título ha adquirido todavía más relevancia con la conversión de los lineamientos del GRI, los G4, en *Estándares de Reporte*, durante el 2016, para poder “competir” con los estándares del *Sustainability Accounting Standards Board, SASB*, y el *Integrated Reporting Framework*, del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC). Los estándares son muy parecidos a los lineamientos G4, con algunos cambios en el formato, lenguaje y clarificación de requerimientos, para conformar con la redacción tradicional de estándares<sup>2</sup>.

Desde el comienzo, el SASB dejó claro que sus recomendaciones de reporte debían considerarse como **estándares**, al incorporar esa palabra en su nombre y haciendo un juego de palabras e iniciales con los estándares más conocidos de reporte financiero, el *Finan-*

<sup>1</sup> Una versión resumida de este artículo apareció por primera vez, en inglés, en el *blog* de TriplePundit, el 2 de junio del 2016: *Is Competition Between Sustainability Reporting Standards Healthy?*

<sup>2</sup> Elaine Cohen, en su artículo *The GRI STANDARDS Exposure Draft explained*, y Pablo del Arco, en su artículo *Los nuevos estándares GRI: qué suponen, continuidad vs. cambios*, hacen una excelente comparación entre los G4 y los propuestos estándares.



cial Accounting Standards Board (FASB) de EE. UU., y los internacionales de la *International Accounting Standards Board* (IASB). Buen uso de marca. No se dejaba duda, por asociación. Casi al mismo tiempo se publicó el esquema de reporte integrado del IIRC, que aunque no dice ser un estándar de reporte de información no financiera, constituye una extensión de los reportes financieros que son estándares por excelencia. El marco podría ser considerado como un estándar por implicación. Buen uso de marca.

GRI (la antigua Global Reporting Initiative) se encontró que “estaba perdiendo mercado”, parecía que perdía influencia y poder a la competencia. Comenzó una estrategia de reposicionamiento de la marca, cambiando el logo, el nombre (abreviándolo solo a GRI) y el lema, que se movió de la preparación de la información hacia el uso de la misma (*Empoderamiento de decisiones sostenibles*), como ya era el objetivo del SASB y del IIRC. Creó el *Global Sustainability Standards Board* (GSSB) (otro buen juego de palabras) para dirigir la preparación de los estándares. ¿Aprecia el lector alguna coincidencia?

Obviamente, los tres se convertirán en estándares cuando sean aceptados como tales por “el mercado de los reportes de sostenibilidad”; mientras tanto, todos están peleando por cuota de mercado (léase: influencia).

### ¿Hay competencia real entre los estándares?<sup>3</sup>

En principio, cada uno de ellos parece que se dirige a diferentes segmentos del mercado de información no financiera, o sea, enfatizan a diferentes usuarios (léase: *stakeholders*). SASB está claramente enfocado hacia los inversionistas de todo tipo, con estándares para la presentación de la información no financiera en los reportes requeridos por la Comisión de Valores y Bolsas de EE. UU. (SEC), facilitando el objetivo de presentar información comparable.

Iniciativa	Foco	Definición de materialidad
<b>GRI</b>	Stakeholders	<i>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>
<b>IIRC</b>	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>
<b>SASB</b>	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>

3 Ver mi artículo *GRI, SASB, IIRC, letras para escribir reportes: ¿Conflicto o complemento?*

IIRC persigue el objetivo de estandarizar la información no financiera, que permitiría mejorar la comprensión del impacto de las estrategias globales de las empresas sobre su condición financiera presente y futura, reportada en los informes anuales. No es una propuesta de integrar los reportes financieros anuales con los de sostenibilidad, como muchos creen, sino de integrar información financiera y no financiera, a través de su impacto sobre los seis capitales que la empresa gestiona, y presentar una visión integral de las perspectivas de la empresa (ver el artículo *¿Qué integran los informes integrados?*, capítulo IV.3 del volumen III).

Los estándares del GRI tienen como objetivo proporcionar información comparable sobre el rendimiento en aspectos de sostenibilidad, su alcance y el enfoque gerencial sobre estos aspectos para todos los *stakeholders* (sobre esto último hay alguna superposición con el marco del IIRC). Los estándares se concentran en los aspectos de los *stakeholders* más materiales, de acuerdo con la determinación hecha por cada empresa.

**Cada uno atiende a un segmento de mercado diferente, pero el instrumento, el núcleo, es el mismo: información cuantitativa (indicadores) y cualitativa sobre aspectos no financieros para suplementar la información financiera tradicional, con el fin de evaluar las perspectivas de la empresa.** En el caso del IIRC de la manera más directa posible (impacto sobre los seis capitales), y en el caso del SASB y del GRI por implicación, para facilitar el análisis que llevaría a cabo el usuario de la información. La diferencia está en los usuarios y en los usos de la información. Pero, ¿no estaríamos mejor nosotros, los usuarios de la información, si hubiera un solo estándar para la información no financiera, como lo hay para la información financiera? (y aquí me adelanto a los acontecimientos, suponiendo que un día los estándares de la FASB y del IASB serán los mismos).

Ha habido esfuerzos de coordinación entre estos principales actores del mercado, pero no han pasado de declaraciones de buenas intenciones, coordinación e intercambio de información.

## ADDENDUM

El suscrito publicó los artículos *Is Competition Between Sustainability Reporting Standards Healthy*, el 2 de junio del 2016, y *Sustainability Reporting Standards: Time to Trade Competition for Collaboration*, el 10 de noviembre, en *TriplePundit*, y, en parte en respuesta a este artículo y a otras críticas, Tim Morin, el nuevo CEO del GRI, y Jean Rogers, CEO y fundadora del SASB, publicaron un artículo conjunto, *How to approach sustainability reporting in 2017*, el 20 de marzo del 2017, en el *blog* del SASB. El título no le hace justicia a su contenido, ya que no se trata de cómo reportar en el 2017, sino que es un manifiesto de unidad entre ambas instituciones, donde defienden los dos enfoques, para diferentes usuarios y sus necesidades, y las complementariedades entre ambos. Se esfuerzan en demostrar que no hay competencia entre ambos estándares, ni entre las instituciones. Dicen:

*“En vez de estar en competencia, GRI y SASB han sido diseñados para cumplir diferentes propósitos para diferentes audiencias. Para las empresas se trata de escoger la herramienta adecuada para la tarea”.*

*“Los estándares del GRI están diseñados para proporcionar información a una gran variedad de stakeholders y consecuentemente incluyen una amplia cantidad de tópicos. Los del SASB están diseñados para proporcionar información a los inversores y consecuentemente su foco es un subconjunto de aspectos de sostenibilidad que son financieramente materiales”... “Como tal, decidir entre GRI y SASB es innecesario”... “Los estándares GRI y SASB no son mutuamente excluyentes, se respaldan mutuamente”.*

Es muy cierto que tienen usos y usuarios diferentes, pero en los actuales tiempos no se debe decir que hay aspectos de sostenibilidad que son financieramente materiales y otros no. A largo plazo todos lo son.

La coordinación y colaboración que promueven ahora ambas instituciones es bienvenida, ya que permitirá reducir el nivel de confusión de los usuarios y contribuirá a mejorar la utilidad de ambos enfoques en sus respectivas áreas de aplicación. Durante muchos años el GRI no veía con buenos ojos la “invasión” de su territorio por parte del SASB, pero ante el poder y el éxito que demostró este último, el nuevo CEO del GRI optó por la colaboración. Menos mal.

## VI.4. El informe de sostenibilidad del futuro

De los dos capítulos anteriores se desprende que existe una gran variedad de enfoques para preparar y presentar la información sobre sostenibilidad de la empresa, cada uno con diferentes definiciones de qué es material, en buena parte derivado de los *stakeholders* a los cuales estaría dirigida la información preparada, de acuerdo con cada enfoque. Esto está dando lugar a complicaciones y confusiones para las empresas, que se ven forzadas o se fuerzan a preparar la información según alguno o varios de estos enfoques.

En este capítulo consideraremos los principales enfoques, y utilizando las ventajas comparativas de cada uno y las necesidades de los usuarios, propondremos **cómo debería ser el informe de sostenibilidad del futuro**.

### Información sobre sostenibilidad vs. reportes de sostenibilidad

**Parte de esta confusión es el resultado de suponer que la información sobre sostenibilidad debe compilarse en un informe de sostenibilidad.** La preparación de estos reportes ha sido promovida con intensidad por el GRI, ya que constituye un creciente mercado para sus productos, primero los lineamientos y ahora los estándares. Esto ha contribuido al desarrollo y diseminación de la información no financiera, poniéndola casi a la par de la información financiera, destacando su importancia para la evaluación de las perspectivas de la empresa. Se puede decir que fue el éxito en la adopción de los lineamientos del GRI, con sus virtudes y defectos, que llevaron a la proliferación de otros esquemas de información reporte, y que han contribuido a la apreciación de la importancia que tiene la información no financiera sobre sostenibilidad.

Pero también han contribuido al desarrollo de una amplia industria de asesores, escritores, diseñadores gráficos, imprentas especializadas, etc., que son ahora fuertes promotores de la adopción de los estándares de reporte y de la imperiosa necesidad de preparar reportes de sostenibilidad, y de la proliferación y actualización de estándares de reporte para que crezca su propio mercado de servicios de entrenamiento y asesoría (no, el suscrito no presta estos servicios, solo escribe sobre el tema, sin remuneración). Esta industria tiene un significativo capital intelectual invertido en los estándares del GRI, que necesita ser preservado y tiene intereses creados en la proliferación de estándares.

**Pero lo que los *stakeholders* necesitan es información útil y pertinente sobre sostenibilidad, no necesariamente compilada en un reporte formal estandarizado.** Y es aquí donde está la gran diferencia entre el SASB y el GRI. El SASB promueve la preparación de información para un conjunto muy específico de usuarios de información de sostenibilidad: los que proporcionan recursos financieros a las empresas. El objetivo es muy definido y muy utilitario. Para ellos la información debe ser material, definida como la que puede tener un impacto directo o indirecto, preferiblemente tangible y

cuantificable, sobre la situación financiera y el rendimiento operativo. **Para el SASB, la información relevante es la que respalda el argumento empresarial de la sostenibilidad** (ver *¿Cuál es el argumento empresarial de la RSE?*, capítulo III.3 del volumen II). La información se puede presentar de muchas maneras, que no son especificadas por el SASB, excepto para recomendar una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos, estos últimos expresados de la forma más precisa posible.

**El GRI toma una visión mucho más amplia de los stakeholders, pretendiendo incluirlos a todos, y estimula la identificación de las actividades de la empresa que pueden afectarlos a ellos o a la empresa.** Es una definición muy diferente de la materialidad que la del SASB. El criterio de inclusión es el interés de los *stakeholders*, no necesariamente el potencial impacto financiero, como lo hace el SASB. Aun cuando los estándares del GRI requieren la priorización de los aspectos materiales, pretende servir a todos los usuarios, pidiendo la preparación de reportes de sostenibilidad, que para complacer a todos los *stakeholders* terminan siendo muy extensos y poco útiles para todos (quien mucho abarca, poco aprieta). El GRI es consciente de este problema, y en la última versión de los lineamientos, los G4, ahora en los estándares, trató de enfatizar el reporte solamente sobre los aspectos materiales, pero los indicadores siguen siendo muy numerosos, cubriendo todos los aspectos. Esto lleva a que, a pesar de las buenas intenciones, en la práctica los reportes preparados de acuerdo con los estándares del GRI sean muy extensos y a veces difusos.

El “mercado de la sostenibilidad”, incluyendo los que se benefician de la preparación de extensos informes, exigen la publicación de reportes de sostenibilidad de acuerdo con los estándares del GRI, y las empresas que pueden lo hacen, para cumplir con las expectativas. El no hacerlo se interpreta como un menosprecio de los *stakeholders* o una indicación de deficiencias en la sostenibilidad. De hecho, uno de los indicadores más citados sobre el progreso de la sostenibilidad es el número de reportes que se publican según los lineamientos/estándares del GRI. Se ha convertido en una obligación, de “*compliance*”, de prestigio, el hacerlo.

**¿Y cuál es el valor agregado del esquema de Reportes Integrados del IIRC?** Se superpone a los estándares del GRI y el SASB, respaldándolos y expandiéndolos. Promueve la preparación de reportes que incluyan información financiera y no financiera, de sostenibilidad y de estrategia empresarial (no es, como muchos creen, la consolidación del informe anual financiero y el reporte de sostenibilidad; ver *¿Qué integran los informes integrados?*, capítulo IV.3 del volumen III). Propone reportar la contribución de la empresa al desarrollo de los seis capitales, Financiero, Manufacturero, Intelectual, Humano, Social y Relacional y Natural, no solamente el potencial impacto sobre el capital financiero, como es el caso del SASB, o el reporte disperso, con impactos no identificados, como lo hace el GRI. **Si se lograra vencer los problemas de medición del impacto de la empresa sobre los seis capitales, sería el ideal para reportar la contribución de la empresa a la sociedad.** Esto muestra la dirección en que se debe mover el reporte financiero y no financiero, aun cuando la medición de esta contribución sea todavía muy preliminar (ver

*La pregunta fundamental de la RSE: ¿Cuál es la contribución de la empresa a la sociedad?, capítulo II.2 del volumen III).*

## El reporte de sostenibilidad del futuro

Contrastando los esquemas de la información sobre sostenibilidad con la **información focalizada y puntal que pide el SASB** a un grupo de *stakeholders*, con los requerimientos dispersos del **GRI de ser completamente incluyente** (a pesar de sus esfuerzos en enfocarse en aspectos materiales), con el de los **seis capitales del IIRC, amplio pero enfocado**, se puede concluir que para mejorar su efectividad, el reporte, a largo plazo, **se debería dirigir a la producción y diseminación de información a los diferentes *stakeholders* en las líneas de los seis capitales del IIRC, con el enfoque SASB, o sea, seis SASB, uno para cada capital, aprovechando los extensos indicadores del GRI sobre algunos de estos capitales.**

La cooperación e integración de los diferentes esquemas podría llevar a los reportes de sostenibilidad del futuro. Cada productor de estándares quiere preservar “su cuota de mercado” y su propia marca. Pero si estos tres, y los muchos otros presentes y futuros, continúan promoviendo diferentes estándares, los participantes en el mercado de la información de sostenibilidad perderemos.

**La integración llevaría a la preparación de un “reporte universal”, con una base de datos amplia, en línea, que permitiera a cada grupo de *stakeholders* seleccionar la información que considera material para sus fines, y dejar que el software le prepare el reporte relevante, incluyendo descripciones cualitativas e indicadores cuantitativos. De esto nosotros, los *stakeholders*, determinaríamos lo que es necesario para nuestras decisiones e intereses. Esta es la materialidad que es material.**

Y si la información incluyera el impacto sobre los seis capitales, mejoraría todavía más su utilidad. Hoy por hoy, los indicadores y la narrativa, aún estandarizada, deja mucho de la labor en manos de los usuarios (ver *¿Se usa información sobre RSE en las decisiones de inversión?*, capítulo V.6 del volumen II). Eventualmente, las empresas deben facilitar el uso de la información.

Esto también permitiría al mercado de la información de sostenibilidad funcionar mejor, al estimular la transmisión del comportamiento responsable en rendimiento financiero. **Es la incorporación de la información sobre responsabilidad en las decisiones de los inversionistas la que puede mover los mercados.** Si la información no está disponible o es confusa y dispersa, se utiliza menos para favorecer a las empresas responsables.

La consolidación de los estándares reduciría la carga administrativa y permitiría a las empresas mejorar sus esfuerzos en definir el propósito del negocio y sus objetivos y acciones para contribuir al desarrollo de la sociedad. Podría eventualmente contribuir a la autenticidad en el reporte.

Y todo esto tendría el efecto de enfocar aún más las actividades de sostenibilidad de las empresas en las que hacen una mayor contribución a la sociedad.

**¿Utópico? Quizás, pero muestra el camino que la información de sostenibilidad debe recorrer.**



---

**Séptima parte**

Contribución  
de la RSE al  
desarrollo económico

---



---

**H**e mos dejado para el final la parte que trata de asuntos más amplios, de mayor alcance. Los cinco capítulos tratan de la contribución, no de empresas individuales a la sociedad, sino de todo el grupo de organizaciones, en forma colectiva, en asociación con los gobiernos y la sociedad civil, al desarrollo económico, social y ambiental del planeta. Nos movemos de una discusión de empresas de manera individual, que hemos hecho en el resto del libro, a una acción conjunta. Contiene cinco capítulos, cuatro ellos

---

relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el último correspondiente al Acuerdo de París sobre el Cambio Climático.

El primer capítulo analiza, en términos generales, los 17 ODS y sus correspondientes 169 metas, en términos del lenguaje utilizado con miras a establecer su idoneidad para ser implementadas. Se concluye que son muy ambiciosas, pero pobremente especificadas, lo que dificultará no solo su implementación, sino además su seguimiento y la determinación de estrategias para lograrlo. No obstante, las empresas, a pesar de haber tenido una participación relativamente menor en su especificación, pueden y deben desempeñar un papel clave en el resultado de lo que se pueda lograr. El segundo capítulo analiza más detalladamente lo que las empresas pueden contribuir, y cómo hacerlo.

Sin embargo, para poder cumplir efectiva y eficientemente su papel, la empresa privada necesita de un entorno conducente para su operación, para la consecuente creación de empleo y su posible impacto en la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de la población. No obstante, en la redacción de los 17 ODS y las 169 metas no se tomaron en cuenta estas necesidades, ni las medidas necesarias para facilitar la contribución de la empresa privada. El tercer capítulo propone un objetivo y seis metas adicionales, referidas al entorno de negocios para lograrlo. Como es obvio que no se añadirán, por lo menos que sirvan para llamar la atención sobre la omisión, y que eventualmente sean tomadas en la próxima ronda de fijación de ODS en el año 2030.

El cuarto capítulo destaca los problemas de definición de las metas para poder medir su logro y guiar las acciones necesarias, y describe los esfuerzos que se están llevando a cabo en la especificación de indicadores que puedan hacerlo y permitir evaluar el progreso y los logros.

El último capítulo presenta un análisis detallado del Acuerdo de París, qué tipo de acciones conlleva, las responsabilidades de las partes involucradas, y comenta sobre la posibilidad de que logre sus objetivos. Destaca que, como en los ODS, el lenguaje es genérico y no vinculante para ninguna de las partes, aunque los países se hayan comprometido a presentar sus intenciones de contribuir, pero sin comprometerse al logro, ni estableciéndose consecuencias por ello.





## VII.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible: ¿Pueden cumplir su objetivo?

### I. Introducción

El 27 de septiembre del 2015, los gobiernos de los países miembros de la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU) aprobaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Son objetivos que pretenden guiar, sobre los próximos 15 años, las acciones de la sociedad en general, incluyendo gobiernos, empresas y sociedad civil (o sea, el resto), para lograr mejoras en el desarrollo sostenible de todos los países, desarrollados y en vías de desarrollo. **Estos objetivos no son vinculantes para los gobiernos, ni para las empresas, ni para la sociedad civil. Son aspiraciones**, que tratan de servir como guía para la acción coordinada de todas estas partes. **Los ODS son 17, con 169 metas** (en este nexo: [www.globalgoals.org/es/](http://www.globalgoals.org/es/), cada objetivo se puede expandir para revelar las metas correspondientes).

