



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

**Volumen V**

**ANTONIO VIVES**

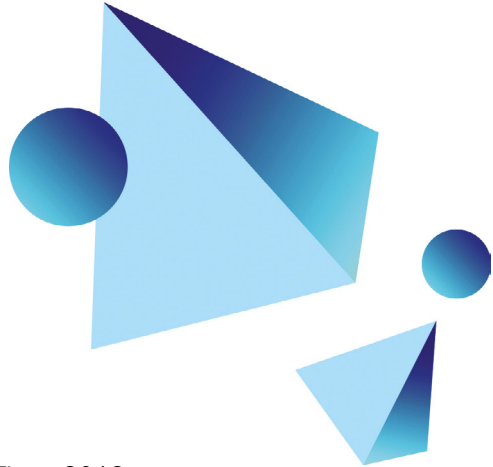




**Una mirada crítica a  
la Responsabilidad  
Social de la Empresa  
en Iberoamérica**

**Volumen V**

**Antonio Vives**



© Derechos reservados, Antonio Vives 2019



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

Portada:  
Composición ilustrada basada en el  
detalle de un cuadro de Ivana B. Vives.

---

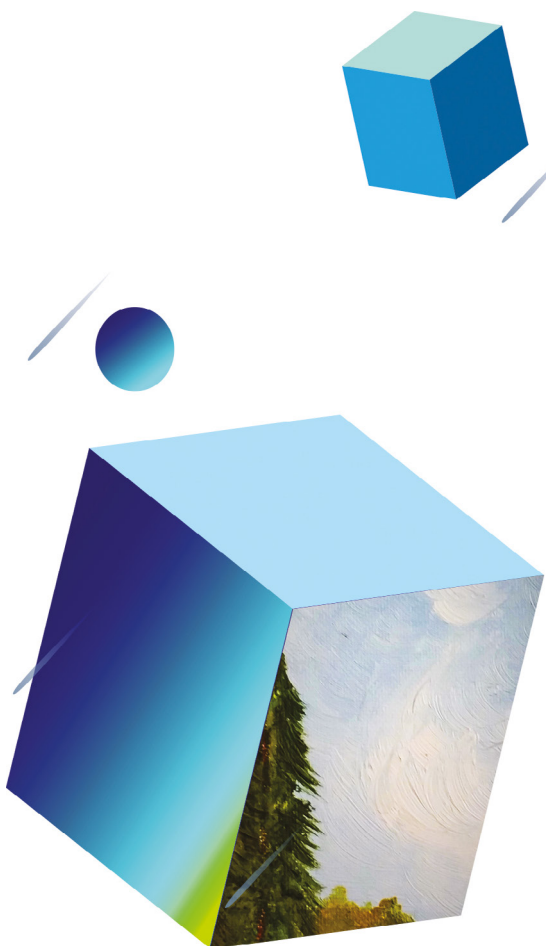
El diseño del libro  
*Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*  
*Volumen V*  
ha sido provisto por:



**Intelligent Social Investment** es una firma  
de consultoría cuya promesa de valor es:

Apoyar a nuestros clientes en la estructuración y comunicación  
efectiva de inversión social estratégica, medible, alineada a los  
*stakeholders* y con gestión formal del riesgo.





*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, Aidan,  
Sophie... y los que puedan venir.*

*A mi esposa, Rossella Gori, que es mi  
sustento emocional,  
y a su nietecita Sofía, que le ha dado  
nueva vida.*



# Índice



Prólogo .....	9
---------------	---

<b>Primera parte: La RSE confundida</b> .....	<b>20</b>
---	-----------

I.1. ¿De qué color es la economía?: <i>Nel blu, dipinto di blu</i> .....	25
I.2. Economía del bien común y RSE: ¿Juegan en la misma liga? .....	31
I.3. La economía circular: ¿Innovación o reciclaje? .....	40
I.4. ¿Basta con <i>compliance</i> ? .....	53
I.5. La responsabilidad social de los empresarios ricos en países pobres .....	58
I.6. La buena filantropía mal entendida .....	61
I.7. Premios de RSE a dirigentes: ¿De qué? ¿Qué valor agregan? .....	66
I.8. La responsabilidad social de Facebook .....	73

<b>Segunda parte: La RSE mejor entendida</b> .....	<b>78</b>
--	-----------

II.1. RSE en la industria turística: de quedar bien a hacer el bien .....	83
II.2. La responsabilidad de los medios de comunicación en tiempos de crispación .....	90
II.3. La responsabilidad social de los investigadores en responsabilidad social .....	93
II.4. La responsabilidad del sector público ante la sociedad .....	105
II.5. La responsabilidad política de la empresa responsable .....	124
II.6. ¿Qué empresas deben preparar informes de sostenibilidad? .....	140
II.7. Reduccionismo en la RSE: el total debe ser mayor que la suma de las partes .....	152
II.8. Cultura empresarial para la responsabilidad .....	164

<b>Tercera parte: Usos y abusos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible</b> .....	<b>175</b>
---	------------

III.1. Los riesgos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para las empresas responsables .....	179
III.2. El Pacto Mundial otra vez (mal) otorgando premios .....	199
III.3. Un buen ejemplo de cómo contribuir al logro de los ODS .....	203

## **Cuarta parte: Activismo de los líderes empresariales** ..... 207

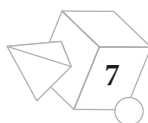
<b>IV.1.</b> Activismo de líderes empresariales. Primera Parte: ¿Deben opinar? .....	<b>211</b>
<b>IV.2.</b> Activismo de líderes empresariales. Segunda Parte: ¿Cómo ser activista?.....	<b>219</b>
<b>IV.3.</b> Activismo de líderes empresariales. Tercera Parte: En España y América Latina .....	<b>235</b>
<b>IV.4.</b> Activismo de líderes empresariales. Cuarta parte: En EE. UU. ....	<b>241</b>
<b>VI.5.</b> Activismo de los fondos de inversión. Mucho ruido, pocas nueces.....	<b>246</b>

## **Quinta parte: Decisiones responsables dentro la empresa** ..... 252

<b>VI.1.</b> ¿De quién es la empresa? ¿Qué debe maximizar? .....	<b>256</b>
<b>VI.2.</b> El valor de las empresas: los dirigentes empresariales se concentran muy poco en lo que a la gente de verdad le importa .....	<b>265</b>
<b>VI.3.</b> Suboptimización social en la optimización económica: RSE versus economía .....	<b>277</b>


## **Sexta parte: Responsabilidad social en los mercados financieros** ..... 282

<b>VI.1.</b> Bonos verdes, sociales y sostenibles. Primera parte: ¿Qué son y para qué sirven? .....	<b>287</b>
<b>VI.2.</b> Bonos verdes, sociales y sostenibles. Segunda parte: ¿Añaden valor? .....	<b>298</b>
<b>VI.3.</b> Bonos verdes, sociales y sostenibles. Tercera parte: ¿Legitimidad o Greenwashing?.....	<b>312</b>
<b>VI.4.</b> Bonos verdes, sociales y sostenibles. Cuarta parte: Un ejemplo paradigmático. ....	<b>328</b>
<b>VI.5.</b> Bonos verdes, sociales y sostenibles. Quinta parte: Mejorando la legitimidad e impacto .....	<b>332</b>
<b>VI.6.</b> ¿Pueden las empresas certificadas como responsables cotizar en bolsa?.....	<b>340</b>
<b>VI.7.</b> ¿Pueden las empresas responsables resistir los embates de los activistas financieros?.....	<b>348</b>





## Séptima parte: El entorno político-económico de la responsabilidad empresarial..... 353

- 
- VII.1.** Populismo, nacionalismo, confianza y responsabilidad de la empresa.  
Primera parte: El círculo vicioso populismo-desconfianza ..... 358
  - VII.2.** Populismo, nacionalismo, confianza y responsabilidad de la empresa.  
Segunda parte: La RSE en tiempos revueltos ..... 374
  - VII.3.** ¿De quién es la culpa si el capitalismo no funciona?  
Primera Parte: ¿Hacia un capitalismo (más) salvaje? ..... 391
  - VII.4.** ¿De quién es la culpa si el capitalismo no funciona?  
Segunda Parte: ¿Qué es el capitalismo y el libre mercado? ..... 396
  - VII.5.** Ecosistema global de regulación de la responsabilidad de las multinacionales... 407

## Octava parte: Pronósticos, idioma y citas para ser más responsable ..... 435

- VIII.1.** Mis muchos pronósticos para la RSE ..... 439
- VIII.2.** ¿Es un problema del idioma?  
Palabras sobre responsabilidad que echo de menos en español ..... 443
- VIII.3** Citas publicadas en mi cuenta de Twitter ..... 446

## El autor ..... 462





# Prólogo



*La educación debe formar mentes que confíen en sí mismas, que cuestionen todo, sin depender de lo que digan otros, y que busquen entender por su cuenta.*

**Nicolás Maquiavelo**, estadista, 1469-1527.

Este libro contiene una selección de 42 de los más de 90 artículos publicados en los años 2017 y 2018 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 a los cuatro 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.

Tres de los capítulos habían sido publicados también en otros medios: el II.3. La responsabilidad social de los investigadores en responsabilidad social, en la *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, N.º 30, III cuatrimestre del 2018; el capítulo III.1. Los riesgos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para las empresas responsables, en el libro *ODS como oportunidades de negocio y exigencias de justicia*, de la Fundación Étnor (2019), y el capítulo VII.5. Ecosistema global de regulación de la responsabilidad de las multinacionales, en el *Dossier n.º 28 de Economistas sin Fronteras* (invierno 2018).





## Objetivo

---

Decíamos, en lo que resultó ser un primer volumen de una serie, *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 reportan. 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 asuntos políticos y los económicos.*

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

*También, en virtud de la relativa escasez de material didáctico, estos*

*breves capítulos, por su naturaleza crítica, pueden ser usados como instrumentos para estimular la discusión en los salones de clases, excitar posiciones alternativas y complementar los “casos empresariales” que se usan en algunas instituciones.*

Aparte de incitar al análisis crítico, los artículos, y ahora este libro, pretenden desarrollar el conocimiento en el tema de responsabilidad social de la empresa de forma amena y fácil de leer. Los capítulos son normalmente de entre seis y diez páginas, con un promedio de unas ocho. Sin embargo, se han incluido algunos más extensos, que tocan temas que requieren una consideración más amplia (por ejemplo, el VII.5, mencionado antes).



## Contenido

---

Los capítulos se han agrupado en siete partes centrales y una complementaria. Las siete contienen capítulos que cubren diferentes temas, agrupados por afinidad, 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 cuatro volúmenes anteriores, se sale del tema estrictamente técnico y riguroso de las siete partes precedentes, y pretende ser un respiro, un descanso del trabajo. Cada parte se inicia con un resumen de los capítulos correspondientes.

### **La primera parte, La RSE confundida**

Como en los cuatro volúmenes anteriores, incluye capítulos que analizan situaciones o escritos que demuestran confusión sobre lo que es la responsabilidad de la empresa moderna ante la sociedad, RSE, y donde aprovechamos para aclarar los conceptos y ponerlos en contexto. Esta parte consta de ocho capítulos: los cuatro primeros se refieren a propuestas de comportamiento empresarial alternativo o complementario al propugnado por la RSE, que puede ser mal entendido por los no expertos y crear confusiones en la implementación de la RSE. Los dos siguientes

analizan el papel de la filantropía dentro de la RSE: en ambos casos se refieren a “empresarios ricos”, pero en contextos muy diferentes, uno en países pobres y otro por parte de uno de los hombres más ricos del mundo, en un país desarrollado. El penúltimo capítulo vuelve sobre un tema ampliamente cubierto en los volúmenes anteriores, cual es la ligereza con que se otorgan premios a las empresas y empresarios, y sus efectos perversos, y el último, sobre la responsabilidad de las redes sociales, donde se analiza el caso de Facebook, que, con motivo de una crisis en el uso de la información sobre sus usuarios, reconoció no haber apreciado cuál era su responsabilidad ante la sociedad.

### **La segunda parte, La RSE mejor entendida**

En contraposición a la primera parte, que ilustraba las confusiones, malas interpretaciones o malos usos de la RSE, incluye ocho capítulos en el sentido positivo, que ofrecen enseñanzas sobre la RSE en diferentes sectores de la vida económica-empresarial, la RSE mejor entendida. Cubre la responsabilidad de varios sectores, algunos aspectos de la industria turística, los medios de comunicación en tiempos revueltos, la de los investigadores en RSE que no suelen hacer lo que predicán, la del sector público, que muchas veces cree estar por encima del bien y del mal, y la responsabilidad en temas políticos y de política de la empresa privada, tema controversial y poco entendido. Incluye tres capítulos adicionales, con objetivos didácticos: la compatibilidad entre las capacidades e impacto de las empresas con el ámbito de sus informes de sostenibilidad, un análisis de la perversa banalización y reduccionismo de la RSE, y un extenso estudio sobre lo que debe ser la cultura empresarial que respalde la responsabilidad de la empresa.

### **La tercera parte, Usos y abusos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Incluye tres capítulos dedicados a la relación entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, y la responsabilidad de la empresa ante la sociedad; en particular se destacan los abusos potenciales y reales de los ODS por parte de algunas empresas. La intensa campaña de promoción para la participación de la empresa en el logro de los ODS está generando muchos riesgos, por ejemplo, empujando a muchas a reportar acciones

pasadas, a exagerar sus contribuciones, a incluir actividades con impactos mínimos y a distorsionar su verdadera responsabilidad ante la sociedad, que es mucho más amplia que los ODS, deficientes en muchos aspectos: condiciones laborales, corrupción, fraude, evasión fiscal, transparencia, buen gobierno corporativo, responsabilidad del producto, mercadeo responsable, ética, entre otros aspectos claves del comportamiento. El mismo Pacto Mundial cae en este riesgo al otorgar premios sobre esta contribución, que no tienen impacto adicional. Pero no todo es negativo, y hay ejemplos de buenas contribuciones, que también comentamos.

### **La cuarta parte, Activismo de los líderes empresariales**

Incluye cinco capítulos dedicados al activismo en temas sociales y medioambientales, en función de su reciente surgimiento en EE. UU., y el potencial para otros países donde todavía no se ha desarrollado. Se analiza el entorno socioeconómico y político en el que se desenvuelven las actividades de la empresa, si los CEO pueden ser indiferentes a la problemática y si deben opinar sobre temas sociales y políticos, y ser activistas. Se estudian las razones para involucrarse, los temas que podrían abordarse, los medios en los cuales llevarlo a cabo, y las condicionantes económicas, ético-morales y de gobernanza (papel del Consejo y la Alta Dirección); se concluye que si bien el activismo tiene un gran potencial de mejorar las condiciones de vida de la sociedad, no está exento de riesgos y debe manejarse con cautela, pues puede tener consecuencias negativas con los clientes, con los empleados, con los gobiernos, entre otros, aunque la opción del silencio cada vez es menos viable. También incluye los resultados de una encuesta efectuada para determinar la opinión de expertos sobre la situación del activismo de líderes en España y América Latina, ante la carencia de información sobre esta actividad. Analiza, además, los resultados de una encuesta en EE. UU., donde hay más conciencia y desarrollo del activismo de los líderes empresariales.

### **La quinta parte, Decisiones responsables dentro de la empresa**

Incluye tres capítulos concentrados sobre el mismo tema, pero desde diferentes ángulos, y se desbancan una serie de mitos sobre lo que debe guiar esas decisiones. En contraste con los supuestos de la enseñanza en las escuelas de negocios y de economía, la empresa no pertenece a

los accionistas, los dirigentes no son sus agentes y la empresa tiene personalidad jurídica propia (la empresa es de la empresa), así, esta tiene la responsabilidad de buscar el bienestar de la sociedad. Destaca que la concentración en la toma de decisiones basada en lo cuantificable monetariamente distorsiona de manera progresiva los valores de los individuos, lleva a comportamientos menos solidarios, con desconfianza, y sin considerar, entre otras cosas, la compasión, la lealtad, la cooperación, la honestidad, la equidad y la justicia, que no se pueden medir e inducen a los dirigentes a una insensibilidad social. La búsqueda de eficiencia económica puede ser contraproducente para el bienestar de la sociedad, ya que no considera el conjunto de los impactos de la empresa, que no son cuantificables en términos monetarios. La optimización económica lleva a una visión miope del papel de la empresa, a una suboptimización en el contexto social.

### **La sexta parte, Responsabilidad social en los mercados financieros**

Consta de siete capítulos. En cinco se analizan en detalle los bonos verdes, sociales y sostenibles, sus características, modalidades de emisión, sus usos, las razones para su emisión y, sobre todo, su potencial para ser abusados. Se analizan multitud de ejemplos buenos y no tan buenos. Como en el caso de los ODS, la intensa campaña de promoción está llevando al abuso de estas emisiones y, sobre todo, a enfatizar montos de las emisiones por encima de lo más importante, que es el impacto de las actividades y proyectos financiados sobre la sociedad y el medioambiente. De las lecciones aprendidas en el análisis de los casos, se proponen cambios a los principios y procedimientos para mejorar su legitimidad e impacto. Se incluyen dos capítulos, donde se analizan dos casos de presiones de accionistas activistas sobre empresas responsables cotizadas en bolsas, con el objeto de hacerlas cambiar de estrategia priorizando los rendimientos financieros. En uno de los casos lograron su objetivo y en el otro no. Se discuten las razones para cada caso.

### **La séptima parte, El entorno político-económico de la responsabilidad empresarial**

Cubre un tema no tratado en los volúmenes anteriores: el efecto del entorno político-económico sobre la responsabilidad empresarial. En dos

capítulos analizamos el reciente auge del populismo-nacionalismo y el impacto que ello tiene sobre la actitud de la sociedad, que ha desarrollado elevados niveles de desconfianza sobre las instituciones y ha enfatizado lo local, el individualismo, el “parroquialismo”, la disminución de la solidaridad, la xenofobia. Se analizan las implicaciones que ello tiene para la responsabilidad empresarial, y propone una serie de medidas para re-direccionar su estrategia de responsabilidad: en particular, que esta debe enfatizar a la gente (empleados, clientes, comunidad), demostrar empatía y hacer a las empresas más humildes. En otros dos capítulos se analiza la problemática del capitalismo y la operatoria de los mercados, que pueden haber contribuido al auge del populismo-nacionalismo. Analizamos los problemas que ello puede conllevar, por qué no cumplen con las expectativas, y las grandes dificultades de los mercados en asegurar transacciones equitativas, morales y justas. La parte concluye con un capítulo donde se analiza el ecosistema de regulación de las empresas multinacionales, en parte para demostrar que no son impunes, pero concluyendo que ese ecosistema, si bien tiene efectividad, todavía es muy incompleto, deja mucho que desear.

**La octava parte, Pronósticos, idioma y citas para ser más responsable,** Incluye tres capítulos: uno con rigurosa ironía sobre los pronósticos para la RSE en el 2018, pero que terminan resultando permanentes; otro que, en forma de reto, alega que al idioma español le faltan palabras, comparado con el inglés, y que ello induce a comportamientos menos responsables, y un tercer capítulo que incluye 144 citas de las publicadas en mi cuenta de Twitter, durante los años 2017 y 2018, que tienen el denominador común de incitar al comportamiento responsable y al mejoramiento personal y profesional. El objetivo de esta parte es balancear lo riguroso con algo de humor y que nos permita un receso de lo técnico.



## Cómo usar el libro

---

Como en los volúmenes anteriores, no se espera que el libro sea leído un capítulo tras otro, salvo en el caso de algunas partes que contienen capí-

tulos que forman una serie que debería leerse en orden. Por ejemplo, los primeros cuatro capítulos de la cuarta parte, los primeros cinco de la sexta, y los dos primeros y los dos siguientes de la séptima parte. Esta división de temas específicos en capítulos separados pretende facilitar la lectura y contribuir a vencer el cansancio del lector al leer un capítulo extenso.

El libro no es un ensayo integral, ni un libro de texto, aunque puede usarse como tal, sobre todo en conjunción con los cuatro volúmenes anteriores. 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 pertinente. Se espera que la mayoría de los 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 su 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 cuatro 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 original, 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 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 completa 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, pero ello no se cambia en la revisión, ya que no cabría esperar



que el lector recordase lo dicho en otros artículos relacionados, por lo que habría que repetir algo. Si bien en la edición se han eliminado repeticiones, todavía quedan algunas, deliberadamente. 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, ya que serían más extensos, menos amenos y habría más repetición.

En este volumen se han destacado muchas frases, oraciones y párrafos en **negrilla**, con el objeto de enfatizar ideas y conceptos. También pueden ser usados por el lector que no tenga, o no quiera, dedicarles tiempo, para extraer las principales lecciones de cada capítulo, aunque no se garantiza que si se lee solo lo que está en negrilla, se tenga una apreciación completa del texto. Sería deseable que el lector seleccione capítulos, pero que lea completos aquellos que selecciona.



## Ofrecimiento

---

De nuevo ofrezco este libro a los que trabajan en la responsabilidad social de la empresa, como una contribución a su difusión e implementación, animándolos a perseverar<sup>1</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, donde, en consecuencia, abundan las confusiones, las improvisaciones y el aprovechamiento de la ingenuidad, la ignorancia o el desinterés de parte de la sociedad.

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

Creo que transmitir este conocimiento desinteresadamente es parte de mi responsabilidad ante la sociedad, que tanto me ha dado (considero que no caigo en el defecto que les atribuyo a los investigadores en RSE en el capítulo II.2).


*Lo importante es no dejar de cuestionar.  
La curiosidad tiene su razón de ser.*

**Albert Einstein**, científico, 1879-1955.

*1 de febrero del 2019*



# Agradecimientos



**M**i 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 algunos medios, en particular en ÁgoraRSC, el boletín de la Fundación ÉTNOR 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 muy especialmente a Edna Liliana Rodríguez, de Intelligent Social Investment, quienes han donado el diseño, diagramación y producción del libro en versión electrónica como parte de su contribución a la promoción de la responsabilidad de las empresas. Y en particular el agradecimiento a Luis Alejandro Guevara por la creatividad y calidad del diseño y diagramación del libro.

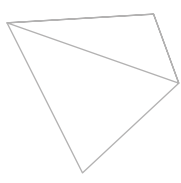
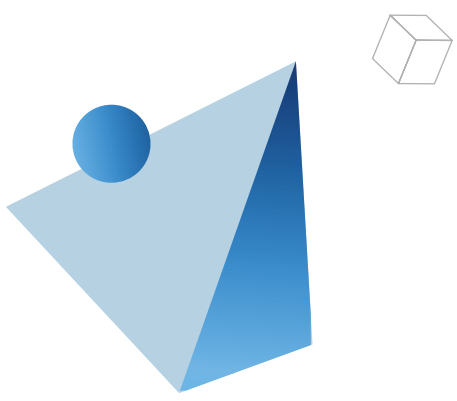
Finalmente, mi agradecimiento a mi esposa Rossella Gori, que le gustaría mucho poder ayudarme en la redacción, pero que al no leer español se debe contentar con estimularme a continuar adelante y completar el trabajo... y darme el espacio emocional para hacerlo.



**1**

**Primera parte**

**La RSE  
Confundida**



**E**sta primera parte, como en los cuatro volúmenes anteriores, incluye capítulos que analizan situaciones o escritos que demuestran confusión sobre lo que es la responsabilidad de la empresa moderna ante la sociedad (RSE), y donde aprovechamos para aclarar los conceptos y ponerlos en contexto. Esta parte consta de ocho capítulos: los cuatro primeros se refieren a propuestas de comportamiento empresarial alternativo o complementario al propugnado por la RSE, que puede ser malentendido por los no expertos. Los dos siguientes analizan el papel de la filantropía dentro de la RSE; en ambos casos se refieren a “empresarios ricos”, pero en contextos muy diferentes. El penúltimo capítulo vuelve sobre un tema ampliamente cubierto en los volúmenes anteriores, cual es la ligereza con que se otorgan premios a las empresas y empresarios, y el último trata sobre la responsabilidad de las redes sociales, donde se analiza el caso de Facebook.



## El primer capítulo

### ¿De qué color es la economía?: Nel blu, dipinto di blu

Analiza el concepto de la economía azul, basado en conceptos básicos de sostenibilidad ambiental (utilización eficiente de recursos, reciclaje, etc.), y concluye que, si bien es aplicable a algunos proyectos, resulta difícil de aplicar a una escala que tenga impacto significativo, y que no aporta nada nuevo.

## El segundo capítulo

### Economía del bien común y RSE: ¿Juegan en la misma liga?

Cubre la propuesta de una economía que persigue el bien común, que es impulsada con entusiasmo por pequeños grupos de promotores. Conceptualmente tiene mucho valor, pero, por desgracia, su factibilidad práctica es sumamente limitada, ya que requiere cambios estructurales de gran envergadura y alcance en países enteros. Ello no obsta para que sus ideas puedan guiar la acción de las empresas, pero, como en el caso anterior, a este nivel microeconómico no añade nada nuevo.

## El tercer capítulo

### La economía circular: ¿Innovación o reciclaje?

Analiza el concepto que ha adquirido mucho auge en el decenio, ya que es promovido por instituciones y empresas con poder de persuasión. Tampoco aporta nada nuevo, ya que repite los conceptos de la propuesta del 2002, de Cuna a Cuna, CC (*Craddle to Craddle*), pero su promoción es mucho más efectiva. Propone cambiar el “modelo tradicional lineal” de producción de “reducir, reusar, reciclar” por uno “circular”, donde el objetivo ideal es que no haya consumo neto de recursos. El capítulo analiza las condiciones necesarias para su efectividad, para que sean de verdad “circulares” y no solo “curvas”, pedazos de círculos, que por ahora están relativamente limitadas al uso

eficiente de recursos naturales, y propone recuperar el énfasis del CC en el diseño de productos y procesos, además de la utilización eficiente de los materiales y la energía. Incluye un apéndice, donde, con tono sarcástico pero realista, se analizan las similitudes entre la economía circular y la Creación de Valor Compartido, como ideas que pretenden “reinventar la rueda”.

## **El cuarto capítulo** **¿Basta con compliance?**

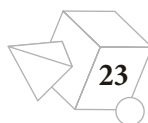
Analiza el concepto de *compliance* (cumplimiento normativo), que está siendo promovido como elemento autosuficiente, separado de la RSE, mayormente por la profesión del derecho. El capítulo demuestra que es solo una pequeña parte de la RSE, y analiza los graves problemas que puede tener el énfasis en *compliance*, y dejar de lado la visión holística de la responsabilidad empresarial. Incluye un ejemplo, donde descansar en *compliance* resultó fatal para 71 personas.

## **El quinto capítulo** **La responsabilidad social de los empresarios ricos en países pobres**

Reproduce una breve entrevista, donde se analiza esa responsabilidad en función de las especiales características de los países relativamente pobres, de menor tamaño, en los cuales suele haber empresarios con gran poder sobre el sistema económico, y a veces sobre el político, enriquecido con base en el aprovechamiento de esas asimetrías de poder.

## **El sexto capítulo** **La buena filantropía mal entendida**

Analiza el caso de una reciente donación para equipamiento médico,



a título personal, de un empresario rico en un país desarrollado, y la polémica que ello levantó entre políticos de izquierda, que no parecieron entender la diferencia entre filantropía personal, en este caso desinteresada, y la manipulación que algunas empresas hacen de su filantropía corporativa.

## **Por último, el séptimo capítulo** **Premios de RSE a dirigentes: ¿De qué? ¿Qué valor agregan?**

Analiza las características de unos premios otorgados en tiempo reciente a empresarios (supuestamente) responsables, que son un paradigma de cómo no otorgar premios a la responsabilidad. Desde la metodología hasta la concepción de lo que es responsabilidad ante la sociedad, pasando por la confusión entre las acciones de los empresarios y las de sus empresas, hasta la difusión irresponsable por parte de los medios, más interesados en publicidad que en veracidad.

## **El último capítulo** **La responsabilidad social de Facebook**

Analiza la responsabilidad de las redes sociales, en el contexto del escándalo sobre la utilización de la información de los usuarios por parte de Facebook y de una consultora política. Del análisis se desprende que Facebook no tenía conciencia de cuál era su responsabilidad crítica, más material, ante la sociedad, cual es el uso de la información que recopila. Es un caso paradigmático de “responsabilidad confundida”.





# Capítulo I.1

## ¿De qué color es la economía?: Nel blu, dipinto di blu.

Según Gunter Pauli en una [entrevista publicada en Agóra](#), la economía es azul. Por lo que refiere el autor, su propuesta es una más en la extensa lista de nuevos nombres que se le quieren dar a diferentes maneras de ver el funcionamiento de la economía y sus mercados.

Ha publicado las ideas en un libro titulado [La Economía Azul: 10 años, 100 innovaciones, 100 millones de empleos](#). (¡grandes logros!). El libro está disponible en 40 idiomas, lo que es muy significativo. Quien quiera saber más puede consultar el sitio web de [La Economía Azul](#), donde detalla el concepto creado, en el 2004.

### I. ¿Alguien quiere ponerle un nuevo nombre al capitalismo?

Obviamente que cuando te encuentras con un nombre sorprendente como “la economía azul”, te da curiosidad de saber qué es. Con la mejor de las intenciones (¿o son intenciones de figurar?), se proponen nuevos nombres sobre la manera de gestionar los mercados en particular, el capitalismo o hasta la economía como un todo. Este nuevo nombre pasa a formar parte

- ❖ Economía Social y Solidaria
- ❖ Economía Circular
- ❖ Economía del Bien Común
- ❖ Economía Colaborativa
- ❖ Economía de la Comunión
- ❖ Economía Civil
- ❖ Economía Verde
- ❖ Economía Naranja
- ❖ Economía Azul
- ❖ Economía Cordial
- ❖ Economía de Impacto
- ❖ Capitalismo Consciente
- ❖ Capitalismo Limpio
- ❖ Capitalismo Sostenible
- ❖ Capitalismo Progresivo
- ❖ Capitalismo Democrático
- ❖ Capitalismo Inclusivo
- ❖ Capitalismo Creativo
- ❖ Capitalismo Responsable
- ❖ Capitalismo Distributivo
- ❖ Capitalismo Cooperativo
- ❖ Capitalismo Humanista
- ❖ Capitalismo Múltiple
- ❖ Capitalismo Moral
- ❖ Capitalismo Comprometido
- ❖ Capitalismo Regenerativo
- ❖ Capitalismo 2.0... 3.0... 4.0



de mi colección de nombres nuevos, que ya va por casi tres decenas: No, esto no son inventos míos. **Sobre cada uno de los conceptos hay uno o varios libros y artículos**, y en muchos casos decenas de charlas y conferencias. Sin entrar en detalles, todos tienen en común la conclusión de que el statu quo “no funciona”, que crea muchos problemas. En algunos casos el énfasis es la exacerbación de los problemas de desigualdad (el sistema favorece a los ricos, a los que tienen el poder), en otros casos el énfasis es en el consumo no sostenible de los recursos del planeta Tierra.

En términos generales, todas las propuestas tratan de resolver estos problemas, con proposiciones para el cambio del funcionamiento del “sistema”, en algunos casos con propuestas de mejoras incrementales, con la corrección de problemas puntuales. En muchos casos con soluciones radicales, que **miran hacia donde se quiere llegar, pero que no conocen o no detallan el camino**, no miran si es factible llegar, política, económica, física o socialmente, y cuáles son los obstáculos que habría que vencer. Quieren llegar a un mundo ideal, sin reconocer que el camino o es arduo o no es factible. **El cambio implica ganadores y perdedores, cuyo poder de sabotaje no se puede ignorar. Las soluciones gana-gana suelen ser muy puntuales, muy enfocadas.** Esto no es fácil, “si lo fuera, ya estaría hecho” (como diría un **economista incoloro**). El reto es lograr el cambio generalizado de modelo económico, donde todos los participantes son afectados.

*“Creemos una economía donde lo bueno es barato y lo malo es caro”*, dice el autor. Brillante. Excelente idea, nadie debería estar en desacuerdo. Pero, ¿por qué no se hace? Pongo un buen ejemplo de ello: si elimináramos los subsidios a los combustibles fósiles dondequiera que los tengan, y encima se le pusiese un precio al carbono que emiten (léase un impuesto en función del daño que causa el CO2 emitido en su combustión) y usásemos la recaudación para promover las energías renovables, se haría una gran contribución a la solución del problema del cambio climático. Lo malo (combustibles fósiles) sería caro y lo bueno (renovable), barato. **Excelente idea, pero ¿por qué no se hace? Porque los perdedores con el cambio son poderosos** y, lamentablemente, incluyen parte de la población que se beneficia de los subsidios en la forma de, por ejemplo, menores costos de transporte (sin embargo, es de destacar que se han hecho experimentos exitosos sobre esto en Australia y en algunas provincias de Canadá,

a pesar de la oposición de grupos poderosos, aunque en Australia, al triunfar estos grupos en las elecciones, se discontinuó la iniciativa).

## II. La economía del color más bonito

---

Pero vayamos al azul. **Se trata de preocuparse no solamente de la sostenibilidad de la producción, sino, además, de la sostenibilidad en la producción de los insumos y el uso de los residuos.** Cita el ejemplo, que le abrió los ojos, de su fábrica de jabones que era de producción sostenible, pero uno de sus insumos era el aceite de palma, posiblemente producido en Indonesia, que tiene un gran impacto ambiental. Se dio cuenta de que el proceso total no era sostenible. **Descubrió lo que hace mucho tiempo en RSE llamamos la sostenibilidad en la cadena de valor, y le dio el nombre de “economía azul”.**

Como dice el autor: *“Hay gente que está soñando para escapar de la realidad, necesitamos **soñar todos para crear la nueva realidad**”* (énfasis añadido). ¡Hay que soñar!, pero los sueños pueden ser **condición necesaria, pero no suficiente** (otra cita de economista incoloro).

Dice, además, que: *“Lo que necesitamos es que lo bueno para todos sea barato, y ahí tenemos un error fundamental en todo **el diseño de nuestra economía**”.* ¿Es que la economía fue diseñada por alguien? ¿Es que se puede hacer un nuevo diseño de la economía? ¿Se puede cambiar el sistema con la economía azul?

Y en un tuit del 23 de abril del 2017 dice: *“Los humanos son la única especie sobre la Tierra capaz de producir algo que nadie desea. Somos tan brillantes que podemos crear residuos. **Es hora de hacer una revolución**”* (énfasis añadido). Si nadie desea un producto no hay mercado, y se deja de invertir recursos en su producción (otra de un economista incoloro). Y no se crean residuos como objeto de la producción, se crean como subproductos, que hay que minimizar o evitar, por supuesto, ya que es destrucción de valor. Y... ¿en qué consiste la revolución?



**Pero veamos el fundamento de la propuesta.** El libro y el sitio web mencionados antes presentan una serie de ejemplos (iniciativas), dirigidos a **demostrar que es factible la mejor utilización de los recursos, particularmente los naturales, y reducir los costos de los productos.** No es el espacio adecuado para analizar en detalle los múltiples ejemplos, y nos limitaremos a comentar solo uno, y analizarlo desde un punto de vista más integral. En la entrevista dice:

*“En la Economía Azul aprovechamos lo que localmente está disponible, generamos mucho más valor, y nosotros ponemos en primer lugar las necesidades básicas de todo el mundo con lo que tenemos. **Si yo tomo un café por la mañana y los restos del café me sirven para cultivar un hongo, cuando cultivo el hongo tengo un substrato residual que me sirve como alimento para la gallina, itengo ya tres alimentos en uno!** ¿Por qué tengo que comprar un alimento para la gallina? Si ya tengo que importar café, ¡que por lo menos los restos me sirvan para algo! Si tomo café orgánico, tendré hongos orgánicos, tendré alimentos orgánicos. En este caso tengo 3 ingresos, 3 oportunidades de empleo, y todo será más barato” (énfasis añadido).*

Laudable, pero, ¿no habría que tomar en cuenta los **costos de transacción y las economías de escala?** (y sigue el economista incoloro). Para que esa producción de tres alimentos, a escala comercial, sea efectivamente más barata, hay que tener economías de escala. Hay que tener mucha borra de café para crecer hongos, y muchos hongos para hacer alimento para gallinas; hay que tener muchas gallinas, supongamos que sea para que pongan huevos, porque si son para comer, habría que tener además una operatoria para producir pollitos y gallinas. Habría que esperar que las gallinas coman también otros alimentos, no solo hongos cafeteros, ya que se degeneraría su poder nutritivo y su genética. Y todo esto requiere de procesos que necesitan energía (¿renovable?). A lo mejor lo puede hacer el que vive en una granja, pero es un ejemplo poco generalizable. **Es difícil que tenga economías de escala como para que sea más barato que el proceso convencional, que es lo que además de lo “verde” propone lograr el autor.** Habría que consumir muchísimo café, o comprar la borra en grandes cantidades, lo que requeriría de procesos de recolección, que no son gratis. También habría que incluir los costos de transporte de los insumos a los lugares de producción, lo que

nos lleva a la consideración de los **costos de transacción**, que parecen ser ignorados en el ejemplo.

Es de suponer que también **se necesita un mercado, en el sentido económico**, donde se comercialice el café, supuestamente producido y comercializado de forma sostenible, y un mercado en el cual se comercialicen los hongos y los demás alimentos para las gallinas, y donde se comercialicen las gallinas o los huevos. No funcionan en el abstracto. Estos mercados, para funcionar en forma efectiva, necesitan de volúmenes que justifiquen los costos de operación (información, logística, participantes, etc.).

**Y si lo hacemos en pequeña escala, artesanal, para evitar los problemas de los mercados y los costos de transacción, el impacto es muy pequeño, no cambia la “economía”. Si lo que se propone es una “nueva economía”, la economía azul, no puede ser con base en casos circunstanciales, deben ser soluciones sistémicas, de gran escala, de aplicación amplia.**

**Esta argumentación no es para desprestigiar la idea de la producción sostenible y hacerla lo más barata posible. Debe ser el objetivo de toda empresa y proceso. Es para ilustrar que ello no es sencillo, no es trivial, no es universal, ni es de impacto sistémico, como parece querer dar a entender el autor.**

### **III. Pero aun esto puntual tiene riesgos**

---

**Esto no es un cambio de modelo económico ni de modelo de negocios, es una manera de hacer negocios.** Pero aun limitándonos a casos puntuales, ello no está exento de riesgos, como parece dar a entender el autor. Para ilustrarlo, analizamos el caso que se ha ido desarrollando desde el 2015 con Chipotle, cadena de comida mexicana rápida de calidad en EE. UU.

Chipotle es un restaurante reconocido por su sostenibilidad, basado en el uso de ingredientes frescos, de alta calidad, comprados, en la medida de



lo posible, a pequeños productores locales, entre otras medidas ([ver video sobre la sostenibilidad de la empresa](#)). Durante el 2015, algunos de sus clientes sufrieron problemas de salud por contaminación de los alimentos, lo que le causó serios problemas, desde la caída del precio de sus acciones en la bolsa y en su reputación, pasando por la pérdida de clientes. **Pasó de ser el restaurante mejor valorado** en su categoría (comida rápida de calidad) en el 2015, en términos de la empatía emocional de sus clientes, **a ser el peor valorado en el 2017** (aunque los problemas fueron resueltos y la clientela ha regresado). Las investigaciones determinaron que buena parte del problema se derivaba de algunos de los productores locales, que no tenían los controles sanitarios adecuados. Pagó muy caro el querer ser responsable comprando localmente a pequeños productores. Cuando se compra a grandes proveedores se tienen mayores garantías, ya que estos controlan la calidad del suministro. Esto demostró que **hay que balancear el bien que se hace al comprar en forma local, con los riesgos que ello conlleva, especialmente en el caso de alimentos**. No queremos decir que hay que evitar a estos proveedores, lo que manifestamos es que no es una panacea.

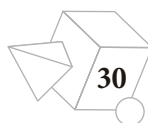
**¿Tienen los hongos y las gallinas de la economía azul los controles sanitarios necesarios?**

## IV. En resumen

---

**La propuesta de la economía azul es sencillamente la sostenibilidad de la cadena de valor (RSE) a través de la ejecución de proyectos puntales que hacen uso eficiente de los recursos. No es una solución a los problemas sistémicos de la economía, como quiere venderse. Son ideas muy valiosas, pero de impacto limitado.**

**¿Se pueden crear así 100 millones de empleos?** La exageración le quita credibilidad.





## Capítulo I.2

### Economía del bien común y RSE: ¿Juegan en la misma liga?

Seguro que mis lectores no se habían percatado. Escribo sobre casi de todo lo que tiene que ver con la RSE, pero hasta el 2017 había resistido escribir sobre la **Economía del Bien Común, EBC**. En gran parte **porque no creía que el asunto valía la pena**, y ahora que he terminado este capítulo **estoy todavía más convencido**. Pero para poder opinar con criterio hay que saber de lo que se habla, por ello lo he estudiado más a fondo. Espero que la discusión que sigue pueda ayudar un poco a mejorar su comprensión y aclarar su potencial contribución al bienestar de la sociedad y su relación con la RSE, y de paso estimular una discusión (aunque, como en caso del estímulo a la RSE, la indiferencia de las partes interesadas lo hace improbable)<sup>2</sup>.

#### I. Una fábula

---

Empecemos con mi versión de una fábula, no muy conocida pero que es muy ilustrativa de la EBC:

Se encontraban **tres naufragos, un físico, un ingeniero químico y un economista, en una isla desierta**, con solo arena y algunos árboles y desechos de arbustos, cuando de pronto las olas traen una gran lata de atún. El problema es cómo abrirla. El físico sugiere calentarla a alto fuego, esperando que el diferencial de temperatura interna y externa permita abrir una grieta en la lata. El **ingeniero químico** propone enterrarla en la arena, cubierta en parte por el agua salada, ya que siendo el sello de la

---

2. Antes o después de leer este capítulo se sugiere la lectura de una entrevista a Marta Avesani, publicada en *ÁgoraRSC: Bien Común, Responsabilidad Social, y B Corps*. ¿Avanzan igual hacia la sostenibilidad? De más está decir que son posiciones contrapuestas, así el lector se podrá formar su propia idea.



tapa de un metal diferente al de la lata, con el agua salada se producirá una microcorriente eléctrica que corroerá el borde, y al presionarla se podrá abrir la lata. A lo que el **economista** dice: Yo tengo una solución más sencilla: **supongamos** que tenemos un abrelatas... Parece que al final el físico y al ingeniero desistieron de abrir la lata, y se comieron al economista (transparencia: soy ingeniero químico, disculpas con los economistas).

## II. ¿Qué es la economía del bien común?

---

Supongamos, supongamos, supongamos...

Según el sitio de la iniciativa: *“La Economía del Bien Común se define como un sistema económico alternativo apartidista, que propone construir con base en los valores humanos universales que fomentan el bien común. Situamos nuestro foco de acción en la cooperación y no en la competencia, en el bien común y no en el afán de lucro”...* *“La dignidad humana, la solidaridad, la sostenibilidad ecológica, la justicia social, la transparencia y la participación democrática son elementos sustanciales para ello”*. Esta declaración es laudable y refleja principios de aceptación generalmente universal (por lo menos en Occidente), aunque difíciles de implementar en la práctica. **Como punto de partida, no debería haber objeciones. El problema es cómo se traducen en la práctica.**

El lector interesado puede consultar el libro que dio origen al concepto, [La economía del bien común](#), por el economista austríaco Christian Felber, autor muy prolífico de más de diez libros traducidos a varios idiomas, y fundador de [Economy for the Common Good](#), desde donde promueve la EBC. El lector que solo tiene curiosidad se puede limitar al sitio [economia-delbiencomun.org](#), aunque, lamentablemente, este sitio y el de la [iniciativa en inglés](#) contienen muy pocos detalles sobre lo que es la EBC. También se puede escuchar un resumen en la [charla TEDx de Christian Felber](#).

[El portal de la Economía Solidaria](#) (independiente de la ECB) incluye (independiente de la EBC) incluye un buen resumen de 20 puntos centrales so-



bre la EBC, que resumimos a continuación, incluyendo solo 12, que consideramos los más relevantes, con algún comentario al final de cada uno:

**1. La economía del bien común se basa en los mismos valores que hacen florecer nuestras relaciones:** confianza, cooperación, aprecio, democracia, solidaridad. Hasta ahora, bien.

**2. El marco legal económico experimenta un giro radical, cambiando las reglas del juego de afán de lucro y competencia por cooperación y contribución al bien común.** ¿Cómo se hace para cambiar el marco legal en todos los países simultáneamente para no quedar en desventaja y evitar la competencia que, según la EBC, no es deseable? ¿Cómo se hace la transición del sistema actual al sistema ideal? ¿Cómo reacciona el mercado actual durante la transición?

**3. El éxito económico no es medido por indicadores monetarios, como el beneficio financiero o el PIB, sino con el balance del bien común (en el ámbito de empresas) y el producto del bien común (en lo relacionado con el sistema).** ¿Y los sueldos y demás gastos se pagan con el bien común?

**4. Las empresas con buenos balances del bien común disfrutarán de ventajas legales:** tasas de impuestos reducidas, aranceles ventajosos, créditos baratos, privilegios en compra pública y a la hora de reparto de programas de investigación, etc. Si cambia el marco jurídico, presumiblemente se cambia para todas las empresas. ¿Pueden coexistir empresas de la EBC con empresas de la economía actual en el nuevo marco jurídico y fiscal?

**5. El balance financiero será el balance secundario. El beneficio financiero pasa de ser fin a ser medio.** Este sirve solo para aumentar el 'nuevo' fin empresarial: aportación al bien común. Las empresas del Cuarto Sector hacen un balance entre ambos objetivos<sup>3</sup>, pero no se puede priorizar el segundo a costa del primero: si la empresa no es rentable, deja de existir.

---

3. Ver *Cuarto Sector: Hacia una mayor Responsabilidad Social Empresarial*, capítulo I.11 del *volumen II de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



8. Las diferencias de ingresos y patrimonios serán limitadas: ingresos máximos de, por ejemplo, 20 veces el salario mínimo. Propiedades que no excederán, por ejemplo, los 10 millones de euros, el derecho de cesión y herencia, 500.000 euros por persona, en empresas familiares a 10 millones de euros por hijo. El excedente sobre estos límites será repartido a través de un **“fondo de generaciones”**, como **“dote democrático”** a las siguientes generaciones. Sin comentarios.

9. En grandes empresas, a partir de un elevado número de empleados (por ejemplo, más de 250), **los derechos de decisión y propiedad pasan parcial y progresivamente a los empleados y ciudadanos**. ¿Y qué hacemos con los accionistas y dueños actuales, que son los que aportan el dinero? ¿Donan la propiedad a los empleados y ciudadanos? ¿Cómo se aumentará el capital en estas empresas para financiar su crecimiento o períodos de pérdidas o de fuertes crecimientos?

11. Un bien democrático importante es el **banco democrático**. Sus servicios consisten en depósitos de ahorro garantizados, cuentas corrientes gratuitas, créditos de interés reducido y créditos de riesgo con plusvalía social y ecológica. **El Estado se financia primordialmente a través de créditos sin interés del Banco Central. Los mercados financieros en la forma actual ya no existen**. Esto refleja un desconocimiento total de las funciones del sistema financiero y del papel del Banco Central en la regulación y promoción de los mercados y la economía.

14. El crecimiento económico deja de ser un fin. **Un nuevo objetivo será la reducción de la huella ecológica** de personas privadas, empresas y naciones, hacia un nivel globalmente sostenible y justo, menos llevar una vida en dignidad. ¿Qué impacto tiene esto sobre el empleo y la reducción de la pobreza?

15. **El horario de trabajo retribuido se verá reducido escalonadamente hacia la marca, deseada por mayoría, de 30 a 33 horas semanales**. Puede contribuir a la creación de empleo, pero también a la reducción de los ingresos familiares.

16. **Cada décimo año en la profesión es un “año sabático”, que será**

*financiado a través de un salario mínimo incondicional. ¿Es posible vivir un año con el sueldo mínimo?*

*19. Para afianzar en los niños los valores de la economía del bien común y poderlos practicar, **el sistema de educación debería estar orientado igualmente hacia el bien común.** Interesante, sin olvidar estimular la iniciativa, responsabilidad y creatividad individual.*

### III. Logros según los promotores

---

#### 1. Aceptación

Alegan los siguientes logros en el 2017 (además de la institucionalidad comentada abajo). Pero nótese que no se habla de resultados o de impacto: 2.000 empresas se han adherido (no hay nombres), tres bancos han hecho el Balance del Bien Común, la Universidad de Barcelona ha presentado una cátedra en EBC, una escuela técnica planea un máster en EBC, docenas de comunidades se han acoplado y la EBC se ha introducido en dos programas de gobiernos locales en Alemania.

Uno de los logros que alegan que es digno de comentar, por la importancia que le dan, es **la producción de un “dictamen de iniciativa”** en el 2015, por la Comisión Económica y Social Europea, CESE, que es un órgano consultivo de la Unión Europea, compuesto por 350 personas, representantes de tres grupos: empresarios, trabajadores y sociedad civil (emite entre 160 y 190 opiniones y reportes al año). El dictamen propone **la creación del “Mercado Ético Europeo”, con medidas que incluyen etiquetado ético, compra pública ética, comercio interior ético, comercio exterior ético, emprendedores por el bien común, consumo ético, banca ética y bolsas de valores del bien común.** Es ilustrativo del rigor del dictamen, que para realzar la EBC dicen que es *“un enfoque holístico cuyos conceptos están cerca de los valores fundamentales de la Economía Social, la Economía Circular (ver los próximos dos capítulos), la Economía Participativa, la Economía de la Funcionalidad, la Economía Basada en los Recursos y la Economía Azul (ver el capítulo precedente)”*. **¿¿¿Cuántas economías**



se necesitan??? También es ilustrativo que **en sus logros dicen que la “Comisión Europea tiene intención de incorporar la Economía del Bien Común en el derecho europeo”**. Esto es indicativo de una gran ilusión alejada de la realidad. No hay evidencia de que el dictamen haya tenido efecto alguno.

## 2. Institucionalidad

Comentaremos brevemente la **institucionalidad que respalda el movimiento de la EBC**, porque ayuda a entender su motivación y expectativas. **Se define a sí misma como un “movimiento” y, por ende, se basa en la captación de adeptos**. No ha trascendido más allá de un pequeño grupo de personas e instituciones que buscan cosas nuevas para enriquecer sus actividades (es sintomático que en España son miembros de la asociación respectiva tres municipios: Sevilla, Orendáin (200 hab.) y Miranda de Azán (420 hab.)). **Es más parecido a un movimiento ideológico, basado en una idea y un líder, en contraste con el “movimiento de la RSE”, que es completamente abierto, sin líderes autonombrados, con evolución basada en la experimentación, buenas prácticas, convencimiento propio, sin necesidad de adhesión ni membresía.**

Dicen que en todo el mundo han surgido 150 grupos locales que se denominan **“campos de energía”** (¿?!), que son un colectivo asociativo que en cada localidad colabora en la realización de los objetivos de las respectivas asociaciones nacionales, que se han creado en 21 países, incluyendo 12 europeos. En Iberoamérica el movimiento se ha extendido con una asociación en España, la [\*Asociación Federal Española para el Fomento de la Economía del Bien Común, AFEF-EBC\*](#) (la palabra “federal” refleja el origen germánico del movimiento, ya que en España no se usa para denominar algo a nivel nacional), con grupos locales en 19 provincias, y hay asociaciones en 5 ciudades de Argentina, en Brasil, Colombia, Chile, México y Perú (en el 2017).

## IV. ¿Hay comparación entre la EBC y la RSE?

De la discusión precedente debe haber quedado claro que la **EBC es un concepto más amplio que el de la RSE, aunque tienen áreas de superposición. La EBC pretende fomentar el mejoramiento de la sociedad a través de actuaciones en el ámbito de la economía como un todo**, las políticas públicas, la institucionalidad de la economía, el sistema jurídico, entre otras acciones, y propugnar un cambio de objetivos para las empresas, de pasar del objetivo primario de obtener resultados financieros, a otro primario de contribuir al bien común. **El foco es la economía y, de paso, uno de sus integrantes claves, las empresas. ¿Es factible “cambiarlo todo”?).**

La RSE, por otra parte, **no tiene como objetivo primario el mejoramiento de la sociedad, pues su foco es la empresa y la contribución que esta puede hacer para lograr esta mejora. El entorno económico-jurídico es exógeno, se opera en el contexto existente**, aunque ello no obsta para que las empresas, sobre todo a nivel de colectivo, estimulen el mejoramiento del entorno económico para poder cumplir mejor su función. Sin embargo, se toma por un hecho que es **el sector público el que tiene responsabilidad primaria por ese entorno.**

La RSE **no llega tan lejos, a pedir que las empresas cambien sus objetivos financieros por objetivos de bien común.** Se limita a exigir que las empresas asuman su responsabilidad ante la sociedad, tanto por sus impactos pasados, presentes y futuros, que tuvo, tenga y tendrá, como por los que quiere tener para contribuir a mejorar la sociedad. **Propugna que los objetivos financieros no se opongan a los del bien común.** En un nivel un poco superior de RSE (por ejemplo, las *empresas con fines de beneficios*), se propugna un balance entre ambos, pero nunca la primacía del bien común sobre los resultados financieros. Hay conciencia de que la prioridad es ser una empresa sostenible de manera financiera, para poder ser social y ambientalmente sostenible. **Son los resultados financieros los que permiten a las empresas contribuir a la sociedad.**

Si la EBC es un concepto más amplio, de mayores beneficios sociales, **¿por qué no se adopta? Es que el problema no es teórico, es real, se**



**debe poder implementar, y la EBC es utópica en muchos sentidos, empezando por quien es responsable de hacerlo.** En la RSE se sabe quiénes son los responsables de actuar, en tanto que en la EBC, aparte de lo correspondiente a las empresas, nadie es responsable. ¿Quién toma la iniciativa? ¿A quién corresponde cambiar el marco jurídico, las instituciones, las políticas públicas, etc.? ¿Por qué lo van a querer hacer? ¿Cuáles son los incentivos? ¿Hay consenso en hacerlo? Habrá ganadores y perdedores con el cambio. ¿Qué acciones toman los perdedores? **¿A quién exigimos responsabilidad por la implantación de la EBC?**

**Que la implementación de la RSE deja mucho que desear, no hay duda, pero es factible, tiene impacto.** No es tan ambiciosa como la EBC, pero es efectiva, dentro de sus limitaciones. Y antes de movernos hacia ideas utópicas, nos conviene trabajar en fortalecer las que son factibles. “Lo mejor es enemigo de lo bueno”.

## V. En resumen

---

La EBC tiene ideas laudables y se basa en la idea de que si se quiere lograr algo, hay que apuntar mucho más arriba. Como dijo Arnold Toynbee (historiador, 1889-1975): *“La mejor manera de lograr un objetivo no es buscar lograrlo, sino lograr uno más ambicioso”*. Pero debemos encararlo con los recursos disponibles y de conformidad con la realidad a la que se enfrenta. **Si no se tiene un grado de realismo, lo que se obtiene es frustración.**

**Se quiere llegar de una orilla (situación actual) a la otra (situación ideal), que están separadas por un abismo. Si se reconoce la existencia del abismo, se despeña en el camino.** Si se conoce y reconoce, se buscarán rutas alternativas, a lo mejor más lentas, pero en la dirección correcta, y quizás a un nivel inferior al ideal. **Esta es conceptualmente la gran diferencia entre la EBC y la RSE. La primera no reconoce el abismo, está obsesionada con llegar a la otra orilla. La segunda, la RSE, está plenamente consciente de ello y sabe que el camino es arduo,** que hay oposición, obstáculos, indiferencia, pero trata de mover a las empresas, algunas más rápido, otras con mayor profundización, cada quien como puede con lo que puede, pero se conoce el objetivo y se afron-

ta sin ilusiones (en el sentido de “iluso”, no en el sentido de esperanza, que esta si se tiene).

**Supongamos, supongamos, supongamos que todos somos buenos, que el mundo es perfecto, que los gobernantes son honestos, que hay consenso entre los partidos políticos sobre lo que conviene a la sociedad, que las empresas tienen como objetivo primario el bienestar de la sociedad, que todos nos ponemos manos a la obra.**

**Supongamos que la economía del bien común es la solución. Supongamos que tenemos un abrelatas.**



## Capítulo I.3

### La economía circular: ¿Innovación o reciclaje?

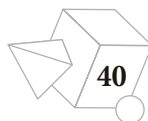
*A los atenienses les gustaba oír nuevos discursos pero sin tomarlos en cuenta.  
Lo que querían era tener cosas nuevas de que hablar.*

*San Juan Crisóstomo, Arzobispo, 349-407*

¿**Otra nueva economía?** En los dos capítulos anteriores, sobre la economía azul y la economía del bien común, ya comentábamos la proliferación de ideas relacionadas con la sostenibilidad empresarial, bajo el nombre de “economías”, y esta de la economía circular es otra de ellas.

Se han publicado muchos artículos, libros y folletos sobre la Economía Circular, EC, **pero la gran mayoría son apologías**, se limitan a describir lo que pretende ser, sus beneficios, ventajas, potencial, etc., pero son muy pocos los que analizan el concepto críticamente, su viabilidad práctica y las condiciones bajo las cuales puede hacer una contribución apreciable a la sostenibilidad del planeta. **En este capítulo lo analizamos en forma crítica**, y en particular discutimos su posible **valor agregado** al universo de ideas sobre sostenibilidad. Esperamos que con ello se **mejore la efectividad** del concepto.

**El concepto de la economía circular ha adquirido mucho auge en los años recientes, gracias a la intensa promoción de la [Fundación Ellen MacArthur](#)**, fundada en el 2010 por Ellen MacArthur, marinera, honrada como Dama del Reino Unido por su hazaña de ser la primera persona en circunnavegar el globo en solitario (lo de la circunnavegación debe haber inspirado el uso de la palabra “circular” para describir la economía que propone). La Fundación cuenta con amplios recursos, ya que tiene como socios a empresas como Google, Unilever, Renault, Nike, Phillips, entre otras. La Fundación se dedica a promover el tema, como *think thank*, con publicaciones y conferencias, pero no tiene actividades de producción física. Es una institución sin fines de lucro, que se financia a través de los programas que ejecuta con sus socios y miembros, y de donaciones de otras instituciones.





## I. ¿Qué es la economía circular?

---

La Fundación no describe lo que es la EC, con base en una definición concisa y clara, más bien la describe basándose en un contraste con lo que consideran el *modus operandi* actual.

*“Mirando más allá de sistema industrial extractivo actual de ‘tomar, hacer y desechar’, la economía circular es restaurativa y regenerativa por diseño. Basándose en innovación sistémica, persigue **redefinir productos y servicios para erradicar el desperdicio, minimizando los impactos negativos**. Apuntalado por una transición a las energías renovables, el modelo de la economía circular construye capital económico, natural y **social**”* (énfasis añadido).

En lenguaje más sencillo, la EC persigue el diseño de productos y servicios que permitan la **minimización del consumo permanente de insumos, ya sea ahorrando su uso o recuperando y/o reusando la mayor cantidad posible**.

### 1. ¿Es esto un concepto novedoso?

La EC es la misma idea ya expresada en la propuesta de **Cradle to Cradle (de la cuna a la cuna), CC, presentada en el 2002** en el libro [\*Cradle to Cradle: Rediseñando la forma como hacemos las cosas de la cuna a la cuna\*](#), por William McDonough y Michael Braungart. La base de la propuesta es que el diseño de productos y procesos de manufactura debe hacerse de tal manera que permita la minimización de los insumos y su reutilización al terminar su vida útil. Wikipedia tiene una descripción simple pero ilustrativa del concepto:

*Propone un cambio radical en la producción industrial: un cambio de los esquemas de “cuna a tumba” por uno de “cuna a cuna”. Sugiere que los esquemas de “**reducir, reusar, reciclar**” perpetúan la estrategia de “cuna a tumba” y que se necesitan más cambios. El libro desestimula el “downcycling” para estimular la manufactura de productos con el objetivo de “upcycling”, con una visión basada en el ciclo de vida del producto...*



*Después que los productos han alcanzado el fin de su vida útil se convierten en “nutrientes biológicos” o “nutrientes técnicos”. Los biológicos son materiales que pueden reentrar en el medioambiente, los técnicos son materiales que permanecen en ciclos industriales cerrados.*

De nuevo, en términos simples, se propone que el **diseño mismo de los productos y procesos se dirija a la minimización de los insumos necesarios y la maximización de la recuperación y reutilización de los que han sido usados, lo que va más allá del reciclaje de algunos de los insumos utilizados o de los productos producidos**, que es lo que se hace en el mejor de los casos.

No solamente los conceptos son iguales, sino que además la EC copia el lenguaje de la CC. La EC pretende cambiar el modelo actual de “*tomar, hacer y desechar*”, que la CC había llamado “reducir, reusar, reciclar”. Los conceptos, expresados en el libro, de *Cradle to Grave* y *Cradle to Cradle* han sido apropiados por los promotores con los nuevos nombres de “economía lineal” y “economía circular”.

**¿La EC es un concepto novedoso? ¿Cuál es la diferencia entre la propuesta del 2002, de Cradle to Cradle, y la de la economía circular? ¡Mercadeo!** Los autores del libro original no tenían a su disposición los recursos monetarios ni informáticos para promover más ampliamente el concepto. La Fundación cuenta con el apoyo de grandes empresas, que se benefician, en su reputación, de estar asociadas con el concepto de la economía circular. **Y la Fundación es muy efectiva en la promoción del concepto, y aprovecha la sed de nuevas ideas que tienen muchos de los encargados y consultores en sostenibilidad, que ya están aburridos de la RSE. La oportunidad ha sido mucho más propicia para la EC que para su predecesor, la CC.**

## 2. ¿Una economía circular o pedazos de un círculo?

**En principio, un círculo no tiene ni comienzo ni fin. Pero en la EC cualquier pedacito de curva se extrapola como si fuera todo un círculo.**



Como ejemplo de esto podemos poner al ganador y al segundo lugar de los [\*Premios Circulares del World Economic Forum\*](#) (los que organizan la cumbre anual de Davos). El ganador es Biolektra, una empresa que ha desarrollado una tecnología para el tratamiento de basuras, en gran escala, sin necesidad de segregar sus componentes, produciendo subproductos como plásticos, vidrios, metales, materiales de construcción, fertilizantes y combustible para generación de energía. El segundo premio fue para BlackBear, empresa que desarrolló una tecnología para extraer [\*negro de humo\*](#) (sustancia química) de las llantas usadas, y así contribuir a la reducción del problema del desecho de estas llantas y reducir la necesidad de producir este insumo industrial con el uso de combustibles fósiles. Ambos ejemplos son dignos de encomio, son innovadores y contribuyen a la sostenibilidad del planeta. Pero, **¿no son estos ejemplos tradicionales de eco-eficiencia?** ¿Son circulares o son partes de un círculo? La producción del negro de humo es estrictamente lineal, si bien usa desechos y evita el consumo de combustibles fósiles. Excelente eco-eficiencia, menos contaminante.

Los mismos ejemplos que pone la Fundación en su sitio de internet son igualmente significativos. Sin entrar en mucho detalle, baste mencionar algunos:

- Toast Ale, que produce cerveza agregando pan duro a los ingredientes tradicionales.
- Utilización de vidrio triturado como ingrediente en la producción de cemento.
- DLL, una empresa que separa la parte mecánica (cabina, motor) de la médica (con mayor vida útil) de las ambulancias que se van a desechar, y reutiliza esta última parte en ambulancias nuevas.
- Toronto Tool Library, una “biblioteca” de herramientas que son prestadas a sus miembros.

Reciclar agua se cataloga como economía circular, la producción de biodiesel utilizando residuos de la producción maderera es economía circular, usar papel reciclado es economía circular, reciclar las latas de refresco



y volverlas a utilizar por la empresa es economía circular, el extraer energía de los desechos es economía circular, el procesar agua de desechos para volverla a utilizar, y de paso extraer algunos materiales útiles del suco (bacterias, componentes inorgánicos, etc.), es economía circular. Que Coca-Cola compre frutas en los mercados locales en India es economía circular, ¿o es responsabilidad social y sentido común? Pareciera como si todo se pudiese calificar como economía circular.

Algunos recordarán que había una época en que para comprar el refresco en una tienda de abarrotes había que llevar la botella vacía del refresco anterior o comprar la botella además de su contenido. La economía circular era algo natural. El lector puede sacar sus propias conclusiones sobre la “circularidad” en estos ejemplos. **¿Es lineal o circular? ¿Es algo novedoso o es el mismo perro con distinto collar?**

Quizá porque la EC está en sus relativos comienzos todos se quieren subir en el tren, no sea que los acusen de no estar en lo más novedoso. Lamentablemente, como en los principios de todas nuevas ideas, se suben ideas legítimas y otras no tan legítimas. **Llegará un momento en que habrá que desenmascarar a los falsos profetas, como hacemos ahora con los que abusan de la RSE (*greenwashing*).**

## II. Economía circular y RSE: ¿superior, sustituto, parte?

---

En este entorno de **fatiga con el concepto de responsabilidad social de la empresa**, donde hay una amplia confusión entre su objeto y su (imperfecta) implementación, muchos especialistas, y sobre todo consultores, están ávidos de tener nuevos conceptos, que supuestamente superen los “problemas” de la RSE. Es más glamoroso presentar al Consejo una propuesta de economía circular que de RSE. **¿Iría usted a otra conferencia de RSE? ¿Iría a una de economía circular? ¿Compraría otro libro de RSE? ¿Y uno de economía circular?**

Las instituciones y personas que organizan conferencias, hacen consultorías o escriben libros, ven cómo cae la demanda si sus productos o ser-

vicios se refieren a RSE, o sostenibilidad, o de cadena de valor, o eco-eficiencia, o a reciclaje, o a términos semejantes. **Hay que inventar algo nuevo para estimular la demanda. Y hacer parecer el concepto de EC como superior o más innovador que la RSE/sostenibilidad. Y estos son los principales promotores de la EC.** También es de destacar la visibilidad que le dan a la idea al tener empresas reputadas entre sus promotores. Y han logrado que muchas instituciones organicen premios a la circularidad.

Así como en la RSE **el objetivo es contribuir al mejoramiento de la sociedad**, los instrumentos son las acciones de las empresas, las políticas públicas y las acciones de la misma sociedad, en la economía circular el objetivo es el mismo, pero el foco está más en la política pública y en la **coordinación entre todos los actores**, que, no obstante, deben ser implementadas por las empresas y los miembros de la sociedad. **Es el punto de vista el que es un poco diferente:** en el primer caso podríamos categorizar aquel mejoramiento de la sociedad como una **agregación** de acciones individuales de empresas e instituciones, y en el segundo se logra con un desagregado del colectivo (economía) a acciones individuales de empresas e instituciones. Uno es más de abajo hacia arriba, y el otro de arriba hacia abajo, y ambos son necesarios y complementarios. **Pero solo es circular si se mira y se logra en el agregado, cada acción es lineal y, a veces, parcialmente circular. Si juntamos suficientes líneas podemos formar un círculo, aunque no sea por completo redondo.**

**Ante esta situación, son muchos los que no entendiendo ni la EC ni la RSE, presentan la EC como sustituto o concepto superior a la RSE. Pero los que sí entienden ambos conceptos y sus implementaciones, comprenden que la EC es una de las múltiples facetas de la RSE, enfatizando la medioambiental.**

**Y es claro que ni es superior ni es sustituto, ya que la EC ignora los temas sociales y de gobernanza, preocupaciones fundamentales de la RSE. La EC es un concepto básicamente medioambiental.**



### III. ¿Añade algo la economía circular?

---

De la discusión precedente se puede deducir que la EC es una idea que añade poco a lo que ya ha sido propuesto por otros. **Una contribución es resucitar y reafirmar los conceptos de Cuna a Cuna, CC**, por la mayor difusión que aquella está teniendo y el momento en que el entorno está mucho más sensibilizado sobre la problemática de hace quince años y está ávido de ideas “nuevas”. Pero sí es de reconocer que el concepto de CC, y por derivación el de EC, pone un **énfasis potencialmente muy efectivo en el diseño de productos y en procesos que minimicen el consumo final de recursos naturales. Sí, es más que reciclaje, es la prevención o reducción, ex ante, de la necesidad de reciclaje.**

**En principio, como su nombre de “economía” lo indica, deberían ser propuestas sistémicas respecto de la economía, que se desagregarán cuando se trata de acciones individuales. Pero por ahora siguen siendo propuestas relacionadas con proyectos, productos, empresas, que supuestamente la economía debe agregar y hacer “circular”. Los ejemplos que hemos comentado son ilustrativos de este enfoque, que podríamos llamar caso por caso. Y caso por caso no es circular.**

Donde algunos pueden alegar que la EC tiene un valor agregado es en los esfuerzos recientes de promover entre las demás partes, gobiernos y sociedad civil, que emitan leyes y regulaciones pertinentes para facilitar la circularidad de los procesos productivos de consumo y disposición final.

**Y es aquí, en lo sistémico, donde está su mayor potencial, y ya hay buenos intentos en ciudades, donde los gobiernos locales amplían su mira basándose en estas ideas.** *Por ejemplo, Peterborough, una ciudad de 200.000 habitantes al norte de Londres, ha decidido incorporar la circularidad a su ADN y aspira a funcionar como un auténtico [ecosistema](#), cerrando los “flujos” del agua, de los materiales, de la energía o de la alimentación; con proyectos como “Food Cycle”, pretende acabar con el problema del despilfarro en el Reino Unido.* Forma parte de la red de ciudades circulares de la Fundación Ellen MacArthur, de la que hacen parte Londres, París, San Francisco, Singapur, entre muchas otras. Pero el lector puede ver las iniciativas en

detalle para ver si los proyectos son, en efecto, más que reciclaje (ver [Más allá del reciclaje](#)).

Es posible que en el futuro se encuentren la EC y la economía del compartir (automóviles, habitaciones, herramientas, personal, expertos, *software*, etc.), para una etapa superior en la mejor utilización de los recursos naturales y humanos.

#### **IV. ¿Cómo cerrar el círculo?**

---

**La mayor contribución de la EC a la sostenibilidad está en su visión más amplia**, de conjunto, más allá del enfoque en empresas o proyectos individuales, como podría alegarse para la RSE. Difícilmente cada uno, tomado por separado, puede cerrar un círculo. A lo mejor una empresa o proyecto recicla algo, pero es muy posible que también produzca desechos o subproductos que no pueda utilizar ella misma, pero que sí lo pueden hacer otras empresas, o inclusive aquella empresa utilizar los de estas. **Para cerrar el círculo se tiene que involucrar a muchas otras empresas, proyectos, instituciones, personas, gobiernos, etc. Para que sea verdaderamente un círculo hay que llevar las acciones al ámbito de la economía como un todo, para luego desagregar.** Resulta lamentable que la EC, quizá para simplificar, se vende para empresas y proyectos, en líneas más o menos curvas, en pequeños círculos, aunque hay intentos más integrantes en los ejemplos mencionados de las ciudades.

**La implementación en forma individual es lo que se ha venido haciendo desde hace mucho tiempo. Nos hace falta el liderazgo de manera agregada.**



## V. La economía circular: ¿Innovación o reciclaje?

---

El título del capítulo tiene un doble sentido. Por una parte, se puede interpretar como una pregunta de si la EC es **una idea innovadora o si es un reciclaje de ideas anteriores**. Por la discusión precedente se puede concluir que no es una innovación, es un reciclaje de ideas ya desarrolladas, aunque todavía estén lejos de ser implementadas, y se requiere de continuas propuestas y llamadas de atención, lo que la EC hace. Cuando se logre implementar el concepto en cuanto a la “economía”, más allá de proyectos o empresas individuales, sí constituirá una innovación conceptual.

Por otra parte, la pregunta se puede interpretar en el sentido de si la EC **propone innovaciones en la manera de encarar la producción de bienes y servicios, o si se limita a proponer el reciclaje tradicional de recursos**. De nuevo, de la discusión precedente vemos que es más lo segundo, una mejor utilización de los recursos, pero con visión más amplia del problema, lo que para su implementación requeriría, en muchos casos, de **innovaciones en los diseños de los productos y sus procesos de producción para reducir la necesidad del reciclaje. Y esta es su mayor contribución en su actual aplicación (pero que ya lo hacía, con menos éxito, la CC)**.

Es muy diferente producir un vehículo de la forma tradicional para que al final de su vida útil se desguace en partes para ser recicladas, que producir un vehículo que utilice menos materiales, menos energía, con elementos reusables, con un diseño donde los componentes son fácilmente separables y hasta reutilizables en su forma actual. **El segundo caso es hacia dónde debe moverse la “circularidad”, aunque puede parecer, en principio, más costoso. Se debe enfatizar el diseño, no solo la reutilización de componentes.**

**Y para que esta contribución se logre, es necesaria la ayuda de las políticas públicas, que estimulen la colaboración entre gobiernos y empresas, y de estas entre sí. La política pública puede, además, contribuir a nivelar el terreno de juego si fuerza a todas las empresas a ciertas acciones, por ejemplo, a través del establecimien-**



**to de estándares de eficiencia y de consumo de recursos (electricidad, materiales, agua, etc.)<sup>4</sup> .**

Se ha hablado mucho de que **la presión por la responsabilidad empresarial llevaría a la innovación**, crearía nuevas áreas de negocios, nuevos productos, estimularía la innovación. Que en efecto lo hace para las empresas que son más avezadas y que operan en mercados más competitivos. Ahora se supone que es la EC, que es sinónimo de innovación. **Es innegable que la EC puede conducir a nuevos productos, nuevos y mejores procesos, pero todo depende de quienes están involucrados, más que del concepto mismo.** En mercados competitivos y sociedades exigentes, ninguna empresa puede prosperar haciendo y vendiendo lo mismo de siempre.

## **VI. En resumen**

---

Mientras se aplique en el ámbito de la empresa o proyecto, la EC añade muy poco a las ideas y conceptos ya establecidos en la promoción de la sostenibilidad, salvo que reitera y divulga más efectivamente los conceptos de CC. **Su mayor contribución vendrá cuando se adopte una visión holística y las acciones individuales (líneas, semicírculos y pequeños círculos) se junten para formar círculos, en cuanto a la economía, donde se mejore la efectividad de la eficiencia.**

---

4. En gran medida, esta es la estrategia de la Unión Europea para la economía circular. Ver el excelente resumen de Forética en [El paquete de Economía Circular: avances y próximos pasos.](#)



## Apéndice: ¿En que se parecen la economía circular y la creación de valor compartido?

En el capítulo anterior analizábamos el concepto de la **Economía Circular**, EC, en particular si era algo novedoso y si aportaba valor agregado a los conocimientos e implementación de la sostenibilidad. Este mismo tipo de análisis lo habíamos hecho a lo largo de una docena de artículos sobre el tema de la **Creación de Valor Compartido**, CVC, y su relación con la RSE (ver la lista en [RSE y creación de valor compartido](http://www.cumpetere.blogspot.com), en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)). Ahora queremos contrastar los dos conceptos. Recordemos antes los orígenes de ambos.

El lector recordará que la creación de valor compartido se propuso con un artículo publicado en el *Harvard Business Review* de enero-febrero del 2011, *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). Sus creadores fueron los profesores Michael Porter (conocido por sus estudios en competitividad) y Mark Kramer. Usaron su reputación (sobre todo la de Porter en el tema de competitividad empresarial y de las naciones) y el prestigio de Harvard para promoverlo. **Su mensaje central consistía en demostrar que era un concepto superior a la RSE (que no lo es: ver los artículos citados antes).**

La economía circular persigue **el diseño de productos y servicios que permitan la minimización del consumo permanente de insumos, ya sea ahorrando su uso o recuperando y/o reusando la mayor cantidad posible.** También tiene un promotor muy activo, esta vez con poder económico para respaldar su desarrollo, la [Fundación Ellen MacArthur](http://www.ellenmacarthur.org), fundada en el 2010 por la Sra. Ellen MacArthur, marinera, honrada como Dama del Reino Unido por su hazaña de ser la primera persona en circunnavegar el globo en solitario. La Fundación tiene como socias a empresas como Google, Unilever, Renault, Nike, Phillips, entre otras. A diferencia de Porter y Kramer, que tienen varias empresas de consultoría, la Fundación, que es una institución sin fines de lucro, se financia a través de los programas que ejecuta con sus socios y miembros, y de donaciones de otras instituciones.

Pasemos al tema que nos ocupa: **¿en que se parece la economía circular a la creación de valor compartido?** Si el lector aprecia un tono sarcástico en la pregunta, es que lo es, es deliberado, pero el mensaje es producto de un análisis exhaustivo. ¿En que se parecen?:

- En que expresan muy **parcialmente** la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.
- En que los ejemplos que usan **son casos de RSE**, el mismo perro con distinto collar.
- En que tienen algunos **promotores** con poder de persuasión y poder económico.
- En que contribuyen a paliar el **agotamiento** en algunos con la RSE.
- En que les permite a los aficionados a la RSE y sostenibilidad parecer que están **al día con el último grito de la moda. RSE les parece *passé*.**
- En que siendo **nuevo, debe ser mejor.**
- En que constituyen una fuente de **diferenciación y de nuevos negocios** para consultores.
- En que constituyen un “**círculo virtuoso**” para sus promotores. Mientras más se populariza el concepto, más negocios de consultoría y conferencias se abren, y mientras más consultores y conferencias promuevan el concepto, más popularidad adquiere y más dinero genera.
- En que contribuyen a crear **confusión** en las empresas sobre su responsabilidad ante la sociedad, por la proliferación de conceptos, que añaden poco.

**¿Irías a una conferencia de RSE? Posiblemente ya estás agotado. ¿Y a una de economía circular? ¿Y a una de creación de valor compartido? A lo mejor dicen algo nuevo.**

Pero hay dos diferencias:

- ◆ **Mientras la CVC mira al ombligo de la empresa, la EC levanta la vista a su entorno.**
- ◆ **Y que la CVC se creó con el objeto de sustituir a la RSE, y la EC se construye sobre la RSE.**

**Pero mientras añadan valor y contribuyan a mejorar la responsabilidad de las empresas ante la sociedad, todas las ideas son bienvenidas.**



## Capítulo I.4 ¿Basta con compliance?

Se ha puesto de moda el tema de *compliance*, como si se pudiera gestionar al margen de la responsabilidad ante la sociedad. Esto ha contribuido a la confusión sobre lo que es esa responsabilidad. Para aclarar conceptos, analizamos un par de casos sobre la relación entre ambas nociones, una sobre un programa de formación de ejecutivos, donde parece haber una **confusión de conceptos**, y otra sobre un **accidente fatal**, atribuible a la “solo *compliance*”.

Es de notar que la traducción al castellano de *compliance* es conformidad, sí, conformar, estar en **conformidad con algo**. **Pero conformidad tiene la misma raíz que conformarse, o sea, no hacer nada extraordinario, hacer el mínimo requerido por las leyes y regulaciones pertinentes**. ¿Es esto la responsabilidad de las empresas ante la sociedad? Tantos años repitiendo el cliché de que esta responsabilidad significa ir más allá de la ley, y ahora se propone “cumplir con la ley”, como algo especial.

Según el diccionario de la Real Academia Española, conformar es:

- ◆ Ajustar, concordar algo con otra cosa
- ◆ **Darse por satisfecho con algo**

### I. Programa de dirección para ejecutivos en *compliance*: ¿Confusión?

---

En noviembre del 2017 el IESE, institución líder en España y Europa en la formación de ejecutivos, reconocido en responsabilidad empresarial (ética, sostenibilidad, etc.), impartió un programa de dirección para ejecutivos con el título de “*Compliance, responsabilidad social y buen gobierno*”.

Es significativo que el programa, siendo en España, dictado por españoles, no use la palabra en castellano, existiendo una traducción precisa. Podemos justificar el uso en inglés de términos como *accountability*, *enforcement*, *monitoring*, *stakeholders* (es más que “partes interesadas”), entre otros, porque no existe una sola palabra en castellano que exprese estos conceptos<sup>5</sup>. Si se usa el término en castellano, no parecería algo novedoso. ¿Asistiría usted a un programa de dirección con el título de “conformar”?

Pero vayamos al grano. ¿Qué tiene, conceptualmente, de anómalo el título de este curso? Por definición, *compliance* es cumplimiento de las leyes y regulaciones, que son la base, el mínimo, el comienzo de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. Y buen gobierno corporativo es también parte integral de esa responsabilidad. Recordemos que en el léxico de inversiones responsables, el término para referirse a RSE o sostenibilidad es ASG, medioambiente, social y gobernanza, ESG en inglés, donde la G se refiere a buen gobierno corporativo. De hecho, el buen gobierno corporativo es *compliance* con las leyes y regulaciones pertinentes. ¿Es concebible una empresa socialmente responsable que no tenga *compliance* y buen gobierno corporativo?

La descripción del programa dice: “*El programa está diseñado en torno a la intersección de los conceptos de compliance, cultura ética corporativa, responsabilidad social y buen gobierno*”. Basado en la discusión precedente, **¿hay intersección entre estos cuatro conceptos? No, lo que hay es superposición** (excepto la ética). La responsabilidad social engloba a los otros dos y gobierno corporativo es la parte de *compliance* que se refiere a un subconjunto de las leyes y regulaciones pertinentes que debe cumplir la empresa. Y la responsabilidad debe cubrir toda la ética, pero no todas las leyes son éticas, ni toda la ética está legislada.

---

5. Es de notar que en la profesión se usa el término, de dos palabras, “cumplimiento normativo”.



**En resumen, el término responsabilidad social de la empresa, del título, abarca *compliance*, que es su base, y buen gobierno corporativo, que es *compliance* con la parte pertinente de las leyes y regulaciones y, por ende, también parte de esa responsabilidad.**

**No ayuda cuando se considera a *compliance* como una disciplina en sí misma, ya que crea la percepción de ser algo autocontenido, crea una visión parroquial. Siendo una disciplina mayormente ejercida por profesionales del derecho, tiende a perpetuar en ellos una visión estrecha de la responsabilidad de la empresa en la sociedad: conformar.** Y siendo que estos profesionales suelen tener poder de veto dentro de las empresas (nos podría causar problemas legales), ello puede ser contraproducente para la ejecución de iniciativas más amplias de responsabilidad social de la empresa (nos basta con *compliance*).

Pero, ¿asistiría usted a un programa de formación de ejecutivos llamado “Responsabilidad Social de la Empresa” a secas? Muy probablemente no. Parece anticuado, tradicional. Pero títulos como aquellos, más comerciales, contribuyen a la confusión que rodea a la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

## II. Un ejemplo, fatal, de detenerse en compliance

---

Un caso muy ilustrativo de las consecuencias de detenerse en *compliance* y no tener la visión integral de la responsabilidad empresarial ante la sociedad es el del incendio y destrucción de la Grenfell Tower en un suburbio de Londres, menos conocido que el caso del Rana Plaza en Bangladesh, con 71 víctimas mortales, derivadas en ambos casos por problemas de construcción.

Como en el caso de Bangladesh, el inconveniente fue causado por métodos y materiales de construcción deficientes, y, en ambos casos, muchos alegaron que el problema era la avaricia de las multinacionales, que venden productos de mala calidad, y el capitalismo, que antepone el dinero a las personas. Pero los análisis de las catástrofes mostraron **que en el caso de la Grenfell se estaba “en compliance” con las normas locales de construcción** (en el caso del Rana Plaza había violación hasta de las normas locales).

El [\*informe de evaluación\*](#) del incendio en la Grenfell Tower determinó que se originó en la **cubierta trasera de plástico** de un refrigerador antiguo Hotpoint (Westinghouse) y se expandió por toda la torre a través del revestimiento exterior de aluminio, que tenía **material plástico combustible**, fabricado por Arconic (ex-Alcoa). El refrigerador ya no se fabrica con esa cubierta por razones de seguridad, pero **cuando se fabricó estaba “en compliance”**. El revestimiento está prohibido en edificios altos en Alemania y EE. UU., pero no en el Reino Unido. ¿Todo es culpa de las empresas fabricantes y de las constructoras? **El revestimiento estaba “en compliance” con las normas locales, estaba autorizado cuando se instaló.** Después de este evento, la empresa ha decidido retirarlo del mercado para edificios altos, en todo el mundo, ante la inconsistencia de las regulaciones en los diferentes países. Un diputado del partido laborista calificó el desastre como “homicidio corporativo”.

¿Todo es culpa de las empresas? **¿Dónde estaban los reguladores que permitieron la venta del revestimiento y su utilización en edificios de gran altura, sabiendo que en otros países no estaban permitidos? ¿Y los inspectores del gobierno que dieron la habitabi-**



**lidad?** En este caso hubo connivencia entre constructores y reguladores para ahorrar dinero, ya que se trataba de un edificio para personas de menores ingresos. En los últimos años los reguladores del Reino Unido habían relajado las regulaciones para estimular mayores inversiones, y los ministros de vivienda han ignorado las peticiones de los expertos en fortalecer las regulaciones antiincendios.

De este caso surgen una serie de preguntas básicas sobre el tema del *compliance*. **¿Basta con compliance con las normas locales** o las empresas deben ir más allá y usar regulaciones en los países más desarrollados en el tema? ¿Se podrían evitar estos casos **apelando a una visión más integral de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad?** ¿Los reguladores deben actualizar las regulaciones, de acuerdo con las experiencias y estándares internacionales, o adaptarlas a los recursos locales?

### III. En resumen

---

**Si te conformas con conformar, puede ser fatal.**



## Capítulo I.5

### La responsabilidad social de los empresarios ricos en países pobres

En economías relativamente pequeñas, donde algunos pocos empresarios controlan gran parte de la actividad económica privada, como es el caso de los países de Centroamérica<sup>6</sup>, la responsabilidad de los dueños tiende a igualarse a la de la empresa, en gran parte porque son empresas familiares. Esto hace que la responsabilidad social de la empresa tenga características singulares, no equiparables a las de economías de mayor tamaño, ya sea en países desarrollados o en vías de desarrollo. Esto es lo que tratamos en esta entrevista.

*En una región como Centroamérica, donde uno de cada dos habitantes (47%) vive en pobreza, ¿ser millonario es socialmente responsable? Es decir, ¿la acumulación de la riqueza es compatible hoy en día con la responsabilidad social?*

Lo importante es la responsabilidad del millonario ante la sociedad. El ser rico no implica ser irresponsable, puede ser una riqueza obtenida legalmente, pero es posible que no sea legítima. Puede haberse obtenido respetando las leyes, pero muchas veces estas leyes y regulaciones se han desarrollado bajo la influencia de estos ricos. Lo importante es la legitimidad, o sea, la aceptación general de la sociedad sobre cómo se ha obtenido. Y una vez conseguida esta riqueza debe ser utilizada, en la medida de lo posible, y de las necesidades de la sociedad, para mejorarla, ya sea a través de las actuaciones de las empresas que suelen poseer o dirigir, ya sea mediante actividades filantrópicas empresariales y personales. Como dijo el multimillonario Andrew Carnegie a principios del siglo XX: “El hombre que muere rico, muere desgraciado”. **La riqueza no es incompatible con la responsabilidad ante la sociedad, pero no es fácil lograr la alineación de objetivos.**

---

6. Este capítulo fue escrito para ser publicado como una entrevista en la revista Forbes Centroamérica, que solo publicó un brevísimo resumen. Las preguntas fueron formuladas por Alejandra Aguilar, periodista independiente.

*Esta correlación entre riqueza y responsabilidad social, ¿cómo cambia el mundo de los negocios actual?*

Debería haber una correlación, pero lamentablemente no la hay. Tanto las personas como las empresas deben reconocer que esa riqueza se ha obtenido gracias a sus esfuerzos, pero también gracias a la utilización de **recursos naturales y humanos, que pertenecen a la sociedad, sin los cuales la empresa no puede operar, por los que no se han pagado los precios justos**, sobre todo los sueldos en un mercado laboral distorsionado, algunos insumos (agua, electricidad) que pueden estar subsidiados e impuestos que se suelen evitar o evadir. Tienen obligación de devolver a la sociedad algo de lo que esta les ha dado, además de querer tener interés en una sociedad más próspera, que les permita aumentar esa misma riqueza. El mundo de los negocios está cada vez más reconociendo esa realidad, de hace parte integral de la misma, pero esto está todavía en estado incipiente en América Latina, en general, y en Centroamérica, en particular.

*¿Cuál debe ser el papel de los más ricos en el desarrollo regional, en particular, en el caso de Centroamérica?*

En principio, el desarrollo regional no es responsabilidad de los ricos ni de las empresas, pero sería de muy miopes no reconocer que su futuro está íntimamente correlacionado (aquí sí hay correlación) con el desarrollo económico y social. Y, en el caso de Centroamérica, más todavía ante las fallas de los gobiernos en proteger a esa sociedad y satisfacer sus necesidades básicas. **No es su responsabilidad, pero no pueden permanecer indiferentes ante las deficiencias** en educación, salud, acceso a agua y electricidad, a empleos dignos con sueldos justos, al desarrollo de la micro y pequeña empresa, sobre todo las de subsistencia, a través de hacer negocios con ellos. Y, además, es su responsabilidad colaborar con sus inmensos talentos a la eficiencia y efectividad de los gobiernos, pero sin caer en su captura para promover sus intereses personales.