Se ha escrito tanto sobre los ODS, que es casi imposible añadir valor, pero en este y el siguiente capítulo lo intentaremos, en dos aspectos: en el siguiente capítulo, con un análisis de las implicaciones de los ODS para las estrategias y actividades en sostenibilidad de las empresas privadas, y en este, con un examen de su utilidad como guía para estas organizaciones. Puede ser que tengan implicaciones para las empresas, pero si no están formulados de forma conducente al modo de actuar de ellas, su utilidad puede verse limitada. Dada la extensión de la tarea, consideraremos estos dos aspectos en dos artículos separados. En el primero analizamos qué son y si pueden ser útiles para las empresas, y en el segundo, sus implicaciones y qué podrían/deberían hacer las empresas. Y en el proceso esperamos **agregar valor a la discusión, haciendo un análisis crítico. Las glosas, aunque necesarias, difícilmente lo hacen.**

A continuación analizaremos el potencial de los ODS de tener impacto y de la posible contribución de las empresas.



## II. Contraste entre los ODM y los ODS<sup>1</sup>

Es conveniente comenzar con un breve repaso de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000-2015), que fueron sustituidos por los ODS el 1 de enero del 2016, en lo que se refiere al proceso e implicaciones para la empresa privada. Los ODM fueron desarrollados mayormente de arriba hacia abajo, por un grupo de técnicos de la ONU, en consulta con expertos externos. De allí que salieron solo ocho objetivos, con 18 metas. Por el contrario, los ODS fueron desarrollados, a través de un largo proceso, por múltiples grupos de trabajo, con la participación de todos los sectores (gobiernos, instituciones privadas y sociedad civil, incluyendo la academia).

No es de extrañar que de este proceso salieran 17 objetivos, con 169 metas. Es muy difícil en este tipo de procesos quitar cosas, es mucho más expedito y conducente a la paz interna el añadir cosas para complacer a todos... y eran muchos. **En estos procesos se suele tener miedo al “error de omisión”, de que les acusen de haber dejado algo fuera. Si se miran con cuidado las 169 metas, no es difícil concluir que había que contentar a mucha gente** y que en algún objetivo había que incorporar sus temas favoritos. Parece como si las metas fueron primero, resultado de sugerencias y peticiones, y después se categorizaron en objetivos, en vez de tener objetivos primero y subdividirlos en logros. Esto no es una crítica a los que lideraron el proceso, sino al proceso. A veces al querer ser incluyente y satisfacer a todos, se tiene que usar un lenguaje muy general, que hace perder efectividad, concreción a la tarea, y se pierde la visión del objetivo final.

También es de notar una gran diferencia entre los ODM y los ODS, que es poco comentada. Los primeros están dirigidos a los países en vías de desarrollo y pretendían,

<sup>1</sup> El proceso de preparación de los ODM y los ODS, y el análisis de la no factibilidad de estos últimos, está magistralmente descrito en el artículo de Charles Kenny *¿Hemos perdido el rumbo? De los ODM a los ODS*.

en cierta forma, establecer prioridades para guiar su desarrollo económico y social. Sin embargo, los segundos, por su envergadura, no pueden señalar prioridades y **aplican a todos los países, desarrollados y en desarrollo**, con la idea de que no basta el desarrollo, sino que debe ser sostenible, y de aquí que se incluyan todos los países (*¿cómo se podía incluir el cambio climático si no se refiere a todos?*). Y lo que puede ser sorpresa para muchos es que la brecha actual del cumplimiento de los ODS es también grande para los países desarrollados, y que tampoco estos los podrán cumplir<sup>2</sup>.

En cuanto a la participación del sector privado en **el logro de los objetivos, en los ODM entró por la puerta de atrás**, fueron diseñados como objetivos para los gobiernos. Fue en forma muy indirecta, a través de la adición del objetivo número 8, “*Desarrollar una alianza global para el desarrollo*”, que inicialmente no se había incluido, no para englobar la acción del sector privado, sino para apoyar la implementación de los otros siete. De hecho, las metas de este objetivo se refieren al acceso de los países a los mercados financieros, al comercio internacional, a la reducción de la deuda pública, y al apoyo a los países sin litoral y las islas de menor tamaño. Fue el sector privado el que se agarró del objetivo 8 para incorporarse al proceso, casi que por iniciativa propia de algunas grandes multinacionales, que vieron una **oportunidad de potenciar las acciones de su responsabilidad ante la sociedad y de paso adquirir todavía mayor visibilidad al entrar en un foro multilateral y multiempresarial**.

**En los ODS el sector privado, al capitalizar en la experiencia de los ODM, ha sido parte integral del proceso de preparación**, a través de asociaciones gremiales como el *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*. Sin embargo, por el lenguaje usado en los objetivos y las metas, no es obvio cuál puede ser su papel en el logro de los objetivos. Es lo que comentaremos detalladamente en el capítulo VII.2 de esta séptima parte.

### III. ¿Los objetivos están formulados en consonancia con el *modus operandi* de las empresas?

**Hay que tener objetivos, pues de lo contrario, se corre el riesgo de dispersar esfuerzos**, con cada quien por su cuenta; cada uno puede tener los suyos, que quizá no sean compatibles con los de los demás actores. Recordemos el dicho de que “si no sabes adónde vas, todos los caminos te conducen a ello”. **Pero, ¿cómo deben formularse los objetivos, ya sea por parte de gobiernos, empresas, personas, instituciones, etc., para que puedan servir de guía en ese camino?**

Los defensores de los ODS dirán que la pregunta del subtítulo es irrelevante, que los ODS no fueron escritos para las empresas, sino desarrollados para todos (aunque hay que reconocer que los principales destinatarios son los gobiernos). De acuerdo, pero **aquí solo queremos analizar cómo pueden estimular a las empresas a participar en su logro**.

<sup>2</sup> La discusión de esto se sale del objetivo de este artículo. Recomendamos ver el estudio *Sustainable Development Goals: Are the Rich Countries Ready?*, de la Fundación Bertelsmann.

Forma ya parte de la práctica tradicional que los objetivos, para poder tener efectividad, deben ser:

- Completos
- Concisos
- Controlables
- Medibles
- Entendibles

No vale la pena extenderse en describir cada una de estas características, son relativamente evidentes. Y lo más importante para su efectividad, es que no basta con decir, de forma concisa, adónde se quiere llegar (de manera **controlable, medible y entendible**), sino que además, para poder ser implementados, la estrategia de su logro debe establecer **quién es el responsable de lograrlos, las etapas intermedias que se deben alcanzar, cuáles son los recursos necesarios y sus fuentes, y cuáles son las consecuencias de no hacerlo. Completos** lo son, demasiado.

En el 2009, la ESADE publicó el libro *¿Pueden las empresas contribuir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio? Claves para comprender y actuar* (Maria Prandi y Josep Lozano), al que el suscrito contribuyó con un capítulo (*Empresa privada, desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio: ampliando la visión*), en el cual analizábamos los obstáculos para que las empresas se involucraran en el logro de los ODM, en gran parte porque habían sido diseñados con los gobiernos como responsables, pero en buena medida porque, por la redacción, se hacía difícil su participación. Incluimos la siguiente tabla, para ilustrar **las incompatibilidades entre los ODM y los objetivos de la empresa privada:**

	ODM	Empresa Privada
<b>Objetivos</b>	Grandes promedios, sin priorizar, sin considerar la realidad de cada país	Concretos, puntuales, con prioridades
<b>Visión</b>	Largo plazo	Corto plazo
<b>Ámbito geográfico</b>	Todos los países en vías de desarrollo	Su mercado
<b>Ámbito sectorial</b>	Casi todo	Sus productos y servicios
<b>Aportes necesarios</b>	Inmensos	Limitados
<b>Contexto de operación</b>	Ilimitado	Dentro de su estrategia comercial

**Estas incompatibilidades continúan vigentes para el caso de los ODS, aunque hay que reconocer que con unos objetivos tan ambiciosos y tan amplios es muy difícil lograr estos ideales de formulación.**

No podemos analizar la “implementabilidad” de cada uno de los 17 objetivos o de las 169 metas, pero tomaremos algunos como ejemplo, para que luego el lector que así lo desee los use para analizar los que le interesen. Tomemos el más cercano a la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, el número 12, “*Garantizar un consumo y patrones de producción sostenibles*”. Por definición, el lenguaje del objetivo es vago, pero veamos algunas de las once metas. Destacamos en negrilla las palabras claves.

- 12.1. Para 2030, **lograr la gestión sostenible y el uso eficiente** de los recursos naturales.
- 12.2. Para 2030, **reducir a la mitad el desperdicio** mundial de alimentos per cápita en la venta al por menor y a nivel de los consumidores, y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y distribución, incluidas las pérdidas posteriores a las cosechas.
- 12.3. Para 2020, **lograr la gestión ecológicamente racional** de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y **reducir de manera significativa** su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo, a fin de reducir al mínimo sus efectos adversos en la salud humana y el medioambiente.
- 12.4. Para 2030, **disminuir de manera sustancial** la generación de desechos mediante políticas de prevención, reducción, reciclaje y reutilización.
- 12.5. **Alentar** a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.

Para estas metas (recordar que son las que supuestamente especifican lo que se debe hacer para lograr los objetivos) incitamos al lector a responder algunas preguntas, que son las que se haría una empresa:

- ¿Quién es responsable de lograr el cumplimiento de cada meta? ¿Le podemos echar la culpa a los gobiernos de que no tienen las políticas adecuadas, que no se han asignado los recursos?
- ¿Qué quiere decir “lograr la gestión sostenible y el uso eficiente” de todos los recursos naturales?
- ¿Cómo se puede determinar si se ha logrado una “disminución de manera sustancial” si no se sabe de dónde se parte y qué quiere decir “sustancial”?
- ¿Qué quiere decir “lograr la gestión ecológicamente racional”? ¿Qué es racional?
- ¿Se puede decir que se cumple la meta 12.5 si se ha “alentado” a las empresas a informar sobre sostenibilidad? ¿Y si no lo hacen? ¿Basta con alentarlas?

Un excelente ejemplo de la problemática es el citado por *The Economist* en su artículo *The good, the bad and the hideous: Which MDGs did some good and which SDGs might work?*, donde pone como ejemplo la meta 4.7:

*“Para 2030, garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y la adopción de estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad entre los géneros, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y de la contribución de la cultura al desarrollo sostenible, entre otros medios”... Trata de medir esto.*

De mi experiencia redactando comunicados de reuniones ministeriales, puedo decir que esto es el gran compromiso de un amplio comité de expertos, donde cada uno incluyó sus palabras.

Para investigar si los ODS consideran explícitamente a la empresa, hicimos un análisis del contenido de las 169 metas “(en la versión en inglés de los ODS), en busca de la citación de algunas palabras, y estos son los resultados:

Palabra	Número de veces	Contexto
Business	0	-----
Private	3	Violencia, investigación, alianzas
Enterprise	2	Formalización y acceso a financiamiento de MiPyMEs
Companies	1	Grandes y multinacionales a adoptar practicas sostenibles y reportar

El lector puede sacar sus propias conclusiones sobre si fueron escritas con las empresas en mente.

Algunos lectores dirán que estamos hilando demasiado fino, que son objetivos y metas de tipo general. Es cierto, **pero si queremos que se hagan cosas, hay que saber quién tiene que hacer qué, cómo, cuándo, dónde, con qué recursos, las consecuencias, etc. Por lo menos así es como opera el sector privado. Estos objetivos y metas no están en su idioma.**

**¿Quiere decir esto que el sector privado no participará? Definitivamente no, lo hará, pero no con la efectividad que podría hacerse si los objetivos y metas fueran más concretos, más enfocados, si se hubieran dividido, o por lo menos enfocado, a los diferentes componentes de la sociedad, con responsabilidades para cada uno de ellos.** Las acciones con algún impacto muy posiblemente se limiten a las grandes multinacionales que tienen visibilidad y que pueden usar su participación en los ODS como parte de su estrategia de comunicación y mejora de la reputación. Y esto es lo que comentaremos en la segunda parte.



Ante las múltiples críticas que han surgido, Teresa Ribera, Copresidenta de la Red Española de Desarrollo Sostenible (REDS), publicó un artículo en *Ethic, Objetivos de Desarrollo Sostenible: ¿una nueva época?*, donde defiende los ODS diciendo:

*Y flaco favor haría a esta nueva bocanada de aire fresco quien, en aras de un argumento académico, (énfasis añadido) pretendiera defender que 10 y 100, o 12 y 60 son números más estéticos y redondos que 17 y 169, o que conviene reordenar el resultado con arreglo a criterios homogéneos estableciendo un sistema en cascada capaz de diferenciar con precisión obligaciones de resultado frente a orientaciones instrumentales. En una sociedad plural en la que cada cual aspira a ser responsable de su propio futuro no hay que despreciar el inmenso valor que supone la voluntad de apropiarse de la agenda, y en el caso de la formulación de los 17 ODS cada participante está en condiciones de decir con orgullo: «no son perfectos, pero son los míos» (énfasis en el original).*

Está claro que con la ambición que tienen los objetivos, los gobiernos de los países, las empresas y las instituciones de la sociedad civil deberán enfocarse en lo que pueden enfrentar, en lo que tienen ventaja comparativa, en lo que es prioridad para ellos, dentro del gran marco de las 169 metas. Pero el objetivo de los ODS no es que cada participante se sienta orgulloso de “su ODS”, sino que se implementen. **No se trata de buscar números redondos. Debemos analizar los ODS por su posible efectividad, y ello depende de su “implementabilidad”** (palabra que lamentablemente no existe en la lengua española). Si no son “implementables”, se pierden los esfuerzos. Y este es el argumento de muchos de los críticos y el mío. No es que nos opongamos al desarrollo sostenible, es que **queremos que los escasos recursos se usen de manera efectiva, eficiente y sostenible. No hay recursos como para malgastarlos en esfuerzos improductivos.** El objetivo debe ser el lograr resultados, no el hacer cosas.

Estos problemas ocurren cuando los responsables de la formulación no son los mismos que los responsables de la implementación. Los primeros tienen incentivos para ser lo más completos posibles, de terminar a tiempo, lo que puede no ser conducente a la implementación. Afortunadamente los donantes, tanto bilaterales (países), como multilaterales (organismos) y como los individuales (fundaciones), están exigiendo cada vez más que sus recursos se usen de forma efectiva y eficiente. **Esto tendrá el efecto de exigir la rendición de cuentas sobre el uso, lo que será un incentivo para la medición y monitoreo de resultados.**

Es de esperar que los “responsables” de promover la implantación de los ODS y de su seguimiento detallarán cómo hacerlo. En particular, ya se ha desarrollado un instrumento para el sector privado, la “Brújula de los ODS”, que también comentaremos en el siguiente capítulo.

#### IV. ¿Son realistas en cantidad y en alcance?

Aparte de analizar si son compatibles con el *modus operandi* de la empresa privada, también es deseable estudiar si son logrables, si son realistas en cantidad y alcance. Está fuera

de nuestro alcance hacer un examen a fondo, pero podemos citar algunos análisis que han hecho otros.

Uno de los análisis críticos más difundidos es el del periódico *The Economist*, que en un artículo del 28 de marzo del 2015 (*The 169 commandments: The proposed sustainable development goals would be worse than useless*) hacía una serie de aseveraciones con su característico estilo mordaz, que comienza con el título de “Los 169 mandamientos”, y llama a los SDGs (en inglés) Stupid Development Goals. Mi selección y traducción de las afirmaciones más destacables:

- Ojalá la propuesta hubiera sido tan concisa como los 10 mandamientos de Moisés.
- Los esfuerzos de los comités de redacción son tan dispersos y tan mal concebidos que todo el emprendimiento está destinado a fracasar.
- Cada grupo abogó por sus intereses especiales.
- Son imposiblemente caros. Se requiere dedicar entre US\$2 y US\$3 millones de millones (billones en español, *trillions* en inglés) al año sobre 15 años, que representan el 4% del PIB, cuando ahora la promesa de los países desarrollados para contribuir al desarrollo es del 0,7% de su PIB, y que en la realidad no llega al 0,25%.
- 169 mandamientos en la práctica quiere decir que no hay prioridades.
- Al establecer metas desde arriba, los redactores violan una de las lecciones más importantes del desarrollo, y es que todos los casos son diferentes y el contexto local es vital.
- El objetivo debería ser reducir la pobreza y concentrar en ello todos los esfuerzos, cada uno a su manera.

Por otra parte, en el artículo mencionado en la nota 1, al pie de página, de Charles Kenny, sobre las ambiciosas expectativas de los ODS dice, con ironía, que de lograrse el cumplimiento:

*“...en tan solo 15 años podremos haber hecho desaparecer la pobreza en todas sus formas y de todas partes; conseguido el empleo pleno y productivo, además de puestos de trabajo dignos para todos; acabado con el hambre y la malnutrición; alcanzado la cobertura sanitaria universal; erradicado el sida, la tuberculosis, la malaria y las enfermedades tropicales antes ignoradas; ofrecido educación secundaria universal y acceso también universal a la educación superior; puesto fin a la discriminación por motivos de género y suprimido toda forma de violencia contra las mujeres y las niñas; garantizado vivienda adecuada y asequible, agua, saneamiento, energía moderna fiable y acceso a las tecnologías de la comunicación para todos; y (extrañamente) prevenido y reducido significativamente toda clase de contaminación marina, al mismo tiempo que evitado la extinción de especies. Por si esto no fuese suficiente, también habremos eliminado todas las leyes, las políticas y las prácticas discriminatorias.*”

**Ojalá esto fuera una realidad.**

El periódico *Financial Times*, en un artículo del 23 de septiembre del 2015 (*Poverty: Vulnerable to change*), dice:

*“Los números son apabullantes. Para eliminar la pobreza extrema”, el mundo necesita ayudar a 7.500 personas a subir la escalera económica cada hora durante los próximos 15 años, de acuerdo con un cálculo. O puesto de otra manera, 181.729 personas diarias”.*

**Los defensores de los ODS seguramente dirán que las metas deben ser un reto,** de lo contrario no se estimularán las acciones. De acuerdo, pero todavía deben ser *“implementables”*, con los incentivos positivos y negativos necesarios para los diferentes actores. **Que sean difíciles es necesario, pero no suficiente.**

**El mensaje de este capítulo es que los ODS no han sido diseñados de tal manera que faciliten su implementación y la participación de las empresas.** De hecho, tienen muchas incompatibilidades con el *modus operandi* empresarial. Pero ello no obsta para que las empresas contribuyan.