*Ligado a la pregunta previa, ¿qué cree que están haciendo bien? ¿Qué están haciendo mal, o es aún un área de oportunidad?*

Ha habido mucho progreso en los últimos decenios en el reconocimien-



to de esta responsabilidad, a vocalizarla, pero la acción efectiva todavía se limita a casos aislados, a algunas personas y empresas ilustradas. Estas tienen, además, la responsabilidad de atraer a estas causas a los demás. Y todavía está muy limitadas a parecer responsables, más que a realmente serlo, a través de acciones filantrópicas puntuales, con gran visibilidad. La oportunidad de contribuir al mejoramiento de la sociedad centroamericana es inmensa, pero muy poco aprovechada. **Hay mucho poder económico que no está alineando con la sociedad.**

*En México tenemos un caso, en el Estado de Chihuahua, en donde a raíz de una tromba en 1990, los empresarios acordaron pagar un impuesto adicional para la reconstrucción; eso se mantuvo después de la emergencia, se constituyó un fideicomiso y dio pie a una fundación que sigue operando hoy en día. ¿Conoce algún caso similar en la región centroamericana, en que los empresarios se hayan organizado para contribuir de manera voluntaria al desarrollo de la región? Independientemente de la intención, ¿se trató de un caso exitoso?*

No conozco de casos en Centroamérica, pero el de Chihuahua es paradigmático. Fue un caso derivado de una emergencia, donde el tejido empresarial reconoció que la problemática sobrepasaba al gobierno y había necesidad de contribuir. Pero lo más importante es que este esfuerzo se continuó, y continúa aun después de haberse resuelto la emergencia, lo cual constituye un buen ejemplo de la colaboración entre diferentes empresas y empresarios. Pero **estos esfuerzos no deberían depender de emergencias**, sino ser el resultado de un reconocimiento de que la problemática de Centroamérica y de Estados como Chihuahua es estructural, no coyuntural, a largo plazo, que requiere esfuerzos coordinados, sostenidos y sostenibles entre las partes, empresas, gobiernos y sociedad civil.



## Capítulo I.6

### La buena filantropía mal entendida<sup>7</sup>

*El hombre que muere rico, muere desgraciado.  
El único propósito de ser rico es para poder donar el dinero.*

*Andrew Carnegie, 1835-1919*

En general, los artículos sobre filantropía, en el contexto de la responsabilidad social de la empresa ante la sociedad, suelen referirse al abuso de esta filantropía para enmascarar deficiencias en esa responsabilidad. Pero en España se produjo una **situación relativamente in-sólita en los anales de la filantropía**. La Fundación Amancio Ortega, financiada con las donaciones del principal accionista de Inditex (Zara es su marca más conocida), decidió en marzo del 2017 donar 320 millones de euros para la mejora del equipamiento hospitalario en la prevención y tratamiento del cáncer en la sanidad pública del país.

Pero las manifestaciones de aprobación se han visto opacadas por la oposición de unos grupos gremiales y algunos políticos populistas.

*El diario El Mundo reporta:*

*...Asociación para la Defensa de la Sanidad Pública de Aragón, que mostró su desacuerdo con este donativo, ya que considera que **no es necesario “recurrir, aceptar, ni agradecer la generosidad, altruismo o caridad de ninguna persona o entidad” para financiar la sanidad pública**. Otras asociaciones, como la del País Vasco, la de Galicia o la de Canarias, además de la federación que agrupa a estas y otras asociaciones, también se mostraron en contra de la donación (énfasis añadido).*

---

7. Este capítulo fue publicado originalmente en el blog de Cumpetere, con el título ¿Por qué rechazan la filantropía de Amancio Ortega?

*Añadieron que esta comunidad autónoma no tiene que aceptar ningún gesto similar y “menos aún de quien, siendo el mayor accionista de una de las mayores empresas y fortunas personales del Estado, **tendría que demostrar no su filantropía sino su obligación de contribuir al erario público de forma proporcional a sus beneficios y en la misma proporción que el resto de los contribuyentes**” (énfasis añadido).*

Y el [diario Libertad Digital](#) reportó que un líder local de un partido político:

*“...calificó la aportación de ‘**limosna**’, y preguntó a la presidenta del Gobierno balear si consideraba que las ‘limosnas de los millonarios’ eran ‘la solución a la falta de financiación’”. Y aseguró “no estar en contra” de la donación, pidió que se “cuestionase” de dónde “procedían estos fondos”, en referencia, añadió, a las críticas por “**explotación laboral**” y “**competencia desleal**” que recibe Inditex. Son “**donaciones de empresas que podrían tener beneficios de dudosa procedencia**”, insistió (énfasis añadido).*

No obstante, a pesar de estas críticas, **catorce gobiernos autonómicos han aceptado** la cuota parte de las donaciones que se le han ofrecido, y firmado acuerdos para su utilización<sup>8</sup>.

## Financiación fiscal vs. filantropía

---

Analicemos estas aseveraciones. En la forma en que están expresadas, parecen tener un alto contenido político de rechazo a la intervención del sector privado en la sanidad pública; reflejan un **populismo político**, más que el interés en el bienestar del “pueblo”, lo que quizá les impide analizar la situación desapasionadamente.

Debemos enfatizar que este análisis que estamos haciendo parte de mu-

---

8. De esta situación también se hace eco [el diario El País](#), entre muchos otros, no solo los diarios de “derecha”.

chos supuestos, ya que no tenemos toda la información necesaria para justificarlos, pero el lector puede incorporar su conocimiento del caso y hacer el análisis respectivo si este le parece deficiente:

- ◆ Suponemos que si las Comunidades Autónomas firman el convenio de utilización de los recursos, deben haber **tomado las previsiones del caso** para usarlos dentro de sus planes de sanidad pública, y no deben haber aceptado interferencias de la Fundación en la utilización de los recursos más allá de los términos generales de destino y utilización eficiente y efectiva.
- ◆ Entendemos que los recursos son utilizables **para inversiones en equipamiento y no para cubrir gastos corrientes** de personal, mantenimiento, alquileres, etc., que son financiables con recursos fiscales, gastos que suelen ser incurridos con poca eficiencia.
- ◆ Suponemos que son **recursos incrementales, adicionales, no sustitutivos** de los recursos fiscales ordinarios de la Comunidad y del país.
- ◆ Suponemos que el Sr. Amancio Ortega y su Fundación **cumplen con la legalidad fiscal** y no evaden ni eluden impuestos. Si este no fuera el caso, las instituciones correspondientes deberían denunciarlo ante las autoridades. **Si los políticos saben que los recursos son de “dudosa procedencia”, que lo demuestren y denuncien. Es su responsabilidad ante la sociedad.**
- ◆ Suponemos que los críticos tienen la **opción de no comprar productos de Inditex** si creen que han sido elaborados en condiciones de **“explotación laboral” y “competencia desleal”**, y si tienen pruebas de ello, es su responsabilidad, como representantes de los ciudadanos, **presentarlas y denunciarlas ante la opinión pública y las autoridades. Es su responsabilidad ante la sociedad.**



- ◆ Suponemos que la sanidad pública de España no está en un nivel óptimo, y que su eficiencia y efectividad pueden mejorarse con mayores recursos.
- ◆ Suponemos que **los recursos fiscales para cubrir las necesidades de la sanidad pública no son suficientes** para la modernización del equipamiento en el tratamiento y prevención del cáncer, entre otras necesidades.
- ◆ Suponemos que **los recursos fiscales que se usan para financiar la sanidad pública provienen de todos los ciudadanos españoles**, y que si alguno de ellos decide contribuir a financiarla, la sanidad mejorará, o bien se podrán destinar los recursos fiscales liberados por esa donación a otros aspectos más urgentes de la sanidad, en particular reducir las largas listas de espera. **Y si todo fuera perfecto en la sanidad española**, la contribución de la Fundación podría llevar a disminuir el gasto público en sanidad y, por ende, reducir la carga fiscal sobre todos los ciudadanos. **Sería un subsidio fiscal de la Fundación a los ciudadanos españoles.**
- ◆ Suponemos que la prioridad de los gobiernos, central y regionales, y de los políticos que nos representan, es **el bienestar de todos los ciudadanos y no sus intereses políticos personales** (querido lector: puede reírse).
- ◆ Suponemos que estas contribuciones no son una limosna que, según la RSE, es *“cosa, especialmente dinero, que se da a otro por caridad”*. **Esta donación es para cubrir una necesidad pública y para un propósito definido, sin discriminación de ningún tipo. Bueno, sí, solo cubre enfermos potenciales y reales.**
- ◆ Suponemos que esta donación **no supone la privatización** de los servicios prestados con el equipamiento y que la Fundación no recibirá ingresos por ello.
- ◆ Suponemos que la Fundación y las Comunidades Autónomas **rendirán cuentas** de la utilización de los recursos.



- ◆ Suponemos que los recursos vienen de la Fundación, que se financia con los ingresos del Sr. Amancio Ortega, como accionista de Inditex, y no con recursos de Inditex, **y que tiene muchas otras alternativas de usar su dinero.**

Si estos supuestos son correctos, es **necesario** *“aceptar, agradecer la generosidad, altruismo o caridad de cualquier persona o entidad”* para financiar la sanidad pública, porque contribuyen al bienestar de los ciudadanos.

Este caso es un buen ejemplo de la aplicación del consejo de John Wesley (1703-1791), fundador de la Iglesia Metodista, cuando decía: *“Primero, gana todo lo que puedas; segundo, ahorra todo lo que puedas. Después, dona todo lo que puedas”*.

Qué difícil es donar el dinero efectivamente. Como decía el mayor millonario (en valores reales) de la historia de EE. UU., Andrew Carnegie (1835-1919), en el ocaso de su vida: *“He resuelto dejar de acumular riqueza y empezar con la infinitamente más seria tarea de una sabia distribución”*<sup>9</sup>, ejemplo que está siendo seguido por Bill Gates y Warren Buffet, entre otros.

Maldito si lo haces, maldito si no lo haces.

---

9. El suscrito fue beneficiario de la visión de Carnegie, al poder estudiar en el instituto tecnológico que fundó, *Carnegie Institute of Technology*, para formar a sus potenciales ingenieros (ahora Carnegie Mellon University) con una beca producto de sus donaciones, y en estudiar en algunas de los centenares de bibliotecas que fundó. Gracias, Andrew Carnegie, industrial y filántropo.



## Capítulo I.7

### Premios de RSE a dirigentes: ¿De qué? ¿Qué valor agregan?

En el mes de agosto del 2018, la empresa de consultoría *Advice Strategic Consultants* anunció los ganadores de su premio **Grandes Empresas y Entidades Sistémicas en España; sus Líderes y la RSE**. En este capítulo comentamos la confiabilidad del premio y su posible contribución al bienestar de la sociedad (por ser un premio sobre responsabilidad, debería ser responsable), para lo que analizaremos la metodología y los objetivos que se pueden lograr.

#### I. La empresa organizadora del premio

---

La empresa *Advice Strategic Consultants* (española, con sede en Madrid, a pesar de su nombre) **no es reconocida como experta en el tema de responsabilidad social de la empresa**. En su sitio web dicen tener experiencia en casi todos los temas posibles, políticos y empresariales (con fotos de Hong Kong, Shanghái, Londres y Nueva York), aun a pesar de que el sitio solo lista a dos personas, el socio director y la administradora única, **ninguno de las cuales indica experiencia en RSE**. El socio director ha publicado siete libros, cuatro de ellos sobre Hilary Clinton, Trump y Obama, y tres sobre temas empresariales generales (innovación, éxito empresarial). **Es posible que comanden una amplia red de consultores o que sean expertos en el tema de la RSE, pero las credenciales que exhiben en el sitio web no lo evidencian. Y en el sitio no hay referencia alguna a este premio que organizaron**. Invitamos a los lectores a que visiten el sitio y saquen sus propias conclusiones sobre las capacidades de la empresa de organizar y decidir sobre este premio.

## II. Los ganadores

Todos los empresarios candidatos al premio son reputados, aunque para el público son más conocidas sus empresas que las personas. **El análisis que hacemos en este capítulo no se refiere a la capacidad o responsabilidad de estos empresarios, sino a la confiabilidad y contribución del premio mismo.**

Los diez primeros en la lista de seleccionados son Isidre Fainé (Fundación La Caixa), Pablo Isla (Inditex), Ana María Llopis (DIA), Antonio Huertas (Mapfre), Francisco González (BBVA), Francisco García Carranza (Merlin Properties), José María Álvarez Pallete (Telefónica), Antonio Brufau (Repsol), Gabriel Escarrer Jaume (Meliá Hoteles) y Josep Oliu (Banco Sabadell). Nada en contra de ningunos de ellos. No conocemos personalmente a ninguno, los hemos oído nombrar a todos, pero sí sabemos algo de la responsabilidad (la de verdad) de algunas de las empresas.

## III. ¿Son estos empresarios socialmente responsables? ¿Se puede usar el término RSE en el premio?

En el anuncio de los premios se dice que son un reconocimiento de sus actividades en ocho temas:

- ◆ Ayuda en la lucha contra la pobreza infantil y en el tercer mundo
- ◆ Fomento del empleo de personas en situación de vulnerabilidad
- ◆ Apoyo a actividades de voluntariado
- ◆ Facilitación al acceso a la vivienda
- ◆ Apoyo a la divulgación del arte y la cultura
- ◆ Atención a las personas con enfermedades avanzadas
- ◆ Impulso de habilidades emprendedoras
- ◆ Apoyo a la integración digital promoviendo la igualdad de oportunidades

Presumiblemente el lector de este capítulo es conocedor de la RSE y puede responder a las siguientes preguntas: **¿Es esto lo que entende-**



**mos por responsabilidad ante la sociedad, ya sea del empresario o de la empresa que dirige? ¿No es esto filantropía y acción social, muy marginalmente asociada al negocio empresarial? ¿No son esto actividades propias de fundaciones, gobiernos e instituciones de solidaridad de la sociedad civil?**

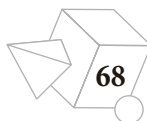
Consideremos el caso del ganador, Isidre Fainé, Presidente de la Fundación Bancaria La Caixa, “*valorado como el directivo empresarial más comprometido socialmente*” o “*el directivo líder en RSE*”, o “*el gran referente en RSE*”, según las noticias de prensa. Y el colmo de la hipérbole, el subtitular en *Efe Empresas*: Pablo Isla y Ana María Llopis, plata y bronce (¿es esto serio?). Lo premian por su labor como **directivo de una fundación, cuyo objetivo es precisamente la acción social, lo que tiene poco sentido. Es su trabajo cotidiano, es el objetivo de la institución, a diferencia del resto de los diez primeros que son dirigentes de empresas netamente comerciales**, como Inditex (Zara, entre otras marcas), Telefónica, Meliá y BBVA, entre otras, que pueden ser, en mayor o menor medida, responsables. **Es en estas empresas netamente comerciales donde se pueden presentar conflictos entre los objetivos económicos y los sociales y ambientales, es aquí donde se libra la batalla y se deben reconocer los logros en balancear los conflictos, no en empresas o instituciones sin fines de lucro, que no suelen tener estos conflictos, o muy pocos.**

Y en estas empresas con fines comerciales, ¿son los ocho temas mencionados los que se deben considerar como su responsabilidad ante la sociedad, lo que se debe reconocer como una resolución exitosa del potencial conflicto entre objetivos? **Los temas considerados son de filantropía, muchos de ellos en competencia (ojalá fuera de colaboración) con los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil. ¿De qué son los premios?**

#### **IV. ¿Quién debe ser el reconocido, la empresa o el empresario?**

---

Con base en los ocho temas indicados antes para decidir los premios, **cabe preguntarse si el premiado debe ser la persona o la empresa**



**que dirige.** ¿Quién lleva a cabo las actividades mencionadas? Es cierto que el dirigente puede y debe dirigir a la empresa hacia esas actividades.

En un aparte de los premios se mencionan algunas empresas: La Caixa es la entidad española más destacada por su orientación a la responsabilidad social (¿o es la Fundación que preside Fainé?, que no es la misma institución), seguida muy de lejos por Inditex (25%), Iberdrola (18%) y Telefónica (18%), Banco Santander, Mercadona y Endesa. Pero para hablar de responsabilidad de empresas debemos considerar qué es la responsabilidad de una empresa ante la sociedad.

Volvamos a usar el ejemplo de la “empresa ganadora”. **Y es que lo crítico son las responsabilidades omitidas. ¿Cuál es la responsabilidad de una institución financiera ante la sociedad?: productos responsables; no abusos del cliente; inversiones y préstamos a proyectos que contribuyan al desarrollo de la sociedad, responsablemente; eficiencia operativa y financiera para no traspasar los costos al cliente en forma de mayores tasas de interés,** aparte de las **responsabilidades genéricas** para toda empresa sobre los empleados, la comunidad, el medioambiente, etc.<sup>10</sup>. **Pero es que en estos premios ni siquiera se avalúan las responsabilidades genéricas, mucho menos las específicas para cada empresa o tipo de empresa.**

## V. Y no hablemos de la metodología

---

**Desconocemos los detalles de la metodología,** y solo nos referiremos a lo divulgado en la prensa. **Ello no obsta para que no podamos hacer preguntas.** Se encuestó a 370 personas, calificadas como “cualificadas” (¿cómo se seleccionaron?, ¿cualificaciones?), a las que les preguntaron sobre las actividades, en los ocho temas, de 36 dirigentes pre-

---

10. Ver *¿Cuál es la responsabilidad social de las instituciones financieras?*, capítulo V.1 del *volumen II de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica.*



viamente seleccionados: los de empresas miembros del índice IBEX 35 y otras empresas “sistémicas” (¿en España solo cuentan estas empresas?). **¿Hay alguna persona que conozca las actividades de 36 dirigentes en cada uno de estos ocho temas (en teoría, 288 respuestas por cada entrevistado)? ¿Hay alguien que, además, pueda jerarquizarlas en orden de su efectividad en cada tema?**

**¿Qué es lo más probable que haya sucedido en la práctica?** Que los 370 encuestados hayan visto en **algún medio a uno de estos dirigentes o a sus empresas** mencionado en conexión con alguno de los temas mencionados, y de allí se le atribuye que es “socialmente comprometido”. **El efecto aureola en plena aplicación** <sup>11</sup>. Está demostrado empíricamente que los humanos solemos extrapolar a otras características de una empresa o persona lo que conocemos sobre alguna de ellas. Si hemos oído decir que una persona ha hecho algo mal, percibimos a la persona como que es mala en muchos sentidos. Lo mismo sucede con una empresa que a lo mejor hizo una donación a una escuela (vimos la foto del cheque), y extrapolamos ese “buen comportamiento”, por ejemplo, a que trata bien a sus empleados, que es responsable sobre el medioambiente, entre otras cosas. **Oíste o leíste algo bueno sobre uno de ellos y votas por él(ella).**

## VI. ¿Qué persiguen estos premios? ¿Qué valor añaden a la sociedad?

---

**En principio se podría pensar que estos premios contribuyen a despertar el interés del público en el tema de la responsabilidad social empresarial, lo cual, si así fuera, sería laudable. Pero lo que se ve es la cobertura mediática,** donde lo único que se destaca es que tal o cual empresario está más comprometido con la sociedad que otro.

---

11. Ver *¿Se puede manipular la reputación?: El efecto aureola*, capítulo III.10 del *volumen II de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

**Para ser precisos, deberíamos decir que es percibido como tal, porque no se presenta evidencia constatable.**

Los premios aprovechan otra debilidad humana, que **es la pasión por los rankings, por las listas**. Suelen ser los artículos más leídos. Pero nadie acostumbra analizar qué hay detrás de ello, si representan en realidad lo que dicen que representan, si son confiables. Nos basta con la lista, y de allí extrapolamos, como se puede ver en los adjetivos en los titulares de la cobertura mediática mencionados: oro, bronce y plata. **Se necesita urgentemente la educación de los periodistas en RSE.**

**Como en muchos de los premios relacionados con la RSE, el objetivo explicitado es el de promover la responsabilidad al reconocer buenas prácticas o personas, pero el verdadero objetivo subyacente, en mayor o menor medida, suele ser el publicitario para las partes involucradas.** En primer lugar, para los organizadores, es una manera relativamente económica de obtener amplia publicidad. Y los premiados suelen aprovechar el hecho para venderse mejor, utilizar el efecto aureola para que sean percibidos como responsables en todo lo posible y mejorar su reputación. Suele ser también publicidad muy económica.

Para aprovechar aún más el impacto publicitario, **en la mayoría de los premios se organiza un evento, una fiesta**, en algunos casos con gran despliegue mediático, para entregarlos. En este caso parece muy poco probable que ello sea factible. Es dudoso que las personas “premiadas” se presten a ser utilizadas. No necesitan la publicidad, están por encima del premio. Quien sí aparece como que la necesita es el organizador.

**Los premios también podrían servir de ejemplo de comportamiento responsable para otros dirigentes.** Lamentablemente, en este caso, se abusa del término RSE, y el ejemplo que dan es que la filantropía y la acción social son responsabilidad de la empresa ante la sociedad, por encima de su verdadera responsabilidad con impacto (ver el caso anterior de las instituciones financieras).



## VII. ¿Por qué vale la pena dedicar un capítulo a estos premios si tienen los problemas mencionados?

---

Precisamente por ello, porque tienen problemas de ejecución y de percepción de los resultados. Y en este caso perpetúan la concepción equivocada de lo que es la responsabilidad de la empresa y del empresario: filantropía y acción social. No es que la filantropía y la acción social estén mal, no, son muy necesarias, pero que sean actividades adicionales, no sustitutivas, como este premio promueve, dejando de lado lo que es la contribución de mayor impacto a la sociedad: la responsabilidad del producto, la honestidad con el cliente, la equidad y el bienestar los empleados, de la comunidad, el cuidado del medioambiente, etc.

La sociedad civil debe tomar conciencia de la creación de percepciones engañosas, y así todos nosotros, como miembros de esa sociedad, **debemos denunciar irresponsabilidades** en las empresas, con el objeto de que haya una mejoría en estas; también debemos denunciar las de los premios, por lo menos en los que usan el nombre de “responsabilidad empresarial”.

Son muy pocos los premios sobre responsabilidad que se otorgan responsablemente (casa de herrero, cuchillo de palo) y que cumplen con los objetivos de promover la responsabilidad empresarial. **Este premio no parece tener las características necesarias para hacer una contribución a la sociedad, tiene las características de instrumento publicitario, de greenwashing** <sup>12</sup> .

---

12. Ver *Cómo NO otorgar premios de responsabilidad empresarial*, capítulo V.6 del *volumen I de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.





## Capítulo I.8

### La responsabilidad social de Facebook

Ante los recientes escándalos sobre la utilización de la información personal sobre millones de usuarios de Facebook para enfocar propaganda electoral en EE. UU., y para influenciar el voto en la decisión de Gran Bretaña de salir de la Unión Europea, cabe preguntarse **cuál es la responsabilidad ante la sociedad y los usuarios de Facebook**. El principal usuario de la información, supuestamente privada, en este escándalo fue la firma de consultoría Cambridge Analytica, a nombre de clientes que incluían personas e instituciones que querían favorecer uno de los bandos en las elecciones de EE. UU., y en la votación sobre el Brexit (se sale del ámbito de este artículo analizar la irresponsabilidad de *Cambridge Analytica*).

**Se discutirá mucho sobre si lo que hicieron esta empresa y Facebook es ilegal, pero lo cierto es que no es legítimo, y muy posiblemente no sea ético.** Y aquí está el meollo de la cuestión: ¿Cuál es la responsabilidad de Facebook ante la sociedad? ¿Respetar las leyes? En su testimonio ante el Congreso de EE. UU., el 10 de abril del 2018, Marck Zuckerberg, fundador y CEO, al presentar disculpas y reconocer los errores, dijo: **“No tomamos una visión suficientemente amplia de nuestra responsabilidad, y ese fue nuestro gran error”**.

Surge entonces la pregunta: **¿Hasta dónde llega la responsabilidad de Facebook? Los expertos en este tema saben que la responsabilidad ante la sociedad tiene unos mínimos, pero no unos máximos, y es algo muy dinámico, depende del contexto de la empresa, del momento en el tiempo, del contexto de los mercados en que opera, de los avances tecnológicos, de las expectativas de la sociedad, entre otros aspectos.**

En efecto, **la responsabilidad de una empresa como Facebook se extiende a otros ámbitos más amplios y diferentes a los de las empresas tradicionales.** Para comprender esto es necesario analizar su modelo de negocios, en particular su “producto”, que en su caso es me-



nos tangible. En una primera impresión, el producto de Facebook es una plataforma donde los usuarios intercambian información, es un “servicio” que presta la empresa. Pero ¿qué pagan los usuarios por ese servicio? **En principio parece que el servicio es gratis, pero como dice el popular dicho “*there is no such thing as a free lunch*”, no hay tal cosa como un almuerzo gratis. Muchos de los usuarios que creen que es gratis no saben cómo y cuánto pagan por el servicio.** Algunos usuarios (muy ingenuos), al saber del escándalo, han emitido expresiones como: “...yo no sabía que usaban mis conversaciones, mis fotos, mis amigos, quién soy, mis *likes*, las características de mis amigos...”. Muchos creían, y todavía creen, que Facebook se limitaba y limita a poner una plataforma de intercambio de información al servicio de la sociedad.

**En la era digital, el producto de mayor valor es la información, y ese es el precio que se paga por el “servicio”: darle información a Facebook.**

**Y son muchos los que todavía no entienden qué se puede hacer con las trivialidades que colocan en la plataforma. Parece información inocua.** ¿Qué tiene de malo? ¿Qué pueden hacer con eso? Ya nos hemos acostumbrado que al hacer una búsqueda en Google, inmediatamente nos llegue propaganda sobre lo que hemos mirado o que te pida que cuelgues una foto del lugar en que te encuentras, o que te diga a cuántos minutos estás de tu casa (lo sabe, pero con menos precisión, aunque hayas apagado el localizador).

Pero Facebook, con el acceso a cantidades masivas de información, logra inferir mucho sobre cada uno de nosotros. **Cada pieza de información parece ser irrelevante, pero el agregado y las interacciones entre los millones de usuarios es una rica mina de información.** Facebook le saca valor a través del algoritmo que relaciona y combina toda la información para saber nuestros gustos, valores, lo que poseemos, dónde estamos, dónde estuvimos, relaciones amorosas, amistades, qué hemos comprado, preferencias, costumbres, localización, y hasta las inclinaciones políticas. Y nosotros le hemos dado autorización para que la usen al hacernos miembros (o no se la hemos negado). Te conocen mejor que tus amigos y familiares.

**Este es un caso de responsabilidad ante la sociedad, muy diferen-**

**te de la gran mayoría de las empresas.** Su producto no es algo que se le da al cliente, es algo que el cliente le da a Facebook: su información. Es al revés de una empresa tradicional, que nos da algo y le pagamos en dinero. En el caso de empresas como Facebook y Google, el pago es en especies: nuestra información. Por ello, **el aspecto más material (en el sentido de la matriz de sostenibilidad) no es la responsabilidad de la plataforma, lo material es lo que hace con lo que los usuarios “pagan” por el servicio, o sea, la información que explícita o implícitamente le proporcionan.**

**Lo que hace Facebook se ha venido haciendo desde tiempo inmemorial en el mercadeo, a través de encuestas, análisis de opinión, expresión de preferencias en las compras, etc. La diferencia entre el mercadeo tradicional y Facebook es que este lo hace a escala masiva, utilizando más de 100 categorías de información sobre cada uno, y muchas veces sin el conocimiento o consentimiento de los aportantes de la información. Hacen macroencuestas sobre millones de personas sin que se den cuenta, y luego hacen análisis a la medida para sus clientes sobre cómo acceder a los usuarios que les interesan. Facebook no vende la información cruda, la usa para venderla procesada a instituciones que quieren captar a personas específicas.**

En el caso de *Oxford Analytica*, esta tuvo acceso a la información utilizando los resultados de una investigación psicométrica que llevaba a cabo un profesor, supuestamente para propósitos académicos. Obtuvieron información detallada sobre más de 87 millones de personas, sin violar las políticas de Facebook ni invadir sus sistemas de información. Fue una violación de la confianza por parte del investigador académico. **Hizo una breve encuesta, y pedía que para acceder a ella se hiciera el login vía Facebook, con lo cual accedió a la información en Facebook de los que respondieron y la de sus amigos (incluyendo la información sobre el mismo Mark Zuckerberg).**

**Lección aprendida: no acceder a sitios de internet usando la vía de Facebook.**

**Pero la información que acumula Facebook puede ser usada para propósitos legítimos y no legítimos. Es allí donde está la responsabilidad, ante la sociedad, de empresas como Facebook: en ase-**



## **gurar la legalidad y legitimidad de la recolección, transformación y uso de la información. Y es aquí donde falló.**

Además de recopilar información y vender paquetes de esta a potenciales anunciantes, que luego usan **la plataforma para su propaganda, la plataforma también se utiliza para diseminar otros tipos de información por partes interesadas.** Esto fue lo que hicieron instituciones desde Rusia, imitando a entidades de los diferentes países, para tratar de influenciar las elecciones en EE. UU. y en otros países europeos, diseminando información favorable a una de las campañas, muchas veces con falsedades sobre otros candidatos. Facebook vendía espacio publicitario a quien quisiera comprarlo, y ello fue aprovechado para hacer una utilización legal, y de acuerdo con sus políticas, de la plataforma, pero un uso ilegítimo. **Después del escándalo, Facebook ha implantado controles para asegurar la legitimidad de los anunciantes, pero es muy difícil controlar la legitimidad del contenido.**

**¿Es posible asegurar la legitimidad del contenido? ¿Es parte de su responsabilidad? En sus declaraciones ante el Congreso de EE. UU., Zuckerberg dijo que Facebook ahora asumía responsabilidad por el contenido.** Pero ello parece poco factible, a menos que se ejerza una censura tan estricta que coarte muchas libertades, y hasta ahora el deseo de libertad ha prevalecido. No todos los casos de anuncios e información son blanco y negro, hay mucha publicidad engañosa que no parece. Y Facebook ya ejerce censura, pero para cosas relativamente sencillas; por ejemplo, sobre imágenes de torso desnudo (solo de mujeres), que por extensión han llevado a la censura de obras de arte.

**Pero si alguien puede distinguir entre información falsa y verdadera es Facebook, poniendo su avanzada tecnología y el uso de la inteligencia artificial para recopilar y procesar masivas cantidades de información. Esto será asumir su responsabilidad ante la sociedad.**

**Con el poder vienen grandes responsabilidades, y es de esto que Facebook no se había percatado plenamente, del gran impacto, del gran poder que tiene para hacer el bien y el mal. Influnciar con la verdad parece legítimo, pero con falsedades no.** Sin embargo, no es fácil determinar la verdad. Tratar de influenciar es el negocio

de las empresas publicitarias (¿cómo articulamos el mensaje para lograr el efecto que queremos?), que es lo que se ha venido haciendo tradicionalmente a través de los medios de comunicación. Pero no nos engañemos, la publicidad engañosa es difundida en la mayoría de los medios de comunicación, hasta en las revistas que promueven responsabilidad, donde se publican artículos que elogian las virtudes de las empresas que compran espacios publicitarios (irresponsabilidad). **Pero en el caso de Facebook (y Google), la captación es mucho más precisa, enfocada, y mucho más masiva. Facebook tiene mucha mayor responsabilidad. ¿Puede gestionarla?**

**¿Reaccionarán los usuarios a este escándalo?** Parece poco probable, ya que Facebook se ha encontrado en esta situación otras veces, y cada vez que se destapa una, aumenta su número de usuarios. A finales del 2017 tenía 2.200 millones (!) de usuarios activos: ¿cuántos se darán de baja? Sin duda que algunos se preocuparán de mejorar su privacidad. Pero, **es muy probable que seamos indiferentes, ignorantes o perezosos ante la irresponsabilidad de la empresa. Somos adictos a la droga Facebook. No ejercemos nuestra responsabilidad.**

Pero sí es muy probable que esto lleve a los **reguladores a regular la actividad de las redes sociales**, que por ahora operan con pocas restricciones en muchos países, salvo las derivadas de políticas de privacidad, algo en lo que Europa ha tomado el liderazgo con la ley de privacidad, que entró en vigor en mayo del 2018. En su última comparecencia, Zuckerberg reconoció ante el Congreso que **la regulación de las redes sociales es inevitable. Y esta es la otra parte de la solución, pero manteniendo el balance entre protección y libertad de expresión y permitir la innovación.**

**Y la tercera parte de la solución pasa por las mismas empresas de las redes sociales, en gestionar no solo legalmente la información que adquieren, sino además de manera legítima y ética. Nada fácil ante las masivas cantidades de dinero envueltas.**

Algo bueno saldrá del escándalo, aunque sufrirán los precios de las acciones de algunas de estas empresas.

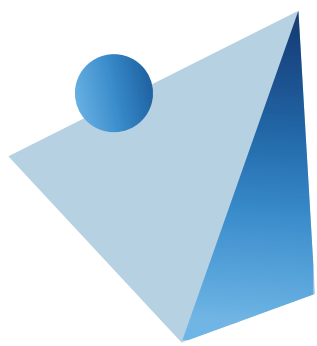
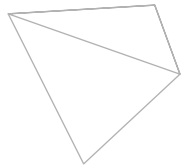
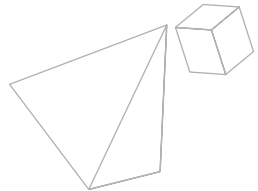




# 2

Segunda parte

La RSE mejor  
entendida



**E**n la primera parte incluimos siete capítulos que pretenden ilustrar las confusiones, malas interpretaciones o malos usos de la RSE, la RSE confundida. En esta segunda parte incluimos ocho capítulos en el sentido positivo, que ofrecen enseñanzas sobre la RSE en diferentes sectores de la vida económica-empresarial, la RSE mejor entendida.



## El primer capítulo

### RSE en la industria turística: de quedar bien a hacer el bien

Analizamos el caso de la RSE en el sector turístico, enfatizando aspectos relativamente menos tradicionales, considerando que los principales *stakeholders*, los clientes, suelen tener poca preocupación y menor acción en temas de responsabilidad del sector. Enfatizamos dos aspectos: las condiciones laborales, que en el sector suelen ser críticas, en función de la temporalidad y estacionalidad del empleo, y las condiciones de trabajo de algunos, y el entorno turístico, su principal activo, pero que no le pertenece y lo controla poco. En este último aspecto, enfatizamos la importancia de la acción conjunta de las empresas del sector, junto con los gobiernos locales, para asegurar la sostenibilidad a través de proyectos conjuntos, financiados por los impuestos turísticos.

Los siguientes cuatro capítulos analizan la responsabilidad de algunos colectivos.

## El segundo capítulo

### La responsabilidad de los medios de comunicación en tiempos de crispación

Se estudia su responsabilidad, que proponemos que va más allá de los tradicionales aspectos sociales y ambientales, para incluir la importancia de la información veraz, del análisis de los diferentes puntos de vista, y en especial de la educación de la sociedad.

## El tercer capítulo

### La responsabilidad social de los investigadores en responsabilidad social

Argumentamos que los investigadores han sido financiados, directa e indirectamente, por esa sociedad, y que, por ende, su primera respon-



sabilidad sería elaborar “productos” que contribuyan a mejorar esa sociedad, más que a servir a sus propios intereses, egoístas, de obtener prestigio y subir en el escalafón académico. Para ello analizamos ese entorno en que opera, en particular los incentivos académicos que enfrentan y la industria de las revistas académicas que los controlan, y alegamos que los incentivos en ambas partes son perversos para su contribución a la sociedad.

## **El cuarto capítulo** **La responsabilidad del sector público ante la sociedad**

Analizamos en detalle esa responsabilidad, destacando en particular las deficiencias en la asunción de sus responsabilidades y en la exigencia de cuentas con consecuencias (*accountability*), lo que conduce a una prevalencia de los intereses políticos y personales por sobre los de la ciudadanía.

## **El quinto capítulo** **La responsabilidad política de la empresa responsable**

Analizamos un tema que está comenzando a despertar interés y se está desarrollando como disciplina académica práctica, cual es la responsabilidad política de la empresa privada, tanto en temas de política partidista como de políticas públicas. Analizamos los potenciales conflictos en asumir esa responsabilidad y proponemos algunas soluciones.

## **El sexto capítulo** **¿Qué empresas deben preparar informes de sostenibilidad?**

Analizamos qué empresas deben preparar informes de sostenibilidad ara el público y bajo qué condiciones, tratando de desbancar la presión que ejercen consultores e instituciones de reporte para que em-

presas, que no lo necesitan o que requieren informes simplificados, los preparen, independientemente de sus impactos y de su capacidad financiera y gerencial.

Los dos últimos capítulos se refieren a la gestión de la RSE dentro de la empresa.

## **El séptimo capítulo**

### **Reduccionismo en la RSE: el total debe ser mayor que la suma de las partes**

Analiza la tendencia reciente hacia la banalización de la RSE, como consecuencia de su popularización, lo que está llevando a un reduccionismo, a una sobresimplificación, reduciendo lo que debe ser un modelo de gestión con una estrategia integral, a llevar a cabo algunas actividades, muchas veces descoordinadas, ocasionales y no sostenibles, para cumplir con “listas de cosas para hacer”. Propone un análisis integral de la responsabilidad empresarial y enfatiza la importancia de la integración de todos los aspectos, coherencia interna y gestión efectiva y eficiente de esa responsabilidad.

## **El último capítulo**

### **Cultura empresarial para la responsabilidad**

Analiza un aspecto que cada vez está adquiriendo más relevancia en las empresas, cual es la cultura empresarial, y en particular la cultura necesaria para que florezca la responsabilidad. Enfatiza la importancia de la compatibilidad entre la estrategia y la cultura en la cual se debe implementar. No solo se requiere que la semilla (estrategia) sea buena, también debe ser compatible con el clima y la tierra en que se siembra (la cultura).



## Capítulo II.1

### RSE en la industria turística: de quedar bien a hacer el bien

Con motivo de la convención del Grupo Iberostar (empresa familiar con cerca de 100 hoteles en 27 países), celebrada en noviembre del 2016 en Mallorca, y del sexagésimo aniversario de su fundación, se presentó un interesante intercambio para la RSE del sector turístico, entre el presidente ejecutivo del grupo, Miguel Fluxà, y la presidente de la comunidad autónoma de las Islas Baleares, Francina Armengol, del Partido Socialista de las Islas Baleares (PSIB) ([\*Armengol pide a los hoteleros 'sueldos adecuados'\*](#)), que es muy ilustrativo de las tensiones entre los empresarios y los gobiernos, y sobre todo en el contexto del muy controversial impuesto al turismo sostenible que el gobierno ha impuesto en las islas.

Y es también de interés porque Mallorca es la sede de varios grupos multinacionales de empresas hoteleras y de turismo, como Meliá, Riu, Barceló, Iberostar, Majestic, Batle, Piñero, entre otras, con extendida presencia en España y América Latina. Además, siendo que la isla tiene una gran dependencia económica de la actividad turística, la discusión es relevante para la RSE.

#### I. ¿Diálogo?

---

En la reunión, el Sr. Fluxà **pide que la sociedad reconozca el esfuerzo de los empresarios, el reconocimiento a la labor empresarial**, y pide constante diálogo entre Administraciones Públicas y sector privado. Esto parece reflejar que el sector turístico no es muy apreciado por la sociedad, en gran parte por la masificación del mismo, la baja clase del turista mayoritario y por el poco esfuerzo del sector por ganarse el aprecio de la población. Siendo antagonistas natos, la Presidente del gobierno balear **le respondió pidiéndole sueldos adecuados para todos los trabajadores**. Uno pide respeto y reconocimiento, y el otro pide me-



jores sueldos. **¿Qué tienen en común ambas posiciones? La intersección de este “diálogo” es la responsabilidad de ambos sectores ante la sociedad**, y es en ese contexto en que se deben debatir las ideas.

## II. Responsabilidad del sector turístico ante la sociedad

---

Lo poco que se puede saber sobre la [RSE del grupo Iberostar](#) está en la presentación en su sitio web, que solo puede calificarse de pobre, pero será mejor que el lector juzgue por sí mismo visitando el sitio. Informan sobre la [Fundación Iberostar](#) que lleva a cabo algunas actividades mayormente filantrópicas, no estratégicas, no relacionadas con el negocio. Destaca que otorgaron tres becas para la escuela de hostelería de la Illes Balears. Y esto, con alguna excepción, es la actitud de todo el sector. **¿No sería más efectivo para la sociedad y el sector que se unieran los hoteleros para patrocinar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza en esa escuela y la empleabilidad de sus estudiantes, y así contribuir a resolver uno de los problemas crónicos en España, como lo es el desempleo juvenil?** Pero se suele preferir el hacer solo filantropía que hacer desarrollo acompañado de “competidores”<sup>13</sup>. No saben lo que es Cumpetere: Cooperar para competir.

**O no entienden lo que es su responsabilidad ante la sociedad o no saben comunicarlo.** En cualquier caso, la percepción que la sociedad recibe no puede ser muy favorable. Es difícil con esto apreciar “*el esfuerzo de los empresarios y el reconocimiento a la labor empresarial*”. Parece que deberían hacer mucho más (que a lo mejor lo hacen) y, obviamente, comu-

---

13. Algunos hoteleros y agentes de viajes mallorquines (Iberostar, Riu, Barceló y Hotelbeds, ex-TUI) se han unido para promover la formación de directivos, comenzando en el 2017. Laudable, pero esto es más para el beneficio propio que para el de la sociedad. [JSF Travel and Tourism School](#), ¡así, en inglés! Según [una versión](#), programado en tres de las sedes de la Wharton School (escuela donde estudió Sebastián Escarrer de Meliá), y en Nueva York, Madrid y Barcelona, en las sedes del IESE y en Mallorca. Según [otra versión](#), en Nueva York, Hong Kong (?) y Mallorca.

nicarlo mejor, sobre todo a los gobiernos locales y a la sociedad, cuyos recursos ambientales y humanos usan en la obtención de sus beneficios. **El respeto hay que ganárselo.**

Siendo como son estos grupos de empresas familiares (excepción de Me-liá), pueden tener un sesgo hacia una visión localista. Los *stakeholders* de estos grupos y de las grandes multinacionales cotizadas en bolsa son los mismos, pero el contexto es diferente. Estas empresas familiares, sobre todo en un entorno local, en una isla dependiente del turismo, son conocidas por la sociedad local, y las expectativas son mayores. **La sociedad y el gobierno locales tienen un mayor interés en estas empresas locales que en las multinacionales que puedan operar en el lugar.** Se actúa como si los directivos y dueños de estas empresas extranjeras estuvieran fuera del ámbito de acción de la sociedad y el gobierno locales.

Y si bien la conciencia de los clientes sobre la responsabilidad ante la sociedad de los hoteleros está mejorando, todavía distan mucho de influenciar efectivamente el comportamiento responsable, sobre todo en zonas de turismo masivo y clientela de menor nivel social. No tienen el tiempo ni la voluntad de identificarse con la problemática social y ambiental del entorno. **Hay poca conciencia de los huéspedes sobre los temas de responsabilidad social, más allá de algunas partes simbólicas**, como lo de reusar las toallas, ahorrar agua y electricidad y reciclar. Los clientes no tienen idea de las condiciones laborales o del impacto ambiental más allá de lo visible en el consumo de recursos, cuidado de los jardines y el reciclaje. Si bien muchos de los turistas son asiduos, su visión es muy cortoplacista, se limita a la(s) semana(s) que pasan en las islas. Y los locales no se hospedan en sus hoteles, pero sufren todos los efectos negativos del turismo y solo algunos de los positivos.

**De allí que la responsabilidad ante la sociedad recae más fuertemente en los mismos hoteleros y en los gobiernos locales, los dos interlocutores que comentábamos al principio. Ambos tienen que hacer mucho más.** Comentaremos solo dos temas de los múltiples que tienen de su responsabilidad, el ambiental y el laboral.



### III. Empleo y sueldos

---

En el tema laboral, la Presidenta del Gobierno pide mejores sueldos, y añade, sobre todo ahora, aprovechando la gran temporada turística que acaba de terminar. Preocupación laudable, pero eso es solo una de las múltiples responsabilidades de los hoteleros en el tema laboral. Si bien los sueldos de la mayoría están regulados por los convenios colectivos, **uno de los principales problemas es la precariedad del empleo**, no saber cuántas horas o días podrás trabajar, la tercerización, mayormente en hoteles urbanos, en condiciones que bordean en la ilegalidad para evitar tenerlos como empleados y evadir los beneficios sociales. Es cierto que la estacionalidad es un factor limitante para las empresas, pero es contraproducente para los empleados. Precisamente por esto es que se deben hacer esfuerzos compensatorios, no enviarlos a la inestabilidad de la tercerización.

Otro de los problemas son **las condiciones del trabajo**, la carga física del trabajo, sobre todo para las empleadas (no soy machista) que limpian las habitaciones. Un mejor sueldo (sobre todo si es sueldo de nómina y no remuneración) ayuda, pero no es suficiente. El tenerlos como empleados es más conducente a la responsabilidad que contratar una empresa de tercerización. **¿Se preocupan los hoteleros de la responsabilidad en su cadena de valor, en particular de las empresas que les suministran un insumo tan crítico como los recursos humanos?** Y esto debe ser preocupación permanente y no solo en tiempos de bonanza económica.

### IV. Financiamiento del entorno turístico

---

En el tema ambiental, la polémica entre hoteleros y gobierno local sobre la ecotasa (con el nombre más descriptivo de “impuesto de turismo sostenible”) es muy ilustrativa de su responsabilidad ante la sociedad. La ecotasa fue creada por el gobierno socialista en el 2003, para ser derogada en los tiempos del gobierno de derechas y ser reinstaurada por el nuevo gobierno de coalición de izquierdas en el 2016. **Se ha convertido en un tema de dogmatismo político y no en uno ambiental y social,**

**como debería ser, lo que dificulta los acuerdos y su implementación.** Varía desde 0,25 a 2,00 euros por persona y noche. Los hoteleros la atacan como si fueran ellos los que la pagasen, y los turoperadores afirman que tienen impactos negativos en el volumen del turismo. Dado el porcentaje que ello representa sobre el costo de la habitación, esta argumentación es sumamente dudosa. Si bien son pocos los lugares de turismo de playa y sol en que existen estos impuestos, son muy comunes y muy superiores en ciudades con atractivo turístico.

**El medioambiente es el principal recurso que “consume” el turista en el entorno que nos ocupa.** El sol, el mar, las playas, las colinas y montañas, los bosques, el atractivo de los pueblos, las construcciones históricas, las carreteras, los senderos, etc., son los principales alicientes. El sol está allí y fuera de control (aunque el cambio climático lo amenaza), pero todos los demás recursos deben ser mantenidos para el disfrute. Ello requiere recursos. Los hoteles hacen un uso no identificable, indirecto, de estos recursos, y es natural que no se responsabilicen por ello más allá de su inmediato entorno (jardines, accesos). Y ninguno de ellos tiene proyectos de mejoramiento ambiental, por lo que sus quejas no son pertinentes.

**Siendo la inmensa mayoría de estos recursos bienes públicos, corresponde al Estado, efectivamente, su mantenimiento y conservación, con recursos fiscales generales (el disfrute es tanto para locales como para huéspedes de alojamientos), pero también con recursos específicos, en función del “consumo” intensivo de ellos, en gran parte por los turistas.** Es un impuesto similar al de la gasolina, cuando se emplea para el mantenimiento de las vías de transporte. De allí la racionalidad de un impuesto basado en la estadía de los turistas, cuyos ingresos pueden ser destinados a la conservación y mantenimiento de los activos turísticos.

**Gran parte de la controversia se refiere al destino y gestión de estos recursos, la desconfianza mutua entre las partes.** Por ello, estos recursos deben ser bien administrados, y es aquí donde se superponen las responsabilidades, ante la sociedad, de los gobiernos locales y los hoteleros: en la gestión eficiente, eficaz y definida de estos recursos. No pueden ser de disposición general del gobierno local, dado su origen,



ni puede este tener el monopolio de su asignación. Para cumplir su fin, deben contar con los insumos de los que supuestamente más saben de las expectativas de los turistas (sus clientes), los hoteleros.

**Aquí se deben combinar las fortalezas de ambas partes y reducir sus debilidades.** El gobierno tiene, en teoría, los mejores intereses del territorio en mente, y los empresarios, supuestamente, saben administrar proyectos de inversión. Pero estos también tienen intereses personales, muchas veces a corto plazo, que pueden no coincidir con los de la sociedad y a largo plazo (los recursos objeto de conservación son de larga vida), y el fuerte de los gobiernos no suele ser la gestión financiera de proyectos, ni tienen una visión que va más allá del período de su mandato.

**Con la planificación y gestión conjunta de proyectos concretos, con transparencia y asunción de responsabilidad en la rendición de cuentas, sí se puede ejercer la responsabilidad de ambas partes ante la sociedad.** Esto puede y debe ser potenciado con la participación de partes independientes representativas de la sociedad, como lo pueden ser algunas organizaciones de la sociedad civil.

Y al tener el nombre de impuesto de turismo sostenible, no se tiene que limitar su uso a temas ambientales (era la connotación y objeto de la antigua ECOtasa), y debería **incluir proyectos para el mejoramiento de las condiciones laborales en el sector.**

**Con esta gestión podríamos comenzar a vencer los dogmatismos de las posiciones y de verdad beneficiar a la sociedad.**

## V. En conclusión

---

**Si los empresarios turísticos quieren lograr el respeto y el reconocimiento de la sociedad, deben ejercer su responsabilidad ante esta,** que va mucho más allá de acciones bien publicitadas de filantropía, como dar tres becas. Y si los gobiernos locales quieren mejorar las con-



diciones de vida de los empleados del sector turístico y el entorno que lo respalda, también deben ejercer su **responsabilidad ante la sociedad con el manejo eficiente y efectivo de los recursos que les son encomendados**, más allá del establecimiento de regulaciones que, en todo caso, deben ser pertinentes, efectivas y bien gestionadas.

**Con la planificación y gestión de los tres sectores (gobierno, empresas, sociedad civil), de proyectos concretos, ambientales y laborales del sector, con transparencia y asunción de responsabilidad en la rendición de cuentas, cada uno aportando su ventaja comparativa, sí se puede ejercer la responsabilidad de ambas partes ante la sociedad.**

¡Y un poco más de humildad! La arrogancia derivada de que unos empresarios de una pequeña isla, subdesarrollada hace unos 60 años (de la cual tuvimos que emigrar hace 60 años), estén entre los líderes mundiales se entiende, pero no se justifica. **Acercarse al cliente y a la sociedad, con humildad, es una buena demostración de liderazgo.**



## Capítulo II.2

### La responsabilidad de los medios de comunicación en tiempos de crispación

*El carácter es, a largo plazo, el factor decisivo en la vida tanto de las personas como de las naciones.*

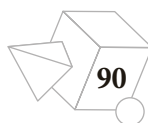
*Theodore Roosevelt, Presidente de EE. UU.*

Cuarto poder o no cuarto poder, los medios de comunicación ejercen un gran poder en la sociedad, y **con el gran poder vienen grandes responsabilidades**. Ha pasado la etapa en que los medios de comunicación se limitaban a llenar sus espacios audiovisuales con información que consideraban de interés para el público, que les podría atraer más audiencia y, en consecuencia, mayores ingresos. Pero **en tiempos de crispación, de división, de antagonismo, de crisis de confianza, tienen una responsabilidad acentuada ante la sociedad**.

Son uno de los principales instrumentos, junto con la educación formal e informal, de la **formación del carácter** y opiniones en las personas, y tienen la **responsabilidad de formar conciencia** entre los ciudadanos, además de contribuir a una sociedad más armónica y próspera.

Hoy en día todos los ciudadanos están expuestos a decenas de medios de comunicación, y se ha demostrado que **cada vez más los seleccionan de acuerdo con sus prejuicios** (ver el capítulo VI.1); **seleccionan aquellos que les dicen lo que quieren leer o escuchar, que dicen buenas cosas de los amigos y malas de los enemigos, ya sea en política, en sociedad o en deportes**.

Con la proliferación de los medios, no es difícil encontrar muchos de ellos que satisfacen nuestros prejuicios, lo que lleva a una **segmentación creciente de la sociedad, en la que cada uno profundiza y dogmatiza sus opiniones, sin querer enterarse de otras opiniones o versiones de un hecho**. Ello nos está llevando a una **sociedad cada vez más polarizada**, con mayor nivel de crispación, en la que se hace



más difícil trabajar juntos por una causa común. **Un medio para cada uno y cada uno por su cuenta.** Y los medios pueden y deben hacer algo para atenuar esta tendencia perversa.

Por otra parte, ante la facilidad y el bajo costo con el que se puede diseminar información, y el avance de las redes sociales, están proliferando medios para satisfacer todos los gustos. Estas facilidades implican que muchos de estos medios no se sienten en la necesidad de ejercer el profesionalismo ético de los medios tradicionales, y tengan “**libertinaje de prensa**”. **Hay medios no solo de chismes, sino de calumnias, de noticias falsas o sesgadas a favor de una posición determinada, que el grueso de la población es incapaz de distinguir.**

Con la presión cada vez mayor para subsistir en la vida cotidiana, **hay menos tiempo para hacer constataciones de informaciones.** Es más fácil “retuitear” la información que verificarla. “Si lo leí en el periódico, o lo escuché en la radio, o lo leí en internet, debe ser cierto”. Esta situación está llevando a una **población segmentada, mal informada, indiferente.**

Y ante las debilidades institucionales, tanto de gobiernos como de empresas, así como de organizaciones de la sociedad civil y del sistema judicial, **los medios tienen la responsabilidad de delatar e investigar comportamientos irresponsables de estos actores,** los abusos del gobierno, empresas, sindicatos y ONG, las ineficiencias, la corrupción, etc. Tienen que ejercer no solo el poder, sino además **aprovechar la percepción que puedan tener de imparcialidad para ser creíbles.**

Y es aquí donde entran los medios que quieren ejercer su responsabilidad ante la sociedad, poniendo su poder a su servicio. Estos medios deben buscar **coberturas balanceadas, poniendo los diferentes puntos de vista sobre la mesa, analizando sus consecuencias para la sociedad.** Deben aprovechar para suplementar, desinteresadamente, la educación del público. Pero esto es muy complejo, porque son muchos **los medios que tienen ideologías políticas y sociales** y grandes presiones para aumentar la audiencia.

El público prefiere una telenovela o un partido de fútbol, que ver un

programa donde se debaten aspectos críticos para la ciudadanía. Prefiere leer chismes de la sociedad o el sufrimiento de algunos. **Pero ello no obsta para que la telenovela no pueda promover valores o que la narración del partido critique y denuncie a los tramposos, en vez de ensalzar el penalti que el “vivo” logró para su equipo,** o para que se destaquen miembros de esa sociedad que contribuyen a su avance, en vez de ensalzar a los que se aprovechan de los incautos.

**Sería deseable, pero utópico, que fueran todos los medios los que ejercieran su responsabilidad ante la sociedad, pero por lo menos los líderes deben dar el ejemplo.**

**O consideremos líderes a los que dan ejemplo.**



## Capítulo II.3

### La responsabilidad social de los investigadores en responsabilidad social

#### Resumen<sup>14</sup>

---

**E**l argumento central del capítulo es que **los investigadores en responsabilidad social no suelen asumir su responsabilidad ante la sociedad.**

Las publicaciones en revistas académicas se han convertido en un gran negocio para las editoriales (más de 30.000 revistas, que generan cerca de US\$30.000 millones de ingresos anuales; solamente en EE. UU., las instituciones académicas gastan más de US\$2.500 millones en suscripciones), apoyadas en la **principal mano de obra gratuita, los investigadores, que está necesitada de publicar para poder promoverse entre sus pares, y conformar con el sistema incentivos (perversos) en las promociones dentro de las instituciones de enseñanza: *Publish or perish***, y mejor si es en revistas con una elevada calificación de “impacto” (¿impacto en qué?).

**Hay una colusión abierta entre las partes, que los beneficia a ambos, en detrimento de la sociedad. ¿Quién paga por todo esto? Es la sociedad (impuestos, familia, filantropía empresarial y personal, etc.) la que financió y/o permitió el desarrollo profesional de los investigadores y la existencia y funcionamiento de esas instituciones, que ahora les pagan sus sueldos.** Los investigadores usan los recursos de la sociedad, sin preocuparse de retribuirla por todos los beneficios que han recibido, y producen investigaciones que les interesan mayormente a ellos, a sus pares y las revistas, pero de muy poco o nulo impacto sobre el bienestar de esa sociedad.

---

14. Este capítulo fue publicado en la [Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, N.º 30, III trimestre, 2018.](#)



A la hora de decidir qué investigar, ¿cuáles son las preguntas que se hacen? Con mucha seguridad no es la de cómo puede esto contribuir al avance de la sociedad, que es a la que me debo, la que me lo permite y la que me paga por hacerlo? **Sus preguntas están más relacionadas con ¿qué debo investigar para que sea publicable y así poder engrosar mi currículum, que me permita subir en el escalafón académico?** Y para ello cuentan con la complicidad de las revistas académicas. Ante tanta proliferación de medios e investigadores, el campo de publicaciones aceptables en los medios académicos se hace cada vez más estrecho, lo que incita a que los temas sean cada vez menos relevantes (véanse, por ejemplo, las publicaciones de revistas como *Business and Society* y *Journal of Business Ethics*, entre otras de alto factor de impacto).

**Hay una transferencia de recursos de la sociedad hacia los investigadores y las revistas.** ¿Tienen ambos una responsabilidad ante la sociedad por lo que hacen? De la misma manera que se lo exigimos a las empresas y otras instituciones, se lo debemos exigir a ellos. Los **argumentos éticos, morales y económicos son los mismos.** Y esto es válido para todos los investigadores, **pero es aún más relevante para los que lo hacen sobre la RSE e ignoran su RSE personal. Estos no pueden argumentar ignorancia, son expertos.**

**El artículo pretende ser un llamado a los investigadores en RSE a considerar el impacto que sus estudios puedan y deben tener en el mejoramiento de la sociedad** (reconocemos que no es fácil determinar lo que la sociedad quiere o necesita, pero un buen experto en RSE puede saber, por lo menos, lo que no necesita). Así como en estas publicaciones se suele decir que el estudio cubre algo que no se había analizado antes, y que contribuye al avance del conocimiento en esto y aquello, **deberían demostrar también cómo contribuyen al bienestar social, y cómo el investigador le está devolviendo a la sociedad una parte de lo que esta le ha dado para que lo haya publicado.**

## La responsabilidad social de los investigadores en responsabilidad social

---

¿Cuál es la responsabilidad de los investigadores en RSE ante la sociedad?



¿Basta con que estudien y publiquen artículos sobre el tema?

¿Cuál es la responsabilidad de las empresas ante la sociedad? ¿Basta con que produzcan bienes y servicios?

La respuesta en el caso de las empresas es ampliamente conocida y no hace falta reiterarla. Pero en el caso de los investigadores, ni siquiera se han planteado las preguntas. Por analogía con el caso de las empresas, podemos responder a esas preguntas para los investigadores. Antes haremos un repaso de las publicaciones que son los resultados de las investigaciones, la industria de las revistas académicas, los factores impulsores y los *stakeholders* de los investigadores, para concluir con una discusión de cuál debe ser su responsabilidad ante la sociedad.

## **I. Publicaciones académicas sobre RSE**

---

Es muy posible que los lectores de este capítulo, en general profesionales de la aplicación, no estén muy familiarizados con estas publicaciones académicas sobre RSE, por lo que antes de analizar esa responsabilidad haremos un breve repaso de lo que son estas publicaciones y la industria editorial que las mueve. En este capítulo nos estamos refiriendo a publicaciones en revistas académicas especializadas (*Journal of Business Ethics*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *Business and Society*, *Revista sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, *Academia-Revista Latinoamericana de Administración*, entre otras), más que a las que pretenden avanzar la práctica en revistas dirigidas a ejecutivos que ejercen la función de RSE (*Harvard Business Review*, *IESE Insight*, *Universia Business Review*, *INCAE Business Review*, entre otras).

La gran mayoría de las investigaciones son publicadas en revistas en inglés, en gran parte para obtener mayor difusión y visibilidad, y porque es mucho más prestigioso publicar en inglés. Pero también en gran medida porque hay muy pocas revistas académicas sobre el tema que publican artículos en español (la excepción es la *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, editada por Luis Vives, Centro de Estudios Sociales, y algunos



artículos en revistas más generales, como *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, de Universia/Georgetown University y Academia, y *Revista Latinoamericana de Administración*, de la Universidad de los Andes en Colombia). Se da el fenómeno de que hasta las revistas que se publican en países de habla hispana suelen ser en inglés o a lo sumo contienen artículos en ambos idiomas.

En general, estas **publicaciones académicas tienen como “mercado” a los colegas de los investigadores, es un mercado endogámico**. Por ende, adoptan un lenguaje idiosincrático, pletórico de palabras técnicas, difíciles de entender para quien no pertenece al mundo académico, y no tanto porque el tópico no sea entendible, el problema es el lenguaje usado. Recuerda las palabras que inventábamos cuando niños para que solo nos entendiesen nuestros amigos. Si es fácil entenderlos, son percibidos como simplistas, como que no avanzan en el conocimiento; mientras más abstractos sean, mejor. Y cada artículo publicable debe tener decenas y decenas de referencias, que deben ser citadas en el texto en la parte teórica de los artículos, que suele tener decenas de citas en cada página, lo que los hace todavía más complejos de entender<sup>15</sup>. ¿Los artículos académicos sobre RSE, y la consecuente inversión de recursos, deben limitarse a un mercado tan estrecho?.

## II. El modelo de negocio de las revistas académicas

---

**Para poder apreciar a los impulsores y stakeholders de los investigadores en su responsabilidad ante la sociedad, y el impacto que tienen las publicaciones, es necesario comprender el modelo de negocios de las revistas académicas**, que son críticas para su vida profesional. Los investigadores necesitan publicar sus resultados, en parte para contribuir al avance de su disciplina, que obviamente estiman, en parte para mejorar su reputación, pero en gran parte por la presión para publicar en revistas académicas reconocidas, ya que ello es un factor determinante para el avance en el escalafón académico (claro está que dependiendo del tipo de universidad y disciplina).

---

15. Nótese que este capítulo no contiene referencia alguna.



Muchas universidades en España y América Latina han importado el modelo anglosajón de “*publish or perish*”, “o publicas o te estancas”, en gran parte siguiendo el liderazgo y gran influencia de EE. UU. y el Reino Unido en la formación y desarrollo de estos investigadores. En España existe esta presión. Un gran número de publicaciones tienen autores españoles<sup>16</sup>.

Estos deseos y presiones han conducido a la creación de una industria de publicaciones académicas de proporciones sorprendentes. **Las más de 30.000 revistas académicas generan cerca de US\$30.000 millones de ingresos.** La mayor empresa editorial de estas revistas, Elsevier, tiene un margen de ganancias superior a Apple. Las principales cinco casas editoriales controlan más del 50% del mercado académico. Solamente en EE. UU., las instituciones académicas gastan más de US\$2.500 millones en suscripciones.

El modelo de negocios de estas revistas se basa en explotar **la necesidad que tienen los investigadores de publicar, y su disposición de no cobrar por ello**; antes por el contrario, están necesitados de hacerlo. Las revistas obtienen mano de obra cautiva de costo cero, que la necesitan como el pez necesita el agua. Y hasta los revisores de los artículos prestan sus servicios de forma gratuita. Es un modelo de negocios ideal, suplidores y clientes cautivos; los primeros no cobran, y los segundos pagan a través de las suscripciones de sus centros académicos o instituciones, y de la venta de artículos individuales (entre US\$30 y US\$50 para comprarlos, aunque también se pueden “alquilar” por menos de US\$10). Difícilmente los investigadores pueden comprar suscripciones, por su elevado costo.

**Esto representa una transferencia neta de recursos financieros tangibles de la sociedad a estas empresas privadas con fines de lucro**, que analizaremos con más detalle. En parte como reacción a este modelo, que se aprovecha de las inversiones de la sociedad para beneficio

---

16. Aunque no hay estadísticas sobre ello, podemos poner un ejemplo: 8 de los 18 autores y 4 de los 7 artículos en el número 2 del volumen 24, de marzo-abril del 2017, de la revista *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, eran de autores españoles, y 11 de 17 y 4 de 6, respectivamente, en el número 1 del volumen 24, de enero-febrero del 2017, lo eran (promedio de 3 autores por artículo).



particular, han surgido movimientos para ampliar la difusión gratuita de las investigaciones. Algunos gobiernos que financian grandes volúmenes de investigaciones han comenzado a exigir que los resultados de ellas, financiadas con recursos públicos, sean de dominio público. Por ejemplo, **la Unión Europea, que financia gran cantidad de investigaciones, ha propuesto que todas las publicaciones científicas sean de *open access* para el año 2020.** Adicionalmente, otras instituciones que financian investigaciones, como, por ejemplo, fundaciones, están exigiendo que los resultados de ellas sean del dominio público. Y para respaldar estos esfuerzos y para publicar las investigaciones que deben ser de dominio público, han surgido revistas académicas que son abiertas, de “*open access*”, donde los artículos se pueden consultar de forma gratuita (cerca de 10.000 de las 30.000 revistas son de *open access*). Pero publicar en revistas académicas de open access no es gratis; por ejemplo, el *International Journal of Corporate Social Responsibility* (publicado por uno de los grandes, Springer) cobra US\$1.000 por publicar un artículo. Los lectores no pagan para leerlo, pero los autores pagan para que sean leídos... y citados.

**Como indicador del prestigio de publicar en una revista, se ha desarrollado una calificación de su “impacto”.** Hay muchos indicadores, pero en general miden la frecuencia de citaciones que el artículo promedio de la revista recibe en períodos subsiguientes (tomando en cuenta el tamaño de la revista, su frecuencia, etc., y el factor de impacto de las revistas que lo citan). **Los indicadores pretenden determinar la influencia que sus artículos tienen sobre otros.** El acumulativo de las publicaciones, y del factor de impacto de las revistas donde se han publicado, es un factor determinante para la carrera académica de los investigadores, es clave en la evaluación por los comités de promoción.

**Es importante notar que “impacto”, en este contexto, se refiere a si la publicación es citada por otros,** en la misma disciplina, por sus colegas. Ni siquiera es un indicador del impacto que la publicación ha tenido sobre el avance del conocimiento. Es un indicador endogámico, sujeto a sesgos: “yo me cito y te cito y tú me citas” (algunos indicadores corrigen por autocitaciones). Para los efectos que nos ocupan, **no tiene relación alguna con su impacto en la mejora del bienestar de la sociedad,** como analizamos a continuación.

### III. ¿Quién paga por las investigaciones?

---

A efectos de comprender mejor la responsabilidad ante la sociedad de los investigadores en general, y de los que lo hacen sobre RSE en particular, es conveniente repasar las fuentes de recursos que utilizan para llevar a cabo su trabajo.

Mucho del **capital intelectual** que utilizan lo han desarrollado con esfuerzos propios y de la familia, pero en gran número de casos ese **capital ha sido financiado por la sociedad, a través del pago de impuestos generales y específicos para la educación, con los que el Estado ha financiado las escuelas, colegios y universidades públicas donde se ha formado**. Además, muchos trabajan en universidades públicas o privadas subsidiadas en parte con recursos fiscales de la sociedad. **Su sueldo es parcial o totalmente pagado con recursos públicos. Y aún más, en algunos casos la investigación específica que llevan a cabo se financia con recursos públicos**, a través de programas de ministerios y otras instituciones públicas, o de organismos internacionales financiados con recursos públicos de los países miembros. En algunos casos se financian con recursos de fundaciones privadas, las cuales, a su vez, han obtenido parte de sus recursos a través de desgravámenes fiscales de los donantes.

**¿De dónde vienen buena parte de los recursos que cubren los gastos de la investigación? Directa o indirectamente de la sociedad. ¿Tienen entonces responsabilidades ante la sociedad?**

Cierto es que en compensación por los recursos públicos recibidos, directa e indirectamente, los investigadores también contribuyen a la sociedad a través de las clases que imparten y el conocimiento que avanzan. Pero la pregunta clave debe ser: **¿No deben estas investigaciones hacerse en función de las necesidades de la sociedad? ¿No deberían devolverle a la sociedad parte de la “inversión” que ha hecho en ellas?**

**Y aun en el caso extremo, muy poco probable**, de que el investigador se haya formado en escuelas privadas, sin recursos públicos, trabaje en una universidad privada, también sin recursos públicos, y se financie



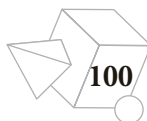
la investigación con recursos privados que no han recibido subvenciones o deducciones fiscales, el investigador también tendrá una responsabilidad ante la sociedad, como la tiene la empresa privada. Es la sociedad que le permite llevar a cabo sus actividades, al proporcionar la infraestructura física y humana (universidades, colegas con los cuales interactuar, alumnos con qué probar ideas, etc.) donde opera.

#### IV. Impulsores y *stakeholders* de los investigadores en RSE

---

A efectos de establecer cuál debería ser su responsabilidad ante la sociedad, es necesario analizar cuáles son sus *stakeholders* y los aspectos que impulsan su actividad de investigación. **Los investigadores académicos están impulsados, en primer lugar, por la necesidad de subir en el escalafón y por elevar su reputación profesional**, aunque, obviamente, también los impulsa el deseo de descubrir, de aprender, de enseñar. De allí que sus principales *stakeholders* sean **los comités de promoción académica, sus propios colegas y las revistas académicas**. Sus estudiantes son secundarios, ya que no influyen en sus promociones ni su reputación como investigadores, salvo en algunos casos en que la calidad de la enseñanza sea un factor en la promoción o un factor motivacional para el profesor (en esta discusión nos concentramos en la función de investigación). En algunos casos investigan para luego poder usar los estudios en sus cursos o escribir libros. De la discusión precedente **no pareciera que el resto de la sociedad fuera un *stakeholder* determinante**, a pesar de ser la que hace posible la investigación a través de sus contribuciones monetarias y no monetarias, como comentábamos antes.

**Los temas de investigación están determinados en gran parte por esos *stakeholders***, aunque, obviamente, condicionados por los conocimientos de los investigadores. Sin embargo, esto no es un factor determinante, ya que en el mundo de las publicaciones académicas ello se subsana incorporando otros coautores al trabajo para poder hacerlos lo más conducentes posible a su publicación en una revista con un alto factor de impacto y, sobre todo, a que sea citado por colegas. Las publicacio-



nes académicas suelen incluir muchos autores, cada uno aportando en su especialidad. Así, en una investigación para demostrar la relación entre la responsabilidad empresarial y los rendimientos financieros, habrá alguien que sepa de finanzas, otro que conozca de RSE y alguien que sea experto en análisis estadístico (este tema es un filón inagotable para estas publicaciones). En buena parte la selección de temas está determinada por el interés que puedan mostrar colegas, porque ello asegura citaciones en las publicaciones que estos escriban, y viceversa, lo cual mejora el ranking de la revista<sup>17</sup>.

## V. ¿Cuál es la responsabilidad de los investigadores ante la sociedad?

---

**Por los impulsores y los *stakeholders* de los investigadores, el criterio para la selección de temas no suele ser ni la utilidad de la investigación ni su contribución al desarrollo de la sociedad.** Con esto no queremos decir que toda investigación deba ser aplicada, ya que el desarrollo de teorías conduce al avance de la práctica, pero sí que se debe considerar el impacto de las investigaciones sobre la sociedad, **la cual debe subir en la escala de prioridades de los stakeholders de los investigadores en RSE, tanto porque, al fin y al cabo, en mayor o menor medida, han costado esas investigaciones (argumento financiero), como porque no se pueden ignorar las necesidades de la sociedad (argumento moral).**

**¿Quiere esto decir que toda la investigación debe ser de utilidad práctica? No, pero no puede ser solamente para satisfacer las necesidades personales y profesionales.**

*Jeremy Bentham*, fundador del utilitarismo, postuló la idea de que “*las*

---

17. Robert S. Kaplan, profesor emérito en la escuela de negocios de Harvard, HBS, y creador del *Balanced Scorecard*, publicó un artículo, *Reverse the Curse of the Top-5* (noviembre del 2018), donde analiza las consecuencias negativas de la obsesión con la publicación de investigaciones en los cinco journals tope de cada disciplina, que suelen ser los más abstractos, lo largo de líneas muy semejantes a las de este capítulo.



*políticas sociales deberían ser evaluadas por el logro de mejoras en el bienestar humano agregado a través de todos los individuos*". En la medida en que usan recursos de la sociedad, si se aplicara este principio a la investigación sobre RSE, sería responsabilidad de los investigadores *"buscar mejoras en el bienestar humano agregado a través de todos los individuos"*, no solamente su propio bienestar. Esto puede parecer utópico, sobre todo si una parte, grande o pequeña, de los recursos que usan son privados. Pero por lo menos debe interpretarse como que no pueden ignorar el bienestar del resto de la sociedad, aunque sea en la medida en que usen sus recursos. Y hablando en términos estrictamente utilitarios, podríamos decir que debería ser en proporción a los recursos que han usado de la sociedad. Y aunque esto también parezca utópico, hay investigadores con la capacidad para desarrollar metodologías e indicadores de esto. Sería un *paper* publicable.

¿Que no todas las investigaciones deben tener utilidad? En el libro [\*La utilidad de lo inútil\*](#), que es una apología de las artes y humanidades, y que podría serlo también de la investigación por sí misma, Nuccio Ordine dice: *"considero útil todo aquello que nos ayuda a ser mejores"*. Aunque pareciera que esto fuera contradictorio con los postulados del utilitarismo, dicen lo mismo: **lo que hacemos debe mejorar el bienestar humano**. Que los investigadores de RSE lo demuestren en cada una de sus publicaciones.

Hay una frase prácticamente uniforme en todas las publicaciones académicas, que dice algo como *"...esta investigación es novedosa, no se había hecho antes, y contribuye al avance del conocimiento en xyz"*. Ello permite justificar la publicación ante los colegas, ante los revisores de la publicación y los editores de las revistas. Es condición indispensable para su publicación. **Pero lo que deberían incluir es la demostración de cómo esa investigación contribuye a la mejora del bienestar de la sociedad.**

**El impacto que cuenta para la sociedad, que ha costado en gran parte la publicación, no el factor de impacto de la revista en que se publica, es el impacto que tiene en el mejoramiento del bienestar de la sociedad.** Los temas seleccionados, el lenguaje usado y el objeto de la investigación deberían considerar este criterio. Y el impacto también aumentaría si se expandiera el mercado al que se dirigen, am-

pliándolo a otros profesionales, empresas e instituciones. Es una gran ironía que estas investigaciones sean sobre la responsabilidad social de las empresas, y estas no forman parte de sus *stakeholders* o de su “mercado” de usuarios. Con el modelo actual los “ganadores” son las revistas académicas y los investigadores mismos, y muy poco la sociedad que los costea.

## **VI. Y la responsabilidad de los que investigan en RSE es todavía mayo**

---

Buena parte de esta discusión es aplicable a todo tipo de investigaciones, pero en el caso de los que la hacen en responsabilidad (o ética) de las empresas (o de organizaciones), conocen muy bien que estas instituciones tienen esa responsabilidad porque usan los recursos, renovables y no renovables, de esa sociedad y dependen de ella para su existencia. **Los investigadores en estos temas deberían hacer lo que predicán y enseñar y producir investigaciones que le devuelvan a la sociedad algo de lo que les ha dado.** *“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).

Y en los países de habla hispana, donde hay menos financiamiento de la investigación netamente privado, mayor responsabilidad todavía deben tener ante la sociedad.

Lamentablemente, esta responsabilidad no es fácil de asumir por los investigadores, aunque mucho pueden hacer por su cuenta. El sistema en el que se desenvuelven, dominado por el “*publish or perish*”, las revistas académicas y **el sistema de promociones, fuertemente basado en publicaciones en esas revistas, es perverso. No está alineado con los intereses de la sociedad.** Las instituciones académicas deberían asumir más de estas responsabilidades y adaptar los sistemas de incentivos a esos intereses. Por otra parte, los que financian investigaciones deberían insistir en el *open access*.

Dentro de este sistema perverso a lo mejor podemos tomar una lección

de las empresas, que junto con buscar beneficios también pretenden asumir sus responsabilidades ante la sociedad, y en el peor de los casos donar una parte de esos beneficios en filantropía estratégica. **Los investigadores deberían publish so as not to perish (beneficios), pero también publicar para mejorar el bienestar de la sociedad (RSE y filantropía). Una mezcla en función de lo que deben a la sociedad.**





## Capítulo II.4

### La responsabilidad del sector público ante la sociedad

*Los príncipes y los gobiernos son mucho más peligrosos que los otros elementos de la sociedad.*  
**Nicolás Maquiavelo, 1469-1527**

*El arte de gobernar consiste, de hecho, en ordenar la vida de tal manera que el interés egoísta (de personas y empresas) conduzca a lo que es justo.*  
**Antonio Genovesi, economista político, 1713-1769**

#### I. Introducción

---

La inmensa mayoría de la literatura sobre la responsabilidad de los sectores de la sociedad se refiere a la responsabilidad del sector privado. Pero está claro que este no ejerce su responsabilidad en el vacío, lo hace en el contexto de las actuaciones de los gobiernos y del resto de la sociedad. En otro capítulo hemos analizado la responsabilidad de la sociedad civil<sup>18</sup>, y en este capítulo, para completar el círculo, estudiaremos **la responsabilidad de los gobiernos ante la sociedad, y en particular su responsabilidad para que el sector privado pueda ejercer la suya**. No nos referiremos a las obligaciones del sector público de proporcionar los servicios que le competen, como salud, educación, infraestructuras, servicios públicos, defensa, policía, política económica, etc., sino a sus responsabilidades que van más allá de cumplir con sus obligaciones fundamentales.

Gran parte del sesgo a la preocupación sobre la responsabilidad del sector privado, en contraposición a la del sector público o la de la sociedad civil, se debe a que atribuimos a aquel sector una irresponsabilidad innata: **que sus objetivos no coinciden con los de la sociedad**, que buscan el lucro a toda costa y a corto plazo, que si no fueran controlados por el sector público y la sociedad civil explotarían a los ciudadanos, etc. La sociedad y los gobiernos reclaman comportamientos más responsables. Si bien esto puede parecer una caricaturización, es la visión de muchos.

---

18. Ver *Responsabilidad de la Sociedad Civil ante la sociedad*, capítulo I.11 del *volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*



En contraposición, **la percepción de muchos es que el sector público sí tiene los objetivos alineados con los de la sociedad**, y cuyo objetivo principal es el mejoramiento de la calidad de vida de la población, de que el sector público está más allá del bien y del mal. **Que no tiene conflicto de intereses.** También esta es una caricaturización, pero está más cerca de la percepción (¿por indiferencia o impotencia?) generalizada del público. **Ni los unos son tan malos, ni los otros son tan buenos.**

Se escribe mucho sobre la responsabilidad del sector privado ante la sociedad, pero poco o nada acerca de la del sector público frente a la sociedad y ante el mismo sector empresarial. **Con este capítulo pretendemos cubrir algo de la brecha.** Si bien el papel más importante lo ejercen los gobiernos nacionales o federales, las consideraciones aquí analizadas aplican igualmente para los gobiernos locales, desde el provincial o estadual hasta el municipal más pequeño, claro está que cada uno en función de sus capacidades.

**No son solo las empresas las que tienen una licencia social para operar, sino también los gobiernos.** La gran diferencia es que el sector privado depende, además, de la licencia legal que otorga el gobierno, que puede ser revocada, en tanto que al gobierno se la concede la ciudadanía, que también puede ser revocada por esa ciudadanía, pero que por pasividad, costumbre o atomización de opiniones no es ejercida (*“Curiosamente, los votantes no se sienten responsables de los fracasos del gobierno que han votado”*, Alberto Moravia, escritor, 1907-1990). En sociedades democráticas existe el recurso del voto, pero si se ejerce, en general se hace al margen del cumplimiento de los gobiernos de sus responsabilidades. Es un tema político, más que de eficiencia y efectividad en su cumplimiento. De hecho, es muy difícil exigirles responsabilidad ante la sociedad, ya que no existe consenso sobre cuáles son esas responsabilidades, aparte que **son muy pocos los gobiernos que están conscientes de ellas, y mucho menos que reportan sobre su ejecución.** En la mayoría de los gobiernos nacionales y subnacionales se opera como si esas responsabilidades no fueran exigibles. Pero, exigibles o no, siendo una institución de la sociedad, tienen sus responsabilidades, de la misma manera que las empresas y la sociedad civil. Es lo que comentamos a continuación.

## **II. Responsabilidades del sector público ante la sociedad**

---

Es obvio que las actividades de las empresas están determinadas por el entorno que la sociedad crea y recrea continuamente, y **en este entorno desempeñan un papel fundamental los gobiernos nacionales, los locales y las instituciones de la administración pública**. Sin embargo, resulta lamentable que la visión que se suele tener de los gobiernos y de sus instituciones es que sus actividades son relativamente restrictivas, suelen priorizar el papel de controlador de la actividad económica ante el de estimulador. **El burócrata enfrenta un sistema de incentivos y castigos muy asimétrico, puede ser penalizado por lo que va mal, pero no es premiado por lo que va bien**. En lo referente a las prácticas responsables de la empresa, este papel, aun si estuviera bien ejercido, se cree que debería limitarse a regular las conductas que la sociedad considera inaceptables, y estimular las que puedan contribuir a un mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

El papel del gobierno puede y debe ser mucho más amplio. **En los últimos años se ha expandido e intensificado el interés y las actividades de la sociedad en exigir mayor responsabilidad al sector público**. Asimismo, las instituciones supranacionales, como la Comisión Europea y las Naciones Unidas, han intensificado sus exigencias o sugerencias para que los Estados preparen políticas conducentes a la responsabilidad empresarial y acciones tendentes a su propia responsabilidad. En Europa piden a los países la preparación de **estrategias nacionales de RSE**, de planes para asegurar el respeto a los derechos humanos, modificaciones a las políticas públicas de adquisiciones para permitir favorecer a los proveedores responsables, entre muchas otras medidas. Las Naciones Unidas han promovido **el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para contribuir al desarrollo económico y social, que requiere de la adecuación de las políticas públicas**, acciones de los gobiernos y la participación de la empresa privada y la sociedad civil en su logro.

Para enfrentar sus propias responsabilidades y propiciar el comportamiento empresarial responsable, **los gobiernos tienen la responsabilidad en seis grandes frentes**, y si no ejercen estas funciones de forma

efectiva, las empresas no tendrán el marco conducente para poder llevar a cabo sus actividades productivas con responsabilidad social y ambiental, ni la sociedad se podrá beneficiar de todo ello. A continuación analizamos estos seis frentes de responsabilidad y, cuando es pertinente, **los ponemos en el contexto de la responsabilidad de la empresa.**

### Seis responsabilidades del sector público

<b>1</b> Gestión eficiente de los recursos públicos	<b>2</b> Gestión del entorno macroeconómico y de negocios
<b>3</b> Regulador y representante de la sociedad	<b>4</b> Agente económico
<b>5</b> Promotor de prácticas responsables	<b>6</b> Rendición de cuentas con responsabilidad

### III. Gestión eficiente de los recursos públicos (o sea, de todos) que le han sido encomendados

Así como en el caso de las empresas, que su primera responsabilidad ante la sociedad es la **gestión eficiente y efectiva de los recursos que les son encomendados**, para poder retribuir a los aportantes de esos recursos y ser sostenible y cumplir con el resto de sus responsabilidades, también los gobiernos tienen esa misma responsabilidad como prioritaria, pero con una importante diferencia. En cuanto a las empresas, los recursos son de un grupo específico de personas y pueden (no deben) decidir malgastarlos. **Pero en el caso del sector público, los recursos que gestionan son de todos los habitantes del país, su gestión les ha sido delegada cuando los dirigentes han sido seleccionados. Gestionan “nuestros” recursos. ¿Cuántos gobernantes están conscientes de esto?**

Y esta responsabilidad se complica mucho más, ya que **el sector público no es un grupo homogéneo, con motivaciones e incentivos comunes.** Es una colección de personas e instituciones, cada una de ellas con objetivos diferentes, algunas netamente políticas, otras económicas, y al-

gunas movidas por la voluntad de servir a la sociedad. En toda institución puede haber incongruencia de objetivos. Muchas empresas tienen visión cortoplacista y obsesión por el lucro, y no es fácil alinear sus objetivos con los de la sociedad. Paralelamente, **muchos responsables de la gestión pública tienen objetivos a corto plazo, de modo que toman las decisiones con criterios políticos y personales de mantenerse en el poder.**

De la misma manera que les pedimos a las empresas que antepongan los intereses de la sociedad, les debemos exigir a los gobiernos que antepongan el bienestar de los ciudadanos en la gestión de los recursos. No hace falta detallar ejemplos de esto, pues con seguridad el lector tiene muchos. Baste recordar las promesas electorales con **criterios netamente políticos, no usando puntos de vista a largo plazo, de eficiencia y efectividad en la gestión de los recursos.**

**Uno de los problemas más candentes en esta gestión eficiente y eficaz de los recursos públicos es la corrupción.** Los gobiernos gestionan cantidades de dinero que son grandes múltiplos de los recursos que administran los dirigentes y funcionarios en su vida personal. Un pequeñísimo porcentaje de aquellos recursos puede cambiarles la vida. Por lo general los funcionarios públicos están relativamente mal pagados (algunos dirán que su remuneración es compatible con su productividad) y son muy sensibles a estos “aumentos” de ingresos. Sin embargo, **por cada corrupto hay un corruptor**, no es exclusividad del sector público, pero el punto débil es el corrupto. Solo en los países más desarrollados se prioriza al corruptor en las penas, que suelen ser monetarias, y cubiertas por las empresas. Para el corrupto, la pena puede ser la privación de la libertad. El cualquier caso, **es responsabilidad de los gobiernos prevenir y perseguir esta mala utilización de los recursos públicos.**

Y como en el caso de las empresas que poseen muchos grupos de *stakeholders*, los gobiernos también los tienen, pero en su caso la materialidad es mucho más sencilla, no hay que hacer mucho análisis, **sus stakeholders críticos no son el partido, no son los ciudadanos que votaron por ellos, son todos los ciudadanos.** El lector estará pensando que esto es una ilusión; lo es, pero necesitamos recordárselo a los dirigentes del sector público en todo momento. **Sus “clientes” son los ciudadanos.**



## IV. Gestión del entorno macroeconómico y de negocios

El desarrollo económico y social del país debe ser la prioridad del gobierno, pero para hacerlo necesita del concurso del **sector privado, principal empleador y productor de bienes y servicios. Y este, para llevar a cabo sus funciones, requiere de un entorno macroeconómico y de negocios conducente al desarrollo de su actividad empresarial.** Desde la estabilidad económica, hasta las regulaciones para la creación, funcionamiento y disolución de empresas. Si las empresas pueden dedicar sus recursos a fomentar la producción de los bienes que la sociedad demanda y a la creación de empleos dignos, en vez de distraer su atención en la lucha contra regulaciones confusas, onerosas o deficientes, o en la lucha contra los riesgos ocasionados por la incertidumbre macroeconómica, ambas partes pueden contribuir a la prosperidad económica. **En la medida que el gobierno, a través de sus políticas públicas, ejerce su papel fundamental con responsabilidad, las empresas podrán ejercer el suyo, también con responsabilidad.**

Con ocasión de la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, se ha enfatizado mucho el papel del sector privado para complementar y respaldar las acciones del sector público, principal responsable de su logro<sup>19</sup>. Se han producido decenas de guías para su contribución y su reporte<sup>20</sup>. Se le está asignando un papel clave, pero en toda la discusión **se ha ignorado el papel del sector público en no obstaculizar, y facilitar esa acción del sector privado. Esto nos llevó a destacar una omisión en los ODS y proponer uno nuevo, el número 18, para subsanar estas deficiencias<sup>21</sup>.** No es que se vaya a adoptar nada de la propuesta, la comentamos porque es muy indicativa de la responsabilidad del sector público. En el artículo proponíamos el nuevo objetivo y sus metas:

---

19. Ver *Mis once artículos sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la RSE*, en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com).

20. Ver *Los riesgos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para las empresas responsables*, en el capítulo III.1 de este libro.

21. Ver *¿Falta algún Objetivo de Desarrollo Sostenible?*, capítulo VII.3 del *volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

**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.*

**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 tiempos, 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 cometan 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.*

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 ellas. Obsérvese, además, que las metas son balanceadas, piden un mejor clima de negocios, pero también incluyen el fortalecimiento de los instrumentos de control y del sistema de administración de justicia.



## V. Regulador y representante de la sociedad

---

### 1. Regulación de la responsabilidad

En este sentido son importantes las legislaciones, las regulaciones y las instituciones de seguimiento y control. **Sin embargo, las legislaciones y regulaciones suelen ser incompletas e imperfectas, y las instituciones relativamente deficientes.** Hay un rezago en la actualización de estos instrumentos, en función del desarrollo económico y social. Si las leyes y regulaciones son deficientes y/o las instituciones de supervisión de su aplicación son débiles, las empresas tendrán menos incentivos para ser responsables.