**¿Qué pueden/deben hacer las empresas para contribuir, en la medida de lo posible, al logro, aunque sea parcial, de los ODS?** Lo analizamos en el siguiente capítulo.

## VII.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible: ¿Qué pueden/deben hacer las empresas?

### I. Papel de las empresas en el logro de los ODS

A pesar de las dificultades derivadas de los **ambiciosos y desenfocados ODS**, que mencionábamos en el capítulo anterior, pese a no estar dirigidos explícitamente a las empresas, estas pueden y deben tomarlos como **guías para las acciones que puedan/quieran emprender** como parte de su responsabilidad ante la sociedad, dirigidas a potenciar sus impactos positivos e identificar otras acciones que deban emprender fuera de su contexto tradicional. Así como el Pacto Mundial sirvió como listado ilustrativo para guiar algunas de las acciones de las empresas, los ODS también podrán hacerlo y darle contexto a su comunicación (en este nexo, [www.globalgoals.org/es/](http://www.globalgoals.org/es/), se pueden ver los objetivos y cada una de las metas correspondientes).

**Pero la pregunta clave para juzgar el impacto de los ODS es: “¿que habrían hecho las empresas si no existieran los ODS?** La experiencia con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) puede servir de guía, ya que si bien no tenían a las empresas como objeto de los objetivos (valga la redundancia), algunas se asociaron espontáneamente, y la respuesta a aquella pregunta parecería ser que “no mucho”, que fueron usadas más como instrumento de ganarse el favor de la sociedad: *“De lo que hemos hecho, miremos que se puede decir que lo hacemos en apoyo a los ODM, y reportémoslo como tal”*. No se puede generalizar, habrá habido empresas que no tenían entre sus planes contribuir a los ODM, más allá de hacer lo que venían haciendo, y otras a las que estos las estimularon a intensificar o expandir sus actividades. Pero estas serían las empresas de los extremos, las que no estaban haciendo mucho o aquellas más ilustradas.

Claro está que **hacer una contribución tangible al desarrollo sostenible no está al alcance de todas las empresas**. Son pocas las que pueden tener un impacto notable y también pocas las que tienen los recursos gerenciales como para incorporarlos en sus estrategias de sostenibilidad. Esto posiblemente esté limitado a las grandes multinacionales, y algunas empresas que por su envergadura o por el tenor de sus actividades (sectores de salud, educación, alimentación, etc.) estén en condiciones de hacerlo. **Y aquí nos referimos a esfuerzos incrementales, a actividades que no se han estado haciendo o que no se iban a hacer de todas maneras. Es muy fácil, y es una reacción natural de las empresas, que cuando se les exigen intervenciones en ciertas áreas, hacen un inventario de sus actividades que puedan ser imputadas a esas exigencias y así darlo por cumplido** (ver el artículo *Obligación de gastar en RSE: ¿Es efectiva?*, en el que se analizan los casos de Colombia e India donde se ha hecho obligatorio el gasto en RSE para algunas empresas). **Sí, las grandes empresas ya están actuando en las metas de los ODS como parte de su negocio normal, pero la expectativa sería que los ODS las estimulen a contribuir aún más. Es la “adicionalidad” lo que cuenta, lo que se hace, no la imputación ex post de lo se ha hecho en el pasado.**

Es de esperar, por ejemplo, que si la empresa tiene un programa de educación para mujeres ejecutivas, dirá que está contribuyendo a la meta 5.5, “*Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo...*”, y a la meta 10.2, “*Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo...*”. Nótese que las metas dicen “velar” y “potenciar y promover”, no piden “logros”.

¿Son los ODS solamente para las Telefónicas, Repsols, Unilevers, Nestlés, Nike, IKEA, Google, etc., del mundo? (“*the usual suspects*”, como se dice en inglés). De hecho, en el único lugar donde se menciona “empresa” en las 169 metas es en la 12.6, en la cual se alude como objeto a las grandes empresas y las multinacionales. En este capítulo analizamos lo que podrían/deberían hacer estas organizaciones y las implicaciones que puedan tener para otras empresas interesadas. **Esperemos que su interés sea legítimo y no solo para poder presumir de que se han incorporado al esfuerzo de los ODS** (por lo menos en los primeros años habrá mucho interés por esta razón, hasta que pase la novedad).

Para algunos<sup>1</sup>, los ODS proporcionan un marco de referencia para la innovación y para identificar oportunidades de inversión y de actuación. **El suscrito es más escéptico o más optimista con respecto a la creatividad de las empresas, y no cree que la inteligencia estratégica de las empresas (sobre todo las grandes) necesite de los grupos de trabajo de la ONU para identificar oportunidades de negocios.** No obstante, es posible que indiquen áreas de inversión del sector público donde algunas empresas puedan participar, por ejemplo, en infraestructura social.

## II. Apoyo para las empresas

Aprendiendo de la experiencia no tan fructífera de los ODM, esta vez se incorporó al sector privado en las deliberaciones, y se le quiere involucrar en el logro de los ODS. Sabiendo del escepticismo de las empresas, de la complejidad y dificultad que presentan, la ONU, junto con el GRI y el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, organización que agrupa a más de 200 de las mayores empresas del mundo en la promoción de su responsabilidad social y del desarrollo sostenible), ha producido una “brújula” para orientar a las empresas, el *SDG Compass: Guide for business action on the SDGs* (Brújula de los ODS: guía para la acción de las empresas en los ODS). Fundamentalmente, la guía recomienda un proceso de implementación de cinco etapas: (1) Entender lo que quieren decir los ODS para la empresa; (2) Analizar las posibilidades para la empresa y establecer prioridades; (3) Establecer un programa de acción, indicadores y **anunciar el compromiso**; (4) Integrar el programa en la empresa; (5) **Reportar** y comunicar. **La clave para el programa es anunciar el compromiso y después reportar.** Es este sentido, sería como un “Super-Pacto Mundial”, aunque sin tener que firmar la carta de adhesión.

<sup>1</sup> Ver, por ejemplo, *From My World to Our World What the Sustainable Development Goals Mean for Business*, Corporate Citizenship, 2015.

Esta Brújula de los ODS debería constituir el marco de referencia para que las empresas establezcan sus estrategias de involucramiento en los ODS. Los pasos propuestos en la gráfica siguiente se explican por sí mismos y no hace falta comentarlos. Solo queremos destacar la cuarta etapa en el paso 3 y la segunda en el paso 5: anunciar públicamente los compromisos que se adquieren y reportar sobre su cumplimiento. Esto puede ser la clave para un involucramiento real, duradero, sincero, no efímero, no circunstancial, como comentamos más adelante.

	<b>Step 01</b> <b>Understanding the SDGs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• What are the SDGs? 7</li> <li>• Understanding the business case 8</li> <li>• The baseline responsibilities for business 10</li> </ul>	<b>6</b>
	<b>Step 02</b> <b>Defining priorities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Map the value chain to identify impact areas 12</li> <li>• Select indicators and collect data 14</li> <li>• Define priorities 15</li> </ul>	<b>11</b>
	<b>Step 03</b> <b>Setting goals</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define scope of goals and select KPIs 17</li> <li>• Define baseline and select goal type 18</li> <li>• Set level of ambition 18</li> <li>• Announce commitment to SDGs 20</li> </ul>	<b>16</b>
	<b>Step 04</b> <b>Integrating</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anchoring sustainability goals within the business 22</li> <li>• Embed sustainability across all functions 23</li> <li>• Engage in partnerships 24</li> </ul>	<b>21</b>
	<b>Step 05</b> <b>Reporting and communicating</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effective reporting and communication 27</li> <li>• Communicating on SDG performance 28</li> </ul>	<b>25</b>

Como comentábamos en el capítulo anterior, el sector privado fue incorporado tarde y mal en la implementación con los antiguos ODM, y ahora la ONU está creando, desde el inicio, **redes para apoyar la implementación de los ODS**. Una de ellas ha sido hecha para servir a las empresas, **Business for 2030**, creada por el *United States Council for International Business* (USCIB). Esperamos que estas redes se extiendan a otros países y sean más universales. En un correo que recibí, después de escribir los párrafos anteriores, donde anunciaba la creación de esta red, se dicen varias cosas, con mucha candidez, que son muy indicativas del enfoque del sector privado a los ODS: *“El objetivo es hacer a la ONU más consciente de las positivas actividades que el sector privado ya está haciendo...”*.

**O sea, que parte del objetivo de participar es ganar puntos reputacionales.** También dice: “...ya hemos incluido más de 130 iniciativas (parte del negocio o de los esfuerzos filantrópicos) para más de 30 empresas cubriendo 70 de las 169 metas”. **O sea que imputaremos a los ODS lo que ya hacemos.** Nada de malo en todo esto, pero ojalá que apoyen aunque solo se enteren los beneficiarios, y que sean actividades nuevas, adicionales, incrementales. De estas citas también es significativo el hecho de que el consejo cree que ya colaboran en más de 70 de las 169 metas. Sin ser el sector privado el objeto de los ODS, parece que hay mucho margen para la actuación. Por ejemplo, ya **se anunciaron más de 35 compromisos por parte de empresas** en el Foro del Sector Privado de la ONU, que se celebró con motivo de la aprobación de los ODS.

Para apoyar la implementación, el Pacto Mundial está desarrollando una serie de *Matrices Sectoriales para los ODS*, que contienen **guías para las empresas sobre cómo contribuir y casos de empresas que ya lo están haciendo**. A octubre del 2015 se había producido la *matriz del sector financiero*, y estaba en preparación la del sector transporte. Son muy ilustrativas y ahorran mucho trabajo de análisis.

Esto son solo algunas de las iniciativas tendientes a facilitar la participación de las empresas en el logro de los ODS. Es de esperar que en los próximos meses y años, estas iniciativas proliferen. Posiblemente habrá demasiadas. Los ODS contribuirán al desarrollo sostenible de las firmas de consultoría y los organizadores de eventos. Son un gran negocio.

### III. ¿El Super-Pacto Mundial?

**Pero la clave, como en el caso del Pacto Mundial, es: ¿quién le hace el seguimiento, cuáles son las consecuencias? ¿Cuáles son las consecuencias de no cumplir con los objetivos del Pacto Mundial normal? Ninguna,** las empresas solo tienen la obligación de informar, no de hacer, no de lograr. Otro caso semejante fue el de la Cumbre de Río + 20. ¿Cuántos compromisos hicieron las empresas en la Cumbre de Río + 20 y cuántos se cumplieron? ¿Cuál ha sido el impacto? (ver *Río + 20: Lo que el Río nos dejó*).

Como mencionábamos, la Brújula de los ODS sugiere anunciar compromisos y reportar sobre sus avances. Las empresas deberían comunicar públicamente, en sus informaciones sobre sostenibilidad, acerca de sus compromisos a corto, mediano y largo plazos, y **reportar periódicamente sobre el progreso en términos de impactos, no solo de recursos comprometidos o resultados obtenidos. ¿Qué cambios se han logrado en el desarrollo sostenible?**

Esto es lo que ya hacen algunas empresas, lamentablemente muy pocas, en sus metas de sostenibilidad, aunque solo en cuanto a indicadores, no a impacto. **Hay una reticencia natural de las empresas a comprometerse, en algunos casos debido a las posibles consecuencias legales, y en otros, simplemente porque quieren mantener a toda costa la flexibilidad de la gestión.** Ojalá estos compromisos fueran vinculantes en forma legal y no solo expresiones de buenas intenciones.

El problema con todas estas iniciativas, como el Pacto Mundial, los ODM y ahora los ODS, es que tienen beneficios y costos muy asimétricos. Poseen beneficios reputacionales por participar, por figurar, pero como no implican obligaciones, o las obligaciones son consigo mismos, no hay costos de incumplimiento. Estas iniciativas, para ser efectivas, más allá de las buenas y honestas intenciones de algunas empresas, necesitan la presencia y activismo de una sociedad civil comprometida, activa y con recursos, de instituciones de seguimiento y control, más allá de los patrocinadores de los ODS.

Y esto debería venir acompañado de instituciones de la sociedad civil que hagan el seguimiento y control público de estos compromisos y su cumplimiento.

#### IV. Qué pueden/deben hacer las empresas

A pesar de estas dificultades con los ODS, las empresas no deben lavarse las manos y decir que no les competen, o que si les competen no pueden hacer nada, porque son objetivos difusos o porque nadie se entera.

Usemos como ejemplo el único objetivo que tiene una meta específicamente dirigida a las empresas, el número 12: “Garantizar un consumo y patrones de producción sostenibles” (¿de quién es la responsabilidad de garantizar?), cuya meta 12.6 dice: *Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes (¿basta con alentar?)*. Una parte del objetivo está dirigida a las empresas, lo que comentamos a continuación, y la otra a nosotros los individuos consumidores, que comentaremos en la siguiente sección<sup>2</sup>.

La meta es tan general que incluye todo tipo de actividades relacionadas con la responsabilidad de la empresa ante la sociedad: “que adopten prácticas sostenibles”. No proporciona guías para la acción, no añade nada. Antes por el contrario, **hace aparecer como si esa responsabilidad se evacuara con “algunas prácticas”, en vez de pedir que asumieran la responsabilidad por sus impactos, como pide la Unión Europea, que es un lenguaje igualmente sencillo pero más incluyente, más cerca de la responsabilidad total que la sociedad debe exigir. Todavía faltaría por exigir que hagan todo el bien que puedan, que busquen, en forma proactiva, impactos futuros (negocios inclusivos, desarrollo económico local, etc.), más allá de la responsabilidad por impactos pasados y presentes.** En cuanto a que “incorporen información sobre sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes”, tampoco añade nada a las prácticas habituales. **Se puede decir que la gran mayoría de las empresas podrán decir que han contribuido a la meta 12.6 sin hacer prácticamente nada nuevo, sin que ello quiera decir que el mundo es más sostenible. Habrán adoptado algunas prácticas y reportado sobre ello.**

<sup>2</sup> Este es uno de los temas de la reciente Encíclica del Papa Francisco, “*Laudato si: Sobre el cuidado de la casa común*” (ver mi análisis en *Encíclica Laudato si: Implicaciones para la responsabilidad de las empresas ante la sociedad*).



Si el objetivo es que “hagan más cositas”, entonces la guía para la acción son los otros objetivos y metas. No es posible ser exhaustivo en el análisis, y en este sentido, no cabe más que recomendar que se sigan los cinco pasos de la “Brújula de los ODS” del WBCSD, los cuales aparecen en la figura precedente. **Cada empresa es diferente, opera en un contexto distinto y asume una responsabilidad diferente ante la sociedad. Cada una determinará en lo que puede contribuir, presumiblemente dentro de sus líneas de negocios. Lo que debe quedar claro es que ello no implica salirse de su estrategia de negocios, se trata de informar esa estrategia con la amplia visión que aportan los ODS y adaptarla. Sería un grave error, aun para las empresas grandes, tratar de hacer de todo con tal de decir que contribuyen al logro de los objetivos** (ver mi artículo *¿Hay que hacer de todo?: sobre los riesgos de generalizar en RSE*, capítulo I.7 del volumen III).

Se han hecho varias encuestas sobre el papel de las empresas en el logro de los ODS, pero, lamentablemente, es muy difícil que añadan valor. Por ejemplo, la encuesta de PwC, *Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals*, pide a los encuestados seleccionar los cinco ODS más relevantes para la empresa. Cada sector industrial tiene diferentes prioridades, y seguramente dentro de cada sector industrial también variarán por empresa y por país. Además, si se analiza qué contiene cada uno de esos ODS, vemos que hay una gran variedad de metas que el título muy general del respectivo ODS no puede recoger. Por ejemplo, el objetivo 9: “*Construir infraestructuras resistentes, promover una industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación*”, incluye metas en construcción de infraestructuras, investigación y desarrollo científico, desarrollo tecnológico, innovación, industrialización, acceso de las PyMEs a los mercados financieros, producción limpia, entre otros. **Si respondemos que el objetivo 9 es una prioridad para nuestra empresa, ¿qué queremos decir? ¿Infraestructura? ¿Financiamiento de PyMEs? ¿Desarrollo tecnológico? ¿Innovación? Punto menos que imposible que una empresa pueda actuar en todos estos frentes.**

Esta misma encuesta presenta también unos resultados que parecen muy sorprendentes **en el caso de España**. Por ejemplo, dice (2015) que **el 86% (!) de las empresas españolas conocen y están comprometidas con los ODS, el 71% están trabajando en planes de implementación y el 31% ya los tienen listos**. El 80% de los ciudadanos de Argentina dicen que es muy importante que las empresas se adhieran a los ODS (¡el 80% sabe lo que son los ODS!), pero solo el 50% en EE. UU. Se recomienda al lector que lea el estudio y saque sus conclusiones sobre el valor de las encuestas, para guiar las prioridades de las empresas.

Y hay otros resultados que revelan mucho del interés de las empresas en los ODS. En la encuesta había una pregunta: “*¿Si Ud. supiera que una empresa se ha adherido a los ODS, haría esto más posible que Ud. comprara sus productos y servicios?*”. El 95% de los brasileños y el 86% de los argentinos dicen que sí (¿qué otra respuesta se podría esperar?). O sea que **la “adhesión” a los ODS parece ser un excelente negocio para las empresas. Adhiérase, anúncielo y pase por el banco. ¿Y el Desarrollo Sostenible? Bien, gracias.**

No vale la pena analizar cada una de las 169 metas para ver dónde pueden actuar las empresas. **Hay tal variedad de empresas en el mundo, y tales son las necesidades, que no hay duda de que siempre se encontrarán posibilidades de contribuir<sup>3</sup>. Pero lo importante es hacerlo donde esté alineado con la estrategia, capacidades y posibilidades de la empresa. En resumen, no crea en las prioridades de otros. Analice su empresa, su contexto, sus posibilidades, sus capacidades, y decida en qué puede/debe contribuir. Y hágalo donde pueda tener impacto y pueda hacerlo de forma consistente y sostenible a largo plazo. Decisión personalísima.** Es como hacer el análisis de materialidad en general (*Materialidad: 12 principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE*, capítulo II.3 del volumen III).

Y como muy bien dice Mallen Baker en un artículo en su *blog*, *Will the new UN development goals help or hinder business sustainability*:

*Mi expectativa es que los decisores tomarán nota de los nuevos objetivos y hablarán siempre respetuosamente de ellos –hasta de forma entusiasta– en principio. Entonces identificarán sus propias prioridades basados en lo que tiene más sentido desde el punto de vista de sus mayores impactos y de sus stakeholders y dejarán de lado el insumo de la ONU sobre lo que es una prioridad en base a que la ONU no tiene el coraje de priorizar de frente a sus propios stakeholders. ...Lo que no es un mal resultado.*

## V. ¿Qué podemos y debemos hacer nosotros?

Es muy fácil decir que la responsabilidad la tienen los demás, pero de la lectura de este capítulo le debe de haber quedado claro al lector que **nosotros, las personas, como individuos, como consumidores, como miembros de organizaciones de la sociedad civil, como funcionarios públicos, como empleados o dirigentes, etc., somos los que tenemos la responsabilidad en el logro del desarrollo sostenible.** A fin de cuentas, son las personas las que toman las acciones y decisiones, claro está que dentro de un contexto de reglas de juego, pero podemos usar nuestra libertad de selección para contribuir desde dentro de las instituciones (empresas, gobiernos, medios, centros educativos, ONG, etc.) y sobre todo como consumidores, y así favorecer a las empresas que asumen sus responsabilidades ante la sociedad y lo informan. El consumo responsable cae sobre nosotros. Pero para ello necesitamos también gobiernos, medios de comunicación e instituciones de la sociedad civil responsables y activistas, que diseminen esta información.