Dependiendo del grado de desarrollo legal e institucional del país, **el Estado debe legislar, regular y asegurar el cumplimiento de un número reducido de actividades que se consideren no negociables y básicas, y dejar a la empresa y a sus partes interesadas la discreción para el comportamiento responsable.** Esta regulación debería afectar especialmente cuestiones de obligatorio cumplimiento, por su importancia y repercusión (condiciones laborales, seguridad social, seguridad y salud laboral, impacto medioambiental, igualdad, etc.), mientras que otros aspectos de tipo externo y social estarían necesitados más bien de apoyo e impulso público. **La línea divisoria entre lo que debe ser obligatorio (y solo debe serlo aquello que puede forzar su cumplimiento) y voluntario depende de ese nivel de desarrollo relativo y del poder del sector empresarial en el país, y cambia con el tiempo.**

Como comentábamos al principio, son comunes los abusos por parte de las empresas para maximizar sus beneficios en detrimento del bienestar de la sociedad. Otro importante papel de las políticas públicas es, entonces, el de **ejercer de representante de la sociedad, y regular, controlar y supervisar los potenciales comportamientos irresponsables de las empresas. Las políticas públicas deben buscar un balance entre el control de las prácticas perniciosas y la restricción de la creatividad y capacidad de innovación de las empresas.**



Este balance es sumamente difícil de lograr en la práctica, y se debe hacer por aproximaciones sucesivas, en consulta con las empresas y las partes afectadas, evitando sobrereacciones que conllevan el riesgo de sobreregular las actividades de las empresas, poniéndoles una camisa de fuerza y restringiendo su capacidad de innovación.

Y estas políticas públicas deben ser compatibles y en función de la capacidad institucional del Estado de supervisarlas y controlarlas. **Las leyes y regulaciones son solo el principio, lo importante es su implementación (enforcement)**. Son muchos los casos, particularmente en América Latina, en los cuales se establecen regulaciones, por ejemplo, en temas medioambientales y laborales, que exceden la capacidad institucional del país, de modo que se crean serios obstáculos a su seguimiento y se fomenta la corrupción. **El principal motor de la corrupción es la incompatibilidad entre las legislaciones y regulaciones y la capacidad de las instituciones de seguimiento y control. La responsabilidad del Estado incluye, además, la creación y operación efectiva y eficiente de estas instituciones.** Y es precisamente en este aspecto institucional donde hay una diferencia más pronunciada entre España y algunos países de América Latina, y es donde más se debe trabajar en estos últimos.

Pero estas legislaciones, regulaciones e instituciones públicas son solo condición necesaria. Ya en el año 23 a. C., Quintus Horatius Flaccus decía que **“las leyes sin moralidad son inútiles”** (*“Leges sine moribus vanae”*). Y en tiempos más modernos, Earl Warren, expresidente de la Corte Suprema de Justicia de los Estados Unidos, recalcó: *“No solamente la ley en una sociedad civilizada presupone el compromiso ético, presupone la existencia de una amplia área de la conducta humana controlada solo por normas éticas y no sujetas para nada a la ley”*. Las leyes son solo una parte. No se puede ni se debe regular todo el comportamiento. Las empresas y la sociedad también deben poner su parte, con moralidad y ética.

## 2. Legislación sobre la responsabilidad empresarial

Hay una creencia dentro de algunos gobiernos de que es necesario ir más allá de la regulación de conductas empresariales que no admiten discrecionalidad y se proponen legislaciones de tipo genérico. En algunos países la legislación



es a nivel nacional (India, que impone un mínimo de “gasto en RSE”), pero lo más común, en el ámbito nacional, son planes de acción o estrategias. En cuanto a gobiernos subnacionales descentralizados sí se han aprobado legislaciones, como comentamos más adelante. **Con la mejor de las intenciones, se pretende regular la responsabilidad empresarial, cuando no hay ni puede haber consenso sobre cuáles son las responsabilidades de las empresas ante la sociedad,** más allá de definiciones muy generales. Cada empresa opera en un entorno muy específico, lo cual hace muy difícil que se pueda plasmar en una ley<sup>22</sup>. Entoces, la legislación debe ser de tipo tan general que no tenga mordiente, o ser muy específica, de modo que ponga una camisa de fuerza a las actividades empresariales, penalizando a las que se portan bien para castigar a las que lo hacen mal (pagan justos por pecadores).

Ello no obsta para que algunos gobiernos lo hagan. **A nivel supranacional** está la disposición de la Unión Europea sobre diseminación de información no financiera, que comentamos en la sección 5 a, que debe ser traspuesta a las leyes nacionales<sup>23</sup>. **A nivel nacional**, en España la Ley de Economía Sostenible (4 de marzo del 2011) incluye los artículos 35 y 39 sobre la RSE en general (transparencia, buen gobierno, condiciones laborales, respeto al medioambiente, etc.) de las empresas a las cuales aplica esa ley. El **Código de Buen Gobierno**, aplicable a las empresas que cotizan en bolsas de valores, también incluye algunas disposiciones (consejo directivo, no discriminación, gestión de la RSE, reportes, etc.), aunque no son de cumplimiento obligatorio<sup>24</sup>.

**A nivel subnacional**, algunos ejemplos son el pionero de la [\*Ley de responsabilidad social empresarial en Extremadura\*](#) (9 de diciembre del 2010), la [\*Ley para el fomento de la responsabilidad social de la Comunidad Valenciana\*](#) (14 de septiembre del 2018) y, en América Latina, la [\*Ley de Responsabilidad Social Empresarial de la Provincia de Mendoza\*](#) (24 de octubre del 2012).

---

22. Ver [\*¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?\*](#), capítulo 1.2 del *volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

23. Existen, además, un gran número de iniciativas supranacionales de aplicación voluntaria. Ver [\*Ecosistema global de regulación de la responsabilidad de las multinacionales\*](#), capítulo VII.5 de este libro.

24. Ver la serie de artículos donde analizábamos la RSE en el [\*Código de Buen Gobierno\*](#), capítulos IV.1, IV.2 y IV.3 del *volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

Estas leyes suelen establecer algunas obligaciones para las empresas y el mismo gobierno, creación de consejos asesores, disposiciones para la presentación de información sobre las actividades empresariales y para la promoción, certificación y premios a la responsabilidad. Más adelante comentamos estos últimos aspectos. El lector interesado en detalles sobre el contenido de estas leyes y los problemas que suelen conllevar, puede leer el análisis crítico que hicimos de la Comunidad Valenciana<sup>25</sup>.

## VI. Agente económico

---

**El Estado es, en casi todos los países, el agente económico más poderoso, y, por ende, tiene la responsabilidad de dar el ejemplo en su propia administración de recursos humanos, temas medioambientales, transparencia, etc., y fomentar prácticas empresariales responsables a través de sus contrataciones y compras.**

El Estado no solo maneja la administración pública, uno de los principales empleadores del país, sino que además suele tener un gran número de empresas e instituciones públicas más o menos autónomas, algunas con fines de lucro. **A veces se piensa que porque el Estado es el representante de la sociedad, está exento de supervisión y control de sus prácticas responsables o es menos susceptible de supervisión pública.** En muchas ocasiones esto se limita a temas de transparencia. Pero a pesar de tener un objetivo social, también debe ver sus responsabilidades en el contexto más amplio de ser una institución. **Es cierto que en muchos casos no tiene los conflictos inherentes a las empresas con fines de lucro, entre beneficios propios y beneficios para la sociedad. Ello no obsta para no exigirle responsabilidades en todos los ámbitos de su actuación.** Y, en este sentido, las empresas públicas con fines de lucro no se deben distinguir de las empresas privadas.

---

25. Ver *¿Se debe legislar la RSE?: El intento valenciano*, capítulo I.12 del *volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*



Por ejemplo, el Estado debe establecer políticas de adquisiciones que exijan prácticas responsables a las empresas. **Las políticas de adquisiciones del Estado deben contener criterios de selección, que si bien prioricen el mejor precio, también deben incluir criterios de prácticas responsables (laborales, género, medioambientales, corrupción, transparencia, etc.) en sus proveedores.**

La [\*Directiva 2014/24/EU de la Unión Europea\*](#) permite introducir consideraciones sociales y ambientales en la selección de proveedores (artículo 67.2). **Si bien la evaluación se debe llevar a cabo con base en el precio o costo, usando criterios de costo-eficiencia, puede incluir las relaciones precio/calidad, que podrán incorporar aspectos cualitativos, sociales y ambientales.** Es posible, además, favorecer a proveedores que emplean personas en situación de desventaja (párrafo 36), requerir que sus productos tengan certificaciones sociales y ambientales (párrafo 75), y las condiciones del cumplimiento del contrato de adquisición pueden incluir medidas para la promoción de igualdad de condiciones laborales, la conciliación del trabajo y la vida familiar y la protección del medioambiente (párrafo 98). **Esas disposiciones permiten incorporar criterios de responsabilidad en las adquisiciones, pero no obligan a hacerlo. Para tener vigencia en cada país, se debe trasponer la Directiva en las leyes nacionales, y es así como podría hacerse la inclusión de estos criterios como obligatoria.** En América Latina no existe una institución supranacional que regule estas contrataciones y adquisiciones, y se deberán observar las legislaciones nacionales, pero la directiva europea puede servir de modelo.

Y como agente económico tiene la **responsabilidad de usar los recursos públicos para garantizar la justicia social, por lo que debe velar por el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa**, ya sea mediante la redistribución de la riqueza, por medio de los impuestos, o a través de las instituciones que velan por esa justicia. En este sentido, como ya hemos comentado, el Estado tiene la responsabilidad de hacer una utilización eficiente y efectiva de los recursos que maneja. Mal puede pedir a las empresas que paguen todos los impuestos que toca, puntualmente, si no los utiliza de la mejor manera posible.

## VII. Promotor de prácticas responsables

---

### 1. Promoción a través de la facilitación

Aparte de dar el ejemplo, el Estado también desempeña un papel fundamental en la promoción de prácticas responsables en el resto de las instituciones, tanto privadas como de la sociedad civil. **La principal actividad que puede desarrollar es la de contribuir a la educación, conocimiento y difusión de las prácticas responsables.** Por ejemplo, puede impulsar la creación de asociaciones de empresas privadas para que intercambien experiencias, promover la enseñanza en las escuelas y universidades públicas y crear mecanismos de difusión, como, por ejemplo, un portal de internet con los recursos accesibles en el país y buenas prácticas relevantes de otros países. También puede promover y participar en eventos y publicaciones de difusión, preparación y diseminación de buenas prácticas.

Para llevar a cabo estas actividades **no se debe descartar la creación de una institución especializada, que promueva y difunda las prácticas responsables en el mismo sector público y en las empresas privadas, y que estimule el diálogo entre las partes y con la sociedad civil.** Si se crea, debe ser una institución con responsabilidades medibles y con rendición de cuentas (*accountability*), que tenga una actitud proactiva. En algunos países se han creado consejos asesores, que son un buen comienzo, pero que pueden ser insuficientes al caer en actitudes pasivas. *El Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas, CERSE*, de España, es un buen ejemplo de cómo no hacerlo<sup>26</sup>. Un buen ejemplo es el *Consejo Asesor de Responsabilidad Social de Costa Rica*.

Una responsabilidad destacable de promoción se refiere al **estímulo u obligación del reporte de las prácticas responsables de las empresas**, ya que a través del reporte se le proporciona información a la sociedad, para que esta también ejerza su deber de exigir responsabilidad a las empresas, y se promuevan las prácticas responsables. De la misma

---

26. Ver *Promover la RSE en España*, en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)



manera, también debe ser responsabilidad del Estado reportar sobre sus actividades, lo que comentaremos más adelante.

Hay un gran debate sobre la obligatoriedad o voluntariedad del reporte<sup>27</sup>. Como todo, la obligatoriedad tiene ventajas y desventajas, pero lo cierto es que el gobierno y sus instituciones (por ejemplo, las comisiones de valores) no pueden permanecer indiferentes al tema, por lo menos para las grandes empresas. **El gobierno puede facilitar el proceso produciendo guías de aplicación voluntaria para el reporte, teniendo en cuenta los lineamientos que ya existan a nivel global.**

Sobre esto, la [Directiva 2014/95/UE](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre del 2014, estableció **requerimientos para el reporte de información no financiera y de diversidad** (protección del medioambiente, responsabilidad social y trato a los empleados, respeto a los derechos humanos, anticorrupción y soborno y diversidad en los consejos) para las más grandes empresas (unas 6.000), que fue traspuesta a la legislación española en un [Real Decreto Ley 18/2017](#), del 24 de noviembre, publicado en el Boletín Oficial del Estado. De nuevo, en los países de América Latina no hay instituciones supranacionales que se preocupen por estos temas, y dependen en su mayor parte de la voluntariedad de las empresas, los requerimientos de las bolsas de valores, para aquellas que cotizan, y de las demandas de los *stakeholders* con poder.

**El Estado también puede promover prácticas responsables participando en iniciativas supranacionales**, como, por ejemplo, los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Obviamente que todas estas actividades del sector público en la **promoción de prácticas responsables deben ser coordinadas con los esfuerzos de organismos e instituciones multinacionales o multilaterales**, que también producen guías para el comportamiento, en especial aquellas relacionadas con la regulación voluntaria, las regulaciones internacionales que no adquieren el carácter de ley en los diferentes países, como, por ejemplo, las Guías para Empresas Multinacionales de la OECD y las iniciativas multinacionales sobre corrupción y evasión

---

27. Ver [Obligatoriedad del reporte de sostenibilidad: ¿Bajo qué condiciones?](#), capítulo IV.2 del [volumen II de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica](#).

y elusión fiscal, o los estándares de reporte del *Global Reporting Initiative*, GRI, y los lineamientos de reporte integrado del *International Integrated Reporting Council*.

## 2. Promoción por medio de la legislación

En algunos casos excepcionales la promoción de la responsabilidad empresarial se plasma en legislaciones como las mencionadas antes, aunque lo más común es hacerlo como parte de las actividades normales de alguna institución gubernamental, a veces incluida como parte de planes o estrategias nacionales o subnacionales. **En el caso de promoción mediante legislación, el gobierno adquiere un compromiso más firme de hacerlo, exigible por la ciudadanía, lo que requiere que él informe debidamente de sus actividades y sus resultados, lo cual no tiene buenos precedentes.**

## 3. Promoción a través de premios, certificaciones e incentivos

**Con la mejor de las intenciones, son muchos los gobiernos que organizan premiaciones a las prácticas responsables de las empresas.** Se pretende estimularlas tanto a través del deseo de ganar el premio, con la publicidad y el posible impacto reputacional que ello conlleva, como para ser imitadas como buenas prácticas con efecto demostrativo. Lamentablemente estos premios, tanto por parte de instituciones independientes como de gobiernos, acarrear muchos riesgos y no es fácil otorgarlos con efectividad. **Muchas veces se premia la calidad de la información presentada, que no es verificada, y las buenas intenciones, más que lo que se debería premiar, que es el impacto que han tenido esas prácticas responsables y su sostenibilidad en el tiempo, pues no deben ser efímeras** (anteriormente hemos presentado una extensa discusión de estos potenciales problemas)<sup>28</sup>.

Igualmente, para estimular prácticas responsables, **algunos gobiernos promueven una certificación de la responsabilidad de las empre-**

---

28. Ver *Cómo se deben otorgar premios responsablemente*, capítulo V.6 del *volumen I de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



**sas, y la hacen ellos mismos, en el peor de los casos.** Ellos les otorgan a las empresas un “certificado de buena conducta”. Esto tiene los mismos riesgos de los premios mencionados, con el agravante de que la certificación es percibida como más permanente y más amplia. No es solo una práctica la que se premia, se certifica la “responsabilidad” de la empresa, estimulando la percepción de que es “totalmente” responsable. **Y la práctica nos ha demostrado que empresas que son calificadas como responsables en lo social, siempre tienen actividades calificables como irresponsables.** Esto conlleva también un riesgo moral y de conflicto de intereses para los gobiernos, al aparecer que favorecen a algunas empresas, que les otorgan su respaldo como representantes de la ciudadanía. **Ni las certificadas son totalmente responsables, ni las no certificadas son irresponsables.**

En muchos estudios se ha demostrado que los incentivos para portarse bien pueden resultar contraproducentes. Al principio de su introducción parece que funcionan, que estimulan el comportamiento responsable, pero **a la larga se desarrolla la creencia de que portarse bien es algo excepcional, cuando debe ser lo normal. ¿Por qué los gobiernos deben incentivar a las empresas para que cumplan con su responsabilidad ante la sociedad?** A largo plazo es más efectivo un programa de desincentivos a la irresponsabilidad; por ejemplo, la diseminación de prácticas empresariales irresponsables demostrables, para que la sociedad actúe. ¿Son efectivas las publicaciones de listas de deudores morosos o de evasores fiscales?<sup>29</sup>. Esto es un buen ejemplo.

Y algunas legislaciones promueven prácticas responsables a través de **ayudas o subsidios financieros** a algunas prácticas, como, por ejemplo, al uso de energía renovable o la contratación de personas en desventaja social (puede ser más efectivo apoyar a las organizaciones de la sociedad civil que

---

29. Un programa de estímulo a la lectura en niños, en Nueva York, les pagaba un dólar por cada libro leído. El programa, en efecto, aumentó la lectura, pero cuando cesó, los niños volvieron a su hábitos normales, y muchos consideraron que para leer había que pagarles (ver [Sin incentivos no hay paraíso](#), capítulos III.5 y III.6 del [volumen I de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica](#)).



gestionan el tema, que a las empresas con fines de lucro). Este tema debe manejarse con suma cautela, por las razones mencionadas anteriormente **sobre la adicción a los incentivos**. En este caso, con el problema adicional del impacto sobre las finanzas de los gobiernos, que es muy posible que en el caso de restricciones presupuestarias deban eliminarse, lo cual crea incertidumbre e impactos negativos en las empresas. Existen usos alternativos de estos recursos fiscales, que pueden tener mayor efectividad. **La alternativa mencionada antes, de favorecer a las empresas responsables a través de las compras públicas responsables, es fiscalmente más neutral y puede ser más efectiva a largo plazo.**

## **VIII. Rendición de cuentas con responsabilidad (*accountability*)**

---

**Así como la sociedad y algunos gobiernos exigen a las empresas que reporten sobre sus actividades, el sector público también tiene esa responsabilidad, aunque no se le exige de forma sistemática.** Esta responsabilidad es aún mayor, no solo porque ostenta el más grande poder del país (con el poder vienen responsabilidades) y se lo exige a otros, sino además porque gestiona los recursos que pertenecen a la sociedad. Esta rendición de cuentas sobre la eficiencia y efectividad de la gestión de los recursos no está muy arraigada. A veces lo hacen ante los congresos, pero suele ser un reporte acerca de la gestión presupuestaria, en qué se gastó y cuánto, más que sobre **los logros e impacto de los recursos utilizados**. Y la alternativa de pedirlo a la hora de las elecciones no es efectiva. En esos momentos la preocupación se centra en discusiones políticas, y nos dicen lo que quieren como quieren. Hoy por hoy es muy difícil evaluar la efectividad y eficiencia del gobierno, y menos su responsabilidad frente a la sociedad.

Ante la generalizada escasez de estos recursos, la ciudadanía debería exigir a los gobiernos la aplicación de los mismos estándares de transparencia que reclama a las empresas. Pero no hay mecanismos para organizar a la ciudadanía a que lo exija. Dependerá de la iniciativa de los gobiernos. **La rendición de cuentas con responsabilidad (*accountability*) puede**





**parecer una utopía, pero no deja de ser una de las responsabilidades del sector público<sup>30</sup>.**

**Recordemos que 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 la ley valenciana de RSE 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 la ley, el foco fuera en los resultados logrados en este objetivo, más que en la descripción de las actividades llevadas a cabo.**

## **IX. En resumen**

---

El sector público tiene responsabilidades ante la sociedad que van más allá de proporcionar efectiva y eficientemente los servicios públicos, que son su responsabilidad natural (educación, salud, infraestructuras, servicios públicos, defensa, protección ciudadana, administración de justicia, redistribución de ingresos, etc.). Su primera y más importante responsabilidad **es la gestión de los recursos públicos de forma efectiva y eficiente, con transparencia y *accountability*.** También debe establecer **entornos favorables** para que estas empresas contribuyan al desarrollo económico y social y al bienestar de la sociedad. Pero debe **proteger a la sociedad** de los potenciales abusos de las empresas, a través de regula-

---

**30.** A finales del 2016 se presentó un documento de guías para la preparación de informes integrados para entidades del sector público (*Integrated thinking and reporting: Focusing on value creation in the public sector. An introduction for leaders*. World Bank, septiembre 2016). Si bien no se refiere al gobierno como tal, ya sea nacional o subnacional, estimula el desarrollo de una visión amplia y a largo plazo sobre los impactos de estas instituciones y la gestión de sus recursos. Sería un buen comienzo empezar con las instituciones gubernamentales descentralizadas.

ciones y legislaciones efectivas, como representante que es de la sociedad. Debe **promover las prácticas responsables** en las empresas, sin tener que acudir a subvenciones financieras. Y los gobiernos **deben dar el ejemplo** a través de su propio comportamiento responsable, en su función de agente económico de gran envergadura.



## Capítulo II.5

### La responsabilidad política de la empresa responsable

Para comenzar este análisis es conveniente **aclarar qué se entiende por la palabra “política” en el título. Es lamentable que en español se usa esa palabra tanto para referirse a política partidista como a política pública o empresarial, lo que en inglés se distingue con dos palabras diferentes, *Politics* y *Policy*, respectivamente.** En este capítulo analizaremos la actividad política de las empresas en el contexto de su responsabilidad ante la sociedad, en **ambos aspectos**, distinguiendo con claridad cuando se trata de un concepto o del otro. Y en el tema de la actividad en las políticas públicas, diferenciaremos entre dos enfoques, la acción individual de cada empresa o la acción colectiva a través grupos de empresas o de colectivos empresariales. **Las responsabilidades y/o acciones de las empresas en política y políticas cubren todo el espectro de ser positivas o negativas para la sociedad**, por lo cual es necesario considerarlas con mayor detalle.

El tema de la responsabilidad política de la empresa, **RPE**, está creciendo mucho en interés y se ha desarrollado como **disciplina académica, *Corporate Political Responsibility, CPR***. Sin embargo, siendo de creación y evolución relativamente reciente, todavía no se ha asentado en una disciplina coherente, y se encuentran confusiones y variedades de acciones cubiertas por este término. Para nuestros propósitos, la RPE cubre responsabilidad en **cuatro frentes: (1) en política partidista; (2) en políticas públicas a nivel nacional; (3) en políticas públicas a nivel supranacional, y (4) en el mejoramiento de la gobernanza en el sector público**. Por su naturaleza, esto es aplicable a las grandes empresas, más que a las de menor tamaño.

Para algunos incluye **un frente más, que no cubriremos en este capítulo, el cual se refiere al papel de la empresa dentro de su RSE y/o su filantropía, en (5) contribuir a subsanar las deficiencias del sector público, llevando a cabo algunas funciones que son propias de ese sector**. En esta intervención se considera mayormente el

papel de las empresas que operan en entornos de debilidad institucional o fallas del sector público en atender las necesidades de la sociedad (salud, educación, transporte, electricidad, agua, gestión de sector público, etc.).

**Este aspecto suele ser tratado dentro la consideración de la responsabilidad empresarial en entornos menos desarrollados, y muchas veces se desenvuelve en el ámbito de gobiernos locales.**

Es una intervención, por ejemplo, muy común en las empresas de la industria extractiva, la que tiene un gran impacto económico, social y ambiental y, por ende, político, en las regiones donde operan. Algunos denominan a estas acciones RPE. Nosotros creemos que es una **especificidad de la RSE, una variante** para las empresas que operan en esos entornos<sup>31</sup>. No tiene fines ni políticos ni de política, aunque ello no obsta para que algunas empresas usen esas intervenciones para influenciar tanto la política como las políticas, pero no deberían ser los fines para una empresa **responsable. Nótese que en el título del capítulo destacamos ejercer la responsabilidad política con responsabilidad.**

**Tampoco consideramos como parte de la responsabilidad política la contribución de las empresas al logro de los ODS**, como también lo hacen algunos. Si bien pueden complementar a los gobiernos en su logro, esas actividades son parte de la responsabilidad social de las empresas, no de su responsabilidad política. Ello no obsta para que las empresas **“hagan política”** con ello.

Y aun otros abogan por lo que podríamos llamar un sexto frente (6), menos estudiado, que se refiere a la RSE como instrumento para lograr fines políticos, para congraciarse con el gobierno, para evitar la imposición de regulaciones a la empresa en particular o a un grupo de empresas. Esto supone usar la RSE como instrumento político, no de llevar a cabo actividades de responsabilidad política, lo que es una concepción más política y más perversa de la RSE. No es responsable. Un buen resumen de este frente de estrategia política (no es de responsabilidad política)<sup>32</sup>:

---

31. Ver *El papel de la RSE en América Latina: ¿diferente al de Europa?*, capítulo 6 en el libro *América Latina, España y la RSE: Contexto, Perspectivas y Propuestas* (Ramón Jáuregui, Ed., Fundación Carolina, Madrid, 2008).

32. *The Political Roots of Corporate Social Responsibility* (David A. Detomasi, *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, No. 4, Nov. 2008, solo disponible por suscripción).



*“El objetivo de la estrategia política de la empresa es preservar su legitimidad ante la sociedad, mantener flexibilidad en atender las exigencias de los gobiernos y prevenir la erección de barreras proteccionistas que puedan perjudicar la capacidad de las empresas de competir... las empresas son más o menos proclives a utilizar la RSE como instrumento político para lograr estos objetivos, dependiendo de las condiciones políticas que enfrentan. ...el entorno institucional y de la sociedad y el Estado... afecta el papel de la empresa... adicionalmente, las inclinaciones ideológicas del partido de gobierno también importan. Estos cálculos políticos impactan las actividades de RSE que las empresas encaran”.*

**En este capítulo nos referimos a la responsabilidad política de las empresas, no al uso de la RSE para fines políticos.**

## **I. Participación en política partidista**

---

**La participación de la empresa en política partidista es algo muy controversial en la mayoría de los países.** En general se parte de la presunción de la separación de poderes entre los diferentes sectores, privado, público y sociedad civil. Pero en la práctica, la participación de la empresa privada puede tener una gran efectividad en influenciar a los gobiernos, a través de los partidos políticos, en el establecimiento de políticas públicas favorables, la eliminación de regulaciones que se consideren onerosas y, en algunos casos, obtener el favor de los gobiernos en la obtención de contratos públicos (todavía no estamos hablando de corrupción, aunque sí del financiamiento, dentro de la legalidad, de los partidos políticos).

Sobre la participación de las empresas en actividad política (*politics*), el filósofo Jürgen Habermas (*Between Facts and Norms*, pp. 433-434) advierte: *“La soberanía del Estado es socavada en la medida en que las poderosas corporaciones se involucran en el ejercicio de autoridad política sin ser legitimadas para ello y sin someterse a las responsabilidades propias de las autoridades gubernamentales”*. Pero también le atribuye palabras semejantes a los partidos políticos que ejercen el poder sin responsabilidad, más allá

de que los votantes no les den su preferencia: “...*los partidos políticos se han convertido en un poderoso cartel independiente...*”. Algunos alegaríamos que se han convertido en corporación, financiada por gobiernos, individuos y empresas para proporcionar empleo a sus dirigentes, que se convierten en políticos profesionales y no responden (no tienen “*accountability*”) por el daño que le pueden causar a la sociedad persiguiendo sus intereses personales, supuestamente por el bien del país. **El egoísmo de ambas partes es lo que se debería mitigar, a través de empresas y partidos políticos responsables, que persigan el bien social.**

**¿Cómo debe ser la empresa responsable en su actividad partidista? En primer lugar, no involucrarse**, como lo hace la gran mayoría de las empresas. Las grandes empresas, que son las que suelen involucrarse, podrían hacerlo a través del **fortalecimiento institucional de los partidos políticos** en su papel de promotores del debate y con propuesta de soluciones sobre los aspectos que preocupan a la ciudadanía, y en la **preparación de sus dirigentes** para cuando deban ser gestores de los recursos públicos y sus instituciones (lo que hacen algunas universidades en cursos especiales para dirigentes políticos, lo que podría ser promovido y patrocinado por empresas privadas responsables). Y en todos los casos, con transparencia sobre todas sus actividades en este sentido, como comentamos más adelante. Y sería más responsable y efectivo si se hiciera en todos los partidos, en grupos de empresas y a través de asociaciones de la sociedad civil especializadas (universidades). **Esto sería más responsable que darles recursos** para que se financien de forma general, lo que suele bordear a la corrupción<sup>33</sup>.

---

33. En EE. UU. persiste la prohibición de las donaciones por parte de las empresas a los partidos políticos y sus campañas electorales, pero en el caso de *Citizens Unites v. FEC*, la Corte Suprema decidió que las empresas podrían hacer campaña política por/contra candidatos, que tenían el derecho de expresarse como las personas naturales y que debían identificarse y manifestar la procedencia de los recursos, para que los accionistas y el público pudieran tomar sus decisiones sobre la gestión de los recursos y la credibilidad o intereses de esas empresas.



## II. Participación en políticas públicas a nivel nacional, individual y colectiva

---

Otro aspecto de su participación política es a través de las **políticas públicas, que afectan a la empresa en particular y a la sociedad en general, lo que se conoce generalmente como cabildeo (lobbying)** <sup>34, 35</sup>, en términos positivos. Las empresas responsables se preocupan de mitigar sus impactos negativos y potenciar los positivos en temas sociales y medioambientales. Pero sus impactos positivos suelen ser limitados al entorno en que operan. **Su participación en el desarrollo e implementación de políticas públicas de aplicación general y el fortalecimiento de las instituciones responsables puede ampliar esos impactos.** Una política de protección ambiental, una estrategia para la reducción del cambio climático, una política para reducir la discriminación o para fomentar el empleo juvenil **puede tener un impacto mucho más amplio que las acciones puntuales de una empresa.**

**No se debe descartar que las empresas que presten este apoyo tengan intereses particulares, no necesariamente restrictivos, en mente,** es parte de su razón de ser. Y es la responsabilidad de los gobiernos asegurarse de que persiguen el bien común y no solo el bien particular. Por ejemplo, es de interés de la industria de hidrocarburos que el Estado tenga una política coherente y de largo alcance sobre el tema del **cambio climático.** Favorece a todos tener reglas claras, con las cuales planificar y llevar a cabo sus actividades. La industria extractiva en el país puede estar interesada en fortalecer las **instituciones de regulación social y medioambiental,** para asegurarse de que son coherente y uniformemente supervi-

---

34. La palabra **cabildeo** es poco usada para referirse a estas actividades, es más común usar el término en inglés *lobbying*, aunque existe la palabra adecuada en español. Según el diccionario de la RAE, cabildear: *Hacer gestiones con actividad y maña para ganar voluntades en un cuerpo colegiado o corporación.*

35. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (organización constituida por 34 países de los más desarrollados), ha publicado un folleto, [Transparency and Integrity in Lobbying](#), donde se incluyen diez principios para estos fines, dirigidos mayormente a los gobiernos. Las [Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales](#) no mencionan la palabra “*lobbying*”. Hay un vacío sobre el comportamiento empresarial en este sentido.



sadas. Todas las empresas responsables deberían estar interesadas en **leyes, regulaciones e instituciones que luchan contra la corrupción**, para asegurarse un terreno competitivo justo y uniforme, y que no se favorezca a las empresas irresponsables. El sector privado, como contraparte de los gobiernos, conoce y sufre los impactos de estas políticas o la falta de ellas, y está en capacidad de asesorar a los gobiernos, o por lo menos darles su opinión.

Y a pesar de estos ejemplos positivos, no debemos ser ingenuos al pensar que las empresas persiguen el bien común; sin embargo, no todo el cabildeo es negativo. No obstante, como comentábamos anteriormente, **algunas empresas usan sus actividades de RSE para fines políticos.**

Estas actividades positivas, si son ejecutadas en varias empresas, en el colectivo empresarial o en el sector industrial, reducen las oportunidades de conflictos de intereses, y más aún **si son ejecutadas a través de organizaciones de la sociedad civil especializadas en los temas pertinentes, lo que además puede añadir conocimiento e imparcialidad.**

### **III. Participación en política pública a nivel supranacional**

---

Las empresas de mayor tamaño, generalmente **las multinacionales, participan en política pública a nivel supranacional. Las políticas en que intervienen suelen ser no vinculantes**, se refieren a regulaciones blandas tipo acuerdos, principios, resoluciones, directrices, etc. (ver *[Ecosistema global de regulación de la responsabilidad de las multinacionales](#)*, capítulo VII.5 de este libro). Esta participación, por su envergadura y los recursos requeridos, suele ser a través de colectivos, ya sea de empresas, ya de asociaciones empresariales. En general, estas políticas son gestionadas por instituciones supranacionales, como las organizaciones de la Organización de las Naciones Unidas, ONU, y la Comisión Europea. Las disposiciones de esta última sí se convierten en vinculantes cuando son traspuestas a legislaciones nacionales.

Las empresas participan **directa e indirectamente** en el desarrollo de una gobernanza global, colaborando con los gobiernos y las instituciones supranacionales en el desarrollo e implementación de sus acuerdos. Igual que al nivel nacional, **sus intereses son variados**, y van desde el positivo, de promover el buen comportamiento en el ámbito colectivo empresarial y asegurar la efectividad y practicidad de las disposiciones, hasta el negativo, de evitar regulaciones o disposiciones que puedan ser onerosas, y sus combinaciones.

En general, participan en la **solución de los problemas globales** que las afectan, más que en problemas específicos para la empresa, ofreciendo sus conocimientos, puntos de vista y observaciones en temas como el cambio climático, la conservación de recursos naturales, como pesca, deforestación, acidificación de los océanos, plástico en las aguas, emisiones tóxicas, calidad y gestión de las aguas, corrupción, reducción de la corrupción, pobreza y desigualdad, desarrollo de estrategias globales, como el financiamiento del desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otros.

Un ejemplo de **intervención en el sentido positivo** es su participación en el *[Acuerdo de París sobre el Cambio Climático](#)*<sup>36</sup>. Las empresas privadas son unas de las principales entidades que contribuyen a las emisiones de gases de efecto invernadero. En efecto, *[solo 100 empresas son las responsables por el 71% de las emisiones](#)*. Por estas razones, si las compañías son el objeto de algunas de las disposiciones del Acuerdo, **deben participar en el proceso para hacer conocer el impacto sobre el conjunto empresarial en particular, y la economía en general, de las medidas que se adopten**. Claro está que en este sentido no hay consenso en el sector empresarial, y **muchas empresas prefieren que se ignore el problema**, ya que las medidas de prevención o compensatorias pueden afectar su situación financiera, pero sí hay un grupo de empresas responsables, que son el objeto de este capítulo, las cuales sí aprecian el impacto negativo a largo plazo, o aún más, oportunidades de negocio en el cambio

---

36. Ver *[Acuerdo de París: sencillamente analizado y explicado](#)*, capítulo VII.5 del *[volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica](#)*.

climático, y quieren contribuir a la especificación del problema y sus impactos y a la propuesta de posibles soluciones.

Un ejemplo **de intervención en el sentido de asegurar la efectividad, practicidad y evitar duplicaciones** de las disposiciones supranacionales, es su participación en la aprobación de la Directiva 2014/95/UE sobre la presentación **de información no financiera de las empresas**, aprobada en el ámbito del Parlamento Europeo y del Consejo (22 de octubre del 2014), que entró en vigor para los reportes sobre el año 2017. Múltiples empresas privadas participaron, e hicieron conocer su opinión, directa o indirectamente, a las autoridades. Esta directiva ya ha sido traspuesta a legislación nacional en muchos países de Europa, entre ellos España. Algo parecido, pero con diferente resultado, ocurrió con la directiva sobre la **participación de la mujer en los consejos directivos** de las empresas, donde no llegó a ser aprobada a nivel europeo y se dejó a criterio de los miembros, en buena parte por el cabildeo de las empresas que iban a ser afectadas (y la posición de Alemania)<sup>37</sup>.

Un caso muy paradigmático de estas **intervenciones, en el sentido preventivo**, lo constituye la preparación de los *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos*. Estos principios establecen normas de comportamiento de las empresas y del Estado para **“proteger, respetar y remediar” los derechos humanos en el contexto de las actividades de las empresas**. El proceso de su respaldo en el seno del Consejo de Derechos Humanos de la ONU (en julio del 2011 el Consejo los “hizo suyos”) fue muy extenso e intenso. Comenzó en 1999, en el seno de la Subcomisión para la Promoción y Protección de los Derechos Humanos, con el objetivo de producir un tratado vinculante. Sin embargo, gracias, en parte, a la presión intensa de algunas empresas multinacionales y sus instituciones representantes, se abandonó el esfuerzo en el 2006, y se substituyó por la preparación de **principios no vinculantes, que sí obtuvieron consenso de los representantes de la ONU y de las empresas**, aunque algunos países y muchas organizaciones de la socie-

---

37. Ver *Balance de género en los Consejos: Otra vez las cuotas*, capítulo IV.4 del *volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



dad civil no estuvieron satisfechos con el resultado. Después del respaldo por el Consejo, un grupo de países solicitó la **reapertura del proceso para la preparación de un tratado vinculante**, lo cual a finales del 2018 todavía estaba en proceso<sup>38</sup>.

Sin embargo, también hay que destacar que la **“responsabilidad política” de algunas empresas a nivel supranacional no se refleja en el ámbito nacional**. No es difícil encontrar casos de empresas que participan visiblemente a nivel supranacional, por ejemplo, en el tema de cambio climático, pero hacen cabildeo a nivel nacional a través de asociaciones empresariales (menos visibilidad individual), para evitar la obligatoriedad de las disposiciones. **Abogan a favor, individualmente, a nivel internacional, pero hacen cabildeo colectivo en contra en el ámbito nacional. Su responsabilidad política es ambigua.**

## IV. Mejoramiento de la gobernanza en el sector público

---

El cuarto frente, la participación de la empresa en el mejoramiento de la gobernanza pública, es menos controversial, aunque no exento del todo. En esto nos referimos a los **apoyos monetarios o en especie que las empresas prestan para el fortalecimiento de las instituciones gubernamentales, su gestión y la gestión del conocimiento**. Estas actividades son más comunes en países o regiones con menor desarrollo institucional, en particular a nivel de gobiernos subnacionales y donde las actividades de las empresas tienen un elevado impacto socioeconómico, pero también tienen un papel relevante en países institucionalmente más desarrollados.

Son comunes los casos de empresas que, como parte de sus actividades filantrópicas, contribuyen a cubrir algunas deficiencias de los gobiernos locales. En este apartado no nos referimos a estas intervenciones directas,

---

38. Ver *¿Debe regularse el respeto a los derechos humanos por parte de las empresas?*, capítulo III.5 del *volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica* y *Mis artículos sobre Derechos Humanos en la empresa. Actualizado*, en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com).

sino a los apoyos institucionales para cubrir las deficiencias. **Puede ser más efectivo para las empresas y los gobiernos locales si estas contribuyen al mejoramiento de la gestión** de la educación y salud, que si hacen contribuciones puntuales, monetarias, a escuelas o centros de salud individuales, que no suelen ser integrales ni sostenibles en el tiempo, ni de impacto duradero. Puede ser más efectivo para ambas partes si las empresas contribuyen a **mejorar la gestión financiera y la preparación y gestión de proyectos e iniciativas de esos gobiernos**, lo que suelen ser sus principales deficiencias. Esta contribución, bien ejecutada, tiene un efecto multiplicador, ya que se centra en los recursos financieros que se gestionan, y la experiencia en esos temas suele ser el punto fuerte de las grandes empresas.

**Esta contribución puede materializarse a través del voluntariado**, donde ejecutivos especializados prestan servicios dentro de los municipios, preferiblemente como asesores. Esto suele ser menos proclive a la corrupción y más conducente a un impacto positivo que las contribuciones monetarias<sup>39</sup>. Y si esto se ejecuta a través de grupos de empresas o de sus asociaciones, y con la colaboración de organizaciones de la sociedad civil especializadas, **se reducen los riesgos políticos, y esto mejora la aceptación y la efectividad**.

**Y en países con cualquier nivel de desarrollo institucional**, las empresas pueden contribuir al mejoramiento de la gobernanza, por ejemplo, formando parte de consejos asesores sobre políticas públicas y regulaciones, financiando estudios de base para la formulación de políticas (reducción de la improvisación), respaldando la educación y discusión sobre políticas públicas en instituciones de la sociedad civil, incluyendo centros de enseñanza, organizando eventos para la discusión de políticas públicas entre el sector privado y el público y la sociedad civil (el ejemplo más paradigmático es el Foro Económico de Davos<sup>40</sup>), entre otros medios de apoyo.

---

39. Ver *Voluntariado corporativo: basta de malgastar recursos*, capítulo III.6 del *volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

40. Si bien muchos lo ven como un evento elitista, es a ese alto nivel de liderazgo que las discusiones pueden tener impacto. Aunque podría ser más incluyente con los que son el objeto de las decisiones.



Y una de las actividades en que se benefician ambas partes es **con el fortalecimiento de las instituciones de supervisión, regulación y control, y en la simplificación de los trámites burocráticos**. Aunque pueda parecer una paradoja, a las empresas responsables les conviene tener reglas claras e instituciones competentes. Las irresponsables preferirían que fueran incompetentes y venales<sup>41</sup>.

**Pero una advertencia.** En algunos países se da el caso de que se seleccionan **ejecutivos del sector privado para ejercer cargos dentro de los gobiernos**. Ello conlleva riesgos de que se influencien indebidamente, desde dentro, las políticas públicas a favor de ese sector. Además, acarrea el peligro de fomentar **“las puertas giratorias”**, donde otros **funcionarios públicos son nombrados para altos cargos en empresas privadas** (¿a cambio?, ¿posteriormente?). En principio ambos movimientos pueden ser legítimos y efectivos, pero no están exentos de riesgos, porque pueden estimular a algunos funcionarios a favorecer a un grupo empresarial con la expectativa del eventual cargo. Esto es más común en instituciones de regulación de la actividad económica, donde uno de los cargos más apetecibles del regulador es en la empresa o actividad regulada, que suele tener condiciones laborales muy superiores (lo que se denomina la **“captura del regulador”**). Parte de esos riesgos se pueden mitigar con límites a las transferencias entre el sector privado y el público, pero no se eliminan.

## V. Divulgación de la acción política de la empresa

---

Hay una **natural desconfianza sobre la acción política de las empresas**, en su mayoría derivada del ejercicio de poder de las grandes multinacionales para influenciar a los gobiernos. Poco a poco se están aceptando algunos aspectos de esa participación política y, concurrentemente, **crecen las demandas de información pública sobre esas activida-**

---

41. Ver *El papel público del sector privado*, publicado en versión resumida como ¿Es nuestra responsabilidad?, Harvard Business Review America Latina. April 2008.

**des.** Esto es impulsado no solo por el recelo de la sociedad, sino además porque algunos *stakeholders*, en particular los accionistas, tienen derecho a saber en qué se utilizan los recursos de la empresa, y si en la RSE se exige que su uso sea efectivo, cuanto más en la RPE.

Todavía son muy pocas las empresas que reportan sobre estas **actividades**. Sin embargo, hay varias iniciativas que promueven esta transparencia, donde las más destacables son las calificadoras de sostenibilidad y el GRI. Un buen ejemplo es el cuestionario de RobecoSAM, empresa calificadora de sostenibilidad (proporciona la información para el *Dow Jones Sustainability Index*), que pide amplia información cuantitativa y cualitativa sobre las actividades de las empresas. Por ejemplo, el [cuestionario para la evaluación de las empresas mineras y de materiales](#) incluye un capítulo, 1.5. *Policy Influence*, que cubre algunos aspectos, aunque desde un punto de vista de mitigación de riesgos, bajo la premisa de que *“las contribuciones excesivas a campañas políticas, gastos en cabildeo y contribuciones a asociaciones gremiales y otros grupos exentos de impuestos puede dañar la reputación de las empresas y crear riesgos de corrupción... en este criterio RobecoSAM evalúa la cantidad de dinero que las empresas asignan a organizaciones cuyo principal papel es influenciar las políticas públicas, la legislación y las regulaciones”* (énfasis añadido). Nótese que la preocupación es sobre la cantidad de dinero y las “contribuciones excesivas”, como si las “normales” no pudieran ser perniciosas. Obsérvese, además, que deben obtener **la información directamente de la empresa, no de sus publicaciones, con las consecuentes reservas sobre su confiabilidad**. Pero por lo menos se preocupan del tema y lo ponen sobre el radar de las empresas.

Vigeo Eiris, una de las calificadoras líderes en Europa, califica estas **actividades políticas en tres niveles**: (1) **liderazgo**, sobre el compromiso de la empresa de asegurar transparencia e integridad en sus prácticas de cabildeo y sus procesos internos de control; (2) **implementación**, sobre los procesos internos de educación, la publicación detallada de sus actividades y de sus posiciones en los aspectos políticos, y (3) **resultados**, donde se analiza la calidad de la información presentada, los escándalos en que pueda haberse visto involucrada y la posición de sus accionistas sobre el tema. El grado y tipo de influencia que puedan haber tenido es prácticamente imposible de evaluar.



**El GRI tiene un estándar de reporte sobre el tema: [GRI 415: Política Pública](#)** dentro de los estándares sociales. Incluye la participación de las organizaciones en el desarrollo de la política pública, a través de actividades como el *lobbying*<sup>42</sup> y las contribuciones financieras o en especie a partidos políticos, políticos o causas.

*1.2. La organización informante debería informar de: 1.2.1 las cuestiones significativas en las que enfoque su participación en el desarrollo de las políticas públicas y en actividades de lobby; 1.2.2 su postura con respecto a dichas cuestiones y cualquier **diferencia existente entre las posturas** que defiende a través de la actividad de lobbying y las políticas, objetivos u otras posturas públicas declaradas (énfasis añadido).*

**Parece una recomendación muy laudable, pero quizá sea muy optimista en pensar que las empresas reportarán sobre sus contradicciones entre lo que dicen y lo que hacen. Ello no obsta para que la sociedad se lo exija a las empresas, apoyándose en esta recomendación.**

En función del texto precedente y de la discusión en este capítulo, un título más apropiado para este estándar sería **“Políticas públicas y política”**, ya que cubre ambos aspectos. Pero ello refleja lo que comentábamos al principio, y es que el tema todavía es de desarrollo incipiente y no hay uniformidad de criterios<sup>43</sup>.

**Y en la medida que el público tenga más información, mejora la posibilidad de que se exijan estos reportes** y que el comportamiento político de las empresas sea más responsable. En EE. UU. se produce un informe, el *CPA-Zicklin Index of Corporate Political Disclosure and Accountability*, que **mide las políticas y prácticas de transparencia en**

---

42. El GRI no usa el término español de cabildeo en su versión en español de los estándares.

43. A principios del 2019 el GRI sometió a consulta un [borrador de estándar sobre impuestos y pagos a gobiernos](#), que está relacionado con el tema de este capítulo, que pide el reporte de información sobre la participación de la empresa en actividades de cabildeo relacionadas con esos pagos y su posición sobre el tema.



**las contribuciones políticas (partidistas) de las 500 empresas del Índice S&P 500** (uno de los cuatro frentes de este capítulo). [El informe anual del 2017](#) muestra grandes progresos en la transparencia y gestión de las donaciones políticas (por ejemplo, más del 30% de las empresas prohíben esas contribuciones, y en más del 40% son aprobadas por el Consejo). Producen un índice basado en información pública de respuestas a 24 preguntas sobre los beneficiarios, políticas internas (*policies*), procesos de gestión e información, acerca de las contribuciones a diversos candidatos, partidos, comisiones, campañas políticas, asociaciones de cabildeo de política, etc. **No emiten juicio sobre el destino ni las cantidades de los recursos**, pero la forma en que se gestionan internamente es información valiosa.

## VI. Reacción de la sociedad

---

**¿Reacciona la sociedad ante las posiciones políticas que toman las empresas?** Para responder a esta pregunta hay poca evidencia sólida. Si bien es cierto que en principio parece haber un rechazo emocional, de tipo general, a que las empresas intervengan en política partidista, la reacción de la sociedad no se manifiesta de forma notoria, ya que las actividades reales suelen ser de poco conocimiento público. Y este es solo uno de los componentes de la RPE. En los casos en que alguna empresa toma una posición relativamente notoria, por ejemplo, a favor de la inmigración o contra el cambio climático, **la reacción de la sociedad se hace notar en los medios sociales, pero suele ser poco sistemática, a corto plazo.**

En la cuarta parte de este libro, sobre el activismo de los líderes empresariales (una manifestación de la responsabilidad política), comentamos que la actividad va en aumento, pero que de las pocas evidencias empíricas se deduce que **la sociedad tiene una posición muy dividida sobre lo apropiado de estas intervenciones, y que es considerada una actividad que conlleva muchos riesgos para la empresa.** Es de destacar que la discusión en esos capítulos es de tipo general y no se refiere específicamente a los componentes de la RPE, desagregados. Es posible

que la sociedad reaccione con mayor claridad si las preguntas se refieren, por ejemplo, a política partidista, por una parte, y al apoyo al desarrollo de las instituciones de la gobernanza pública, por otra. Y cada país es diferente: En EE. UU. los temas de cambio climático, homosexualidad e inmigración dividen a la población, en tanto que en Europa tiende a haber más consenso.

Lo que sí es cierto es que el interés, tanto por el activismo como por la RPE en general, está creciendo, en algunos casos de una base casi cero y en otros ya ha comenzado a establecerse como tema de interés público. Pero falta mucho camino por recorrer, y el progreso **dependerá de la transparencia de las empresas en estos temas, voluntaria o forzada.**

## VII. En resumen

---

La responsabilidad política de la empresa es un tema **relativamente novedoso, sobre el cual todavía no hay consenso** acerca de lo que involucra y sobre las actividades que puedan considerarse positivas o perniciosas, ni cómo evaluarlas. En principio es un tema controversial, porque **existe un sesgo hacia uno solo de sus aspectos**, el cabildeo y el involucramiento en la actividad partidista, percibido como esfuerzos para anteponer los intereses de la empresa por sobre los de la sociedad. De hecho, este es el foco de atención de las instituciones calificadoras de sostenibilidad y del estándar pertinente del GRI.

Pero como hemos visto en la discusión precedente, la responsabilidad política de la empresa es **un tema mucho más amplio**, y su participación en actividades políticas y de política puede hacer una contribución positiva al desarrollo de la sociedad.

*“Esto no quiere decir que todos los actores de la sociedad civil estarán de acuerdo sobre lo que constituye comportamiento políticamente responsable,*

*de la misma manera que no concuerdan sobre lo que es comportamiento socialmente responsable”<sup>44</sup> .*

Y como en toda la actividad empresarial, donde puede haber conflicto de intereses entre las partes, **es necesario estar alertas** para que estas actividades no causen daño y promuevan el bien de la sociedad. Para ello es crítico el seguimiento y control de algunas de esas actividades por parte de los gobiernos y las instituciones de la sociedad civil, y para ello es indispensable la transparencia y **rendición de cuentas con responsabilidad** (*accountability*) por parte de las empresas. Pero ello está en un estado muy incipiente, y siempre será difícil de lograr por los intereses involucrados. Ello no obsta para que no se desarrolle la RPE.

---

44. CSR Needs CPR: Corporate Sustainability and Politics, Thomas P. Lyon y otros 12 autores, *California Management Review*, 2018, Vol. 60, No. 4, disponible por suscripción.



## Capítulo II.6

### ¿Qué empresas deben preparar informes de sostenibilidad?

Uno de los mantras más comunes de la investigación es que no se deben gastar recursos en investigar y demostrar lo que es obvio. En el tema de la sostenibilidad se promueve como algo obvio: que todas las empresas deben producir informes de sostenibilidad. Pero ¿es esto obvio? Para los promotores, los que derivan beneficios de ello, sean financieros, sean reputacionales, sean emocionales, es obvio. En este capítulo analizamos en qué condiciones se pueden/deben preparar informes de sostenibilidad.

#### I. Tamaño vs. impacto y capacidad

---

Muchas veces la discusión sobre la preparación de informes de sostenibilidad se plantea en el contexto del tamaño de la empresa, **pero la responsabilidad social de la empresa ante la sociedad es función del impacto** que tiene ella (a veces la llamaremos “sostenibilidad” para usar menos palabras, aunque técnicamente no son sinónimos)<sup>45</sup>. **Y su puesta en práctica tiene como principal condicionante la capacidad de la empresa de asumirla.**

**El elemento clave en la sostenibilidad es el impacto pasado, presente y futuro que la empresa tiene y quiere tener sobre la sociedad y el medioambiente.** Aunque estos impactos pueden estar relacionados con el tamaño de la empresa, muchas veces no son proporcionales en magnitud ni en efecto. Hay “grandes” empresas: por ejemplo, las grandes empresas de consultoría con miles de empleados, que tienen re-

---

45. Ver *Responsabilidad Social, Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible*, capítulo I.3 del *volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

lativamente pocos impactos ambientales (consumo de recursos y emisiones por viajes) y sociales más allá de sus empleados. Su principal responsabilidad es la del servicio que proporcionan. Y puede haber empresas de pequeño tamaño: por ejemplo, una productora de baterías para vehículos con 50 empleados, que puede causar graves daños a sus trabajadores y a las comunidades con su irresponsable manejo y disposición de los ácidos.

Además de la magnitud de los impactos, hay que considerar la **realidad en que opera la empresa, los recursos financieros y gerenciales de los que dispone para gestionar estos impactos**, sobre todo de los positivos que quiere tener, y la reacción y necesidades de los *stakeholders* claves. No debería haber discusión de que los impactos negativos deben mitigarse en todos los casos, independientemente del tamaño de la empresa, pero los impactos positivos que tiene y quiere tener sí son función de su capacidad.

**De allí que la necesidad y/u obligación de reportar sea una función de la magnitud de los impactos y de la capacidad financiera y gerencial de la empresa, más que del tamaño mismo**, medido en los términos convencionales por el número de empleados y/o volumen de facturación o de activos. Lamentablemente, para abreviar se usa un término genérico, como el de PyME, para caracterizar un colectivo de gran diversidad en estos dos sentidos de impacto y capacidad. Y aun en términos de magnitud, para los efectos de sostenibilidad, no se pueden agrupar empresas de 250 empleados con otras de 10, que es el rango más común de lo que significa la PyME (en EE. UU. la definición abarca hasta las de 500 empleados)<sup>46</sup>. En esto es muy difícil generalizar, por lo que **preferimos referirnos a impacto y capacidad, en vez de tamaño**. En este artículo mencionaremos, entonces, el subconjunto de empresas, de cualquier tamaño, que tengan impactos y capacidad financiera y gerencial limitadas, las que llamaremos **empresas normales y corrientes, ENC**. PyME puede querer decir cualquier cosa.

---

46. En la mayoría de los países, las MiPyMes, micro, pequeñas y medianas, constituyen más del 99% de las empresas. Para España, de las empresas formalmente constituidas, las micro son el 83,3%; las PyMEs, el 16,2%, y las grandes, el 0,4% (750 empresas). Lo importante, para lo que nos ocupa, es que las grandes, que son el objeto de atención generalizada, son relativamente muy pocas; claro está que representan un elevado porcentaje del PIB y del empleo (en España, el 32% del empleo). OCDE, 2018, [Enterprises by business size](#).

## II. Las ENC deben preparar informes (formales) de sostenibilidad

---

El proceso de preparación de información sobre sostenibilidad, en la definición de este término mencionada antes, **tiene muchas ventajas, pero también costos**. Muchas veces es a través de este proceso que las empresas se dan cuenta de lo que hacen y dejan de hacer por la sociedad, y de lo que podrían hacer. Al no tener un proceso sistemático, en muchas ocasiones nadie en la organización tiene una idea integral de los impactos de la empresa. En un artículo anterior<sup>47</sup> sobre este proceso enumerábamos sus ventajas. Decíamos:

### *La preparación del informe exige y permite:*

- ◆ *Desarrollar la estrategia de sostenibilidad de la empresa.*
- ◆ *Determinar lo que es más importante y armonizar criterios.*
- ◆ *Definir las acciones que se decide tomar o no.*
- ◆ *Respaldar los esfuerzos de los comprometidos con la sostenibilidad dentro de la empresa.*
- ◆ *Obtener apoyos y canalizar recursos hacia la sostenibilidad.*
- ◆ *Concientizar a los no comprometidos en el tema y vencer resistencias.*
- ◆ *Descubrir que la empresa tiene prácticas responsables y no lo sabía.*
- ◆ *Agrupar acciones dispersas, incompatibles, incoherentes, en acciones más efectivas.*
- ◆ *Consolidar en un lugar lo que la empresa hace.*
- ◆ *Enterarse de quiénes son sus stakeholders, y a veces, solo a veces (¡qué pena!), consultarlos.*
- ◆ *Desarrollar sistemas de información y control internos, a efectos de recopilar informaciones para poder prepararlo.*
- ◆ *Informar a la empresa de lo que hace la empresa.*
- ◆ *Detectar fallas en la gestión y comunicación de la sostenibilidad, y si quieren, tomar medidas.*
- ◆ *Respaldar la estrategia de comunicación.*

---

47. Ver *Informes de sostenibilidad: ¿Sirven para algo?*, capítulo IV.5 del *volumen II de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

- ◆ Usarlo para “gestionar” la reputación (¡no todo es bueno!).
- ◆ ...y muchas otras cosas.

*Que no es poco. Sin el esfuerzo de preparar un informe de sostenibilidad, la empresa no sabe lo que hace en el tema, puede ir a la deriva, sin rumbo, con el oportunismo de que la acusamos.*

Pero para las empresas de menores impactos y capacidades, las ENC, **la pregunta relevante es la intensidad y el rigor con que se puede/debe llevar a cabo este proceso.** Y, sobre todo, si debe preparar un informe formal, como suelen recomendar muchos consultores en el tema y hasta el *Global Reporting Initiative*, GRI. Pero para aprovechar estas ventajas, es necesario considerar **qué, cómo y a quién se le debe difundir esa información.**

### III. ¿Cómo deben ser los “informes” de sostenibilidad de estas empresas?<sup>48</sup>

---

La respuesta debería ser obvia... pero no lo es para todos. **Deben ser adecuados a las necesidades de información de la misma empresa y de sus stakeholders, en función de sus impactos y capacidades.** Esto que parece tan obvio, muchas veces es superado por la excitación de los responsables internos del tema, que por su naturaleza y su función tienden a ser muy entusiastas, aparte de pretender derivar algo de poder del proceso. También influyen las presiones de consultores que tienen un interés financiero en la extensión del proceso y en la preparación de sofisticados informes formales, más allá de su utilidad para la empresa. **Difícilmente se hace un análisis, que por su naturaleza debe ser subjetivo, del costo-beneficio de preparar y diseminar la infor-**

---

48. Una de las pocas publicaciones dedicadas a esto es el librito de Elaine Cohen, experta consultora en preparación de informes de sostenibilidad, *Sustainability Reporting for SMEs: Competitive Advantage Through Transparency*, publicado por Do Sustainability, Oxford, 2013. Tiene un concepto de PyME hacia el límite superior del tamaño (500 empleados e ingresos de euros 50 millones) y aboga por el uso de los lineamientos del GRI, que estaban vigentes al ser escrito y que ahora son estándares.



**mación. Se da por sentado que “es lo que hay que hacer”.**

**Muchas veces se confunden los medios con los fines**, y se considera la producción del informe de sostenibilidad como si fuera un fin: después de tanto esfuerzo, lo hemos logrado, hemos terminado. Pero **ese informe es solamente un medio**, un medio para que la empresa sepa qué hace y qué puede hacer, un medio para lograr el fin de que los *stakeholders* más críticos lo sepan, que debe ser una parte de toda una estrategia de sostenibilidad y su comunicación.

**Para todas las empresas, pero con mayor razón para las ENC, todo este proceso debe ser ágil, eficiente y muy enfocado.** Muchas ENC no tendrán ni la capacidad gerencial interna ni los recursos financieros para contratar consultores para su producción, a partir de la materia prima (la cual suele ser incompleta y deficiente) que produce la empresa, ni para preparar extensos informes, con fotografías y diseños profesionales. Pero ello no debe obstar para que no tengan una **estrategia de preparación**, para aprovechar las ventajas mencionadas **y una de comunicación** hecha a la medida para los *stakeholders* más críticos (lo que analizamos más adelante, junto con las necesidades de información de cada grupo).

#### **IV. ¿Cuáles son los stakeholders prioritarios y sus necesidades de información (quién y qué)?: materialidad**

---

Las grandes empresas suelen realizar costosos y sofisticados análisis de la **materialidad, o sea, la identificación de los aspectos de la sostenibilidad que son más críticos para sus stakeholders más críticos y para la misma empresa**<sup>49</sup>. Las ENC difícilmente disponen de los recursos para hacer análisis formales de materialidad, pero, por fortuna, no los necesitan. Su reducido impacto y capacidad, y su cercanía a sus *stakeholders*,

---

49. Ver *Materialidad: 12 principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE*, capítulo II.3 del *volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



les permite conocer sin mucho esfuerzo cuáles son los que más importan y qué les preocupa. **Suele ser suficiente con aglutinar las percepciones de los gerentes más relevantes de la empresa.** No es de descartar que algunas quieran hacer un análisis un poco más formal, pero debe ser ágil, sin mucho costo.

De entrada, para las ENC podemos eliminar a uno de los *stakeholders* que más recursos informativos consumen: los accionistas y las bolsas de valores, ya que, en general, no los tienen. Quedan **los dueños, que en las ENC suelen ser pocos, y a veces están concentrados en grupos familiares y también ser parte de la gerencia.** Estos tendrán más interés en la situación financiera, que no suele conocerse hasta que se preparan los estados financieros (anuales o semianuales). Sobre los temas de sostenibilidad deberían estar más enterados de forma cotidiana, por lo menos de las actividades filantrópicas (muchas veces confundidas con sostenibilidad en las ENC). Sin embargo, **las actividades de sostenibilidad propiamente dichas suelen estar más dispersas, y puede ser necesario preparar un breve informe,** consolidando algunos de los informes parciales que se preparan para otros *stakeholders*, como comentamos a continuación.

**El segundo grupo de interés deben ser los empleados,** los cuales deben tener siempre información sobre las políticas de gestión de recursos humanos y los resultados de su aplicación (niveles de remuneración, de beneficios, rotación, programas de desarrollo del capital humano, distribuciones por género, aplicación del código de conducta, si se tiene, estructura de gobernanza corporativa, etc.). Esto debería estar disponible en el sitio web de la empresa, y si no lo tiene, diseminarse a través de boletines periódicos, reuniones de información, correos electrónicos, etc.

Si la empresa tiene impacto ambiental y social en la **comunidad, o si sus empleados y/o clientes** se preocupan del tema, debería producir breves informes sobre la filantropía y su contribución a la calidad de vida y al desarrollo local (medioambiente, empleo, compras, entrenamiento, infraestructuras, salud, educación, etc.), que se compartiría con el gobierno local.

**Los clientes,** que suelen ser uno de los principales *stakeholders* de las empresas de mayor impacto y capacidad, suelen tener menor importancia para las ENC, salvo en casos especiales. En general, una ENC suele tener contacto relativamente frecuente con sus clientes, y puede gestionar sus



relaciones en forma más directa. En el caso de productos que se vendan indirectamente al público, por medio de intermediarios (distribuidores, supermercados, etc.), será importante reportar sobre la **atención al cliente y la responsabilidad del producto final**; sobre todo para aquellas ENC que vendan productos de **marca**, de consumo masivo, puede ser necesario gestionar la **reputación** de la empresa con información más específica. Los demás stakeholders (bancos, medios, proveedores, gobierno nacional, sindicatos, etc.) pasan a una segunda prioridad, de nuevo, salvo algunos casos especiales para cada empresa.

**Uno de estos casos especiales es la cadena de valor**, en el caso de que la ENC tenga clientes grandes que se preocupan de la sostenibilidad de sus proveedores. Al respecto, las necesidades de información vienen dadas **por los requerimientos de sostenibilidad y de información del gran cliente, que suelen estar plasmados en sus contratos de suministro, y serán informes preparados a la medida de esos compradores. Difícilmente estos requisitos pueden ser suplidos por informes de sostenibilidad tradicionales<sup>50</sup>.**

**El lector puede pensar que esta dispersión de informes es contraproducente y que resulta preferible preparar un informe completo a lo largo de las líneas de los informes de las grandes empresas.** Este esquema propuesto de estrategia de reportes y comunicación es más efectivo, porque se ha **enfocado a cada grupo de interés, a diferencia de los tradicionales, que pretenden servir a todos y terminan no sirviendo a ninguno**, en algunos casos porque para reducir la magnitud del reporte terminan siendo superficiales para todos, y en otros casos porque son muy complejos. **Estos informes parciales se deben compaginar con los reportes financieros, como un informe consolidado para los dueños.** No será un “informe integrado”, en el sentido moderno del concepto, solo será **consolidado<sup>51</sup>**. El informe integra-

---

50. Para mayores detalles sobre estos reportes, el lector puede consultar *Cómo comunicar la sostenibilidad*, capítulo IV.I del *volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*, y *Para qué, qué y a quién informar sobre la responsabilidad social de las empresas*, capítulo VI.2 del *volumen IV*.

51. Ver *¿Qué integran los informes integrados?*, capítulo IV.3 del *volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

do, de acuerdo con los lineamientos del [\*International Integrated Reporting Council\*](#), excede las capacidades de la gran mayoría de las ENC.

## **V. ¿El GRI es socialmente irresponsable al promover la preparación de informes de sostenibilidad para ENC?**

El GRI es la institución que ha venido produciendo los **lineamientos** para la preparación de reportes de sostenibilidad, que han evolucionado hasta la versión vigente con el formato de **estándares**. Estos últimos tienen el beneficio de proporcionar un marco para preparar **informes que sean relativamente comparables** entre las diferentes empresas, por lo menos en lo que se refiere a los indicadores de sostenibilidad que deben incluir. La preparación de los reportes siguiendo los estándares **es una tarea muy compleja**, de modo que la mayoría de las grandes empresas aún debe recurrir a consultores especializados. Con la intención de estimular la adopción de los estándares, el GRI emite guías de ayuda, organiza conferencias y da respaldo a las empresas de consultoría para que ofrezcan cursos de entrenamiento.

El GRI deriva casi el 30% de sus ingresos por concepto de servicios prestados y por eventos. Ante las críticas por **conflicto potencial de intereses, hace algunos años declaró la intención de separar la producción de estándares de la prestación de servicios, pero no lo hizo**. El GRI tiene entre una de sus principales funciones, tanto por naturaleza como por necesidad, la de **crear demanda por sus estándares** y promover su adopción. Por ejemplo, tiene alianzas con las bolsas de valores para promover la obligatoriedad de los informes de sostenibilidad.

Y en lo que nos ocupa en este artículo, para ampliar el mercado recientemente comenzó a promover la preparación de informes de acuerdo con sus estándares, aun para las empresas de menor tamaño (retornamos a la denominación PyME, que usa el GRI). Ha desarrollado el [\*Competitive Business Program\*](#), **con el que se proporciona entrenamiento y asesoría** en el uso de la Digital Reporting Platform, dirigido a las PyMEs para facilitar la recopilación de información y la preparación de los informes. Tiene un programa piloto en varios países, entre ellos Colombia y Perú.



Y va todavía más allá. Ahora está **promoviendo la implementación de políticas públicas tendentes al establecimiento de un entorno conducente a que las PyMEs preparen informes de sostenibilidad**, a través del documento [\*Empowering Small Business: Recommendations for policy makers to enable sustainability corporate reporting for SMEs\*](#) (Empoderando a las pequeñas empresas: recomendaciones para los responsables de las políticas públicas que faciliten la preparación de informes de sostenibilidad para las PyMEs).

¿Esta facilitación y promoción de la preparación de informes de sostenibilidad está de acuerdo con sus estándares responsables? **En principio es una muy valiosa contribución a la sostenibilidad, pero sí puede ser irresponsable si lo hace indiscriminadamente, sin condicionantes, advertencias, contexto, etc., cuando la promueve a nivel de empresas cuyos impactos y capacidad no la necesitan, cuando promueve la formación de consultores sin asegurar la responsabilidad en el uso de su producto.** El problema potencial está en la responsabilidad en el uso de los productos GRI. ¿Las empresas de bebidas alcohólicas son responsables del uso que se le da a su producto? Legalmente no, pero sí tienen la responsabilidad de promover el consumo responsable y de no estimular el consumo para usuarios que no las saben consumir en forma responsable. Igual responsabilidad por su producto tiene el GRI. Así como los estándares del GRI piden reportar impactos en la cadena de valor, debería seguir su propio consejo y asegurarse de que su cadena de valor (consultores y empresas, sobre todo PyMEs) usa su producto de forma responsable.

**Y los principales cómplices son los consultores inescrupulosos.**

## **VI. Irresponsabilidad de algunos consultores/asesores en preparación de informes de sostenibilidad**

---

Vistas las actividades del GRI mencionadas anteriormente, no es de extrañar escuchar a consultores decir: **“El GRI dice que las PyMEs deben preparar informes de sostenibilidad”**. Y encontrarán a muchos crédulos que les compren la idea.

Al igual que el GRI, **los consultores buscan ampliar sus mercados**, y un nicho que han encontrado provechoso es del entrenamiento en los estándares del GRI y en la preparación de informes de acuerdo con ellos, para lo cual las empresas de consultoría obtienen la certificación del GRI en esas actividades. Han proliferado los cursos sobre los estándares, tomados por los responsables del reporte en las empresas, que luego contratarán a consultores. Y son muchos los consultores independientes que los toman, para luego prestar servicios en la preparación de los informes. En principio nada de malo, es laudable el interés de aprender. **El problema es que con cursos de algunos días se convierten en “expertos”, y ofrecen sus servicios a todo tipo de empresas, incluyendo a las ENC, a las que convencen de los beneficios de preparar sofisticados informes de sostenibilidad**, que, como comentábamos antes, no suelen ser lo más idóneo para estas empresas. **Se ha creado un gran mercado alrededor de los estándares del GRI, que tiene muchos visos de irresponsabilidad**. No se preguntan si la empresa necesita verdaderamente ese tipo de informe de sostenibilidad. No destacan el costo-beneficio de estos informes, que pueden tener elevados costos, tanto financieros como en términos de frustración de los gestores de las empresas, al no ver los beneficios.

¿Son irresponsables? Seguro que no lo creen, sino que están promoviendo la sostenibilidad, pero **promueven informes más sofisticados de lo necesario, lo cual es una irresponsabilidad**. No aplican lo que aprendieron sobre materialidad, en este caso la de la información: lo cual es crítico, informar a los *stakeholders* críticos.

## **VII. ¿Son sostenibles los informes de sostenibilidad en las ENC?**

---

De la discusión precedente se debería concluir que la preparación de informes de sostenibilidad por parte de las ENC, imitando a las grandes empresas, puede no ser necesario, o no ser lo más conveniente, y que deben preparar en función del impacto y capacidades. Y uno de los problemas es que si los preparan, ya sea por convencimiento propio o por



la presión de consultores o algunos *stakeholders*, **estos reportes no suelen tener continuidad. El esfuerzo no se ve remunerado, se observan los costos, pero no los beneficios, y se crean frustraciones, que hacen que se dejen de preparar, con las negativas consecuencias para la moral de los responsables, y aun de los principales stakeholders, y para la reputación en sostenibilidad de la misma empresa.**

## VIII. En resumen

---

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, magnitud y extensión de su impacto en la sociedad y el medioambiente, deben preocuparse de su responsabilidad por los impactos pasados, presentes y futuros, que tienen y quieren tener. Todas las empresas deben obtener información sobre esos impactos, y preparar estrategias y ejecutar las acciones pertinentes para mitigar los negativos y potenciar los positivos, presentes y los que quieran tener en el futuro. **Todas las empresas deben informar sobre estas estrategias, acciones y sus resultados, a sus *stakeholders* más críticos para el negocio.**

**Lo que cambia de una empresa a otra es la intensidad, extensión, formato, modalidad y frecuencia de la diseminación de esta información.** Y el esfuerzo debe tomar en cuenta los costos y beneficios, de manera subjetiva, de la producción y diseminación de la información. No se debe hacer solo porque está de moda, para poder decir que se hace, para mostrar un reporte con muchas fotos y colores, porque lo recomiendan los consultores. Se debe hacer porque lo “exigen” algunos de los stakeholders claves, como, por ejemplo, la bolsa de valores donde cotiza, los inversionistas interesados en las empresas, algunas ONG claves, etc.

**Para las empresas de menor impacto y con limitados recursos financieros y gerenciales, los informes pueden limitarse a simples reportes enfocados a cada grupo de *stakeholders*, y uno consolidado con el informe financiero para los dueños.** Difícilmente se podrá justificar la preparación de un informe de sostenibilidad de acuerdo con los estándares del GRI. Pero sí hay que aprovechar las ventajas que ofrece

el **proceso de preparación, que para estas empresas suele ser más valioso que el resultado final.**

La discusión precedente no pretende desanimar a las ENC a preparar informes de sostenibilidad, sino alertar de los potenciales costos, y ofrecer alternativas a la preparación de un informe formal, al estilo de las grandes empresas. **Debe manejarse con cautela.**



## Capítulo II.7

### Reduccionismo en la RSE: el total debe ser mayor que la suma de las partes

**A** medida que se va popularizando la RSE, se va corrompiendo el concepto. Centenares de expertos tienen que escribir sobre el tema. Se crean medios de comunicación (sitios de internet, blogs, etc.) dedicados a la RSE. Los medios existentes, en particular periódicos y revistas, se sienten forzados o por lo menos atraídos a considerarla, porque está de moda. Los consultores y las empresas de consultoría deben inventar nuevos nombres o variantes para poder parecer que están agregando valor, que son innovadores. Instituciones públicas y privadas quieren aprovechar la popularidad del asunto para atraer la atención, y se crean instituciones, premios, rankings, calificaciones, etc., sobre las empresas o individuos “más responsables” (como un ejemplo de la corrupción del concepto, ver el capítulo I.7, [\*Premios de RSE a dirigentes: ¿De qué? ¿Qué valor agregan?\*](#)).

**Los que hemos querido promover el comportamiento responsable en las empresas pretendemos que sea más conocida. Lamentablemente, con ello ha surgido el riesgo, muy real, de su “superficialización”, de su banalización. A medida que más personas, medios e instituciones se involucran, más superficial se hace su consideración. Lo “mal aprenden” un día y pretenden ser expertos al siguiente.** La cantidad conspira contra la calidad. Y en los medios académicos sucede todo lo contrario, donde para poder distinguirse de las investigaciones ya publicadas se debe escribir algo nuevo, forzando la producción de **investigaciones cada vez más esotéricas** (en el capítulo II.3 hemos analizado el caso de la abstracción de las investigaciones académicas). Los que trabajan dentro de las empresas para mejorar su responsabilidad se encuentran entre lo banal y lo esotérico, y deben crearse su propia disciplina, en especial en las empresas más avanzadas.

La popularidad de la RSE está llevando a dos tendencias no muy favorables para su adopción e implementación por parte de las empresas. Por una parte, la trivialización en los medios de gran difusión, y por otra, la



abstracción en los medios académicos. **Las empresas necesitan conocimientos rigurosos, pero prácticos. En este capítulo, dirigido a los que ejercen, analizamos las consecuencias de esa banalización** sobre la responsabilidad en la gran mayoría de las empresas. También examinamos la situación en las empresas más avanzadas.

## I. Deconstrucción de la RSE

---

**La banalización de la RSE ha conducido a la corrupción del concepto y lo ha reducido de un modelo de gestión empresarial integral a un conjunto de acciones en temas sociales y medioambientales, muchas veces aisladas y esporádicas**, que han llevado a muchas empresas a creer que asumir su responsabilidad frente a la sociedad es “hacer cositas”. Ante la complejidad de esa responsabilidad, muchos medios y expertos, con el fin de explicarla y facilitar su implementación, la han simplificado, y han recurrido a la tipificación de actividades. Con esta simplificación se ha estimulado la confusión, y **por mirar los componentes se ha perdido la visión del conjunto**. *Missing the forest for the trees, los árboles impiden ver el bosque.*

**En la mayoría de los casos se le reduce a un conjunto de actividades calificadas en tres grandes categorías: Ambientales, Sociales y de Gobierno corporativo**, lo que se conoce también como las siglas ASG (en inglés: *ESG, Environment, Social, Governance*). Esta tipificación es común en las agencias calificadoras de riesgos, en los análisis de inversiones, en la producción de informes de sostenibilidad, en los cuestionarios para la autoevaluación de la RSE<sup>52</sup>. **Esta tendencia generalizada ha llevado a considerar la RSE como un conjunto de actividades incluidas en una lista de control.**

---

52. Ver *Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: Efectividad de las herramientas de autoevaluación*, capítulo II.5 del *volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



## II. Reduccionismo contraproducente

---

Esto lleva al **reduccionismo de la RSE**. Hay varias definiciones de “reduccionismo” que permiten explicar claramente el problema de la concepción popular de la RSE:

*“Reduccionismo: la posición intelectual que asegura que entidades complejas no formen nada que vaya más allá de la suma de sus partes –las partes que forman el todo, estudiadas en sí mismas, dan la explicación de la entidad o sistema complejo”, o bien*

*“El reduccionismo es el enfoque filosófico según el cual la reducción es necesaria y suficiente para resolver diversos problemas de conocimiento”, y*

*“Simplificación excesiva de lo que es complicado”.*

**La suma de las actividades a las cuales se ha reducido la RSE no constituye la responsabilidad social de la empresa ante la sociedad. Esta responsabilidad “va más allá de la suma de sus partes”, las partes no son “suficientes para resolver su conocimiento”, y es una “simplificación excesiva”. Esas actividades son solo algunas manifestaciones de esa responsabilidad, que podemos llamar genéricas.** Genéricas en el sentido de que pretendiendo que las actividades sean de aplicabilidad universal, para todo tipo de empresas, se tiende a reducirlas a una serie de acciones supuestamente comunes en todas las empresas; por ejemplo, emisiones de gases de efecto invernadero, consumo de agua, medidas de reciclaje, igualdad de género, empleo de poblaciones menos favorecidas, beneficios sociales, códigos de ética, etc., alrededor de las cuales giran sus informes de sostenibilidad.

**Este reduccionismo tiene varias consecuencias negativas para la empresa y la sociedad: primero, se desvirtúa la verdadera responsabilidad social de la empresa, al reducirla a prácticas individuales, independientemente de la congruencia con su estrategia empresarial, y segundo, lleva a las empresas a invertir recursos en actividades, independientemente del impacto que puedan tener en la socie-**

**dad y en su situación.** La estrategia termina siendo dictada por una lista de actividades que estimulan a las empresas a **“hacer de todo un poco”** para no parecer que tiene omisiones, **en contraposición a la lógica empresarial de que las empresas deben ejercer su responsabilidad de acuerdo con sus capacidades, sus impactos en la sociedad y en la empresa, y las demandas de sus stakeholders críticos**, entre otros aspectos<sup>53</sup>.

La gran mayoría de las empresas operan bajo este esquema reduccionista, pero es de destacar que hay excepciones, y algunas empresas y medios más avanzados logran ir más allá de meras actividades sueltas, y operar desde el conjunto. Analizamos el caso de las empresas más avanzadas en el apéndice de este capítulo.

### **III. El conjunto es superior a la suma de las partes**

#### **1. Responsabilidades específicas**

Pero lo más importante es que este conjunto no representa el todo. Se omiten, en mayor o menor grado, las **responsabilidades que podríamos llamar específicas**, de cada caso particular, no tipificables en las listas universales, **y también una serie de factores –que constituyen una envolvente–** que están por encima de las actividades genéricas y específicas que producen **la sinergia para que la RSE sea mayor que la suma de las actividades “responsables” y tenga efectividad.** Varios ejemplos nos permitirán ilustrar las responsabilidades específicas: instituciones financieras, organizaciones de la sociedad civil, los medios de comunicación y empresas de bebidas alcohólicas. La **envolvente** la consideraremos más adelante.

Por ejemplo, ¿cuál es la responsabilidad de las **instituciones financieras** ante la sociedad? Todas pueden y deben llevar a cabo las actividades

---

53. Ver *Materialidad: 12 principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE*, capítulo II.3 del *volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



responsables genéricas que les sean pertinentes (medioambiente, comunidad, empleados, etc.). Pero para estas empresas lo más crítico son las responsabilidades específicas. **Una institución financiera suele tener capacidades muy superiores a las de sus clientes**, que generalmente son poco versados en temas financieros, están en una relación muy asimétrica, de allí que las responsabilidades específicas se refieran a no aprovecharse de esta asimetría. Sus responsabilidades específicas pueden tener un impacto social muy superior a las genéricas: **los productos responsables, adecuados a las necesidades y capacidades de los clientes**, no abusos del cliente y su educación financiera. Los grandes volúmenes de recursos que manejan hacen que puedan tener un **elevado impacto a través de las inversiones y préstamos en proyectos y actividades que contribuyan al desarrollo de la sociedad**, responsablemente. Por otra parte, tienen la **responsabilidad de buscar la máxima eficiencia operativa y financiera para no traspasar los costos** al ahorrista en forma de menores tasas y a los prestamistas en forma de mayores tasas de interés (**margen de intermediación**). Sería de esperar que la competencia entre instituciones llevara a una equiparación de los márgenes, pero en la práctica ello no sucede. Es posible pero complejo cambiar de institución financiera. Dados los grandes volúmenes que manejan, los elevados sueldos y la suntuosidad de muchas oficinas, esto puede ser menospreciado. Y estas instituciones **tienden a tomar grandes riesgos**, porque con ello vienen elevados rendimientos para los dirigentes y accionistas (sueldos, bonos y dividendos), pero si producen quebrantos, los costos son **absorbidos por los gobiernos y traspasados a la sociedad, en forma de mayores impuestos o menos servicios**<sup>54</sup>. Y estas responsabilidades, generalmente omitidas de las listas, van mucho más allá de las **responsabilidades** genéricas para toda empresa sobre los empleados, la comunidad, el medioambiente, etc.

Como otro ejemplo, consideremos una **organización de la sociedad civil**: por ejemplo, una que intermedia fondos de donaciones para colocarlas en proyectos de bienestar social. **La ejecución de su mismo mandato parece que ya descargara su responsabilidad ante la so-**

---

54. Para no alargarnos, remitimos al lector a *¿Cuál es la responsabilidad social de las instituciones financieras?*, capítulo V.1 del *volumen II de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

**ciudad.** Como en el caso anterior, también tendrá responsabilidades genéricas, pero aquí también las responsabilidades críticas son las específicas, referidas a la ejecución de su mandato. **Su mayor responsabilidad, como en las instituciones financieras, es la efectividad y eficiencia en la intermediación de los recursos. Tienen la responsabilidad de seleccionar proyectos que contribuyan en forma efectiva al bienestar de la sociedad, que sean socialmente responsables en todo sentido, que se ejecuten con eficiencia, y deben rendir cuentas con responsabilidad (*accountability* y transparencia) por sus actividades. No basta con presumir de la cantidad de recursos obtenidos y colocados, lo que cuenta es la calidad y el impacto de sus actividades.** Estas responsabilidades suelen ser desatendidas en estas instituciones: primero, por pensar que les basta con hacer el bien, y segundo, que no suelen ser los mejores ejemplos de gestión de escasos recursos y de proyectos, no suelen ser sus puntos fuertes. **En estas instituciones su responsabilidad es hacer el bien lo mayor, más efectiva y eficientemente posible,** lo que tampoco suele aparecer en las listas de actividades genéricas.

**Los medios de comunicación** también tienen sus responsabilidades genéricas, con mayor o menor énfasis en algunas de las actividades: por ejemplo, el medioambiente será un tema más relevante para la prensa (papel, tinta, combustible) que para la electrónica. Y también tienen responsabilidades específicas, que suelen no estar en las listas. Dado su poder de influencia, deben **ser responsables en la obtención, procesamiento y disseminación de información veraz, de información que el público necesita conocer; ser políticamente imparciales (cada vez menos factible); distinguir el análisis de las opiniones; tratar de educar al público sin pretender manipularlo; analizar informaciones contenciosas, incluyendo los diferentes puntos de vista; evitar el sensacionalismo (periodismo amarillo) y la propagación de rumores y temores.** Y tienen una responsabilidad importante en la responsabilidad social del resto de las empresas e instituciones, denunciando las irresponsabilidades y destacando los buenos ejemplos, evitando la publicación de informaciones distorsionadas, pagadas por las empresas, instituciones o gobiernos para influenciar la opinión pública.

Y por último, consideremos el caso de una **empresa de bebidas alcohólicas,** producto este muy propenso al consumo irresponsable. Sería



extremista decir que su responsabilidad es no producirlos, por el mal que pueden causar a la sociedad, o que sean responsables por su consumo. Sin embargo, no pueden eludir completamente esta última obligación. **Es su responsabilidad ejercer el control, que esté a su alcance, sobre el consumo responsable, poniendo límites de cantidad o localización del consumo, donde sea factible, educando al consumidor.** Puede parecer utópico, pero en EE. UU. ha habido casos en los cuales se ha determinado responsabilidad legal del anfitrión por un accidente ocurrido como consecuencia del consumo de alcohol en su casa. Todavía no se ha llegado al caso de asignar responsabilidad legal al productor de las bebidas, pero sí en el caso de las tabacaleras, por no destacar los peligros de su consumo.

Estas empresas suelen destacar en sus reportes de sostenibilidad las responsabilidades genéricas, y evitan el riesgo de reportar sobre las específicas. Por ejemplo, pueden destacar la producción sostenible de sus ingredientes, la contribución al desarrollo de una agricultura sostenible y el apoyo técnico y monetario a los agricultores, el consumo y reciclaje de agua, etc. **¿Una empresa de bebidas alcohólicas o una tabacalera puede ser considerada responsable? No, porque sus productos tienen costos que superan los beneficios para la sociedad. Pero sí pueden decir que tienen “prácticas responsables”,** y mientras más impacto positivo, mejor. Otro ejemplo en estas mismas líneas, pero más extremo, es el caso de las empresas de juegos de azar y apuestas (casinos, casas de apuestas, etc.). No hace falta entrar en detalles para ver que todavía es más difícil alegar responsabilidad social en estas empresas, pero ello no obsta para que produzcan informes de sostenibilidad, destacando las actividades de tipo genérico y filantrópico, y queriendo aparecer como responsables ([ver el informe de Codere](#) y algunos de los [problemas que provoca en las comunidades donde establecen casas de apuestas](#)).

## 2. La envoltente: gestión de la responsabilidad

Inclusive la suma de las actividades genéricas (tradicionales) y las específicas no constituyen el total de la responsabilidad social de las empresas. **La inclusión de estas últimas, como vimos en los ejemplos anteriores, se acerca a una visión más holística de esa responsabilidad**

(holismo: doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen). Pero **todavía falta un elemento clave, la envolvente, la gestión del conjunto, que aumentará la suma.**

La empresa puede llevar a cabo todas esas actividades y todavía resultar un conjunto sin sinergia. **Hace falta la integración de todas en un conjunto coherente, sostenible en el tiempo, gestionado de forma efectiva, con visión a largo plazo. Las actividades deben enmarcarse en una estrategia integral, con el convencimiento y participación de la totalidad de los empleados y dirigentes, incluyendo el Consejo Directivo, con participación de los stakeholders críticos, con actividades y gestión debidamente financiadas, con procesos alineados con la responsabilidad (toma de decisiones, incentivos, gestión del personal, etc.), con coordinación y refuerzo mutuo de las diferentes actividades, integradas, y, de ser posible, con el respaldo de los dueños y accionistas. Y todas estas acciones deben dirigirse a tener efectividad e impacto real, no solo reputacional. El propósito de la empresa debe incluir un reconocimiento del papel que desempeña en la sociedad. Todo esto debe ser parte de la cultura de la empresa, del comportamiento cotidiano de todos sus miembros (ética, honestidad, responsabilidad individual, vocación de servicio).** Por ejemplo, no basta con tener códigos de comportamiento o de ética, lo que importa es el comportamiento<sup>55</sup>. De hecho, en una cultura de responsabilidad no deberían ser necesarios. El tema de la cultura empresarial lo tratamos con más detalle en el siguiente capítulo<sup>56</sup>.

---

55. Un tema que está adquiriendo mucha atención es el del cabildeo y las actividades para influenciar favorablemente las políticas públicas. Son muy pocas las empresas que destacan estas actividades. Por fortuna, para las calificaciones de sostenibilidad de RobecoSAM (empresa que produce la información para el índice de sostenibilidad del Dow Jones) se pide amplia información cuantitativa y cualitativa sobre estas actividades. El GRI también tiene un estándar de reporte sobre el tema. Ver el capítulo II.5 de este libro.