### En resumen

Los ODS ofrecen una ambiciosa, aunque lamentablemente desenfocada, guía para las empresas que quieren reconsiderar cuál es su responsabilidad ante la sociedad y tomar acciones. Las 169 metas son tan amplias que hay para todos, pero de aquí el riesgo de tentar a las empresas a involucrarse en actividades donde no tendrán impacto, en las cuales no

<sup>3</sup> La empresa de consultoría Corporate Citizenship ha hecho un extensivo análisis de las posibilidades de contribución de las empresas en cada uno de los 17 objetivos, *SDS 2015*, que recomendamos consultar.

tienen ventajas comparativas, o bien, de imputar cosas que han están haciendo y explotar los ODS para beneficio propio. Las empresas deben analizar su estrategia de negocios y de responsabilidad, el contexto en que operan, sus capacidades financieras y gerenciales, y contrastarlos con las necesidades que plantean los ODS, y así decidir qué pueden hacer. Algunas empresas, las más avanzadas, a lo mejor podrán ir más allá de adaptar sus estrategias, ampliándolas y expandiendo su campo de acción. Pero estas son pocas.

Y nosotros, como consumidores, empleados, dirigentes, funcionarios, políticos, académicos, etc., debemos ejercer nuestro poder para exigir comportamientos responsables e información sobre ellos... Y consumir responsablemente.

## VII.3. ¿Falta algún Objetivo de Desarrollo Sostenible?

### I. Introducción

¡Como si no tuviéramos bastante con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas, ahora viene el suscrito a decir que falta algo! **Éramos muchos y parió la abuela.**

Luego del análisis presentado en los capítulos anteriores, creo que **falta un ODS y algunas metas.** Después de tantas quejas de que 17 objetivos y 169 metas eran muchos, preguntarse ahora si falta algo puede parecer contradictorio. **Pero sí, falta uno, el más importante. Si se desea la participación activa del sector privado en sus logros, es necesario un entorno legal e institucional que sea conducente a esa participación.**

En dos capítulos anteriores comentábamos sobre la contribución que las empresas podrían hacer al logro de los ODS, a través de acciones puntuales, ya fuera a través del impacto de las actividades de su negocio tradicional o bien enfocando algunas actividades nuevas específicamente a potenciar el logro de alguno de ellos. No obstante, estas contribuciones, si bien importantes, en el conjunto de sus posibilidades son marginales. **Las empresas pueden hacer una contribución más significativa al desarrollo sostenible, a través de la creación de empleo, de la provisión de bienes y servicios que la sociedad necesita para su desarrollo, mediante el pago de impuestos para que los gobiernos cumplan con sus responsabilidades en el desarrollo sostenible. Haciendo más y mejor lo que saben hacer bien. Para ello es necesario que las empresas encuentren un terreno fértil para su operación, un clima de negocios conducente a su creación, operación y crecimiento.**

Si bien, a diferencia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), el sector privado tuvo alguna participación en el desarrollo de los ODS, estos siguen siendo **orientados por y para los gobiernos, aunque no asignen responsabilidades específicas a ninguna de las partes. En principio el sector privado tiene un papel muy secundario. Se desaprovecha una oportunidad de ponerlo como actor clave.** A lo mejor sí lo será en la tercera ronda de objetivos que se aprobarán en el 2030, ya que todavía no habremos resuelto el problema de la pobreza ni logrado el desarrollo sostenible. Y no es que una Asamblea General de la ONU, que es la que aprueba los objetivos de desarrollo, pueda dictar lo que debe hacer el sector privado, pero **los gobiernos miembros sí pueden facilitar su participación, más allá de pedirla.**

El objetivo global de los ODS es el desarrollo sostenible, y en particular la reducción de la pobreza y de las desigualdades. Son muchos los estudios que demuestran que la solución de estos problemas puede contribuir al crecimiento económico, a la convivencia social, a la equidad en el disfrute de los bienes comunes, etc. **Pero casi nunca se dice cómo se puede lograr.**

Después de la aprobación de los ODS, las empresas y sus organizaciones ya han comenzado a prepararse y tomar algunas medidas. Por ejemplo, el *World Business Council for Sustainable*

*Development* (WBCSD) desarrolló instrumentos para guiar a las empresas en la evaluación de sus posibles contribuciones a los ODS (*SDG Compass: Guide for business action on the SDGs*), y en la reunión del Foro Económico Mundial en Davos, el 20 de enero del 2016, el WBCSD, con el apoyo de algunas multinacionales, se anunció la creación de la *Global Commission on Business and Sustainable Development* (GCBSD), con el objeto de “...**investigar** cómo las empresas que aún en esfuerzos para eliminar la pobreza extrema y proteger los recursos naturales puedan lograr significantes beneficios económicos en el largo plazo y contribuir a lograr los ODS para el 2030” (Davos es un terreno muy fértil para el anuncio de iniciativas, esperemos que esta tenga algún éxito a través de sus “investigaciones”). El CEO de Unilever, Paul Polman, uno de los reconocidos líderes en sostenibilidad, dijo en el anuncio que los “*ODS no se pueden lograr sin la participación del sector privado. Después de todo, contribuyen al 60% de los PIB, al 80% de los flujos de capitales y a la creación del 90% de los empleos en los países en vías de desarrollo*”.

## II. Pobreza y empleo

Los ODS contienen la expectativa implícita de que el sector privado va a contribuir, pero no hay detalles ni del cómo, ni de lo que es necesario que hagan los gobiernos para que esa contribución sea efectiva en términos del clima de negocios.

Dos ejemplos de la necesidad de un clima de negocios conducente: pobreza y empleo

1. **Un buen ejemplo del papel que el sector privado puede desempeñar, conjuntamente con el sector público, es el caso de la reducción de la pobreza.** Uno de los instrumentos que se han demostrado efectivos en los países en vías de desarrollo son los programas de **transferencias condicionadas de efectivo**, a través de los cuales se les paga a las madres para que sus hijos asistan consistentemente a la escuela y a revisiones médicas. Estos programas han sacado a millones de personas de los niveles de pobreza (medidos con la estrecha visión de ingresos diarios). Ha sido el caso de programas como el de Oportunidades, en México; Bolsa Familia, en Brasil, y Familias en Acción, en Colombia. Tienen el doble impacto de mejorar los ingresos familiares y de producir una juventud mejor preparada para afrontar los retos sociales y económicos.

**¿Pero qué pasa cuando los jóvenes crecen y dejar de calificar para los recursos del programa?** Se supone que deberían comenzar a trabajar. Sin embargo, en muchos casos no encuentran empleo, y pasan a engrosar las filas del desempleo juvenil. Las transferencias condicionadas de efectivo necesitan de **programas concurrentes de entrenamiento y preparación para el empleo y de oportunidades del empleo mismo**. Y es aquí donde el sector privado puede desempeñar un papel importante (ver *Empleo y emprendimiento como responsabilidad social de las empresas*, capítulo II.8 del volumen III).

El sector privado suele ser el más grande empleador, y es el que mejor conoce sus propias necesidades en cuanto a calificaciones del personal. Dependiendo del empleo público tiene las consecuencias, ampliamente conocidas, de ineficiencia, déficit público para financiarlo, transferencia de recursos productivos a recursos no tan productivos, inflación para financiar el déficit, entre otras. Adicionalmente, el empleo en el sector público tiene un efecto multiplicador menor que el empleo en el sector privado.

Los principales logros en la reducción de la pobreza a nivel agregado, en el periodo de vigencia de los ODM (2000-2015), se debieron al crecimiento económico de China (1.350 millones de habitantes) e India (1.250 millones), más que a los ODM mismos. Para ponerlo en contexto: son más que todo el continente de América (950 millones), la Unión Europea (500 millones) y toda el África Subsahariana (800 millones) juntos. A veces se pierde de vista lo que quieren decir China y la India. **La reducción de la pobreza fue principalmente consecuencia del crecimiento del empleo en el sector privado en estos dos países.**

Es cierto que en otros países las transferencias del sector público contribuyeron a una mejora en las estadísticas sobre los niveles de pobreza, pero las preguntas que hay que hacerse en este caso son: ¿Basta la transferencia de dinero para resolver el problema de la pobreza, que es algo multidimensional, que no es solo un problema de ingresos diarios? ¿Son fiscalmente sostenibles a largo plazo estas transferencias? ¿Qué hacen las familias cuando se gradúan de los programas para mantener el nivel de vida? ¿Y los pobres que no tienen niños?

2. El sector privado desempeña un papel fundamental en la creación de empleo productivo, sostenible, en la generación de riqueza (y no nos referimos a la riqueza de solo algunos a través de remuneraciones exorbitantes). **Pueden desempeñar un papel mucho más clave en el desarrollo económico y social que las acciones puntuales que se pretende estimular en apoyo de los 17 ODS y sus 169 metas.** Aun cuando queramos apelar al sentimiento de solidaridad y de responsabilidad ante la sociedad de las empresas, hay que recordar que las mueven motivos económicos, no solo para sobrevivir y seguir siendo empresas, sino para poder competir en mercados cada vez más competitivos.

**Es el crecimiento económico de las empresas el que puede crear empleo, que es el principal antídoto contra la pobreza y fuente de dignidad para el ser humano. Claro está que esto debe ir en paralelo con esfuerzos para que ese trabajo sea digno, tratando al empleado como persona, no como insumo en la producción, no como “mano de obra” o “recurso humano”, al mismo nivel que los recursos financieros o la materia prima.** *Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, pero no el único; junto con ellos hay que considerar otros factores humanos y morales, que, a largo plazo, son por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa* (Juan Pablo II en *Centesimus Annus*).

El objetivo 8: *Empleo digno y crecimiento económico: promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, un empleo pleno y productivo, y un trabajo digno para todas las personas*, pareciera que cubre estas necesidades, pero lo hace pidiendo que se cree más empleo a través del crecimiento económico, pero no se preocupa de **cómo y quién va a crear ese empleo, ni de cuáles son las condiciones necesarias para esa creación.**

### III. Clima de negocios

Algunos componentes del **entorno o clima de negocios** ya están considerados en otros ODS, por ejemplo en el número 9, *Innovación e infraestructuras*, donde hay metas referi-

das a la provisión de “*infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad*”, supuestamente bajo la responsabilidad de los gobiernos, y a la mejora del acceso de las PyMEs al financiamiento, quizás a cargo de los sectores financieros público y privado. Este acceso también es un ejemplo paradigmático de la problemática que enfrenta el sector privado. El sector financiero quiere financiar a las empresas (si los gobiernos no acaparan el crédito disponible), es su negocio, pero para ello deben encontrar buenas empresas, que tengan proyectos de inversión que sean factibles, rentables, responsables, y para esto es clave el entorno de negocios en que operan las PyMEs. Si encuentran un ámbito donde es complejo constituirse y expandirse, en el cual existen serios obstáculos burocráticos y no hay un ecosistema de apoyo para su desarrollo (incubadoras, servicios de asistencia, mercados financieros, políticas públicas, infraestructura, educación, etc.), será muy difícil que creen empleo, prosperen y contribuyan al desarrollo económico. **Los gobiernos tienen la responsabilidad de ayudar a desarrollar ese ecosistema** (para una descripción de este ecosistema para la operación de las empresas, ver *Empleo y emprendimiento como responsabilidad social de las empresas*, págs. 24-29, capítulo II.8 del volumen III).

**Los 17 ODS actuales tienen el denominador común de pedir al sector privado que haga cosas, pero no se preocupan de lo que puedan necesitar para hacerlo.** En principio pareciera que los ODS están dirigidos a los gobiernos, pero estos no ofrecen colaboración para el desarrollo del sector empresarial. Se espera que sea la iniciativa de las empresas la que contribuya al logro de los ODS. Y muy posiblemente sea así, pero vista la discusión anterior, **es necesario que los gobiernos faciliten la operatoria de las empresas para que puedan ir más allá de acciones puntuales, separadas, y contribuyan al crecimiento económico y el empleo.** Para el desarrollo sostenible no basta con la acción gubernamental, ni que la participación del sector empresarial se reduzca a actividades de responsabilidad social. Y la única vez en que se menciona la palabra “empresa” (aparte de dos referencias a PyMEs) en las 169 metas, es en la número 12.6, que dice: “*Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes*”. ¿Es suficiente? Obviamente que no. **Las empresas pueden y deben hacer mucho más.**

#### IV. Una propuesta: el nuevo objetivo, el 18

No podemos presentar en este capítulo el análisis de los aspectos relevantes de un clima de negocios conducente; sin embargo la siguiente propuesta está basada en tal análisis, y esperamos que se explique por sí sola<sup>1,2</sup>.

**Objetivo 18:** *Promover el desarrollo de un clima de negocios conducente a la operación de las empresas, para que puedan contribuir al logro de los 17 objetivos precedentes.*

<sup>1</sup> *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*, Banco Mundial, Washington, 2016.

<sup>2</sup> Un buen esquema para el diseño de políticas de inversión privada, conducente al desarrollo sostenible, se puede ver en *Investment Policy Framework for Sustainable Development*, publicado en febrero del 2016 por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

***Meta 18.1:** Reducir obstáculos a la creación, operación y disolución de empresas, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, en los aspectos laborales, comercio doméstico e internacional, inversiones y respeto a los derechos de la propiedad privada, y promover un ecosistema que apoye el desarrollo de las PyMEs.*

***Meta 18.2:** Fortalecer las instituciones del sistema regulatorio de la actividad empresarial, para que operen con mayor efectividad y eficiencia, en particular tomando en cuenta los costos y beneficios de las regulaciones.*

***Meta 18.3:** Fortalecer el sistema jurídico y los sistemas de resolución de disputas, para que las empresas tengan acceso a una justicia imparcial, eficiente en términos de costo y tiempo, y efectiva en términos de la resolución de los casos.*

***Meta 18.4:** Preparar e implementar planes nacionales que garanticen la protección, respeto y remediación de los derechos humanos por parte de las empresas, en particular adecuando las legislaciones y regulaciones a las mejores prácticas internacionales.*

***Meta 18.5:** Adecuar los códigos criminales para establecer penas personales a quienes cometen delitos como parte de sus actividades dentro de las empresas.*

***Meta 18.6:** Coordinar los marcos legales entre los países para reducir la elusión fiscal, en particular la localización de ingresos y gastos, transacciones financieras entre empresas relacionadas y los precios de transferencia por bienes y servicios<sup>3</sup>.*

**Nótese que no se pide el otorgamiento de incentivos especiales para las empresas, se trata en todos los casos de mejorar el clima de negocios para la empresa. Nótese, además, que las metas son balanceadas, piden un mejor clima de negocios, pero también incluyen el fortalecimiento de los instrumentos de control empresarial y del sistema de administración de justicia.** Y el lector habrá notado que no hay metas referentes a la obligatoriedad de la RSE, más allá del fortalecimiento de los esquemas regulatorios y el respeto de los DD. HH., porque **la RSE no es ni voluntaria, ni obligatoria, ni es ir más allá o más acá de la ley, es un criterio para la gestión empresarial,** que depende del contexto de la empresa y de su entorno. Tampoco se menciona el tema de corrupción, ya que está cubierto en la meta 16.5.

**Lo crítico para la operatoria de las empresas es el tener las reglas de juego claras y estables, y es lo que pide este objetivo 18 y sus seis metas.**

**¿Son utópicos este objetivo 18 y sus seis metas? Son tan utópicos como los otros 17 y 169, respectivamente.**

**Y esto daría el beneficio colateral de tener 18 ODS y 175 metas, que son números más atractivos que 17 y 169.**

**Y ya hay un precedente del olvido del sector privado en el diseño de objetivos de desarrollo. El Pacto Mundial descubrió, después de algún tiempo, que se le había olvidado el tema de corrupción en los nueve principios originales, y lo añadió como principio 10, lo que también los hizo un número redondo.**

<sup>3</sup> Esta meta surge del análisis presentado en los capítulos V.3 y V.4 de este volumen.



## VII.4. Indicadores para los ODS: ¿Son medibles los ODS?

### I. Introducción

A medida que se avanza en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la pregunta más frecuente es: **¿Qué se ha logrado?** Haremos un breve repaso de los avances, para luego concentrarnos en el objeto del capítulo: cómo se pueden medir esos avances.

En un período tan corto es muy poco lo que se puede avanzar en su cumplimiento, pero sí es posible decir que ha habido progreso en el entorno de los gobiernos, empresas y otras instituciones que deben contribuir a cumplirlos. **Se ha avanzado en una mejor comprensión**, por estas partes de los retos que representan, de los posibles papeles que cada uno debe desempeñar, y se han producido un sinnúmero de documentos preparatorios, con recomendaciones sobre el camino que se debe seguir.

**Las grandes empresas han comenzado a hacer inventarios de lo que han venido haciendo**, al producir reportes para demostrar que han contribuido (muchas le han imputado a los nuevos ODS lo que venían haciendo); algunas más adelantadas están adaptando sus intervenciones para mejorar su contribución, y las más avanzadas se encuentran desarrollando productos y servicios para atender lo que creen que será una **nueva demanda de productos y servicios**.

Las que quizá más han avanzado son las **grandes empresas de consultoría**, que ven en ello un nuevo mercado, y han preparado documentos sugestivos para la implementación y de paso posicionarse para ofrecer sus servicios. También los “expertos” han aprovechado la coyuntura para ofrecer sus sugerencias (el suscrito incluido).

Un buen ejemplo de los avances en la producción de documentos preparativos lo refleja el reciente estudio de Forética. Para conmemorar el aniversario de la aprobación, ha publicado el estudio *Objetivos de Desarrollo Sostenible: ¿Qué logramos a un año de su adopción?*, que más que un análisis de los logros, como dice el título, es un “Análisis de Forética sobre los principales informes y herramientas para la integración de los ODS en la empresa”, como dice el subtítulo. **Comenta once estudios** producidos por empresas de consultoría, “think tanks”, asociaciones empresariales y la misma ONU. Todos son en inglés. El resumen constituye un excelente inventario, y los estudios comentados son una buena colección para quienes se interesan por el tema.

La agencia para el desarrollo del Reino Unido, *Overseas Development Institute* (ODI), ha producido un estudio de los ODS para América Latina, y hace proyecciones sobre su posible cumplimiento, *Projecting progress The SDGs in Latin America and the Caribbean*. Como análisis general es interesante, pero, lamentablemente, agrega mucho de los países y cubre solo algunas metas (considera a México como parte de Centroamérica).

En abril del 2017, Globescan (empresa de encuestas) y SustainAbility (empresa de consultoría) publicaron un estudio, *Evaluating Progress Towards the Sustainable Development Goals*, que contiene los resultados de una encuesta a más de 500 profesionales. Lamentablemente, por su naturaleza no refleja el grado de progreso, como indica su título, sino las percepciones de algunas personas sobre el progreso. Es punto menos que imposible evaluar el avance de 169 metas en función de una encuesta de esta naturaleza, donde los encuestados están relacionados con pocas de estas tan variadas metas. Las opiniones expresadas son más positivas que en años anteriores, pero en general se expresa pesimismo sobre los avances, con algunos objetivos más avanzados que otros (infraestructura y energía, los que van por su cuenta) y otros en verdadero retraso (vida debajo del mar, desigualdad, empleo, crecimiento, justicia, etc., que son los que requieren acción).

Esto es solo una muestra de las decenas de estudios que se publican anualmente sobre el tema, y el lector interesado deberá buscar los más recientes. Se vuelven obsoletos al ser publicados.

Pero por ahora, la gran mayoría de estudios no analizan el progreso sobre el terreno, de forma cuantitativa. Suelen ser percepciones o resultados de algunas muestras, por objetivo, meta o país. Dentro de algunos años la sociedad exigirá saber concretamente lo que se ha logrado, más allá de las expresiones de buenos deseos en el logro de los 17 objetivos y las 169 metas. Esta última encuesta demuestra lo complejo que es y será medir progreso, **y eso es lo que analizamos a continuación.**

## II. ¿Cómo medimos el progreso en los ODS?

De alguna manera hay que medir los logros para no solamente poder mostrar progreso, sino además para determinar los esfuerzos adicionales que son necesarios para sus logros. Para ello hace falta **desarrollar indicadores**. Como el lenguaje de muchas de las metas es tan vago, no es obvio qué es lo que hay que hacer para alcanzarlos. Los mismos indicadores, si tienen las características necesarias (relevantes, medibles objetivamente, basados en información disponible, realísticos, específicos y acotados en el tiempo), nos pueden guiar en la acción.

Conociendo esta necesidad, después de la aprobación de los ODS, la Comisión de Estadísticas de la ONU (*UN Statistical Commission*), en enero del 2016, publicó la **propuesta de indicadores** *Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators*, preparada por un grupo de trabajo de expertos de la ONU y de otras instituciones. En el anexo III de la propuesta incluyen la lista de indicadores. Para algunas metas se proponen varios indicadores, y para otras todavía no se han desarrollado. Es un trabajo continuo. Según el informe:

*“Basados en el nivel de desarrollo metodológico y la disponibilidad de información, los indicadores contenidos en esta propuesta serán agrupados en tres niveles: (a) un primer nivel para indicadores que cuenten con una metodología establecida y se dispone de información*

(nivel I); (b) un segundo nivel para indicadores que cuenten con metodología establecida, pero cuya información no es de fácil disponibilidad (nivel II); (c) un tercer nivel para indicadores que no cuenten con una metodología internacionalmente acordada (nivel III)”.

Desarrollar indicadores para 169 metas, muchas de las cuales tienen un lenguaje no conducente a la implementación, no es nada fácil, y en algunos casos los indicadores deberán ser medidas indirectas del logro. La ONU ha creado un sitio web, *Sustainable Development Goal indicators website*, para diseminar información sobre los indicadores.

### III. Para muestra, un botón

Con el fin de ilustrar los indicadores propuestos y la dificultad de implementar los ODS por su lenguaje impreciso, en el capítulo VII.1 tomábamos como ilustración el objetivo más cercano a la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, el número 12, “Garantizar un consumo y patrones de producción sostenibles”. Por definición, el lenguaje del objetivo es vago, pero veamos algunas de las once metas. Destacamos en negrilla las palabras claves.

- 12.2. Para 2030, **lograr la gestión sostenible y el uso eficiente** de los recursos naturales.
- 12.3. Para 2030, **reducir a la mitad el desperdicio** mundial de alimentos per cápita en la venta al por menor y a nivel de los consumidores, y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y distribución, incluidas las pérdidas posteriores a las cosechas.
- 12.4. Para 2020, **lograr la gestión ecológicamente racional** de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y **reducir de manera significativa** su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo, a fin de reducir al mínimo sus efectos adversos en la salud humana y el medioambiente.
- 12.5. Para 2030, **disminuir de manera sustancial** la generación de desechos mediante políticas de prevención, reducción, reciclaje y reutilización.
- 12.6 **Alentar** a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.

Para estas metas (recordar que son las que supuestamente especifican lo que debe hacerse para lograr cada uno de los objetivos) incitábamos al lector a responder algunas preguntas, que son las que se haría una empresa:

- ¿Qué quiere decir “lograr la gestión sostenible y el uso eficiente” de todos los recursos naturales?
- ¿Cómo se puede determinar si se ha logrado una “disminución de manera sustancial” si no se sabe de dónde se parte?

- ¿Qué quiere decir “lograr la gestión ecológicamente racional”? ¿Qué es racional?
- ¿Qué quiere decir disminuir de manera sustancial? ¿Son las políticas las que lo logran?
- ¿Se puede decir que se cumple la meta 12.5 si se ha “alentado” a las empresas a informar sobre sostenibilidad? ¿Y si no lo hacen? ¿Basta con alentarlas?

Veamos cómo se propone resolver estos retos con los indicadores. Los indicadores propuestos para el objetivo 12 y las metas mencionadas antes son los siguientes:

Meta #	Meta	Indicador
12.2	Lograr la gestión sostenible y uso eficiente de los recursos naturales	• Consumo de recursos total y per cápita (*)
12.3	Reducir a la mitad el desperdicio de alimentos en detallistas y hogares y reducir las pérdidas en la producción	• Índice de pérdidas de alimentos
12.4	Lograr la gestión ecológicamente racional de productos químicos y reducir significativamente la disposición de desechos en agua y en la atmósfera	• Número de participantes en acuerdos internacionales sobre desechos peligrosos • Generación y tratamiento de los desechos peligrosos, por tipo de tratamiento (*)
12.5	Reducir de manera sustancial reducción de desechos	• Tasas de reciclaje nacional y toneladas de reciclado
12.6	Alentar prácticas sostenibles en empresas y reflejar en informes de sostenibilidad	• Número de empresas que publican informes de sostenibilidad (*) pendientes de revisión

Este breve ejemplo ilustra las grandes dificultades de cumplir con los objetivos y metas tal y como fueron redactados.

- En la 12.2 **no se puede determinar si el consumo es sostenible o insostenible**, a menos que se establezcan criterios para la sostenibilidad.
- En la 12.3 **no se dispone de la base** para determinar la meta de reducción a la mitad, en cuanto a las ventas al detal (supermercados, etc.) y en hogares, y la parte de la producción **no tiene meta**, ya que solo menciona “reducir”. ¿1%? ¿50%?
- En la 12.4 **no se define qué es gestión ecológicamente racional ni la magnitud de la reducción**. No parece que el **número de firmantes** de acuerdos determine esta gestión, ni la reducción. El indicador de generación y tratamiento sí puede ayudar a determinar la reducción, pero, de modo difícil, si la gestión es ecológicamente racional o no.
- En la 12.5 los indicadores son más acertados, ya que el enunciado es más preciso. Lo que faltaría por determinar es qué quiere decir de manera “sustancial”. **No se estipulan metas de reducción**.

- La 12.6 es la más cercana a la responsabilidad empresarial, ya que pide prácticas empresariales sostenibles, pero **el indicador es el número de informes de sostenibilidad**. Este último es uno de los más paradigmáticos del problema de los indicadores. **¿El número de reportes producidos es un indicador de las prácticas sostenibles adoptadas?** ¿Hay que producir informes de sostenibilidad para ser una empresa sostenible o más bien los producen empresas que necesitan parecerlo? ¿Representan los informes formales de sostenibilidad lo que necesita saber la sociedad? ¿Es información sobre sostenibilidad lo mismo que un reporte de sostenibilidad? ¿Estamos confundiendo la realidad con su imagen, la sostenibilidad con el informe? **Parece ser una meta dictada por los promotores de informes de sostenibilidad** (ver el capítulo VI.3 de este volumen).

**Esto no quiere decir que los indicadores no sean útiles, pero sí que por ahora son incompletos, y en algunos casos no son los relevantes.** El trabajo de producir los indicadores no es envidiable, es casi misión imposible si se considera desde el lenguaje genérico del que se parte. El lenguaje de los objetivos debió ser más preciso, más concreto, pero si fuera así, quizás habría habido muchas dificultades en su aprobación. El ejercicio de la preparación de indicadores y eventualmente su recolección debe ser una lección para preparar los objetivos que se propondrán para el período 2031-2045 (no se habrá erradicado la pobreza, ni logrado el desarrollo sostenible). También será una **lección para capitalizar en el avance de las tecnologías de medición y de gestión de la información para mejorar los indicadores.**

**Y todo esto también revela que el logro va a requerir no solamente de la participación de gobiernos con políticas conducentes, regulaciones pertinentes e instituciones y recursos adecuados a los retos, sino de la colaboración de las empresas y de todos nosotros. Y lo que es más importante, de instituciones y personas que vigilen y exijan el cumplimiento.**

## En resumen

Ha habido buen **progreso en la concientización de la problemática** y en la preparación de informes para guiar la acción. **Pero lo importante son las acciones** para el logro de los ODS. Todavía es muy temprano para pedir cuentas, pero los **indicadores desarrollados deben ayudar** en la tarea, en particular para desarrollar los sistemas de recolección y disseminación de la información pertinente. Y aunque los indicadores son imperfectos e incompletos, es de suponer que se irán refinando. Lamentablemente, la tarea no puede esperar, se necesitan estas guías cuantitativas para la acción. Y ojalá que sirvan, aunque en forma parcial, para **controlar las promesas y compromisos**. Por ahora, la ONU y sus instituciones están muy pendientes del tema, y hay que aprovechar la euforia inicial, porque seguro que en el quinquenio del 2021-2025 el interés habrá decaído. A lo mejor en el quinquenio 2026-2031 se renovará el interés, ya que habrá que empezar a rendir cuentas.

## VII.5. El Acuerdo de París: analizado y explicado sencillamente

Mucha alegría produjo la aprobación del *Acuerdo de París sobre el Cambio Climático*. “Histórico”, “transcendental”, “éxito monumental”, “sin precedentes”, son algunos de los adjetivos usados. Ante los resultados de las conferencias anteriores (el fracaso de Copenhague o el éxito parcial del Protocolo de Kioto), el hecho de que haya habido consenso sobre algo ha sido motivo de alegría. Se logró un acuerdo y todos estamos contentos. Pero, **¿qué se logró con este acuerdo?, ¿cómo se logró?, ¿qué deficiencias tiene y dónde están?**

Todos estamos (¡debemos estar!) interesados en el cambio climático, nos afecta a todos, pero es un tema tan complejo y tan extenso que no es fácil entenderlo. En este capítulo analizamos si está justificada la alegría. Intentaremos hacerlo de una manera sencilla, pero con rigor. No nos limitaremos a hacer un paseo periodístico.

El acuerdo no es tan bueno como el que necesitaría la humanidad, aunque **permitirá avances en el control de las emisiones, pero se confía mucho en que en el futuro los países se portarán mejor que ahora**. A lo mejor tendremos que esperar que ocurran muchas catástrofes, para que se tomen acciones concretas con la urgencia que el problema requiere.

### De dónde viene el problema

El clima está cambiando, y la ciencia lo atribuye a la acumulación de gases de efecto invernadero (GEI) (dióxido de carbono, metano y óxido de nitrógeno mayormente<sup>1</sup>) en la atmósfera, generados por la actividad humana (antropomórficos), en su mayoría ocurrida desde el comienzo de la revolución industrial de finales del siglo XIX y principios del XX.

**¿Cuáles son las principales actividades que contribuyen a las emisiones de GEI?:** la combustión de combustibles fósiles (generación de electricidad, vehículos de combustión interna, aviación, plantas industriales), que generan mayormente dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>); la deforestación, que libera metano y disminuye la absorción de CO<sub>2</sub> en la fotosíntesis; la producción agrícola, que remueve el metano de la tierra; la producción ganadera, que genera metano en los eructos y desechos de los animales; el deshielo, que libera el metano retenido en el hielo. El óxido de nitrógeno (N<sub>2</sub>O) se produce en su mayoría en las actividades agrícolas, aunque también en las industriales, transporte y generación de energía.

**Hay algunos sectores que son particularmente importantes en la generación de GEI.** Algunos datos: **90 empresas son responsables por dos tercios de las emisiones** acumuladas de GEI en el período 1971-2010, 83 de las cuales son energéticas. La **ganadería** contribuye a más del 5% de las emisiones totales, más o menos lo mismo que la industria de la aviación y la tecnología de la información combinadas. Otro de los grandes emiso-

<sup>1</sup> El metano y el óxido de nitrógeno tienen más poder de calentamiento que el dióxido de carbono, 28 y 300 veces más, respectivamente.

res es la industria del **cemento**, que contribuye al 5% de las emisiones. La **deforestación y el cambio en el uso de la tierra** han contribuido al 15% de las emisiones. Cerca del 20% de estas provienen de la combustión de la gasolina en los **vehículos**. Más del 40% de las emisiones provienen de las **edificaciones comerciales y residenciales**, a través del empleo de energía y gases usados en la refrigeración, calentamiento y aislamiento.

Los países que más GEI generan son **China** (gran parte de la generación eléctrica es con carbón, que emite mucho más CO<sub>2</sub> que el gas natural<sup>2</sup>) y **EE. UU.**, por su producción industrial, vehículos, consumo de carbón, etc. EE. UU. tiene solo el 5% de la población mundial, pero contribuye con casi el 19% de las emisiones globales. China aporta el 23%. Otros grandes emisores son los países de la **Unión Europea, India y Brasil**. De aquí que la reducción de las emisiones no sea solo responsabilidad de los países desarrollados.

Esto ha producido ya un calentamiento global de 1 °C desde la revolución industrial, y si continúa la tendencia, podría llegar a 5 °C a finales del siglo.

## Consecuencias del cambio climático

Nótese que nos referimos a “cambio climático” y no a “calentamiento global”, como en el pasado. Tampoco aludimos a contaminación, que es otra cosa<sup>3</sup>. El problema no es solo la elevación de la temperatura en el planeta, sino que además esa subida conduce a cambios en el clima. Sin entrar en muchos detalles, la acumulación de GEI no deja escapar el calor hacia la atmósfera, y sus principales consecuencias son el deshielo en los polos y en las montañas (lo que libera todavía más GEI que están atrapados en el hielo), que **eleva el nivel del mar**. Esto afectará seriamente a las comunidades costeras y a países enteros, como son las islas de baja altura en el Pacífico, que podrían desaparecer. También conduce a **mayores sequías en algunos lugares y más precipitaciones en otros, a tormentas más fuertes, inundaciones, olas de calor o de frío**.

Pero lo menos difundido, pero igualmente grave, son los **cambios en la biodiversidad** con la **migración de especies animales** hacia lugares más fríos (peces, insectos, etc.), modificaciones en las zonas donde se pueden cultivar algunas cosechas, cambios en la **productividad y calidad de las cosechas** (la producción de vino se puede desplazar hacia el norte o al sur, dependiendo del hemisferio). Todo ello conlleva cambios en la actividad productiva agrícola, de modo que beneficia a algunos y perjudica a otros; podrá haber también una **dispersión de plagas en el ámbito vegetal y de enfermedades en el mundo animal**, hacia lugares que no tienen las defensas naturales establecidas. Habrá más **escasez de agua** en algunas partes del planeta, al derretirse los glaciares de los que

<sup>2</sup> China inaugura dos plantas eléctricas semanales, con el peor combustible, el carbón (1,75 veces peor que el gas natural y 1,25 veces peor que el diésel). Cada año China instala 70 GW de capacidad, que es el 80% de la potencia neta instalada en España. Cada 15 meses China instala el equivalente a una España en capacidad de generación, pero con carbón.

<sup>3</sup> En algunos medios llaman a las emisiones de GEI “contaminación” o, lo que es todavía peor, “polución”, que tiene otras connotaciones. Contaminación se refiere a la emisión de otros gases, y sobre todo partículas que se quedan en el aire y que afectan su calidad. Los GEI son invisibles y están en la atmósfera. Aunque tienen fuentes comunes: la combustión.

dependen muchas comunidades, y aumentos en la desertificación. La disponibilidad de agua, con los cambios climáticos, aumentará los conflictos por su acceso dentro de las zonas de escasez. Estas alteraciones en la biodiversidad también amplificarán los problemas existentes de **hambre y malnutrición** en países en vías de desarrollo, y contribuirán a las **migraciones**.

A pesar de las medidas de **mitigación** que se están adoptando, muchos de estos problemas son inevitables, y bastantes países y sectores de la población tendrán que adaptarse. La **adaptación** a los daños es un componente clave del acuerdo, y es para lo que se pide **financiamiento** de los países que han contribuido a crear el problema.

### ¿Qué se logró con el Acuerdo de París?

**El principal logro fue la unanimidad de todos los países del mundo de que el cambio climático es un problema urgente que hay que atacar, y de que los países en vías de desarrollo reconocieron que la solución los incluye, que no es solo responsabilidad de los que ya han contribuido a crear el problema. También se reconoció que las soluciones impuestas desde arriba no tenían posibilidad de lograr acuerdos, que para conseguir la participación de todos había que dejar que los países determinaran lo que pueden hacer, sus “contribuciones” voluntarias, cada uno desde su posición actual y de acuerdo con sus capacidades, hasta el 2030.** Esto tiene la gran ventaja de alcanzar la participación de todos, pero la desventaja de que cada uno va por su cuenta, y como se demostró al contabilizar las ofertas de contribuciones de unos 180 países antes de la conferencia, no se lograría el objetivo de limitar el aumento del calentamiento global en 2 °C.

Según el acuerdo, las medidas para limitar el calentamiento global están centradas en tres pilares: (1) las contribuciones voluntarias de los países y su revisión periódica para la **mitigación**; (2) mejoras en las capacidades de **adaptación** de las naciones a los efectos del cambio climático, y (3) el **financiamiento** de los países desarrollados (y aportes voluntarios de países en desarrollo, como China) a las demás naciones, para acciones de adaptación a los efectos del cambio que está ocurriendo y el desarrollo de tecnologías para la energía limpia. Y todo esto requiere de **transparencia y rendición de cuentas con asunción de responsabilidad** (*accountability*). La transparencia está plasmada en el acuerdo, la “*accountability*” es dudosa.