56. Ver *Cultura empresarial y cultura de responsabilidad social: ¿Cómo debe ser la cultura para que sea de responsabilidad?*, capítulo II.7 del *Volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



**Esta envolvente que produce la sinergia, muy difícil de lograr, por lo general se ignora en la evaluación de la responsabilidad social de la empresa, no suele considerarse como parte del gobierno corporativo, y resulta difícilmente medible con indicadores, pero es clave para que la suma sea mayor que las partes.**

#### **IV. En resumen: el total de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad**

---

**Con su popularización, la responsabilidad de la empresa ante la sociedad se ha tendido a simplificar y a reducir a una serie de actividades, que individualmente pueden ser responsables, pero que en el conjunto dejan mucho que desear.** Concebidas así, suelen ser actividades muchas veces aisladas de la estrategia empresarial, y entre sí, ocasionales, efímeras y no sostenibles en el tiempo. **Es necesario regresar a la verdadera responsabilidad empresarial como una modalidad de gestión a todo lo largo y ancho de la empresa, y a lo largo del tiempo, como una manera y su razón de ser (no basta con “hacer cosas”).** Con el reconocimiento de que la empresa puede funcionar porque la sociedad se lo permite, le deja usar los recursos sociales y ambientales (personas, materias primas, espacio, aire, agua, etc.) y la favorece con la adquisición de sus productos y servicios. Esta responsabilidad va mucho más allá de la suma de aquellas actividades genéricas, y requiere del reconocimiento de sus responsabilidades específicas, derivadas del ser la empresa que es, y de las sinergias que supone la integración de la gestión de la empresa en una cultura sostenible de responsabilidad.



## **Apéndice: ¿Y las empresas más avanzadas?**

---

Las empresas más avanzadas suelen mitigar estos riesgos de banalización y reduccionismo, al tener una visión más clara del conjunto de sus responsabilidades, en gran parte fomentada por la producción de informes de sostenibilidad de acuerdo con los estándares del GRI, y mejor todavía si preparan un informe integrado según los lineamientos del IIRC<sup>57</sup>. El hecho de que sean calificadas por agencias calificadoras en sostenibilidad también las lleva a integrar las partes en un conjunto que es mayor que la suma. Pero es de destacar que esto se limita a algunos **centenares de empresas, y aun el hecho de que informen sobre su sostenibilidad en el contexto más amplio no quiere decir que lo hagan**, que tengan los sistemas de gestión y la cultura necesarias, pero el asunto de tener que producir esta información las lleva a considerar las acciones que es necesario poner en práctica. La mayoría del resto de las decenas de millones de empresas y la gran mayoría de los medios todavía conciben la responsabilidad ante la sociedad como un conjunto de actividades. **Sin embargo, aquellas son las más visibles, y el público puede creer que esa excepción representa la mayoría. Pero pueden servir de ejemplo.** La discusión que sigue no pretende ser un análisis exhaustivo de los requerimientos de reporte del GRI, SASB y del IIRC, solo ofrece algunos comentarios para situarlos en el contexto de la discusión precedente.

Si la empresa sabe que es evaluada de esta manera, buscará reportar actividades en cada una de ellas para mejorar su calificación. ¿Pero es esa calificación representativa de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, de su contribución al mejoramiento de esa sociedad? **¿Incluyen las actividades específicas y la envolvente que mencionábamos en el texto en los indicadores del GRI, del SASB y los de las empresas calificadoras en sostenibilidad?** Y aun cabe preguntarse: ¿Son todas estas actividades materiales para la empresa? ¿Tienen impacto tangible?

---

57. Ver *¿Qué integran los informes integrados?*, capítulo IV.3 *del volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica.*

Para la evaluación de la responsabilidad de las empresas (sostenibilidad), una de las más reputadas agencias de calificación, MSCI, usa la lista de la página siguiente, puntuando cada una de las actividades y asignando luego una calificación global. Si el lector recuerda las actividades específicas que mencionamos antes, puede ver que solo algunas están parcialmente cubiertas. Por ejemplo, el tema de la responsabilidad del producto cubriría algunas de las mencionadas para las instituciones financieras, las de bebidas alcohólicas y tabaco, y el tema del comportamiento empresarial cubriría de manera muy parcial la envolvente.

### MSCI ESG Key Issue Hierarchy

3 Pillars	10 Themes	37 ESG Key Issues	
Environment	Climate Change	Carbon Emissions Product Carbon Footprint	Financing Environmental Impact Climate Change Vulnerability
	Natural Resources	Water Stress Biodiversity & Land Use	Raw Material Sourcing
	Pollution & Waste	Toxic Emissions & Waste Packaging Material & Waste	Electronic Waste
	Environmental Opportunities	Opportunities in Clean Tech Opportunities in Green Building	Opp's in Renewable Energy
Social	Human Capital	Labor Management Health & Safety	Human Capital Development Supply Chain Labor Standards
	Product Liability	Product Safety & Quality Chemical Safety Financial Product Safety	Privacy & Data Security Responsible Investment Health & Demographic Risk
	Stakeholder Opposition	Controversial Sourcing	
	Social Opportunities	Access to Communications Access to Finance	Access to Health Care Opp's in Nutrition & Health
Governance	Corporate Governance*	Board* Pay*	Ownership* Accounting*
	Corporate Behavior	Business Ethics Anti-Competitive Practices Tax Transparency	Corruption & Instability Financial System Instability

\* Corporate governance Theme carries weight in the ESG Rating model for all companies. In 2018, we introduce sub-scores for each of the four underlying issues: Board, Pay, Ownership, and Accounting

**No se evalúa la estrategia ni la gestión de la responsabilidad, sus recursos, la cultura empresarial, la integración en un todo, etc.** Como ejercicio, invitamos al lector a analizar esta lista en el contexto de la discusión precedente, para determinar si en efecto las calificaciones de sostenibilidad pueden evaluar la verdadera responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

Otros instrumentos muy influyentes son los estándares e indicadores del GRI y los indicadores del SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), usados para la preparación de los informes de sostenibilidad y que pueden influir en las actividades al tener que reportarlas. **Estos son indicadores que pretenden medir la “actividad” de las empresas en cada una de decenas de actividades, lo que también puede conducir a la fragmentación de la visión global, a ver cada actividad por separado.** Como las calificaciones de sostenibilidad, estos indicadores y estándares no contienen señalizadores sobre la envolvente más allá de descripciones de prácticas y procesos, e incluir, por ejemplo, información sobre la ética y la integridad dentro de la empresa, responsabilidades y procesos para la gestión de la sostenibilidad e involucramiento de *stakeholders*, entre otros **elementos. No cubren aspectos sobre la responsabilidad del producto. Los estándares incluyen listas muy exhaustivas e indicadores específicos para múltiples aspectos económicos, sociales y ambientales, pero no cubren las responsabilidades específicas para los sectores industriales;** por ejemplo, lo que mencionamos anteriormente para las instituciones financieras o las bebidas, o las de organizaciones de la sociedad civil.

El esquema del IIRC para la preparación de reportes integrados pretende ampliar esa visión de partes hacia el conjunto; de hecho, es su punto fuerte. Si bien no contiene indicadores, **la narrativa que debería incluirse sí pide y permite descubrir algunos de los aspectos mencionados en la envolvente. Por ejemplo, pide reportar el propósito de la empresa y sus estrategias en general. Sin embargo, el nivel de detalle sobre temas referidos a la responsabilidad queda a criterio del que reporta.** Recordemos que este no es un esquema para reportes de sostenibilidad, sino un reporte de información financiera y no financiera (mayormente estratégica) de las actividades de la empresa.

Tomados todos estos elementos en conjunto, permiten separarse de la tendencia de considerar la RSE como actividades sueltas. Para las empresas más avanzadas e ilustradas, los estándares GRI, los indicadores GRI y SASB y el esquema de reportes integrados del GRI **constituyen un movimiento (imperfecto todavía)** hacia el reporte, y ojalá la ejecución de una estrategia de responsabilidad total que sea mayor que la suma de las partes.



## Capítulo II.8

### Cultura empresarial para la responsabilidad

#### I. Introducción

---

El tema de la cultura empresarial está teniendo un creciente interés en el mundo empresarial. Se ha estado discutiendo y considerando desde mediados del siglo pasado, pero en las últimas décadas está teniendo un renacimiento, en gran parte por el impulso de académicos en escuelas de negocios, pero también porque **dirigentes empresariales se han ido convenciendo de que la cultura es el terreno en el que se ejecutan todas las actividades de las empresas.**

Cuando nuevos altos directivos asumen responsabilidades en la empresa, y quieren hacer las cosas diferentes, lo primero que perciben es que la empresa tiene una cultura, explícita o sumergida. Se dan cuenta de que **la cultura muchas veces no coincide con sus supuestos. De hecho, la cultura es un factor determinante para el éxito, y uno de los principales problemas en la implementación de estrategias es que a veces no se toman en cuenta las culturas en las cuales deben operar.** Y cuando esta no es exitosa, se suele pensar que es la estrategia la que era deficiente, cuando la realidad es que las culturas no eran conducentes con ese tipo de estrategia, y los esfuerzos para la implementación han chocado con esas culturas. **No solo se requiere que la semilla (estrategia) sea buena, también debe ser compatible con el clima y la tierra en que se siembra (la cultura).**

Y dentro de estos avances de la cultura y los adelantos paralelos de la responsabilidad empresarial en las décadas recientes, **la cultura se ha vuelto crítica para las estrategias de responsabilidad**, en especial porque estas suelen requerir culturas muy particulares para florecer. Son implantables en muchas culturas, **pero su éxito es muy sensible a las características de la cultura donde se desarrollan**, mucho más que en las estrategias globales, como analizaremos más adelante, y requieren ser absorbidas por toda la organización, por todos los empleados. Una es-

trategia de diversificación de productos o mercados afecta solo a algunas partes de la organización.

Habíamos cubierto el tema de la cultura empresarial en cuatro artículos publicados en el blog, ***Cultura empresarial y cultura de responsabilidad social***<sup>58</sup>. La cultura empresarial es un concepto del cual se habla bastante, son muchos los que tienen alguna idea, pero son pocos los que poseen una concepción lo suficientemente clara de sus características dentro de su empresa como para gestionarla y gestionar las actividades que se desarrollan en ese entorno.

La definición más común, pero una que nos ayuda muy poco a la hora de gestionarla, es el “cómo se hacen las cosas aquí”. En el primero de estos artículos, [\*Qué es la cultura empresarial\*](#), decíamos:

*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 visten, cómo actúan, cómo hacen su trabajo. Cada organización desarrolla y mantiene una cultura singular que proporciona lineamientos y límites al comportamiento de sus miembros” ([What is Organizational Culture? - Definition & Characteristics](#)).*

*La cultura organizacional como tal no suele estar compilada de manera formal dentro de la empresa. Difícilmente 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... Pero la cultura va más allá de lo formalmente escrito e incluye también una serie de supuestos organizacionales inconscientes que pueden ser determinantes.*

Con motivo de la publicación reciente de **una serie de artículos en el Harvard Business Review, HBR**, sobre la cultura empresarial, consi-

---

58. *Primera parte: Qué es la cultura empresarial; Segunda parte: ¿Cómo se “empotra” la RSC en la cultura corporativa de una compañía?; Tercera parte: ¿Cómo incorporar la RSC en el comportamiento corporativo de una organización?; y Cuarta parte: ¿Cómo debe ser la cultura para que sea de responsabilidad?* (en coautoría con Alberto Andreu), condensados en el capítulo II.7 del [volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica](#).



deramos oportuno retomar el tema. En una primera sección haremos un repaso de las lecciones de los artículos del HBR, puntualizando su contribución y posibles limitaciones, y en la segunda sección lo aplicaremos al contexto de la responsabilidad social, que no es cubierta en esos artículos.

## II. Una versión pragmática de la cultura organizacional

---

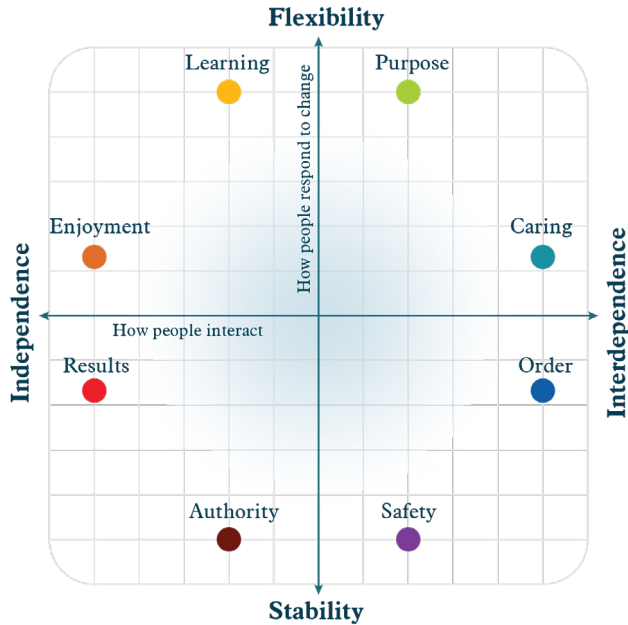
En el número de enero-febrero del 2018, del Harvard Business Review, se publicaron una serie de cinco artículos sobre la cultura empresarial, *The Leader's Guide to Corporate Culture* (la revista solo está disponible por suscripción, pero una versión completa, aunque en formato de blog, [se puede ver aquí](#); es gratis, aunque requiere registro previo). El artículo líder de la serie, *Changing your organization's culture can improve its performance: Here is how to do that*, presenta la motivación, descripción y propósito de las ocho culturas que propone. Las otras cuatro partes expanden sobre su aplicación: la primera contiene un breve cuestionario para identificar la cultura prevaleciente en una organización; la segunda ofrece sugerencias para moldear las culturas (superficial); la tercera trata sobre la convergencia entre las culturas prevalecientes y las opiniones de los empleados, y la cuarta presenta resultados del análisis de los autores sobre las culturas prevalecientes en diferentes industrias<sup>59</sup>.

**El artículo líder propone un modelo de análisis de las culturas organizacionales basado en dos dimensiones: interacción entre el personal (interdependiente-independiente) y respuesta al cambio de la organización (flexibilidad-estabilidad; nótese que no usa el antónimo “rigidez”, pero puede entenderse como que se prefiere el statu quo).** Gráficamente se crean cuatro cuadrantes, pero los autores prefieren mayor capilaridad y proponen ocho tipos de culturas basadas en

---

59. Los autores dicen que se basan en análisis de 230 empresas y 1.300 directivos y encuestas a más de 25.000 empleados, en países en todas las regiones del mundo, en multitud de sectores industriales y organizaciones de los sectores público, privado y sin fines de lucro. No indican la representatividad en la muestra de las regiones, sectores industriales o de lucro. Por los resultados suponemos que el sector de empresas privadas en EE. UU. es el dominante.

estas dimensiones, dos en cada cuadrante. Por ejemplo, la cultura de empatía (“caring”), por su ubicación en el gráfico, sería una cultura en la que el personal tiene mucha interacción y es algo flexible al cambio.



Source Spencer Stuart

**Esta tipología no debe interpretarse rígidamente**, ya que si bien las dimensiones parecen razonables, hay otras que también pueden serlo. Algunos podrían proponer más o menos culturas, y con definiciones diferentes. Y es de esperar que **no haya ninguna empresa que se pueda tipificar de manera perfecta dentro de ninguna de ellas**, aparte de que no son mutuamente excluyentes. Pero mientras más alejadas estén en el gráfico, menos probable es que coexistan; de allí que ello permita ver las **potenciales incompatibilidades** si se quieren introducir estrategias o actividades que requieran de elementos de varias de ellas.

**Todas las empresas tendrán aspectos de más de una de ellas, aunque a alguna de estas ocho se le pueda atribuir como cultura “dominante”**. En cierto sentido estamos hablando de la **“personalidad” de la empresa**, compuesta por las personalidades del personal actual y pasado que haya sido influyente, y por su interacción con el entorno externo (accionistas, si cotiza en bolsa; dueños, si es empresa familiar o de propiedad restringida; entorno competitivo, forma de financiarse, tipos de



clientes, etc.). Pero para nuestros efectos, **lo importante es si esta tipología nos permite avanzar en el análisis de las características de las culturas y las implicaciones que tienen para la implementación de algunas estrategias, en nuestro caso la de responsabilidad ante la sociedad, que pueden ser más o menos compatibles con algún tipo de cultura y poco compatibles con otras.**

Para entender mejor la tipología, consideremos la descripción que hacen de algunas características de los ocho tipos (la traducción es mía):

**Empatía:** se basa en relaciones y confianza mutua. El ambiente laboral es cálido, colaborativo y acogedor, donde la gente se apoya y respalda mutuamente. El personal tiene en común la lealtad, y los líderes enfatizan sinceridad, trabajo en equipo y relaciones positivas.

**Propósito:** se ejemplifica por el idealismo y el altruismo. El ambiente laboral es tolerante, compasivo, donde la gente trata de hacer el bien para el futuro del mundo. El personal tiene en común su enfoque hacia la sostenibilidad y hacia la comunidad global, y los líderes enfatizan los ideales compartidos y la contribución al bien común.

**Aprendizaje:** se caracteriza por la exploración, la expansividad y la creatividad. El ambiente laboral es abierto, ingenioso, donde la gente brilla con nuevas ideas y explora alternativas. El personal tiene en común la curiosidad, y los líderes enfatizan la innovación, el conocimiento y la aventura.

**Disfrute:** se expresa a través de la diversión y el entusiasmo. El ambiente laboral es alegre, donde la gente tiende a hacer lo que la hace feliz. El personal tiene en común el carácter juguetón y el estímulo mutuo, y los líderes enfatizan la espontaneidad y el sentido del humor.

**Resultados:** se caracterizan por el logro y el triunfo. El ambiente laboral está orientado al logro de resultados y el mérito, donde la gente aspira a lograr el rendimiento tope. El personal tiene en común su empuje hacia las capacidades y el éxito, y los líderes enfatizan el logro de objetivos.

**Autoridad:** se define por la fortaleza, decisión y osadía. El ambiente laboral es competitivo, donde la gente aspira a lograr ventajas personales.



*El personal tiene en común un fuerte control, y los líderes enfatizan la confianza y la dominación.*

**Seguridad:** *se define por la planificación, cautela y preparación. El ambiente laboral se caracteriza por la predictibilidad, donde la gente es adversa al riesgo. El personal tiene en común su deseo de sentirse protegido y anticipar el cambio, y los líderes enfatizan el ser realistas y planificar con anticipación.*

**Orden:** *se enfoca en el respeto, la estructura formal y normas compartidas. El ambiente laboral es metódico, donde la gente tiende a respetar las reglas y ser partícipe. El personal es cooperativo, y los líderes enfatizan los procedimientos comunes y las costumbres tradicionales.*

De sus análisis cuantitativos concluyen que **la cultura más prevalente (primero o segundo lugar) es la de resultados, 89%), seguida de la de empatía (63%), y en distante tercer lugar, orden (15%).** Las otras cinco culturas están entre el 2 y el 9%. Cabe preguntarse para qué proponer tanta dispersión de culturas, si al final las que prevalecen son las de resultados y empatía. Esto puede estar directamente relacionado con el tipo de empresas analizadas (con fines de lucro) y muchas dependientes de los consumidores. **Pero ello no obsta para que las demás culturas se puedan considerar pertinentes para algunas empresas y países con culturas menos capitalistas.**

Sin entrar en muchos detalles, **el lector puede apreciar que hay culturas que son más conducentes para ciertas estrategias.** Por ejemplo, una empresa que depende de la innovación difícilmente puede tener una cultura de “orden” o de “seguridad”; un banco es muy posible que tenga una cultura de “resultados”, y una ONG es muy probable que esté dominada por una cultura de “empatía” y “propósito”. Una empresa de servicios públicos domiciliarios muy posiblemente tenga como cultura dominante la “seguridad” y el “orden”, y las empresas que tienen contacto directo con el consumidor deberán tener “empatía”.

En la sección [\*What's Your Organization's Cultural Profile?\*](#), de la versión digital del artículo, a través de la respuesta a preguntas sobre las ocho culturas propuesta, **el lector puede hacer una rápida determinación**



**tentativa de la cultura prevalente en su organización**, de acuerdo con esta tipología. Se imaginarán el rigor que puede surgir de responder ocho preguntas, con calificación del 1 al 5, pero es ilustrativo.

Los artículos pretenden ser de utilidad para múltiples propósitos, desde evaluar la consistencia de la cultura con las percepciones de directivos y empleados, pasando por la identificación de subculturas que pueden afectar el rendimiento, hasta diseñar una cultura que satisfaga las aspiraciones de los dirigentes. **Para nuestros propósitos, la utilidad de los artículos está en analizar la compatibilidad entre cultura y estrategias propuestas. En particular, usaremos las lecciones de los artículos para analizar las características de las culturas más conducentes a la implementación de estrategias de responsabilidad.**

Lamentablemente, como la gran mayoría de este tipo de artículos (el mío incluido), **no se entra en detalles sobre cómo cambiar la cultura, si se considerase necesario.** El cómo cambiarla es mucho más complejo de lo que la serie de artículos parece indicar. Como un modelo de cambio, se describe en uno de los artículos, How to shape your culture, un ejemplo, un poco ingenuo, sobre la contratación de un consejero con una cultura específica que permita cubrir la brecha entre la cultura de la organización y la del consejo directivo, que no está alineada. Se nombra un consejero nuevo y... ¿cambia algo? Puede ser un paso adelante, pero no se considera lo más común en todas las organizaciones: la resistencia al cambio, y sobre todo en el ámbito del consejo.

### III. La cultura para la sostenibilidad

---

**¿Qué implicaciones tendrían estas culturas para la implementación o afianzamiento de una estrategia de responsabilidad?** En esta sección analizamos las características de las culturas que parecerían más conducentes.

No está de más recordar que al hablar de una estrategia de responsabilidad, nos referimos a la **RSE como modelo de gestión empresarial**



**total** y no a su falsificación en “hacer cositas” bajo el nombre de responsabilidad. “Hacer cositas” es compatible con cualquier cultura, más o menos efectiva, más o menos eficiente, más o menos coordinada (ver el capítulo anterior).

**Pero una “estrategia” de responsabilidad bien implementada debe convertirse en “cultura” de responsabilidad, en el “así se hacen aquí las cosas”, o como decíamos al principio, “la cultura organizacional es el sistema de supuestos compartidos, valores, creencias, que gobiernan el comportamiento de las personas en las organizaciones”.**

La responsabilidad ante la sociedad debería ser algo automático, espontáneo. Si queremos pensar en términos del gráfico anterior, podríamos decir que una **cultura** de responsabilidad no es ninguna de las mencionadas, que **es una envoltente que está por encima de todas**, con más intensidad en la cobertura de algunas de ellas.

Pero a la hora de implementar, profundizar o afianzar una estrategia de responsabilidad dentro de la empresa, debemos tener en cuenta que **no se parte de cero, que la empresa ya tiene una cultura dominante**, y por lo que vimos en la discusión precedente, **algunas culturas son más amenas al cambio, al aprendizaje, a la innovación y al involucramiento del personal, características estas que son necesarias para una estrategia efectiva de responsabilidad**, por lo que sería necesario el afianzamiento de estas características dentro de la cultura de la empresa.

En la investigación para el artículo analizado antes, encontraron que el involucramiento del personal es mayor en culturas con mayor flexibilidad, que estimulan el aprendizaje, y que tienen propósito compartido y empatía. Siendo que el **involucramiento es una de las condiciones más necesarias para que la estrategia de responsabilidad sea aceptada a todo lo largo de la empresa**, la cultura debería tener esas características.

En términos de las ocho culturas analizadas en el artículo del HBR, pareciera que las primeras cuatro fueran más conducentes, y que las últimas cuatro podrían dificultar el establecimiento de una estrategia de responsabilidad ante la sociedad. **Sería más difícil introducir o pro-**



**fundizar en aspectos de las culturas de propósito o de empatía, para reforzar la aceptación de la estrategia de responsabilidad, en una empresa dominada por una cultura de resultados,** casi la antípoda en el gráfico, que una empresa donde la cultura dominante es la de aprendizaje. Sería más fácil si la empresa ya se ubica en el primer cuadrante, o en el segundo, pero cerca del primero. O puesto de una manera un poco burda, **es más difícil hacer responsable a un banco que a una empresa donde prevalece la innovación con el propósito de promover el bien común.**

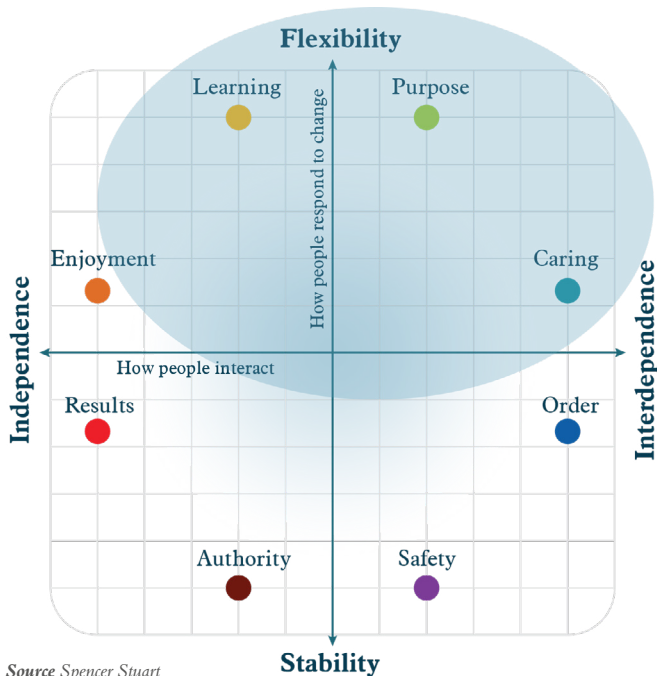
No obstante, no podemos ser ilusos, y tenemos que recordar que la empresa suele operar en mercados competitivos, y que su primera responsabilidad es ser financieramente viable para poder ser sostenible. **Las características de la cultura de rentabilidad son necesarias y formarán parte del conjunto de la cultura de cada empresa, pero la responsabilidad será más difícil si esta cultura es muy dominante.** La cultura de autoridad tampoco es conducente, ya que desenfatiza la innovación, la creatividad y la toma de riesgos, pero ello no obsta para que alguna parte sea necesaria para que los recalcitrantes sigan las órdenes de la alta dirección en temas de sostenibilidad; pero obedecer sin convencimiento suele ser efímero y costoso.

Sería deseable que se pudieran introducir los cambios culturales en este sentido, pero debemos recordar que, **por definición, la cultura es algo muy arraigado en la empresa, que ha sido desarrollada, a veces inconscientemente, a largo plazo. El cambio cultural es algo que toma mucho tiempo y esfuerzo,** de la misma manera que ha tomado mucho tiempo el desarrollarse la cultura prevaleciente. Hay que ser realistas en cuanto a la factibilidad del cambio y evitar la tendencia de los consultores de recomendar el destino, adonde se debería llegar, pero no detallar el camino necesario y sus obstáculos.

A estas alturas de la discusión, es importante recordar lo que comentábamos en el último de nuestros artículos sobre cultura empresarial, que mencionamos al principio. **La empresa puede que tenga una cultura dominante, pero también posee muchas subculturas. La cultura no es monolítica,** aunque sí puede haber una cultura más o menos extendida por toda la organización, con variantes más o menos fuertes. Por ejemplo, es de esperar que el departamento legal tenga una cultura de

orden, que los departamentos de mercadeo y de finanzas posean una cultura de resultados, que el de producción de una empresa manufacturera tenga una cultura de autoridad, etc. **A la hora de pensar en promover cambios culturales hay que considerar también estas subculturas, que inclusive pueden tener mayores resistencias al cambio.**

Sin embargo, en general, se requiere de algún cambio del statu quo; no son muchas las empresas que se crean con la una cultura de responsabilidad. **El cambio será más factible en la medida que la cultura prevaleciente sea amena a ese cambio, parte alta del eje vertical del gráfico precedente, y debería ser propensa a la interdependencia, parte derecha del eje horizontal, ya que para la responsabilidad se requiere de la participación de toda la organización.** Lo más conducente parecería ser el cuadrante superior derecho, empatía y propósito, aunque no estaría de más una dosis de la cultura de aprendizaje. La de orden prioriza la interdependencia, pero es una sin libertad de acción; dependen uno del otro, porque existen reglas definidas de comportamientos, se priorizan reglas que pueden ser necesarias, pero que son enemigas del cambio. **La sostenibilidad prefiere una interdependencia en el sentido de colaboración, no de colusión.**



Source Spencer Stuart

Cambiar la cultura puede ser necesario para la implantación de todo tipo de estrategias empresariales, pero, en general, estas estrategias surgen dentro de la cultura existente y se adaptan a ella. **En el caso de la estrategia de responsabilidad, se suele requerir trastocar la cultura existente. Cuando la estrategia no se adapta a las culturas, se acostumbra cambiar la estrategia, pero en el caso de la responsabilidad esto no debería ser una opción, lo adecuado sería cambiar la cultura.**



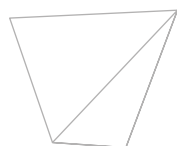
# 3

Tercera parte

## Usos y abusos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible



**E**n esta tercera parte incluimos solamente tres capítulos, dedicados a la relación entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, y la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, en particular destacando los abusos potenciales y reales de los ODS por parte de las empresas.





## **El primer capítulo**

### **Los riesgos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para las empresas responsables**

Reproduce el artículo escrito para la presentación en el seminario de la Fundación Etnor, *ODS como oportunidades de negocio y exigencias de justicia* (enero del 2018), basado en cuatro artículos relacionados publicados en el blog de Cumpetere. Como tal, es relativamente extenso. Consta de tres grandes partes. En la primera se describe la explosión de interés que han originado los ODS y se destacan las motivaciones de los diferentes interesados en su promoción. Ello está generando dos grandes riesgos, cubiertos en las dos siguientes partes: uno es que está estimulando el *greenwashing*, y el otro es que distorsiona la responsabilidad de la empresa frente a la sociedad. Ante la presión de contribuir al logro, mediante publicaciones, modelos de reporte, de la exaltación de los beneficios para las empresas, entre otros, se está estimulando además a las empresas a parecer que están contribuyendo, y estas están imputando actividades pasadas, tradicionales, como si fueran desarrolladas especialmente para cumplir con los ODS y a destacar contribuciones con muy poco impacto, pero que tienen los nombres apropiados. Ello está llevando a algunas empresas a concentrarse en los ODS, en detrimento de su responsabilidad social, que es mucho más amplia que los ODS, deficientes en muchos aspectos: condiciones laborales, corrupción, fraude, evasión fiscal, transparencia, buen gobierno corporativo, la responsabilidad del producto, mercadeo responsable, ética, entre otros aspectos claves del comportamiento empresarial. El artículo concluye proponiendo cinco criterios para evaluar la legitimidad de las supuestas contribuciones.

## **El segundo capítulo**

### **El Pacto Mundial otra vez (mal) otorgando premios**

Analiza un caso muy paradigmático de estos abusos, y para colmo, se refiere a unos premios otorgados por el principal promotor de los ODS, el Pacto Mundial, a las contribuciones de instituciones a los ODS, que resultan ser imputaciones de actividades pasadas, algunas que son sencillamente su razón de ser y otras de poco impacto.



## **El tercer capítulo Un buen ejemplo de cómo contribuir al logro de los ODS**

Analiza el caso, positivo, de una contribución significativa al logro de los ODS, a través de una iniciativa desarrollada por la Comisión Europea, con el concurso de la empresa privada, sobre el tratamiento de desechos generales, residuos de empaques, rellenos sanitarios, desechos electrónicos, disposición de vehículos y de baterías. El capítulo analiza el caso en función de los cinco criterios de legitimidad postulados en el primer capítulo, y concluye que, en efecto, es una contribución destacable, legítima.



## Capítulo III.1

### Los riesgos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para las empresas responsables

El título de este capítulo debería parecerle extraño al lector, ya que muy probablemente lo que oye y lee es que las empresas deben contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, y que representan grandes oportunidades de negocio. **No deberían presentar riesgos.** En efecto, las empresas pueden y deben contribuir al logro de los ODS, aunque no sea su responsabilidad primaria; es posible que las lleven a hacer buenos negocios, ya sea en nuevos mercados, con nuevos productos o expandiendo la zona de acción actual. Pero ante el gran despliegue publicitario, por parte de las Naciones Unidas, de organizaciones empresariales y de la sociedad civil, y de las empresas prestadoras de servicios de gestión de la responsabilidad social, se han convertido, además, en un riesgo para las empresas responsables. **La presión por mostrar públicamente su contribución a los ODS está llevando a muchas empresas a un lavado de cara (greenwashing). A inventar, tergiversar o exagerar esa contribución, e inclusive a confundir lo que es su responsabilidad ante la sociedad.** Son estos dos grandes riesgos los que analizaremos en este capítulo, y de paso, cuáles deber ser los criterios para determinar la legitimidad de las presuntas contribuciones al logro de los ODS<sup>60</sup>.

#### I. Primer riesgo: estímulo de los ODS al *greenwashing*

**En el 2017, dos años después de la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, se está produciendo una explosión de promoción** (y es muy posible que se mantenga después de la publi-

---

60. Este capítulo es la presentación efectuada en el Seminario “ODS como oportunidades de negocio y exigencias de justicia”, de la Fundación Etnor, enero 2018.

cación de este libro). Al irse consolidando su conocimiento entre las empresas, las organizaciones gremiales, las de la sociedad civil (incluyendo universidades) y, en gran medida, entre las empresas de consultoría, se ha excitado el interés de muchas instituciones en involucrarse.

## 1. Explosión de interés

El Pacto Mundial, habiendo ya superado la etapa de promoción de los diez principios, se ha abocado a una campaña para asociarlo con los 17 ODS, bajo el nombre de Agenda 2030. Ahora su objetivo ha pasado de promocionar los diez principios de responsabilidad empresarial a **promover la contribución al logro de los ODS entre las empresas y organizaciones firmantes del pacto**. Siendo parte de la Organización de las Naciones Unidas, ha pasado de promocionar la responsabilidad a promover el “desarrollo sostenible”, que es una agenda mucho más ambiciosa<sup>61</sup>.

## 2. Documentos recientes

Veamos algunos ejemplos de esta explosión de promoción. En solo varios meses del 2017 se han producido un gran número de informes. Uno es *[Towards a sustainable economy: The commercial imperative for business to deliver the UN Sustainable Development Goals](#)*, de la Universidad de Cambridge, que promueve la idea de que contribuir al logro de los ODS es buen negocio. Otro es *[The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report](#)*, patrocinado por el *International Integrated Reporting Council*, IIRC, para promover el reporte de los logros en los ODS, en función de su esquema de reporte integrado. Un tercero es *[Sustainable Development Goals for Business Diplomacy and Growth \(The Earth Security Report 2017\)](#)*, patrocinado por el *World Business Council for Sustainable Development*, WBCSD, que proporciona una hoja de ruta para navegar los riesgos y oportunidades de los ODS, que considera imperativos para el crecimiento sostenible.

---

61. Ver *Responsabilidad Social, Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible: ¿Hasta dónde llega la responsabilidad de las empresas?*, capítulo I.3 en el *volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

Se publicó, además, la [\*Guía para CEO sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible\*](#), para América Latina, con la colaboración de las empresas miembros y las instituciones de la red del WBCSD en la región, pero, lamentablemente, sin especificidad para esta región ni con contenido accionable. Parece más bien una manifestación de apoyo. Tiene dos páginas de logos y firmas de las 10 empresas miembros y de las 13 instituciones de la red (quizás un indicador de *greenwashing* empresarial e institucional). Sin embargo, el informe principal de la *Comisión de Negocios y Desarrollo Sostenible*, “[\*Mejores negocios, un mundo mejor. Oportunidades de negocio sostenible en Latinoamérica y el Caribe\*](#)”, sí trata de enfocar los 17 ODS en actuaciones en una serie de sectores para América Latina<sup>62</sup>.

También se publicó el informe anual sobre el estado de los reportes de sostenibilidad, [\*The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017: The Road Ahead\*](#). Esta edición incluye una sección sobre la inclusión de referencias a la contribución de las empresas a los ODS, y, por lo menos en las grandes empresas, parece que se está generalizando. El 39% de las 100 empresas más grandes en 49 países lo comentan, y el 43% de las 250 empresas más grandes del mundo lo hacen. Es de esperar que en los próximos años estas cifras aumenten, al percibirse la necesidad de no quedarse atrás. Pero lo importante será analizar el impacto que las acciones tienen sobre el desarrollo sostenible, no solo si los reportes incluyen alguna mención a los ODS (*greenwashing*).

Por otra parte, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas presentó dos nuevas herramientas para alcanzar la Agenda 2030. El [\*Blueprint for Business Leadership on the SDGs\*](#), para estimular el liderazgo dentro de las empresas y promover acciones tendentes a contribuir al logro de cada uno de los 17 ODS. Y el [\*Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Objectives and Goals\*](#), cuyo objetivo es guiar el reporte de las actividades de las empresas con los ODS. Incluye indicadores para cada objetivo y ha sido producido en asociación con el GRI (institución que promueve

---

62. Se recomienda leer la versión en inglés, [\*Better Business, Better World\*](#) (la traducción llama a los ODS “Objetivos **Mundiales** para el Desarrollo Sostenible” y el resumen del informe global los denomina “Objetivos **Globales** para el Desarrollo **Sustentable**”). Es una buena idea ponerse de acuerdo en la terminología y, sobre todo, usar correcto español.

el reporte de sostenibilidad) y la empresa de consultoría PwC. Se espera que se complemente con una guía para definir las prioridades y el contenido de los informes.

A finales del 2017 Aviva, en colaboración con el *Index Initiative* y la Fundación de las Naciones Unidas, comenzó un proceso consultivo para desarrollar indicadores de progreso: el *World Benchmarking Alliance* (WBA). El objetivo es ver cómo impacta en el negocio de las empresas el logro de los ODS, lo que les permite no solo apreciar sus contribuciones, sino compararlas entre sí. Lo cual puede contribuir a que, queriendo subir en el ranking, hagan mayores contribuciones, pero también puede llevar al *greenwashing*, pretendiendo aparentar que hacen más de lo que en realidad contribuyen.

La gran mayoría de estos esfuerzos van dirigidos a las empresas, pero debemos recordar que, si bien estas pueden y deben contribuir, la responsabilidad primaria está en los gobiernos, en sus políticas públicas, la efectividad con que gastan e invierten sus recursos en el logro de los ODS y su interacción con las empresas para que también mejoren su efectividad<sup>63</sup>. **Lamentablemente, se están enfatizando poco los avances en los gobiernos de los países.**

### 3. Avances

El análisis del avance en el logro de los ODS excede el objetivo de este capítulo, pero baste con comentar que se han publicado varios informes sobre los avances, uno de la ONU, *The Sustainable Development Goals Report 2017*, donde se analiza el progreso de los últimos años, de modo agregado, del desarrollo sostenible, de lo que ahora son los 17 ODS. Y otro, titulado *“Global Responsibilities, International spillovers in achieving the goals”*, en el que se presentan los resultados de un índice de 99 indica-

---

63. Además de tomar las acciones necesarias para el logro de los ODS, los gobiernos también deberían facilitar el entorno necesario para que las empresas contribuyan a lograrlos. Ver *¿Falta algún Objetivo de Desarrollo Sostenible?*, capítulo VII.3 en el *volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

dores directos e indirectos sobre los ODS para 157 países, con el objeto de identificar prioridades y brechas. Los indicadores no son los oficiales, pero ofrecen una idea inicial de por dónde van (ver [Indicadores para los ODS: ¿Son los ODS medibles?](#)). También se publicó un estudio, [Evaluating Progress Towards the Sustainable Development Goals](#), donde se supone que se evalúa el progreso, pero lamentablemente no se basa en datos, sino en las percepciones de “expertos” (entre comillas, porque no puede haber conocedores de la situación de la implementación de las 169 metas en 193 países miembros de la ONU). Además, todavía no hay un informe, país por país, de los verdaderos avances, ya que aún se están comenzando a preparar las revisiones nacionales voluntarias, o “*Voluntary National Reviews*” (VNR), que forman parte de las herramientas de seguimiento de la Agenda 2030.

También tenemos información sobre la sostenibilidad de empresas y países, que produce la empresa RobecoSAM. Esta se usa para la preparación de índices de sostenibilidad. Como el *Dow Jones Sustainability Index*, que promueve su *ranking* de sostenibilidad de países como instrumento de medición del progreso en los ODS. Sin embargo, es preciso señalar que no usan los indicadores oficiales de progreso de los ODS en los países para medir su sostenibilidad ([RobecoSAM's country sustainability ranking: A Yardstick for SDG progress](#)). Esta es otra prueba de que son muchos los que no se quieren perder el tren de los ODS y desean aprovechar las oportunidades de negocio que conlleva. Y esto también puede contribuir al *greenwashing*, como analizamos a continuación.

#### 4. ¿Estímulo a la acción o al *greenwashing*? ¿Qué mueve a los impulsores?

**Este renovado interés por los ODS es, en principio, muy saludable.** Cuanto más conocidos sean, mayor es la posibilidad de que las partes interesadas tomen acciones para avanzar en su logro. Pero esta promoción debe hacerse con efectividad. Operando en el ecosistema de empresas, incluidas las firmas de consultoría, de las organizaciones de la sociedad civil y gobiernos, se corre el riesgo de estimular las apariencias, más que las acciones. **Se corre el riesgo de impulsar el lavado de cara (*greenwashing*).**



**Veamos qué es lo que mueve a los integrantes de este ecosistema.** A las empresas se les repite constantemente que su participación en el logro de los ODS representa nuevas oportunidades de negocios, lo cual debe ser posible, ya que los ODS cubren todas las actividades imaginables. Véase, por ejemplo, la séptima parte del [\*volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica\*](#), donde se analiza con más detalle lo que pueden y deben hacer las empresas para contribuir a los ODS.

**Las firmas de consultoría han visto también una gran oportunidad de hacer negocio, ya sea asesorando a las empresas en los negocios y actividades que van a desarrollar, ya sea apoyándolas en la preparación de reportes.** Lo mismo sucede en algunas instituciones donde participan empresas, como las de promoción de actividades (p. ej., el WBCSD) y reporte (p. ej., el GRI y el IIRC). Es de esperar que estas firmas ofrezcan servicios especializados en reportar la contribución de las empresas y mejorar la percepción entre los *stakeholders*. Habrá unas partes legítimas y otras de *greenwashing*, como sucede ahora con los reportes de sostenibilidad.

También las organizaciones de la sociedad civil ven en ello una oportunidad, ya sea de hacer alianzas con los gobiernos, empresas y otras organizaciones, para implantar acciones o bien para ganar puntos denunciando comportamientos irresponsables, incluyendo el *greenwashing*.

Las instituciones que promueven el reporte de información sobre sostenibilidad, el GRI y el IIRC, por ejemplo, por separado, persiguen que el mayor número de estas informaciones o reportes los mencionen, para así poder alegar su creciente relevancia en la actividad y obtener más apoyos. **Para ellos, los ODS ofrecen una oportunidad de mejorar esa cobertura, si brindan instrumentos que faciliten el uso de sus metodologías.** Por eso, tienen un gran interés en el reporte de las contribuciones de las empresas a los ODS, y que lo promuevan, sin importar que añadan confusión a los reportes. En este sentido, es muy indicativo que el *Sustainability Accounting Standards Board*, SASB, no haya entrado en el juego. Se considera por encima de la competencia entre el GRI y el IIRC. Sus *stakeholders* y, por ende, su objetivo, están más enfocados hacia la información de sostenibilidad que tenga o pueda tener impacto sobre



la situación financiera de la empresa<sup>64</sup>.

En cuanto al mismo Pacto Mundial, por su naturaleza, sus indicadores del éxito son el número de organizaciones que firman el acuerdo, y ahora lo será la cantidad de información por parte de las empresas y otras organizaciones, que se refiere a alguna actividad en la promoción y logro de los ODS. **Difícilmente lo será el impacto logrado por las actividades reportadas, en parte por su dificultad de medición<sup>65</sup>, en parte por la dificultad de atribución (demostración de que el cambio se debió a las actividades) y en gran parte porque se imputarán acciones que ya se estaban tomando o que son parte del quehacer cotidiano, como comentamos más adelante.**

Esta explosión de promoción, y lo que mueve a **las empresas e instituciones, las deberían llevar a la acción legítima, a actuaciones específicamente dirigidas al logro de los ODS, incrementales, que no se hacían antes. Pero también se corre el riesgo de que, ante la presión del entorno, las empresas busquen y rebusquen actividades que ya vienen ejecutando o que de todas maneras iban a ejecutar, que pueden ser imputadas como si hubieran sido diseñadas para contribuir al logro de los ODS.** Y como decíamos, no debe ser difícil, ya que los ODS cubren todo el espectro posible de actividades empresariales y muchísimo más que está fuera de su ámbito de actuación ([ver los 17 objetivos y las 169 metas en el sitio de la ONU](#)).

Y para ilustrar las posibilidades del *greenwashing*, consideremos solo algunos ejemplos (sobre los seis primeros ODS), que el lector podrá complementar con sus experiencias y evaluar su verdadero impacto sobre el desarrollo sostenible:

- ◆ Contribución a la meta 1.2, sobre reducción de pobreza: “Damos empleo. Pagamos sueldos a nuestros empleados” (¿empleo digno?, ¿sueldos justos?).