- **Mitigación:** Los países sometieron sus “**contribuciones previstas determinadas a nivel nacional**”. En inglés es quizá más ilustrativo: la palabra usada en inglés para describir las contribuciones previstas es “*intended*”, que también quiere decir “*intenciones*”, que no representan compromiso alguno. Cada país presentó las contribuciones como le pareció más conveniente para sus propósitos, como reducciones sobre diferentes años de base. Es muy difícil armonizarlas, lo cual se contempla implementar como parte del acuerdo. Este no establece qué deben hacer los países para lograr sus contribuciones, ni lo que pasa si no las cumplen. Inclusive muchos países, y el acuerdo lo reconoce, condicionaron el cumplimiento de sus ofertas a



recibir el apoyo financiero de los países desarrollados. No era de sorprender que las contribuciones iniciales fueran muy conservadoras, por si acaso. De hecho, al agregarlas (tarea muy compleja) se llegó a la conclusión de que el calentamiento global sería superior a los 3 °C.

- Se acordó que los niveles de “compromisos” fueran diferenciados para países en vías de desarrollo y desarrollados. Los segundos debían lograr una reducción absoluta y presentar más detalles, en tanto que los primeros *“deberían seguir aumentando sus esfuerzos de mitigación, y se les alienta a que, con el tiempo, adopten metas de reducción o limitación de las emisiones”*. Todos *“deberían esforzarse por formular y comunicar estrategias a largo plazo, para un desarrollo con bajas emisiones de gases de efecto invernadero”*. Se usa un lenguaje tradicional para estos casos, que dice que las actuaciones son en función de *“las responsabilidades comunes pero diferenciadas y las capacidades respectivas, a la luz de las diferentes circunstancias nacionales”*, que es un eufemismo de negociación burocrática para decir que *“haga lo que pueda”*. Obviamente que esto abre una gran puerta de escape, que fue necesaria para lograr el acuerdo.
- **Adaptación:** Los países deberán (ahora sí se usa “deberán” y no “deberían”) adoptar **planes de adaptación**, con las consiguientes políticas, programas e iniciativas. Esos planes deberán ser evaluados e informados a las partes del acuerdo. Cada país *“debería, cuando proceda, presentar y actualizar periódicamente una comunicación sobre la adaptación, que podrá incluir sus prioridades, sus necesidades de aplicación y apoyo, sus planes y sus medidas”*. Se estimula la colaboración entre las partes.
- **Financiamiento:** El acuerdo prevé asistencia técnica y aportes financieros de los países desarrollados a los en vías de desarrollo, para la mitigación y adaptación. **“Estimula”** a los países en desarrollo a también contribuir, si están en condiciones de hacerlo. El acuerdo no establece montos, contrario a lo que se reporta en algunos medios. Los montos mencionados en los medios son voluntarios y el resultado de las estimaciones de las necesidades de los países en desarrollo y de las voluntades de los desarrollados. Se habla de necesidades en torno a los \$100.000 millones anuales hasta el 2020, con el monto que debe ser revisado en el 2025. Quién los pone, cuándo deben estar disponibles, en qué forma y cómo se distribuyen no se especifica. Presumiblemente habrá buena cantidad de dinero en especies y se imputarán apoyos que ya se hacen o que de todas maneras se iban a hacer. **No serán incrementales ni todos en efectivo.** También requiere que los países hagan sus **planes para usar estos recursos** cada dos años y los reporten.
- **Transparencia:** Las contribuciones se revisarán en el 2018, y se debe **reportar el cumplimiento** cada cinco años y ofrecer unas metas más estrictas para el siguiente período, con criterios de *“transparencia, exactitud, exhaustividad, comparabilidad y coherencia, y velarán por que se evite el doble cómputo”*. Se crea un comité que vele y facilite el cumplimiento de la acción. Habrá que presentar **comunicaciones nacionales** cada dos años. *“Las partes que son países en desarrollo deberían proporcionar información sobre el apoyo, en forma de financiación, transferencia de tecnología y fomento de la capacidad, requerido y recibido. ... La información que comunique cada parte conforme a lo solicitado... se someterá a un examen técnico por expertos”*.

Otro de los logros del acuerdo es el **mensaje claro que se está enviando a las empresas e inversionistas, de que el mix energético tiene que cambiar**, que el consumo de combustibles fósiles debe ir disminuyendo, que las fuentes alternativas de energía con menos emisiones deben ir en aumento. Se presume que el mercado financiero, que sí tiene poder de convicción, reforzará estos mensajes. Inclusive, es posible que las empresas petroleras tengan que devaluar el valor de sus reservas, elemento crítico de su valoración en bolsa, al convertirse en no usables, no extraíbles, si eventualmente los gobiernos reducen por mandato el uso de esos combustibles y el mundo se mueve hacia energías renovables.

### ¿Por qué esta vez se logró un acuerdo?

En primer lugar, porque se aprendió del **fracaso** de la conferencia de Copenhague, donde se pretendía lograr **acuerdos de reducción vinculantes, impuestos de arriba hacia abajo**; esta vez se hizo dejando que **cada país, de acuerdo con su situación actual, su contexto y sus posibilidades, ofreciera contribuciones voluntarias**. Es difícil no lograr acuerdos si se acepta lo que cada país ofrece. Es imposible saber si podía lograrse un acuerdo más ambicioso, pero es muy posible que **el miedo al fracaso llevó a buscar compromisos** a como diera lugar. **El riesgo real y reputacional, combinado con las lecciones aprendidas, hizo posible el acuerdo**. También es de destacar que **la preparación fue muy detallada y cuidadosa** (en particular la estrategia de pedir a los países, con tiempo, la determinación de sus contribuciones voluntarias). Además, Francia, país anfitrión, hizo **esfuerzos extraordinarios de organización** y de búsqueda de consenso. También fue clave el **compromiso expresado por los más grandes emisores**, China, EE. UU. y la UE, de llegar a un acuerdo.

Adicionalmente, aprendieron que era más efectivo **llevar a los máximos líderes de los países al principio de la conferencia**, para que dieran instrucciones y aliento, y no al final, para resolver diferencias. Esto último llevó a que en Copenhague muchas cosas se dejaran abiertas para su decisión final, y los líderes de detalles sabían poco y estaban apurados para regresar a sus problemas domésticos. La caótica reunión de última hora entre los líderes de EE. UU., Alemania, el Reino Unido y Francia al final de la reunión de Copenhague, mientras el líder de China se dirigía al aeropuerto, fue una gran lección de lo que no se debe hacer.

En este contexto positivo, para entender su aprobación, merece atención el **análisis del contenido del acuerdo**. Además de **dejar que los países dijeran lo que “intentarían hacer”, para lograr el acuerdo se debió usar un lenguaje de compromiso, para evitar antagonizar a algunos**. No se pudo usar la palabra “*descarbonización*”, que es de lo que se trata, por la oposición de Arabia Saudita. También se tuvieron que poner muchos **verbos en tiempo condicional** para lograr la aprobación de EE. UU., que sabía que no lograría la ratificación del acuerdo en el Congreso si contuviera compromisos legalmente vinculantes (EE. UU. nunca ratificó el Protocolo de Kioto). Se usa el tiempo “deberían” en vez de “deberán”, que hubiera sido vinculante; “...*los países desarrollados deberían seguir enca-*

*bezando los esfuerzos y adoptando metas absolutas de reducción de las emisiones para el conjunto de la economía". Y que los "países en desarrollo **deberían** seguir aumentando sus esfuerzos de mitigación, y se les **alienta** a que, con el tiempo, adopten metas de reducción o limitación de las emisiones para el conjunto de la economía, a la luz de las diferentes circunstancias nacionales".* Y el sentido de que "**haga lo mejor que pueda**", en vez de "haga esto y esto", o bien que se debería alcanzar el pico en emisiones "**lo antes posible**" (China lo ofrece para el 2030, hasta allí sus emisiones aumentan), contribuyó al consenso. Pero la realidad es que para el 2030 deben empezar a bajar para todos los países.

**Si se quiere aprobar, por unanimidad de 195 países y la UE, un documento de 40 páginas, que supuestamente dice lo que cada país puede y debe hacer, es imaginable el tipo de lenguaje que debe contener, la clase de compromiso que puede exigir y las formas sutiles de supervisión y control que se pueden sugerir.** Como parte del acuerdo, no hay instituciones supranacionales capaces de obligar al cumplimiento de las intenciones, aunque sí se establecen comités y grupos de seguimiento y coordinación. Si se quiere aprobar este tipo de documento se debe recurrir a un lenguaje muy cauteloso, que no obligue, que dé la posibilidad de hacer cambios, de adaptarse. Y en este caso, de manera acertada, el no empezar con obligaciones legalmente vinculantes de reducción, que es imposible que sean aceptadas.

El **documento será legalmente vinculante** cuando "*no menos de 55 partes en la convención, cuyas emisiones estimadas representen globalmente un 55% del total de las emisiones mundiales*" de GEI lo ratifiquen (el período de ratificación es entre abril del 2016 y abril del 2017). **Lo de que el documento será legalmente vinculante es interpretado por algunos, de modo muy superficial, como que los países han adquirido obligaciones legalmente exigibles. No, no es así. Lo que es vinculante es el documento, que contiene obligaciones con lenguaje como "debería", "intenciones", "de acuerdo con su posibilidades",** y algunas otras de menor importancia, que sí son obligatorias. ¿Y ante qué corte de justicia responden? Ante la de la opinión de los demás países y la de la opinión pública. **¿Qué pasa si un país no cumple con las indicaciones de buenos deseos que enviaron?** Mala reputación externa, y posiblemente presión de los que sí están cumpliendo, pero no hay penalizaciones. El tiempo dirá si el instrumento fue efectivo.

## Otros logros

Hubo otras acciones en paralelo, que son destacables. El acuerdo estipula que si bien el objetivo es un aumento de no más de 2 °C, **estimula a seguir esforzándose por limitar el aumento de la temperatura a 1,5 °C.** Laudable, y no fue fácil lograrlo, pero es un "saludo a la bandera", falta ver qué harán para que ello se logre, no basta con buenas intenciones. ¿Y cuando vean que otros no lo hacen y adquieren ventaja competitiva con ello en los mercados internacionales, que harán? Afortunadamente se conformó una **alianza** de unos 100 países, incluyendo a EE. UU. y la Unión Europea, a fin de promover que las emisiones se limiten, para que el aumento de la temperatura no llegue a los 1,5 °C. Pero no especifica las medidas que se deben tomar para lograrlo.

También hubo ofertas de grandes filántropos (Bill Gates entre ellos), que ofrecieron parte de sus recursos para adelantar la **investigación y desarrollo** de fuentes alternativas de energía más eficientes, en particular a menores costos que las actuales. También es una iniciativa muy laudable, pero habrá que ver si ello llega a tiempo y si basta con acciones de parte de algunos individuos y gobiernos. **Hoy todavía es difícil para las fuentes energéticas competir en precio con los combustibles fósiles en muchos sectores, por ejemplo, el transporte. No es suficiente con rebajar el precio de las alternativas, hay que subir el valor de los combustibles y eliminar los subsidios** (como se comenta al final). Y hay consumos de energía para los cuales la sustitución de unas fuentes por otras no es sencilla, como, por ejemplo, en el transporte terrestre, marítimo y aéreo, y en las edificaciones, para los cuales el cambio de los patrones de consumo y de fuentes energéticas requiere de muchas decenas de años (la vida útil es relativamente larga).

No hay que quitarle mérito al acuerdo, se lograron cosas significativas, como se ha mencionado. Esperemos, por el bien de todos, que los países no se duerman en los laureles. Como en todo, *"the devil is in the details"*. **El acuerdo no garantiza acción, todo sigue dependiendo de los gobernantes, que adopten las políticas, incentivos y desincentivos, de que las empresas tomen las medidas pertinentes, de que los mercados financieros canalicen los recursos hacia proyectos e inversiones que limiten el cambio climático y, al final, que la sociedad, en sus decisiones cotidianas de adquisición y consumo, favorezcan acciones que lo mitiguen.**

Del acuerdo por lo menos ha quedado claro que hay que vender (o no comprar) las acciones en empresas que dependen de combustibles fósiles o de contribución significativa al cambio climático, y no comprar una casa al borde del mar (por si acaso el acuerdo no logra sus objetivos).

## Pero hay una gran omisión

El gran problema: **La población toma decisiones basadas mayormente en precios, y los precios de los productos, sobre todo los energéticos, el agua y los alimentos (en especial la carne), no reflejan el costo de su consumo para la sociedad, solo, en muchos casos, el costo financiero, no real, de producción. No incluyen los costos, en términos de los daños humanos y materiales, de su contribución al cambio climático, que se mencionaron anteriormente.** Y para colmo de males, muchos países subsidian, en forma directa e indirecta, la producción y consumo de combustibles fósiles. Si lo reflejaran a corto plazo se produciría un gran desequilibrio, y el impacto sobre la población, de aumentos de precios para reflejar esos costos, puede ser muy alto, sobre todo para las poblaciones de menores ingresos.

**La solución pasa por que los precios reflejen el costo para la sociedad, a mediano y largo plazo, lo que requiere ponerle un precio al daño que producen las emisiones de GEI, y cargárselo a los productos y servicios que lo causan en función de su contribución, ya sea mediante impuestos o restricciones a la emisión (presupuestos de**

**emisiones), y se pongan en marcha los mecanismos de transición necesarios.** Hay que ponerle un precio al carbono, o sea, a la contribución que hace al cambio climático. Esto no se incluyó en el acuerdo, por ser muy controversial; sin embargo, ya hay países, estados y provincias de algunas naciones que lo han experimentado con éxito, usando las recaudaciones adicionales para hacer inversiones en reducción del cambio climático, en infraestructura e inversiones sociales, para compensar los mayores precios que se pagan por algunos productos.

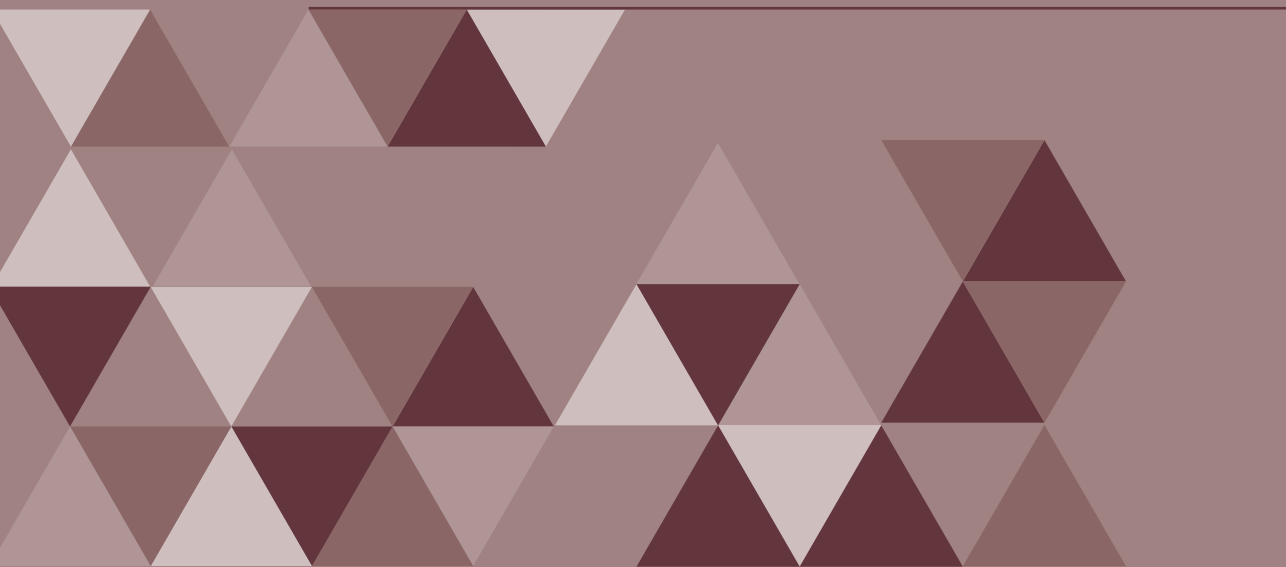
## ADDENDUM

Los compromisos necesarios fueron logrados el 5 de octubre del 2016, y el acuerdo entró en vigencia el 4 de noviembre de ese año. A principios de abril del 2017 el acuerdo había sido ratificado, por 143 de los 194 países, que cubrían el 82% de las emisiones estimadas.

---

**Octava parte**

Citas para ser  
más responsable



---

**ES**ta última parte, como en los tres volúmenes anteriores, incluye temas ligeros para cerrar las discusiones técnicas de las partes anteriores. En este caso se incluyen un gran número de las citas que publiqué por Twitter, junto con los anuncios de mis artículos, durante los años 2015 y 2016. Por este motivo, todas las citas son cortas. En Twitter, como aquí, el objetivo es balancear lo técnico con algo que nos permita un respiro del rigor. Gran número de ellas no están directamente relacionadas con la responsabilidad social de la empresa, pero tienen en común que se refieren al

---

mejoramiento del ser humano, y podríamos llamarlas, como en el título de esta parte, “citas para ser más responsable”.

Incluyen 271 citas, tomadas de múltiples fuentes, que no vale la pena listar. También están catorce citas de mi propia cosecha (si alguno las ha leído antes, disculpas, pensé que eran originales). Al ser tantas, hemos creído oportuno calificarlas en varias categorías, más para propósitos de ordenar y dividir la lectura que porque sea necesario. La clasificación no es estricta, y las catorce categorías son un poco artificiales. Algunas citas se podrían colocar en otras categorías. Ello no es lo importante, sino que pueden poner al lector a pensar cómo puede incorporar esa sabiduría, de más de cien personas, al mejoramiento de su vida cotidiana. Se pueden leer de corrido, pero quizá sea demasiado empalagoso; sería preferible absorberlas con calma. De cualquier manera, espero que encuentren algunas que les llamen la atención, que les lleguen.

Esta es la distribución de las citas:

Educación y sabiduría	36
Tiempo y experiencia	17
Juventud y envejecimiento	16
Gestión y liderazgo	35
Comportamiento	68
Silencio	10
Activismo	7
Perseverancia y adversidad	35
Amistad	5
Diferencias de género	5
Citas mías	14
No clasificadas	6
Entretenidas	10
Florentinas	7







## Citas publicadas en mi cuenta de twitter

### I. Educación y sabiduría

*La educación es la mejor provisión para el viaje hacia la vejez.*

Aristóteles, filósofo, 384-322 a. C.

*Aprender a aprender es la destreza más importante de la vida.*

Tony Buzan, autor, 1942.

*El aprendizaje es un tesoro que va con su dueño a todas partes.*

Proverbio chino.

*Los hombres sabios hablan porque tienen algo que decir. Los tontos, porque tienen que decir algo.*

Platón, filósofo, 428-348 a. C.

*Si lees, conducirás; si no lees, serás conducido.*

Santa Teresa de Jesús, religiosa, 1515-1582.

*La mente no es un contenedor que debe ser llenado, sino un fuego que debe ser avivado.*

Plutarco, escritor, 45-120.

*El pesimista se queja del viento; el optimista espera que cambie; el realista ajusta las velas.*

William A. Ward, autor, 1921-1994.

*Cada nuevo comienzo comienza al final de otro comienzo.*

Séneca, filósofo, 4 a. C.-65 d. C.

*Creatividad consiste en saber usar lo que ya sabes para ir más allá de lo que ya piensas.*

Jerome Bruner, psicólogo, 1915-2016.

*El arte de ser sabio es el arte de saber qué dejar pasar.*

William James, filósofo, 1842-1910.

*Todos quieren poseer conocimientos, pero pocos están dispuestos a pagar el precio.*

Juvenal, finales del siglo I y comienzos del siglo II d. C.

*Orden y simplificación son los primeros pasos para el dominio de un tema.*  
Thomas Mann, escritor, 1875-1955.

*Yo estudio no para saber más, sino para ignorar menos.*  
Sor Juana Inés de la Cruz, religiosa, 1651-1695.

*El hombre tiene el derecho de ser estúpido por su propia cuenta, pero no por cuenta de otros.*  
Gabriel Chevalier, escritor, 1895-1969.

*Siempre que enseñes, enseña a la vez a dudar de lo que enseñes.*  
José Ortega y Gasset, filósofo, 1883-1955.

*Es detestable esa avaricia espiritual que tienen los que sabiendo algo, no procuran la transmisión de esos conocimientos.*  
Miguel de Unamuno, escritor, 1864-1936.

*Las escuelas del país son su futuro en miniatura.*  
Tehyi Hsieh, educador y filósofo, 1884-1972.

*El gentilhombre entiende lo que es moral, el pequeño hombre entiende lo que es rentable.*  
Confucio, filósofo, 551-479 a. C.

*No busques ser una persona de éxito, busca ser una persona de valía.*  
Albert Einstein, científico, 1879-1955.

*Todos los hombres son iguales por naturaleza, pero muy, muy diferentes por educación.*  
Proverbio chino.

*Si sabe todas las respuestas es que no le han hecho todas las preguntas.*  
Confucio, filósofo, 551-479 a. C.

*Dímelo y se me olvida. Enséñame lo y me acuerdo. Involúcrame y aprendo.*  
Benjamin Franklin, estadista, 1706-1790.

*El maestro mediocre lo dice, el bueno lo explica, el mejor lo demuestra, pero el gran maestro inspira.*  
William A. Ward, escritor, 1921-1994.

*Saber que sabemos lo que sabemos y saber que no sabemos lo que no sabemos eso es el verdadero conocimiento.*  
Nicolás Copérnico, astrónomo, 1473-1543.

*Nadie aprende tanto de una materia como el que la tiene que enseñar.*  
Peter Drucker, gurú en gestión, 1909-2005.

*Sé menos curioso sobre la gente y más curioso sobre las ideas.*  
Marie Curie, Premio Nobel, 1867-1934.

*Lo importante es no dejar de cuestionar. La curiosidad tiene su razón de ser.*  
Albert Einstein, científico, 1879-1955.

*El sabio no dice todo lo que sabe, el necio no sabe lo que dice.*  
Proverbio chino.

*Lo peor es ser ignorante de tu ignorancia.*  
San Gerónimo, 347-420.

*Podemos saber con el saber de otros, pero no podemos ser sabios con la sabiduría de otros.*  
Michel de Montaigne, ensayista, 1533-1592.

*La riqueza de información crea pobreza de atención.*  
Herbert A. Simon, Premio Nobel, 1916-2001.

*Tenemos sobreabundancia de información y subabundancia de educación.*  
Úrsula Burns, Xerox CEO, 1958.

*El hombre superior es modesto en su hablar pero se excede en sus acciones.*  
Confucio, filósofo, 551-479 a. C.

*Grandes mentes hablan de ideas, mentes mediocres hablan de eventos y mentes pobres hablan de personas.*  
Eleanor Roosevelt, Primera Dama de EE. UU., 1884-1962.

*Los grandes espíritus siempre han encontrado violenta oposición de las mentes mediocres.*  
Albert Einstein, científico, 1879-1955.

*Sin la virtud, las riquezas y los honores son nubes pasajeras.*  
Confucio, filósofo, 551-479 a. C.

## II. Tiempo y experiencia

*No tienes ni mal tiempo ni buen tiempo, tienes tiempo. Úsalo responsablemente.*  
Anónimo.

*Lo que importa en la vida no es lo que te sucede, sino lo que recuerdas y cómo lo recuerdas.*  
Gabriel García Márquez, escritor, 1927-2014.

*La mayoría de nosotros empleamos demasiado tiempo en lo que es urgente y muy poco en lo que es importante.*  
Stephen Covey, autor, 1932.

*Una vida consumida en cometer errores es no solo más honorable, sino que es más útil que una no haciendo nada.*  
George Bernard Shaw, dramaturgo, 1856-1950.

*Los que malgastan el tiempo son los primeros en quejarse de que no lo tienen.*  
Jean de la Bruyere, filósofo, 1645-1696.

*El que tiene tiempo y busca el tiempo pierde el tiempo.*  
William Camden, historiador, 1551-1623.

*La verdadera felicidad está en disfrutar el presente sin una ansiosa dependencia del futuro.*  
Séneca, filósofo, 4 a. C.-65 d. C.

*Cada minuto que gastamos en preocuparnos por el futuro y lamentarnos del pasado es un minuto perdido en la cita con la vida.*  
Thich Nhat Hanh, monje budista, 1926.

*Experiencia es el nombre que le damos a los errores.*  
Oscar Wilde, escritor, 1854-1900.

*La tragedia del hombre moderno no es que sabe menos y menos sobre el significado de la vida, es que le preocupa menos y menos.*  
Vaclav Havel, Presidente de Checoslovaquia, 1936-2011.

*Una mente que se ensancha por una nueva experiencia no puede regresar nunca a sus dimensiones originales.*  
Oliver Wendell Holmes, jurista, 1841-1935.

*Adquirir experiencia no es gratis.*  
Oscar Wilde, escritor, 1854-1900.

*Las personas sabias conocen todo, las astutas conocen a todos.*  
Graffiti.

*El talento acierta en el blanco que los otros no pueden, el genio le pega al que los otros no ven.*  
Arthur Schopenhauer, filósofo, 1788-1860.

*El tiempo es un gran maestro, pero desafortunadamente mata a todos sus alumnos.*  
Hector Berlioz, compositor, 1803-1869.

*¿Amas la vida? Entonces no malgastes el tiempo, que es de eso que está hecha la vida.*  
Benjamin Franklin, estadista, 1706-1790.

*La experiencia es una dura maestra, hace primero el examen y luego imparte las lecciones.*  
Vern Law, jugador de béisbol, 1930.

### III. Juventud y envejecimiento

*Cuando era joven creía que el dinero era lo más importante en la vida. Ahora que soy viejo lo sé.*  
Oscar Wilde, escritor, 1854-1900.

*Grandes genios son aquellos que han mantenido el espíritu de la infancia y le han añadido amplitud de la visión y experiencia.*  
Alfred Stieglitz, fotógrafo, 1864-1946.

*Un joven que no es socialista no tiene corazón, un viejo que lo es no tiene cabeza.*  
Winston Churchill, Primer Ministro, 1874-1965.

*El hombre se revela viejo cuando comienza a condenar a la nueva generación.*  
Adlai Stevenson, Vicepresidente de EE. UU., 1835-1914.

*Lleva mucho tiempo llegar a ser joven.*  
Pablo Picasso, pintor, 1904-1989.

*Los seres humanos no dejan de jugar porque se hacen viejos, se hacen viejos porque dejan de jugar.*  
Oliver Wendell Holmes, jurista, 1841-1935.

*Nada hace a una mujer aparecer vieja como el querer desesperadamente parecer joven.*  
Coco Chanel, empresaria, 1883-1971.

*La mayoría de las personas no crecen, envejecen.*  
Maya Angelou, poetisa, 1928-2014.

*No soy lo suficientemente joven como para saberlo todo.*  
Oscar Wilde, escritor, 1854-1900.

*Los viejos lo creen todo; los de mediana edad sospechan de todo; los jóvenes lo saben todo.*  
Oscar Wilde, escritor, 1854-1900.

*Para recuperar la juventud solo hace falta repetir las locuras.*  
Oscar Wilde, escritor, 1854-1900.

*Nunca lamentos que te estás haciendo viejo, porque a muchos les ha sido negado este privilegio.*  
Proverbio irlandés.

*Envejecer no es perder la juventud, es una nueva etapa de oportunidad y fortaleza.*  
Betty Friedan, feminista, 1921-2006.

*En la juventud aprendemos, en la vejez entendemos.*  
Marie von Ebner Eschenbach, novelista, 1830-1916.

*El joven conoce las reglas, pero el viejo las excepciones.*  
Oliver Wendell Holmes, Juez de la Corte Suprema, EE. UU., 1841-1935.

*Los hombres jóvenes quieren ser fieles y no lo consiguen; los hombres viejos quieren ser infieles y no lo logran.*  
Oscar Wilde, escritor, 1854-1900.

#### IV. Gestión y liderazgo

*La cultura empresarial se merienda a la estrategia.*  
Peter Drucker, gurú en gestión, 1909-2005.

*Es mejor ser influenciado por una idea que robársela.*  
Graffiti.

*Para los burócratas el procedimiento es el todo, los resultados nada.*  
Thomas Sowell, economista, 1930.

*El secreto de los negocios es saber algo que los demás no saben.*  
Aristóteles Onassis, empresario, 1906-1975.

*Todas las ideas son de segunda mano, consciente o inconscientemente derivadas de millones de fuentes externas.*

Mark Twain, escritor, 1835-1910.

*Nunca soñé con el éxito. Lo hice realidad trabajando.*

Estée Lauder, empresaria, 1908-2004.

*Apréndete las reglas como si fueras un profesional para que las puedas violar como si fueras un artista.*

Pablo Picasso, pintor, 1881-1973.

*Solo tomen decisiones en grupo, así se comparte la burrada.*

Grafiti.

*Las leyes demasiado benignas rara vez son obedecidas; las demasiado severas, rara vez ejecutadas.*

Benjamin Franklin, estadista, 1706-1790.

*El precio de la grandeza es la responsabilidad.*

Winston Churchill, Primer Ministro, 1874-1965.

*El rango no confiere privilegios o da poder. Impone responsabilidades.*

Peter Drucker, gurú en gestión, 1909-2005.

*Por liderazgo queremos decir el arte de lograr que una persona haga lo que queremos por propia voluntad.*

D. Eisenhower, Presidente de EE. UU., 1890-1969.

*Un líder es uno que conoce el camino, que hace el camino y que muestra el camino a seguir.*

H. Reginald Buckler, monje dominico, 1840-1927.

*No hay nada más peligroso que una imagen precisa de un concepto borroso.*

Ansel Adams, fotógrafo, 1902-1984.

*Los hombres superficiales creen en la suerte y las circunstancias. Los fuertes creen en la causa y efecto.*

Ralph Waldo Emerson, ensayista, 1803-1882.

*La ciencia es como una brújula. Te puede decir dónde está el norte, pero no si podemos ir. Eso te lo dice la moralidad.*

Nathaniel P. (Than) Hitt, biólogo, ¿-?

*Cuando algo está hecho, hecho está. No mires hacia atrás. Mira hacia adelante, hacia tu próximo objetivo.*

George Marshall, militar, 1880-1959.

*El éxito depende de la preparación previa, sin la cual el fracaso está asegurado.*

Confucio, filósofo, 551-479 a. C.

*Si llegas a perder dinero en mi empresa lo podré entender. Si le haces perder un ápice de su reputación seré implacable.*

Warren Buffett, inversionista, 1930.

*El secreto del cambio está en enfocar todas tus energías, no en luchar contra lo viejo, sino en construir lo nuevo.*

Sócrates, filósofo, c. 470-399 a. C.

*Es imprudente herir a un adversario y dejarlo con el apetito y la capacidad de represalia.*

Maquiavelo, humanista, 1469-1527.

*Cuando el enemigo hace un movimiento en falso debemos tener mucho cuidado de no interrumpirlo.*

Napoleón Bonaparte, emperador, 1769-1821.

*A menos que haya compromisos, hay solo promesas y esperanzas, pero no planes de acción.*

Peter Drucker, gurú en gestión, 1909-2005.

*Aspira a inspirar antes de expirar.*

Eugene Bell, Jr., escritor, ¿-?

*Mide lo que es importante, no hagas importante lo que puedes medir.*

Robert McNamara, ex Ministro de Defensa de EE. UU., 1916-2009.

*Indecisiones y retrasos son los padres del fracaso.*

George Canning, Primer Ministro de Gran Bretaña, 1770-1827.

*Nunca le digas a la gente cómo hacer las cosas. Diles qué hacer y te sorprenderán con su ingenuidad.*

George S. Patton, general, 1885-1945.

*Es difícil hacerle entender algo a una persona cuando su sueldo depende de no entenderlo.*

Upton Sinclair, escritor, 1878-1968.

*La mejor profesión es aquella que da mayores provechos al prójimo.*

Martin Bucer, clérigo reformista, 1491-1551.

*Si pagas cacahuetes (poco) tendrás monos por ministros.*

Lee Hsien Loong, Primer Ministro de Singapur, 1952.

*El secreto de mi influencia es que siempre ha sido un secreto.*

Salvador Dalí, pintor, 1904-1989.

*Un pensamiento que no resulta en acción no es mucho, pero una acción que no es precedida del pensamiento no es nada.*

Georges Bernanos, autor, 1888-1948.

*No te seduzcan a pensar que aquello que no rinde beneficios no tiene valor.*

Arthur Miller, dramaturgo, 1915-2005.

*Muéstrame cómo se le retribuye a alguien y te diré cómo rinde.*

Charles Munger, inversionista, 1924.

*Un negocio que gana solo dinero es un pobre negocio.*

Henry Ford, industrialista, 1863-1947.

## V. Comportamiento

*A todo aquel a quien se haya dado mucho, mucho se le demandará, y al que mucho se le haya confiado, más se le pedirá.*

Lucas 12:48.

*Te preocuparás mucho menos de lo que los otros piensan de ti cuando te des cuenta de lo poco que piensan en ti.*

David Foster Wallace, escritor, 1962-2008.

*Los prejuicios son tu ventana al mundo, hay que limpiarla de vez en cuando para que entre la luz.*

Isaac Asimov, escritor, 1920-1992.

*La realidad es la principal causa del estrés, para aquellos que la viven.*

Lily Tomlin, comedianta, 1939.

*Ámalos a todos, confía en algunos, haz el mal a ninguno.*

William Shakespeare, dramaturgo, 1564-1616.

*El prejuicio es una carga que confunde el pasado, amenaza el futuro y hace que el presente sea inaccesible.*

Maya Angelou, escritora, 1928-2014.

*En el contener nuestros afectos egoístas y dar rienda suelta a los bondadosos está la perfección de la naturaleza humana.*

Adam Smith, economista, 1723-1790.

*La felicidad es muy sencilla: alguien a quien amar, algo que hacer y algo que anhelar.*

Rita Mae Brown, escritora, 1944.

*Dondequiera que hay un ser humano hay una oportunidad para la bondad.*

Séneca, filósofo, 4 a. C.-65 d. C.

*Si me hubieran hecho objeto sería objetivo, pero me hicieron sujeto.*

José Bergamín, autor, 1895-1983.

*No puedes librarte de ti mismo moviéndote de un lado para otro.*

Ernst Hemingway, escritor, 1899-1961.

*Tacto es la habilidad de decirle a alguien que se vaya al diablo y que ansíe hacerlo.*

Winston Churchill, Primer Ministro, 1874-1965.

*No hagas a los demás lo que te gustaría que te hicieran a ti. Sus gustos pueden ser diferentes.*

George Bernard Shaw, dramaturgo, 1856-1950.

*Tu peor enemigo no te puede hacer tanto daño como tus propios pensamientos desprotegidos.*

El Dhammapada, dichos del Buda, 400 a. C.



*Algunos de nosotros estaríamos muy sorprendidos al saber por qué otros nos respetan.*  
Marqués de Vauvenargues, moralista, 1715-1747.

*Nunca confundas el movimiento con la acción.*  
Ernst Hemingway, escritor, 1899-1961.

*A veces hay que ir por las ramas, porque allí es donde está la fruta.*  
Will Rogers, humorista, 1879-1945.

*Todos los animales, excepto el hombre, saben que la razón de ser de la vida es disfrutarla.*  
Samuel Butler, escritor, 1835-1902.

*Después del juego, el Rey y el Peón van a la misma caja.*  
Proverbio italiano.

*Enseñarles ética a operadores financieros es tan inútil como leerle Aristóteles a tu perro.*  
Alasdair MacIntyre, filósofo, 1929.

*Tengo paciencia con la estupidez, pero no con aquellos que son orgullosos de ello.*  
Edith Sitwell, poeta, 1887-1964.

*Mientras más alto nos coloquen más humildemente debemos caminar.*  
Cicerón, filósofo, 106-43 a. C.

*El orgullo es un espejo curvo que distorsiona la realidad de las cosas.*  
Francis Fernández, clérigo, 1938.

*Cualquiera puede enojarse, eso es fácil. Pero enojarse con la persona correcta en la medida correcta, en el momento correcto y con el propósito correcto, eso no está al alcance de todos y no es fácil.*  
Aristóteles, filósofo, 384-322 a. C.

*El principal problema de la comunicación es la ilusión de que ha ocurrido.*  
George Bernard Shaw, dramaturgo, 1856-1950.

*Queremos la parte de adelante en el autobús, la de atrás en la iglesia, pero el centro en la atención.*  
Anónimo.

*Alabar es una inversión en felicidad.*  
George M. Adams, ensayista, 1878-1962.

*Es más fácil luchar por tus principios que vivir de acuerdo a ellos.*  
Graffiti.

*Deja de atormentarte con las reacciones de los demás hacia ti.*  
Joyce Meyer, escritora, 1943.

*Moralidad es el respetar a las personas como fines y no como medios o cosas.*  
Immanuel Kant, filósofo, 1724-1804.

*La aritmética más difícil de dominar es la que permite contar nuestras bendiciones.*  
Eric Hoffer, autor, 1898-1983.

*Pregúntate si eres feliz y dejarás de serlo.*

John Stuart Mill, economista, 1806-1873.

*La vida se compone de muy pocos momentos para reír y de muchos para llorar. Lo mejor es dedicarse a recordar los primeros.*

Anónimo.

*La actitud egoísta de la indiferencia ha alcanzado dimensiones globales, al punto de que podemos hablar de la globalización de la indiferencia.*

Papa Francisco, 1936.

*Casi todo funciona mejor si lo desenchufas de vez en cuando, incluso tú.*

Anne Lamott, autor, 1954.

*He descubierto que la mejor manera de levantarse a sí mismo es ayudando a otros.*

Booker T. Washington, educador, 1856-1915.

*Cuando una puerta de felicidad se cierra otra se abre, pero la miramos tanto que no tenemos tiempo de ver la abierta.*

Helen Keller, escritora, 1880-1968.

*El hombre nace llorando y el mundo se alegra. Debes vivir para que al morir el mundo lllore y tú te alegres.*

Proverbio cherokee.

*Si no mantienes tus valores cuando están sometidos a prueba, no son valores, son un hobby.*

Jon Stewart, comediante, 1962.

*Para lograr grandes cosas debemos no solo actuar, sino también soñar, no solo planificar, sino también creer.*

Anatole France, autor, 1844-1924.

*La integridad no conoce reglas.*

Albert Camus, autor, 1913-1960.

*Si no te avergüenza el pensarlo, no te debería avergonzar el decirlo.*

Cicerón, filósofo, 106-43 a. C.

*Quien quiere hacer algo encuentra un medio, quien no quiere hacer nada encuentra una excusa.*

Proverbio árabe.

*Porque con la medida que midáis a otros, se os medirá a vosotros.*

Lucas 6:38.

*Estos son mis principios, pero si no le gustan, tengo otros.*

Groucho Marx, comediante, 1890-1977.

*Nunca pelees con quien nada tiene que perder.*

Baltasar Gracián, autor, 1601-1658.

*Los que dicen que las personas son difíciles generalmente son personas difíciles.*  
Van Morrison, cantante, 1945.

*No te compares con nadie en el mundo. Si lo haces, te insultas a ti mismo.*  
Bill Gates, empresario, 1955.

*Hay tres cosas importantes en la vida: la primera es ser amable, la segunda es ser amable y la tercera es ser amable.*  
Henry James, escritor, 1843-1916.

*Nunca es tarde para librarte de tus prejuicios.*  
Henry David Thoreau, poeta, 1817-1862.

*Nunca prometas nada cuando te sientas eufórico, ni respondas una carta (email) cuando te sientas iracundo.*  
Proverbio chino.

*La pesadumbre mira hacia atrás, la preocupación mira alrededor, la fe mira hacia adelante.*  
Ralph Waldo Emerson, ensayista, 1803-1882.

*Si eres paciente en un momento de ira, escaparás a cien días de tristeza.*  
Proverbio chino.

*Confianza es 10% esfuerzo y 90% engaño.*  
Tina Fey, comedianta, 1970.

*Creatividad es 10% esfuerzo y 90% transpiración.*  
Atribuido a Einstein, científico, 1879-1955.

*Respétate a ti mismo y los demás te respetarán.*  
Confucio, filósofo, 551-479 a. C.

*La mayor parte de nuestra felicidad o desdichas depende de nosotros mismos y no de las circunstancias.*  
Marta Washington, Primera Dama, 1708-1789.

*La mayor de las faltas de la persona es ser consciente de ninguna.*  
Thomas Carlyle, filósofo, 1795-1881.

*Hay tres cosas muy duras: el acero, los diamantes y conocerse a sí mismo.*  
Benjamin Franklin, estadista, 1706-1790.

*Somos lo que hacemos repetidamente. Excelencia, entonces, no es una acción, es un hábito.*  
Will Durant, historiador, 1885-1981.

*Puedes lograr de todo en la vida mientras no te importe quién obtiene el crédito.*  
Harry Truman, Presidente de EE. UU., 1884-1972.

*La sencillez y la sinceridad generalmente van de la mano, y ambas proceden del amor por la verdad.*  
Mary Wollstonecraft, escritora, 1759-1797.

*Solo hay cosa peor que hablen de ti y es que no hablen de ti.*  
Oscar Wilde, escritor, 1854-1900.

*Nunca tires barro, puedes fallar, pero las manos te quedarán sucias.*  
Dorothy Parker, activista, escritora, 1883-1967.

*Un gramo de cumplimiento vale más que kilos de promesas.*  
Mae West, artista, 1893-1980.

*Comienza con lo que es correcto y no con lo que es aceptable.*  
Franz Kafka, escritor, 1883-1924.

*Todos ven lo que parece ser, pocos sienten lo que en realidad eres.*  
Maquiavelo, humanista, 1469-1527.

*O bailas bien o desalojas la pista de baile.*  
Proverbio griego.

## VI. Silencio

*No hables a menos que con ello puedas mejorar el silencio.*  
J. L. Borges, escritor, 1899-1986.

*Mucha gente tiene que hablar para no tener que escuchar.*  
May Sarton, escritora, 1912-1995.

*Muchos saben cómo callarse, pero muy pocos saben cuándo.*  
Anónimo.

*Hay personas que empiezan a hablar un momento antes de haber pensado.*  
Jean de la Bruyère, filósofo, 1645-1696.

*Más vale a un hombre tener la boca cerrada y que los demás le crean tonto, que abrirla y que los demás se convenzan de que lo es.*  
Pitágoras, matemático, c. 570-c. 475 a. C.

*Un poco de sinceridad es peligroso. Mucha es absolutamente fatal.*  
Oscar Wilde, escritor, 1854-1900.

*Nunca aprendí nada mientras estaba hablando.*  
Larry King, entrevistador, 1933.

*Cuando hablas solo repites lo que ya sabes. Cuando escuchas puedes aprender algo nuevo.*  
14.º dáiái lama, 1935.

*Hablar bien y elocuentemente es un gran arte, pero igualmente grande es saber cuándo callarse.*  
W. A. Mozart, compositor, 1756-1791.

*Se necesitan dos años para aprender a hablar y sesenta para aprender a callar.*  
Ernst Hemingway, escritor, 1899-1961.

## VII. Activismo

*Si pensar que el capital es necesario para construir fábricas, escuelas, hospitales, iglesias, tal vez yo sea capitalista.*

Cardenal Jorge Mario Bergoglio, 1936.

*A lo mejor no puedes cambiar el mundo, pero por lo menos puedes avergonzar a los culpables.*

Jessica Mitford, escritora, 1917-1996.

*Diez personas que hablan hacen más ruido que diez mil que callan.*

Napoleón Bonaparte, emperador, 1769-1821.

*Si no nosotros, ¿quién? Si no ahora, ¿cuándo?*

Eslogan checo, 1989.

*Prefiero la tormenta y tempestad del razonamiento y la acción a la calma muerta de la ignorancia e indiferencia.*

Robert Ingersoll, político, 1833-1899.

*Prefiero la crítica afilada de un solo hombre inteligente a la aprobación inconsciente de las masas.*

Johannes Kepler, astrónomo, 1571-1630.

*Desconfía del hombre que encuentra todo bien, del que encuentra todo mal, pero aún más del que es indiferente a todo.*

Johann K. Lavater, teólogo, 1741-1801.

## VIII. Perseverancia y adversidad

*Aprendí el valor del duro trabajo trabajando duro.*

Margaret Mead, antropóloga, 1901-1978.

*O encuentro el camino o me lo hago.*

Aníbal, general, 247-183 a. C.

*La recompensa del trabajo bien hecho es haberlo hecho.*

Ralph Waldo Emerson, ensayista, 1803-1882.

*Estar preparado es la mitad de la victoria.*

Miguel de Cervantes, escritor, 1547-1616.

*El éxito se mide por cuán alto rebotas después de haber tocado fondo.*

George S. Patton, general, 1885-1945.

*Lo importante en la vida es que el número de veces que te levantas sea superior al número que has caído.*

Anónimo.

*Coraje es la escalera por la que suben las demás virtudes.*

Clare Boothe Luce, diplomática, 1903-1987.

*La vida se expande o comprime de acuerdo a nuestro coraje.*

Anais Nin, autora, 1903-1977.

*¿Probaste? ¿Fracasaste? No importa. Pruébalo de nuevo. Fracasa otra vez. Fracasa mejor.*  
Samuel Beckett, dramaturgo, 1906-1989.

*Nuestra mayor debilidad es la rendición. La mejor manera de lograrlo es intentarlo una vez más.*  
Thomas Edison, inventor, 1847-1931.

*No importa cuán lento vayas mientras no te detengas.*  
Confucio, filósofo, 551-479 a. C.

*El que cree que lo puede hacer, lo puede hacer; el que cree que no lo puede hacer, no lo puede hacer. Esta es una ley indiscutible.*  
Orison Marden, autor, 1850-1924.

*De las dificultades crecen los milagros.*  
Jean de La Bruyere, filósofo, 1645-1696.

*Para vivir una vida creativa debemos perder el miedo a equivocarnos.*  
Joseph Chilton Pearce, autor, 1926-2016.

*No puedes subir la escalera del éxito con las manos en los bolsillos.*  
Arnold Schwarzenegger, actor y político, 1947.

*Las dificultades fortalecen la mente como el ejercicio fortalece el cuerpo.*  
Séneca, filósofo, 4 a. C.-65 d. C.

*La adversidad revela el genio, la prosperidad lo esconde.*  
Horacio, poeta, 65-8 a. C.

*Lo más difícil es la decisión de actuar, lo demás es mera tenacidad.*  
Amelia Earhart, aviadora, 1897-1937.

*Si la oportunidad no llama a tu puerta, construye una puerta.*  
Milton Berle, comediante, 1908-2002.

*No busques la culpa, busca el remedio.*  
Henry Ford, empresario, 1863-1947.

*Actúa. El éxito no está garantizado, pero la inacción garantizará el fracaso.*  
Ken Poirot, autor, 1971.

*Aun cuando estés por el buen camino, te atropellarán si te quedas parado.*  
Will Rogers, actor, 1879-1935.

*Vale más hacer y arrepentirse que no hacer y arrepentirse.*  
Maquiavelo, humanista, 1469-1527.

*Compromiso es una acción, no una palabra.*  
Jean-Paul Sartre, filósofo, 1905-1982.

*No hay mejor educación que la adversidad.*  
Benjamin Disraeli, Primer Ministro de Gran Bretaña y autor, 1804-1881.

*Confianza en sí mismo es el primer secreto del éxito.*  
Ralph Waldo Emerson, autor, 1803-1882.

*La clave de la vida está en aceptar retos. Cuando dejas de hacerlo estás muerto.*  
Bette Davis, actriz, 1908-1989.

*La mayoría de la gente deja pasar la oportunidad porque viene vestida con overoles y se parece al trabajo.*  
Thomas Edison, inventor, 1847-1931.

*Con mucho el mejor premio que la vida ofrece es la posibilidad de trabajar duro en un trabajo que vale la pena.*  
Theodore Roosevelt, Presidente de EE. UU., 1858-1919.

*Mientras más duro trabajo más suerte tengo.*  
Samuel Goldwyn, productor cinematográfico, 1879-1874.

*El peor error que se puede cometer en la vida es tener miedo a cometer uno.*  
Elbert Hubbard, escritor, 1856-1915.

*Las dificultades reales se pueden superar, son solo las imaginarias las que son insuperables.*  
Theodore Vail, empresario, 1845-1920.

*La derrota no es el peor de los fracasos. No haberlo intentado es la verdadera derrota.*  
George Woodberry, crítico literario, 1855-1930.

*Estar vencido es una situación temporal. Lo que lo hace permanente es rendirse.*  
Marilyn vos Savant, escritora, 1946.

*El éxito no es definitivo, el fracaso no es fatal, lo importante es tener el valor para seguir adelante.*  
Winston Churchill, Primer Ministro, 1874-1965.

## IX. Amistad

*Los verdaderos amigos te apuñalan de frente.*  
Oscar Wilde, escritor, 1854-1900.

*Un verdadero amigo te regaña como un padre, te cuida como una madre, te toma el pelo como una hermana, te irrita como un hermano y te ama más que tu amante.*  
Anónimo.

*¿Tienes enemigos? ¡Bien! Eso quiere decir que has defendido algo, alguna vez en tu vida.*  
Winston Churchill, Primer Ministro, 1874-1965.

*Nunca exageres tus defectos, déjales eso a tus amigos.*  
Grafiti.

*Nuestros críticos son nuestros amigos porque nos muestran nuestras fallas.*  
Benjamin Franklin, estadista, 1706-1790.

## X. Diferencias de género

*A las mujeres que buscan la igualdad con el hombre les falta ambición.*  
Timothy Leary, psicólogo, 1920-1996.

*Los hombres están motivados por el poder y el miedo al fracaso, las mujeres, por el ambiente de trabajo constructivo y el reconocimiento.*  
Jean-Martin Charcot, médico, 1825-1893.

*En las sociedades en que los hombres están convencidos de su valía, las mujeres no son solo toleradas, sino valoradas.*  
Aung San Sui Kyi, Premio Nobel, 1945.

*Ser una mujer es una tarea terriblemente difícil, ya que consiste mayormente en lidiar con hombres.*  
Joseph Conrad, escritor, 1857-1924.

*En política si quieres que se diga algo, pídeselo a un hombre. Si quieres que se haga algo, pídeselo a una mujer.*  
Margaret Thatcher, Primera Ministro, 1925-2013.

## XI. Citas mías

*Era un experto hasta que empecé a aprender.*  
Yo.

*Sabes de todo porque tu saber lo comparas con lo que ya sabes y eso es todo lo que sabes.*  
Yo.

*Para poder escribir, debes leer mucho. Para poder enseñar, debes estudiar mucho.*  
Yo.

*Se fue el internet. No me quedó más remedio que hablar con mis hijos. Parecen buena gente.*  
Yo.

*Estudiante: Cómo me gustaría saber tanto como usted.*  
Yo.

*Te cambio toda mi sabiduría por tu juventud.*  
Yo.

*Cada día que pasa mi largo plazo se hace más corto.*  
Yo.

*No sabes lo que tienes hasta que lo pierdes. ¡Aprécialo antes de perderlo!*  
Yo.

*El colmo: estoy preocupado de que no estoy preocupado.*  
Yo.



*¡Cómo he madurado!: Antes corregía a mis hijos, ahora ellos me corrigen a mí... y tienen la razón.*  
Yo.

*Nuestra capacidad de aguantar problemas es constante. Si uno de ellos se hace más grande o surgen otros, tiene que reducirse el tamaño de los actuales.*  
Yo.

*El hecho de que tengas una buena excusa no te exime de la obligación de cumplir con tu deber.*  
Yo.

*Si siempre tienes de todo, nunca apreciarás nada.*  
Yo.

*Perdí una brillante oportunidad de quedarme callado.*  
Yo.

*No es dónde estás, es con quién estás. No es adónde vas, es con quién vas.*  
Yo.

## XII. No clasificadas

*Nunca ha habido en el mundo dos opiniones iguales, ni dos pelos, ni dos granos. La cualidad más universal es la diversidad.*  
Michel de Montaigne, ensayista, 1533-1592.

*En un mundo donde todo es ridículo, nada puede ser ridiculizado. No puedes desenmascarar una máscara.*  
G. K. Chesterton, autor, 1874-1936.

*Nada se dice que no se haya sido dicho antes.*  
Terencio, c. 185-159 a. C.

*Nadie se aburre cuando trata de hacer algo que es bello o descubrir algo que es cierto.*  
William Inge, autor, 1913-1973.

*Uno de los castigos por rehusar participar en política es que terminas siendo gobernado por tus inferiores.*  
Platón, filósofo, c. 427-347 a. C.

*Es un hecho conocido que los que más nos quieren gobernar, ipso facto, son los menos capacitados para hacerlo.*  
Douglas Adams, escritor, 1952-2001.

## XIII. Entretenidas

*Es un gran imbécil y tiene un excedente de estupidez.*  
Anónimo.

*Cuando estés montado en una escalera, no des un paso atrás para contemplar el buen trabajo que has hecho.*  
Anónimo.

Aviso en un negocio de antigüedades: *Si no encuentra lo que busca se lo hacemos por encargo.*

*Si el hombre abre la puerta del coche a su esposa, es porque o el coche es nuevo o la esposa es nueva.*  
Príncipe Felipe de Gran Bretaña, 1921.

*Los hombres son como los pisos de linóleo. Si los pones bien puedes caminar sobre ellos por 30 años.*  
Betsy Salkind, comediante, 1963.

*No hay nada tan desagradable como la suerte de los demás.*  
F. Scott Fitzgerald, novelista, 1896-1940.

*Suerte es quizás el seudónimo que usa Dios cuando no quiere firmar.*  
Theophile Gautier, escritor, 1811-1872.

*Nunca discutas con un imbécil, te hará descender a su nivel y allí te ganará por experiencia.*  
Anónimo.

*Nunca discutas con un idiota, porque los que escuchan no saben quién es el idiota.*  
Mark Twain, escritor, 1835-1910.

*Es inútil pretender razonar algo con alguien que no razona.*  
Jonathan Swift, poeta, 1667-1745.

#### XIV. Florentinas

En un bar en Florencia: *El trabajo es maravilloso. No seas egoísta, déjasele a los demás.*

En un restaurante en Florencia: *Hay muchas cosas importantes en la vida. La primera es comer. Las demás no las conozco.*

En una enoteca en Florencia: *La vida es demasiado corta para beber vinos malos.*

En otra enoteca: *Tenemos buenos medicamentos para curar el mal de la abstinencia.*

Grafiti en Florencia: *Si el destino está contra nosotros, peor para él.*

Grafiti en Florencia: *La vida es un espejo, te sonrío si la miras con una sonrisa.*

En un cuadro en Florencia: *Uno avulso non deficit alter. Eliminado uno no falta quien lo sustituya.*

# El Autor ▲

Antonio Vives

Asociado principal, Cumpetere. Profesor Adjunto, Universidad de Stanford. Ex 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. 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: **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 co-autores, **CSR in SMEs: Analysis of Donor-financed Management Tools**, *Social Responsibility Journal* (2014).

También es autor de capítulos en siete libros sobre RSE. Autor de los libros **Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica**, Vols. I, II y III (Cumpetere, 2011, 2013 y 2015), **Gestión de la Responsabilidad de la Empresa ante la Sociedad** (Universidad Simón Bolívar, Colombia), **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, además, numerosos artículos sobre gestión financiera y financiamiento de infraestructura. Es autor del texto **“Evaluación Financiera de Empresas”**, octava edición, Editorial Trillas, México (1982-2017).

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 44 de los más de 90 artículos, clasificados, revisados y actualizados, publicados en los años 2015 y 2016 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 un capítulo que recopila las citas publicadas en la cuenta de Twitter.

Los capítulos están divididos en ocho partes:

- I. **Para entender la responsabilidad empresarial**
- II. **Gestión estratégica de la responsabilidad**
- III. **Gestión de los recursos y derechos humanos**
- IV. **Gestión del gobierno corporativo**
- V. **Gestión empresarial irresponsable**
- VI. **Comunicación y reporte de la responsabilidad**
- VII. **Contribución de la RSE al desarrollo económico**
- VIII. **Citas para ser más responsable**

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 Adjunto de la Universidad de Stanford. Ex 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.

## Del prólogo

*“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 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.”*

*“No se espera que el libro sea leído un capítulo tras otro. No es ni una novela, ni un ensayo integral, ni un libro de texto. Habrá lectores que leerán algunos capítulos que les llamen la atención, otros leerán un mayor número de ellos, pero en el orden que también consideren. Se espera que la mayoría de lectores salten de un lugar a otro. Para los que quieran profundizar un poco más sobre los temas, los capítulos incluyen referencias a otros artículos y capítulos, con nexos (si leen el libro en forma electrónica) a lo citado.”*