---

64. Sobre la competencia entre estas instituciones, ver *¿Es saludable la competencia entre estándares de reportes de sostenibilidad? El futuro de la información*, capítulo VI.3 en el *volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

65. Ver *Indicadores para los ODS: ¿Son los ODS medibles?*, capítulo VII.4 en el *volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



- Contribución a la meta 2.1, sobre nutrición: “Donamos comida a 20 comedores escolares”.
- Contribución a la meta 3.5, sobre salud y bienestar: “Desde hace cinco años tenemos un programa de educación comunitaria sobre el consumo de drogas y alcohol”.
- Contribución a las metas 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4, sobre educación: “Desde hace cinco años donamos dinero para la escuela primaria de la comunidad y tenemos pasantías de verano para cinco jóvenes”.
- Contribución a las metas 5.1 y 5.5, sobre igualdad de género: “Tenemos políticas sobre no discriminación y programas de desarrollo profesional para la mujer”.
- Contribución a las metas 6.1 y 6.3, sobre acceso a agua potable: “Desde hace más de diez años permitimos que la comunidad se conecte a nuestro sistema de agua y alcantarillado, y tratamos las aguas residuales de nuestra planta antes de que lleguen al río”.

**Claro está que los reportes sobre las contribuciones al logro de los ODS serán mucho más sofisticados que estas frases simples**, sobre todo si se siguen los modelos de reporte que se están sugiriendo por diferentes instituciones y se contratan consultores especializados. Es posible que al ver los requerimientos de reporte, las empresas se aboquen a hacer un inventario, para ver lo que pueden reportar que se refiera a ellos. Podemos imaginar un mensaje a todas las unidades: “Por favor, tomar nota de los puntos establecidos en el informe anexo, sobre reporte de las contribuciones a los ODS, y en la lista de las 169 metas anexas, y enviar información que nos permita decir que estamos contribuyendo a los ODS”. **¿Cínico? Sí, pero no tanto. Se ha visto.**

**Pero lo que realmente importa: cuál es el impacto de las acciones de la empresa sobre su población o medioambiente objetivo, qué cambios se han logrado, qué ha decidido hacer la empresa de ahora en adelante para lograr esa contribución y todo esto cómo forma parte de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. Y todo esto en el contexto de las necesidades de esa población y medioam-**

**biente objetivos.** Sin duda que hay empresas líderes con actividades legítimas, incrementales, con impacto, pero son demasiado pocas.

Con esto no quiero decir que no habrá mucha acción legítima, sino destacar que la presión mediática llevará a muchas empresas al *greenwashing*, respaldadas por las empresas especializadas en la preparación de informes de sostenibilidad y presionadas por instituciones como el Pacto Mundial.

Y los reportes citados antes, patrocinados por instituciones de reporte (el GRI y el IIRC, ¡por separado!), junto con los esfuerzos denodados del Pacto Mundial para promover que se hable y se escriba sobre los ODS, introducen el riesgo de dispersar los esfuerzos en el reporte de la responsabilidad empresarial. Y si a ello le aunamos la oportunidad de negocio que perciben las empresas de consultoría en reportes de sostenibilidad, podemos llegar a la situación de preparar reportes sobre los ODS, separados o divorciados de la información de responsabilidad, cada una usando sus indicadores y metodologías, que contribuirán a la confusión ya existente en el reporte y al *greenwashing*.

## 5. Dos (malos) ejemplos que no se deberían dar: Pacto Mundial y académicos

**La promoción indiscriminada de los ODS por parte del Pacto Mundial lo está llevando al *greenwashing*.** En el capítulo III.2, [\*El Pacto Mundial otra vez \(mal\) otorgando premios\*](#), comentamos los premios de la Red del Pacto Mundial de Canadá a las organizaciones que se han distinguido por su contribución al logro de los ODS. Aparte de los serios problemas en la selección de los galardonados, en su implementación los premios han estimulado el *greenwashing*, con seguridad sin intención de hacerlo. Por ejemplo, han premiado a una empresa que ha imputado acciones de los últimos 20 años de desarrollo comunitario al logro de los ODS aprobados en el 2015, o el de un máster de sostenibilidad que por sus acciones rutinarias promueve el logro de todos los 17 ODS. Nada de esto es consecuencia de acciones tomadas específicamente, adicionales, para promover los ODS. **No hay acción nueva, es maquillaje informativo.**



Para ilustrar esto, en otro premio a la contribución a los logros de los ODS de un país de América Latina, el criterio más valorado es cuántas actividades dicen que tienen los postulantes, no qué impacto han tenido. Sin comprobación independiente. **No calidad, no impacto, solo cantidad reportada.** Valoran más cinco nimiedades, que una actividad sólida que haya logrado una transformación significativa. Y esto es lo típico de los informes sobre los ODS. Con contadas y bienvenidas excepciones.

Y hasta académicos y promotores de la responsabilidad social se han contagiado y se suman al *greenwashing* de los ODS. Se publicó el libro [\*Responsabilidad Social de las Organizaciones \(RSO\). Aportes teórico-prácticos para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina\*](#), con las contribuciones al IV Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones, realizado en Bogotá en el 2016, en la Universidad Santo Tomás. Contiene 29 capítulos, más de 600 páginas, **ninguno de los cuales toca el tema de los ODS**, a pesar del título. Sin embargo, seguro que cuando se habla de este libro, se refieren a la responsabilidad de las organizaciones y al logro, directa o indirectamente, de los ODS. Y este es el problema: generalizar, solapar la verdad, incluso mentir, pero no focalizar, concretar, incidir de verdad en el problema. Solo maquillaje. Invito a que se haga una lectura del libro para comprobar lo anterior.

## II. Segundo riesgo: Distorsiones a la responsabilidad empresarial

---

Estas presiones y las reacciones (naturales) de muchas empresas está llevando a una confusión entre lo que es su responsabilidad ante la sociedad y el medioambiente, y sus esfuerzos por aparecer haciendo una contribución (¿desordenada?, ¿aleatoria?, ¿desconectada?) al logro de los ODS. **Los Objetivos de Desarrollo Sostenible se están poniendo tanto de moda, que están llevando a algunas empresas a confundirlos con la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, RSE.** A continuación analizamos las potenciales consecuencias para la empresa que es y quiere ser responsable.

Una consulta reciente que me hizo un conocido empresario refleja esta confusión: “Creo que para nuestra organización, es un excelente momento para cambiar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial por un concepto mucho más ligado a la **sostenibilidad de las empresas** como modelo de negocio, y creo que **los ODS** sean un excelente vínculo para mostrar a las empresas lo que ya están haciendo o lo que podrían hacer cumpliendo las diferentes metas”.

**¿Es que los ODS y la RSE son versiones diferentes de una misma cosa? ¿Son sustitutivos? ¿Es un concepto superior al otro?**

### 1. ¿O es que estamos cansados de la RSE?

Me temo que esto refleja más el agotamiento sobre el uso del nombre de RSE, que el deseo de ampliar el ámbito de acción de la empresa. Es un fenómeno que se ha venido observando con creciente frecuencia en las empresas. Después de tantos años de hablar de RSE, parece hora de pasar a algo más “moderno”, de “aggiornarse”. Como gran cantidad modas de gestión empresarial, muchos suponen que esta también ha pasado. Esta posición es la que da lugar a todo tipo de nombres nuevos para referirse a partes de esa responsabilidad empresarial ante la sociedad.

**Esta situación es lamentable, ya que la inmensa mayoría de las empresas no han llegado ni siquiera a establecer cuál es esa responsabilidad, mucho menos haberla superado. Lo que sucede es que están cansados del término RSE<sup>66</sup>.** Pero la responsabilidad empresarial no puede ser una moda, no puede ser nunca algo obsoleto, por definición, ya que las empresas siempre tendrán una responsabilidad ante la sociedad en que operan. El problema es determinar cuál es esa responsabilidad en el contexto en el que se desenvuelven, un contexto cambiante, dinámico, y, por ende, su responsabilidad también cambia y debe adaptarse a esa realidad. Nunca podrá ser obsoleta. Lo que cambia es la forma en que se asume e implementa esa responsabilidad, de acuerdo con el contexto en el que se opera.

---

66. En diciembre del 2014 ofrecía [20 razones por la que nos estamos cansando de la RSE](#), capítulo I.6 en el [volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica](#).

Esto también refleja que para muchas empresas, buena parte de su interés en la RSE es la de poder parecer responsables. Ciertamente es importante parecerlo, ya que ello puede estimular la reacción favorable de los mercados de la responsabilidad (léase *stakeholders*), pero primero hay que serlo. Lo demás es *greenwashing*, y los ODS ofrecen un marco ideal para hacerlo, como comentábamos anteriormente.

## 2. Pero, ¿son los ODS comparables con la RSE?

Es importante clarificar lo que es la responsabilidad de la empresa ante la sociedad y lo que es su contribución al logro de los ODS. Por responsabilidad de la empresa ante la sociedad entendemos aquellas acciones que persiguen mitigar los impactos negativos de sus actividades, potenciar los positivos y buscar, proactivamente, impactos en el futuro que mejoren la calidad de vida de la sociedad, siempre dentro de los ámbitos de competencia de la empresa en particular<sup>67</sup>. Ello quiere decir que **estas acciones deben estar determinadas por el contexto y momento en que opera la empresa, en el marco de sus estrategias de negocios y dentro de sus capacidades financieras y de gestión.**

Y que quede claro que no estamos hablando de las actividades filantrópicas de la empresa o de su Fundación, que pueden no estar relacionadas con la estrategia del negocio, que pueden ser una asignación de recursos para hacer el bien por sí misma, por lo que estos recursos pueden asignarse para contribuir a cualquiera de los ODS, independientemente de si forman parte del impacto del negocio de la empresa, aunque lo deseable sería que la filantropía y el negocio estuviesen alineados. Para algunas empresas, la filantropía es vista como algo aparte del negocio, con otras reglas y prioridades.

Por otra parte, **los Objetivos de Desarrollo Sostenible son aspira-**

---

67. Ver *¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?*, capítulo I.2 en el *volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica.*

**ciones colectivas** a las que pueden y deben contribuir todos los actores: gobiernos, empresas, sociedad civil y las personas a título individual, para el desarrollo sostenible de todo el planeta<sup>68</sup>.

Pongamos algunos ejemplos de lo que son los ODS, para ilustrar mejor su relación con la RSE. Por ejemplo: el segundo punto del objetivo dedicado al fin de la pobreza dice: “*Para 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones, con arreglo a las definiciones nacionales*”. El punto cinco del objetivo sobre igualdad de género dice: “*Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la **igualdad de oportunidades de liderazgo** a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública*”. El punto cinco, sobre producción y consumo responsable, dice: “*De aquí a 2030, **reducir considerablemente la generación de desechos** mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización*”. Es evidente que las empresas pueden aportar en todos los puntos seleccionados.

Ya que el empleo es uno de los mejores antídotos contra la pobreza, y si bien la empresa crea empleo, no puede ser su objetivo, es un medio para lograr sus fines como empresa. **Pero su objetivo, dentro su responsabilidad ante la sociedad, debe ser que el empleo que cree sea digno, con sueldos y condiciones justas. Y esto lo debe hacer, con los ODS o sin ellos**, y en este caso iría más allá que los ODS, que solo piden reducción de la pobreza. También puede usar sus recursos filantrópicos para reducir las condiciones adversas de la pobreza extrema. En el caso de la igualdad de género, también puede hacer una contribución a través de políticas y acciones de igualdad en la selección, remuneración y promoción. Pero esto lo debe hacer con los ODS o sin ellos. El tercer ejemplo, de reducir la generación de desechos, es una parte fundamental de toda estrategia de RSE, y toda empresa responsable lo debe hacer, con los ODS o sin ellos.

---

68. Sobre la diferencia entre desarrollo sostenible de modo agregado y la sostenibilidad y la responsabilidad de la empresa, ver [Responsabilidad Social, Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible: ¿Hasta dónde llega la responsabilidad de las empresas?](#), capítulo I.3 en el [volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica](#).



Pero hay muchas metas en las cuales la empresa no puede hacer una contribución perceptible en el contexto de su responsabilidad ante la sociedad. Por ejemplo, “reducir a la mitad el *desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores, y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha*”. Una empresa que no se dedique al negocio de alimentos no puede contribuir a ello de forma material, aunque por la presión mencionada en el capítulo anterior, **no faltarán empresas que se vanaglorien de la reducción de desperdicios de alimentos en la cafetería (o que los donan a los pobres), y con ello contribuyen al primer ODS y así tendrán algo más que reportar.**

Una consultora en sostenibilidad relata que estuvo en una conferencia en la que oyó decir a un responsable de sostenibilidad que estaba recibiendo presiones para encontrar la manera de relacionar las actividades de responsabilidad y filantropía en su empresa a cada ODS. Esto refleja lo que describíamos en la sección anterior, donde comentábamos que los esfuerzos de algunas organizaciones, en particular del Pacto Mundial, están llevando a las empresas a querer figurar, a exagerar y a tergiversar sus contribuciones a la sociedad, y que las llevará a apelar al lavado de cara. Imputarán lo que ya están haciendo, como si fuera especial, para contribuir a los ODS, y buscarán lo que sea para poder decir que contribuyen a más metas, aunque sean nimiedades.

Debe estar claro que a estas aspiraciones tan ambiciosas debemos contribuir todos, no es posible lograrlos con solo la participación de alguna de las partes. Pero también debe quedar claro que no todos pueden contribuir de manera perceptible al logro de algunos de ellos, y mucho menos a un gran número de ellos.

**La contribución al logro de los ODS debe ser una consecuencia de la asunción de la responsabilidad ante la sociedad, no un objetivo de la estrategia empresarial.** En las acciones para asumir e implementar esa responsabilidad, la empresa debe analizar el contexto en que opera y los impactos que puede y quiere tener sobre algunos miembros de la sociedad; por ejemplo, sus empleados y clientes actuales y potenciales, la comunidad en la que opera, los gobiernos locales, las organizaciones de la sociedad civil, etc. Su responsabilidad no es genérica, depende del lu-



gar y del tiempo. Para ello, la empresa hace un análisis de materialidad<sup>69</sup>. Pero, por definición y por sus limitados recursos, las acciones deben ser enfocadas, efectivas y eficientes.

Lo que no quita para que la empresa pueda y deba contribuir con el desarrollo económico y social, y que en sus estrategias considere los ODS como un marco de referencia, como una lista exhaustiva de posibilidades de contribuir. Véase, por ejemplo, la séptima parte del *volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*, donde se analiza con más detalle lo que puede y debe hacer cada empresa para contribuir a los ODS. **Si no contribuye a los ODS que debería, es porque su análisis de materialidad es incompleto y no porque tiene que extender sus responsabilidades ahora que llegaron los ODS. Pero no son los ODS los que deben guiar la estrategia de responsabilidad ante la sociedad. Su contribución al logro de los ODS debe ser el resultado de la asunción de su responsabilidad ante la sociedad, en función de sus impactos pasados, presentes y futuros, que tiene y quiere tener.**

**Obviamente que habrá superposición entre las actividades para implantar su estrategia de responsabilidad y su contribución al logro de los ODS.** Por ejemplo, al atender sus impactos (actuales y deseados) sobre la comunidad, podrá colaborar para la creación de empleo; al preocuparse de sus empleados, contribuirá a su salud y educación; al reducir sus impactos ambientales, ayudará a la mejora de la calidad del medioambiente, todo lo cual contribuye al logro de los ODS. Pero es después de decidir y ejecutar su estrategia de responsabilidad que podrá determinar cómo ello contribuye al logro de los ODS. El fin es ser responsable ante la sociedad, y la contribución a los ODS es un subproducto de la ejecución de esa responsabilidad.

---

69. Ver Materialidad: 12 principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE, capítulo II.3 en el *volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



### 3. ¿Los ODS son superiores a la RSE como estrategia?

**¿Dónde está en los ODS la prevención del comportamiento negativo? ¿El no tratar mal a los empleados? ¿El no incurrir en corrupción, fraude, evasión fiscal? ¿Dónde está la transparencia? ¿Dónde está el buen gobierno corporativo? ¿Dónde está la responsabilidad del producto? ¿Dónde está el mercadeo responsable? ¿Dónde está el no aprovecharse del consumidor incauto? ¿Dónde está la atención al consumidor? ¿Dónde está el desarrollo profesional de los empleados? ¿Dónde está la ética? El lector podrá añadir otras omisiones. ¿La contribución a algunos de los ODS puede considerarse como sustituto de la RSE? ¿Es aquello superior a la RSE?**

Y el lector avezado dirá que impedir el comportamiento negativo le corresponde a la ley. Pero sabemos que la ley no puede cubrir todos los aspectos del comportamiento empresarial, por varias razones fundamentales. Si quisiera hacerlo, las leyes y regulaciones serían abrumadoras y coartarían la actividad y la innovación empresarial. Muchas de las leyes y regulaciones son de mínimos, regulando para la que peor se porta, creando costes innecesarios para las que se portan bien. Por otra parte, los gobiernos que están detrás de las empresas en cuanto a creatividad y recursos, con una actitud reactiva ante el mal comportamiento, no son proactivos, no se anticipan. Muchas regulaciones se quedan obsoletas y no son actualizadas para el entorno cambiante. Y en los países en vías de desarrollo no suelen estar a niveles de mejores prácticas internacionales, y no tienen capacidad (o voluntad) para hacerlas cumplir. No, no bastan las leyes y regulaciones para impedir el comportamiento irresponsable (véase el caso de la elusión fiscal, que se hace dentro de las leyes vigentes)<sup>70</sup>.

El hecho de que los ODS abarcan casi todas las actividades del desarrollo sostenible no quiere decir que sean parte de un concepto superior. Lo de superior o inferior es algo relativo, debe verse en función del sujeto, del contexto, y para la empresa, la RSE es parte integral de su propósito, y la contribución a los ODS es accesoria.

---

70. Capítulo II.7 en el [volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica](#)

#### 4. Los ODS trascienden a las empresas

**Es oportuno y necesario destacar que los ODS trascienden a las empresas, y las responsabilidades son mayormente de los gobiernos, aunque las empresas pueden y deben contribuir.** Obligar a las pequeñas y medianas empresas en países en vías de desarrollo (99% de las empresas) a preocuparse de los ODS es contraproducente, excede su capacidad de tener impacto. No es recomendable. La expansión de la responsabilidad hacia los ODS es cosa de grandes empresas, aunque las PyMEs puedan hacer alguna contribución.

**Los ODS abarcan más contribuciones al bienestar de la sociedad que las responsabilidades de todas las empresas juntas ante la sociedad, pero, aun así, no lo cubren todo.** Sin embargo, el hecho de que los ODS sean más amplios no quiere decir que para una empresa en particular sean una estrategia superior a la RSE. Para la empresa lo relevante es lo que es parte de su responsabilidad, dentro de su negocio. La RSE es específica y diferente para cada empresa, pero para una empresa los ODS son genéricos. No la va a hacer más responsable si se enfoca en los ODS, que representan tiros de perdigón, dispersos. **Ello puede llevar a la dispersión de esfuerzos, distraer la atención de lo que es material para la empresa, y puede hasta afectar su reputación al querer aparecer como responsable no siéndolo.**

### III. Cómo discernir las contribuciones legítimas a los ODS

---

Con base en la discusión precedente, en esta sección presentamos algunos criterios para guiar a los interesados en evaluar esas contribuciones y/o desenmascarar el lavado de cara. Para establecer estos criterios nos debemos hacer algunas preguntas: ¿Qué quiere decir contribuciones? ¿Es contribución cualquier cosa que se pueda relacionar con alguna de las 169 metas? ¿Qué características deben tener esas aportaciones?

**Postulamos cinco criterios para discernir entre la legitimidad y la**





**probabilidad de greenwashing en las contribuciones a los ODS.** Deben ser MICIS: Materiales, Incrementales, Contextuales, Impactantes y Sostenibles.

- **Materiales. Deben ser significativas, no pueden ser trivialidades o nimiedades que simplemente tienen algo que ver con alguna de las 169 metas.** Y este es un criterio relativo: lo que para una empresa suele ser inmaterial, para otra puede ser material, ya que dependerá de la magnitud, el impacto y el contexto. La contribución debe ser conmensurada con la capacidad de la empresa, tanto financiera como respecto del poder de influencia en su entorno. Todas las empresas pueden reportar una reducción en el consumo energético, y así alegar contribución a la reducción de emisiones. ¿Pero cuánto es esta reducción en el contexto en que opera la empresa?, ¿en función su impacto en el medioambiente?, ¿en función de su capacidad de hacerlo?
- **Incrementales. Las contribuciones deben ser en adición a lo que se venía haciendo tradicionalmente.** No está mal alegar que desde hace 10 años se está ayudando a la escuela primaria de la comunidad, pero no es una acción tomada explícitamente para contribuir a los ODS acordados en el 2015, aunque lo haga. ¿Qué más puede hacer, aparte de imputar actividades tradicionales?
- **Contextuales. Las contribuciones deben ser relacionadas con la actividad de la empresa, con el contexto en que opera,** con sus principales *stakeholders*; de lo contrario, puede ser contribución comprada para mejorar imagen, para hacer *greenwashing*. Las colaboraciones deben demostrar cómo los cambios en las actividades de la empresa hacen la contribución a los ODS. Con esto no queremos decir que la filantropía pura y dura no sea legítima, pero habría que considerar si su objetivo es lícito o simplemente un intento de figurar, de aparecer que se hace una contribución, para poder reportar algo. Y en este caso es oportuno preguntar por el impacto y lo incremental de la acción.

- **Impactantes. La contribución debe tener impacto, medible o no (mientras mayor, mejor; ver el criterio de materialidad), pero debe producir algún cambio que se note en el objeto de la contribución.** ¿Qué impacto tiene la donación de alimentos sobrantes en la cafetería de la empresa para reducir la desnutrición? Las contribuciones se deben diseñar y ejecutar en función del impacto que han tenido o tendrán sobre los indicadores que se están desarrollando para medir el logro de cada una de las 169 metas. Deberían reportar el impacto sobre los indicadores en cuestión.
- **Sostenibles. Y por último, la contribución debe ser sostenible en el tiempo. No se trata de hacer una contribución ocasional,** dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa. Tampoco puede ser oportunista, para aprovechar algún momento en el cual se necesita visibilidad o para enmascarar algún mal comportamiento. No es que deba ser constante o creciente, pero no puede ser efímera, sino hacer parte de una estrategia a largo plazo, preferiblemente de la estrategia de RSE. De lo contrario, la sospecha de greenwashing se justifica.

**Obviamente que estos criterios no son ni definitivos, ni infalibles, ni determinantes,** pero ofrecen algunas ideas para determinar la posibilidad de que los reportes sobre las contribuciones de las empresas a los ODS sean legítimas, o sean exageradas o tergiversadas. Ante la intensificación de las presiones para actuar, y sobre todo para reportar, estas presiones pueden y van a llevar a intensificar la natural tendencia hacia el greenwashing por parte de las empresas, en mayor o menor intensidad y frecuencia, más para unas empresas que para otras.

**Y sin duda que estos criterios proporcionan un marco de referencia para otorgar premios a las contribuciones de las empresas a los ODS** (que no se deberían otorgar, pero la tentación es grande). Véase cómo no se deben otorgar estos premios en el capítulo III.2, [\*El Pacto Mundial otra vez \(mal\) otorgando premios\*](#), y cómo si se hubieran usado estos criterios, a lo mejor los premios reconocerían contribuciones legítimas.

## IV. Comentarios de cierre

---

Los ODS ofrecen una excelente oportunidad a las empresas para identificar y enfocar su responsabilidad ante la sociedad con acciones que son necesarias para el desarrollo sostenible. Pero, lamentablemente, también brindan una gran oportunidad para lavarse la cara a las empresas irresponsables, las cuales aducen que hacen esa contribución. **No debe ser difícil encontrar cosas que hace la empresa que contribuyan a alguna de las 169 metas de los ODS, que cubren todos los aspectos posibles del desarrollo económico. La presión mediática, y en particular la del Pacto Mundial y sus aliados en el reporte, estimula ese lavado de cara.**

Sin embargo, es una pena que antes de haber entendido e implementado la RSE, se quiera estar en línea con la moda para no parecer anticuados.

Estos esfuerzos y presiones están estimulando a algunas empresas a ejecutar estas contribuciones, como parte de su estrategia de responsabilidad ante la sociedad, pero también está llevando a muchas a querer figurar y sacarle rédito más allá de su verdadera contribución, particularmente imputando actividades rutinarias que venían haciendo desde hace tiempo como si fueran acciones incrementales, o bien alegando contribuciones que no son significativas. **Para muchas empresas estas presiones están conduciendo al *greenwashing*, a figurar, exagerar y tergiversar sus contribuciones.**



## Capítulo III.2

### El Pacto Mundial otra vez (mal) otorgando premios

¿Cuál es el objeto de otorgar premios en responsabilidad empresarial? En principio, para recompensar buenas prácticas y estimular a que otras empresas sigan el ejemplo. Pero para que así sea deben tener credibilidad, legitimidad y premiar lo que dicen que premian. **Lamentablemente, tanto algunos de los otorgantes como muchos de los receptores usan los premios como un medio para lograr el fin de figurar, de obtener publicidad barata.** El gran público, al que se pretende influenciar, no sabe lo que hay detrás de los premios, no sabe si son legítimos, solo se entera de que tal o cual empresa recibió un premio por su responsabilidad, de manera que debe ser responsable. Se extrapola con el efecto aureola para manipular la reputación<sup>71</sup>.

Y en un caso como el que comentaremos, **hasta el otorgante pone en peligro su reputación con fines publicitarios**, aunque ellos dirán que sus fines son los de difusión y promoción. Veamos la legitimidad y el riesgo reputacional de los premios a la contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, por parte de la red del Pacto Mundial de Canadá. La segunda edición del premio concluyó en septiembre del 2017.

Hemos analizado extensamente los problemas de los premios a la responsabilidad en varios capítulos del [volumen I de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica](#), en particular en el capítulo V.6, *¿Cómo se deben otorgar premios responsablemente?* También hemos analizado un premio similar al que comentamos aquí, que fue otorgado por la red del Pacto Mundial en España ([Premios del Pacto Mundial: ¿Quién está confundido?](#), en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)).

---

71. *¿Se puede manipular la reputación?: El efecto aureola*, capítulo III.10 en el [volumen II de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica](#).



El premio *SDG Awards, de la red del Pacto Mundial en Canadá*, pretende “encontrar empresas canadienses que están poniendo a Canadá y al mundo en una ruta sostenible al promover acciones hacia los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible”. ¿Por qué participar? Según el Pacto Mundial en Canadá, entre otras cosas, para “ser reconocido como uno de los líderes en la acción hacia los ODS” y “mejorar su reputación y construir confianza con stakeholders clave”.

El premio se otorgó en dos categorías, pequeñas y medianas organizaciones y grandes instituciones, con tres ganadores en cada categoría. Para postular al premio se requería que la empresa respondiera a tres preguntas: **Qué acciones han tomado, qué impacto han tenido y cuáles son sus planes a futuro para impulsar los ODS**. Invitamos al lector a leer algunas de las *respuestas de los postulantes* para entender mejor los argumentos que presentamos a continuación.

Cualquier empresa se puede postular, y la selección se hace con base en la votación por internet del público en general, que debe votar por tres instituciones en las dos categorías. En este caso, como en muchos otros premios y *rankings*, **los resultados reflejan el conocimiento genérico del nombre y logo de la empresa, más que el conocimiento de sus actividades**<sup>72</sup>. Y, además, puede estar determinado por las campañas que las mismas instituciones hacen para solicitar votos, como ocurrió en el caso de las empresas brasileñas en los premios del GRI o en un *ranking* de personas influyentes en RSE, *¿Quiénes son los líderes mundiales en RSE? Otro fiasco de rankings y votaciones* (en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)).

Además, **se basa en lo que la empresa dice que hace, no en lo que hace** (que, en algunos casos, pudiera ser lo mismo), ya que las **respuestas no son verificadas**, ni se hace una selección basada en la opinión de expertos. En este tipo de premios, aun suponiendo que los votantes han leído todas las postulaciones y que están informados sobre las actividades de la empresa (punto menos que imposible), el premio se termina

---

72. Ver *¿En que se parecen los premios GRI y los de Eurovisión?*, *Los premios del GRI al mejor reporte de sostenibilidad: ¿Falacia?*, *Premios GRI al mejor reporte de sostenibilidad: ¡Falacia!*, y el *ranking de responsabilidad*, *Otro ranking de RSE: ¿De qué?*, todos en la quinta parte del *volumen I de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



otorgando a la empresa que mejor ha escrito lo que dice. **Se convierte en un premio a la elocuencia de la información presentada.**

Aun con estas facilidades, solo se postularon 20 organizaciones, y 6 de ellas ganaron premios, lo que debe ser uno de los mayores porcentajes de éxito en premios sobre responsabilidad. No hay competencia.

El premio es patrocinado por tres organizaciones, las cuales se postularon a los premios, y una de ellas lo ganó. Podríamos hablar de conflicto de intereses en un premio a la responsabilidad. **Si querían patrocinar, lo ético era descalificarse.**

Entre los ganadores está un Máster en Sostenibilidad, en la categoría de pequeña y mediana organización, y una universidad en la categoría de grande. Ninguno de estos dos ganadores es una empresa con fines de lucro y, por ende, no enfrentan el conflicto entre los beneficios y el bien de la sociedad, que es lo que dificulta el ejercicio de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. En principio, **las organizaciones sin fines de lucro tendrían ventaja, ya que es su función el bien de la sociedad, aunque en este caso, como no se mide el impacto, lo determinante es la presentación.** Pero para el Pacto Mundial esto tiene lógica, ya que no está restringido para empresas.

*La postulación del Máster* alega que **contribuye al logro de todos los 17 ODS**, pero no dice cómo lo hace en cada uno, se limita a dar generalizaciones, como que son un programa que enseña sostenibilidad. Lamentablemente, no se pide detalle sobre su contribución específica a los 169 objetivos. De haber sido así, debería haber enfocado mejor sus respuestas. En cuanto a impacto, dice que lo hace a través de la formación de profesionales en sostenibilidad, que son sensibles a los ODS. Los estudiantes hacen pasantías, desarrollan proyectos y documentos de investigación. Esto es tan genérico que **es imposible saber si todo tiene un impacto tangible, medible, en el logro de los ODS.** Es una presunción. Si no hay otras escuelas que compiten, es hasta difícil saber qué los hace especiales.

Uno de los ganadores en la categoría de gran tamaño es una empresa energética, Frontera Energy (*ver su postulación*). Alega contribución al lo-





gro de 6 de los ODS y 8 de los objetivos. Pone como ejemplo de su contribución el apoyo que desde el 2009 (recordemos que los ODS se aprobaron en el 2015) le dan a una comunidad indígena de Colombia, a través de programas de nutrición, salud, educación y acceso a agua. **Este es un buen ejemplo de que este tipo de premios y presiones para participar lleva a las empresas a buscar en sus archivos lo que ya han venido haciendo e imputárselo a su contribución al logro de los ODS.** Si se quiere estimular la acción y la participación empresarial, se debe exigir demostrar lo que se ha hecho como consecuencia de la aprobación de los ODS, lo que es incremental, no premiar lo que se venía haciendo.

El Pacto Mundial está haciendo grandes esfuerzos por promover ya no el Pacto Mundial, sino lo que ahora llama, de forma compacta, la Agenda 2030, que no es otra cosa que la consecución de los ODS. Y por esta evidencia y muchas otras que comentamos en el capítulo anterior, parece que **están abandonando toda precaución y están directa e indirectamente estimulando el lavado de cara, la exageración de las contribuciones, la imputación de acciones pasadas.** Sus incentivos parecen ser el recabar la mayor cantidad de información posible para poder inferir acción. Pero ello está llevando a las empresas a imputar, inventar, exagerar su participación, ya que son muy pocos los que demuestran actividades incrementales con impacto real, medible, tangible. Y muchas empresas están dispuestas a jugar el juego del Pacto Mundial, los “beneficia” a ambos.

Estos premios pueden tener buenas intenciones, pero lo que logran es estimular la desconfianza entre el público sobre la sinceridad de las empresas y organizaciones en su responsabilidad ante la sociedad. **Les dan municiones a los escépticos y a los críticos.** Y en este caso lo hace una institución asociada a las Naciones Unidas.

**¿Se deben otorgar premios a la responsabilidad empresarial? Como estos, NO.**

**¿Estos premios no deberían ser para quienes han implementado programas dirigidos específicamente al logro de los ODS, después de su aprobación, y han podido mostrar impacto real?**





## Capítulo III.3

### Un buen ejemplo de cómo contribuir al logro de los ODS

En el capítulo III.1 hemos comentado las presiones que se están ejerciendo sobre las empresas para actuar y reportar sobre sus contribuciones al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS. Comentábamos que la reacción de muchas empresas puede ser la de querer aparentar contribuciones relativamente intrascendentes, y ofrecíamos cinco criterios para distinguir entre las legítimas y las que se alega que se hacen para quedar bien, para el “lavado de cara” (*greenwashing*). **A finales del 2017 surgió un buen ejemplo de cómo contribuir, legítimamente, al logro de los ODS, en lo que puede considerarse una asociación entre el sector público, responsable por los ODS, y el sector privado, actor indispensable para su logro.**

*El Parlamento y el Consejo europeos han logrado cuatro acuerdos legislativos sobre desechos, residuos de empaques, rellenos sanitarios y desechos electrónicos, disposición de vehículos y de baterías.* Los acuerdos establecen obligaciones, a las entidades públicas de los países miembros, en cuanto a metas que deben lograrse y mecanismos de supervisión y reporte. En este caso, además, establecen *“responsabilidades sobre los productores, incluyendo responsabilidades para la recolección de bienes usados, selección y tratamiento para su reciclaje. Se establece, además, que deberán hacer una contribución financiera para esos propósitos, que se calculará con base en los costos del tratamiento”*. El 16 de enero la Comisión Europea también aprobó una *estrategia sobre la gestión de los residuos plásticos.*

Los acuerdos incluyen metas, como la reducción en la generación de desechos, incluyendo alimentos, y los que van a vertederos; aumento en el reciclaje de desechos por tipo de desecho; armonización de normas legales para el reciclaje y para subproductos, entre otros, además de las responsabilidades para los productores de bienes que conducen a desechos.

Estos acuerdos estaban a la espera (comienzos del 2018) de aprobación

formal, para luego ser sometidos al Parlamento Europeo y luego al Consejo para su adopción como directivas y su transcripción a legislaciones y reglamentos nacionales.

**Para la Comisión, estos acuerdos se enmarcan dentro de su estrategia para la promoción de la economía circular.** Esto respalda nuestras críticas sobre el abuso del término “economía circular”<sup>73</sup>. Esta estrategia se refiere a la “antigua” estrategia de “reducir, reusar, reciclar”, que tanto critican los promotores de la economía circular. Estos esfuerzos son laudables, pero no cierran un círculo, solo son una parte de una curva. En efecto, **la Comisión, al defender los acuerdos, dice que ellos pondrán la “prevención, reúso y reciclaje por encima de la incineración y el uso de los rellenos sanitarios”, o sea, usan el lenguaje que la economía circular desdena. Pero lo importante es el impacto que logren.**

**Estos acuerdos, si son implementados, contribuirán directamente al logro de metas específicas, la meta 12.5:** “De aquí al 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización”, **y la meta 12.3:** “De aquí al 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores, y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha”, **partes del objetivo 12:** “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”.

Los indicadores tentativamente propuestos en el [Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators](#)<sup>74</sup>, para estas metas, son: *Tasas de reciclaje nacional y toneladas de reciclado y un Índice global sobre la pérdida de alimentos.* **Estos indicadores son muy generales y agregados para la gestión de las metas,** pero es así como se propone medir el logro de los ODS. Las directrices que emanarán de la Comisión Europea tendrán un mayor número de indicadores, más específicos, en función de las metas que se persiguen.

---

73. Ver [La economía circular: ¿Innovación o reciclaje?](#), capítulo I.3 de este libro.

74. Ver [Indicadores para los ODS: ¿Son los ODS medibles?](#), capítulo VII.4 en el [volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica](#).

Para establecer su legitimidad potencial podemos **analizar las propuestas en función de los cinco criterios que postulábamos en el capítulo III.1**. Reproducimos en negrilla el criterio propuesto allí y comentamos este caso.

- ◆ **Materiales. Las contribuciones deben ser materiales, es decir, significativas, no pueden ser trivialidades o nimiedades.** Por su naturaleza, las contribuciones se refieren a dos metas muy específicas y son materiales; de hecho, lo que más ha retrasado las negociaciones son los montos de las metas que van a lograrse.
- ◆ **Incrementales. Las contribuciones deben ser adicionales a lo que se venía haciendo tradicionalmente.** En este caso lo son, ya que representan metas más estrictas que las vigentes. Para algunas de las partes interesadas deberían ser más estrictas, en tanto que para otras deberían serlo menos, pero, en todo caso, son incrementales.
- ◆ **Contextuales. Las contribuciones deben ser relacionadas con la actividad de la empresa, con el contexto en que opera.** Por definición, las metas se aplican a las partes que contribuyen a ello, a los municipios y otros gobiernos locales, y a los productores pertinentes. No sabemos en qué medida se traducirán en obligaciones al público en general.
- ◆ **Impactantes. La contribución debe tener impacto, medible o no.** Las metas están establecidas de tal manera que sean medibles y verificables, y su impacto se ha analizado, ex ante, en un análisis de costo-beneficio.
- ◆ **Sostenibles. Y por último, la contribución debe ser sostenible en el tiempo. No se trata de hacer una contribución ocasional.** Las contribuciones no tienen fin en el tiempo y se deben hacer continuamente. Es de esperar que las metas vayan siendo cada vez más estrictas en cada período de renovación.

Estas contribuciones son dictadas por el sector público, a través de regulaciones, y el cumplimiento del mínimo no es voluntario para las empresas; **pero, como en todas las regulaciones, ello no obsta para que las empresas vayan más allá de su mínimo, ya que tendrán que establecer diseños, mecanismos y procesos para cumplir, lo que las forzará a tratar de sacarle la máxima rentabilidad a esas inversiones, y podrán ampliarse, voluntariamente, aprovechando las economías de escala.**

Estas metas son válidas en el ámbito agregado, y cada entidad (municipalidad, empresa, etc.) deberá hacer su contribución a su logro, lo que podría llevar a intercambios de tecnologías, de información, y hasta a desarrollar un mercado de desechos y residuos, para cumplir con el agregado.

**Es un buen ejemplo de la iniciativa pública, que es a la que le corresponde la responsabilidad por el logro de los ODS, usando al sector privado (y al público en general<sup>75</sup>) para hacerlo.**

---

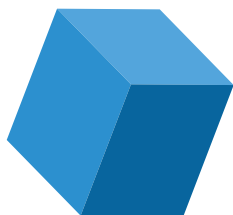
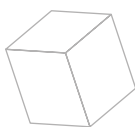
75. El 1 de enero del 2018 entró en vigor una ley en Italia, por la cual las bolsas para la fruta, verdura, carne, pescado, etc., que se usan en la compra al granel, deben ser biodegradables, y se cobrará un céntimo por cada una, que debe pagar el consumidor (y está prohibido traerlas de casa). Pero algunos (écnicos?), para ahorrar un céntimo de la bolsa, malgastan varios céntimos en papel y tinta, para etiquetar cada producto (cada manzana, lechuga, naranja, etc.) individualmente, en vez de la bolsa.

The background is a dark blue gradient. It features several abstract geometric shapes in lighter shades of blue: a large circle in the upper right, a smaller circle in the middle left, a large triangle in the center, and several smaller triangles and lines scattered throughout. The overall aesthetic is modern and minimalist.

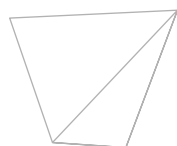
# 4

Cuarta parte

## Activismo de los líderes empresariales



**E**sta cuarta parte está dedicada al tema del activismo de los máximos dirigentes de empresa (CEO, para simplificar) en temas sociales y medioambientales. Incluye cinco capítulos: los dos primeros sobre temas conceptuales, los siguientes dos sobre los resultados de encuestas sobre el tema y un quinto sobre el activismo de los fondos de inversión.





## **El primer capítulo** **Activismo de líderes empresariales.** **Primera parte: ¿Deben opinar?**

Se establece el marco de referencia para el tema. Se analiza el entorno socioeconómico y político en el que se desenvuelven las actividades de la empresa, y nos preguntamos si los CEO pueden ser indiferentes a la problemática y si deben opinar sobre temas sociales y políticos y ser activistas.

## **El segundo capítulo** **Activismo de líderes empresariales.** **Segunda parte: ¿Cómo ser activista?**

Entramos a analizar detalladamente ese activismo, en caso de que se decida a hacerlo. Analizamos cuáles pueden ser las razones para involucrarse, los temas que podrían abordarse, los medios donde llevarlo a cabo, y las condicionantes económicas, ético-morales y de gobernanza (papel del Consejo y la Alta Dirección), para concluir en que el activismo no está exento de riesgos y que debe manejarse con cautela porque puede tener consecuencias negativas con los clientes, con los empleados y con los gobiernos, entre otros, aunque la opción del silencio es cada vez menos una opción viable.

## **El tercer capítulo** **Activismo de líderes empresariales.** **Tercera parte: En España y América Latina**

Reportamos los resultados de una encuesta entre practicantes de la RSE, que llevamos a cabo ante la carencia de información sobre el activismo en estos países. Los que respondieron (no necesariamente una muestra representativa) favorecen la participación de los CEO en temas sociales, económicos y en política, pero una gran mayoría indicó que debería representar las opiniones de los empleados de la empresa, que se prefiere el activismo de grupos de empresas más que



el individual. Una mayoría mínima dice que los CEO de estos países no son activistas, en buena parte por miedo a opinar, y una mayoría semejante afirma que en el activismo deben hacer un balance entre los valores de la empresa y los potenciales impactos económicos sobre la empresa. Casi dos tercios manifiestan que no se involucran lo suficiente y que deberían hacerlo.

## **El cuarto capítulo**

### **Activismo de líderes empresariales.**

#### **Cuarta parte: En EE. UU.**

Analizamos los resultados de una encuesta (mucho más representativa). Si bien las expectativas y el apoyo de la población al activismo del CEO van en aumento, está todavía lejos de ser algo con un apoyo generalizado. Todavía son percibidos por muchos como personas que deben atender los asuntos de sus empresas y no inmiscuirse en temas que no las afectan de forma directa. No son percibidos como que deben ser líderes de opinión. Las posiciones tomadas no suelen ser de consenso universal por lo que, si bien pueden afectar positivamente a la empresa, también implican riesgos por las reacciones de los que no están de acuerdo con las posiciones defendidas. Hay división de opiniones, en términos de orientación política.

## **Y finalmente, en el quinto capítulo**

### **Activismo de los fondos de inversión:**

#### **mucho ruido, pocas nueces**

Analizamos el caso de un CEO, que se está convirtiendo en líder del activismo sobre temas sociales y ambientales entre gestores de fondos de inversión, estimulando a sus colegas a considerar el bien para la sociedad en la gestión de sus empresas. Sin embargo, es una posición cínica, ya que el fondo que preside, el mayor del mundo, no ejerce ese activismo en la práctica, teniendo mucha cautela en proteger sus inversiones. Es un caso paradigmático.



## Capítulo IV.1

### Activismo de líderes empresariales.

#### Primera parte: ¿Deben opinar?

##### I. Introducción

---

**E**n este capítulo y en los tres siguientes **analizaremos el espectro del activismo de los líderes empresariales**. Además, los antecedentes, el entorno en donde se desenvuelve ese activismo y las razones para hacerlo, los detalles del qué, cómo, dónde y cuándo puede/debe desarrollarse ese activismo y, finalmente, discutiremos las implicaciones para España y los países de América Latina (para ahorrar espacio, llamaremos al conjunto de estos países como EAL), a través de los resultados de una breve encuesta efectuada entre interesados en el tema sobre la situación en esos países, y en el cuarto capítulo, los resultados de una encuesta en EE. UU. **El objetivo de este capítulo es despertar el interés entre los CEO de estos países sobre su posible contribución a la sociedad por medio de su participación en temas cruciales para su desarrollo.**

**El activismo de los máximos dirigentes empresariales (presidentes en América Latina, consejeros delegados en España, que para simplificar llamaremos CEO) en temas sociales y ambientales es relativamente novedoso**, ya que ha adquirido mayor interés por parte de los CEO y de los medios en los últimos cinco a diez años, como consecuencia de la preocupación de los gobiernos y de la sociedad en aspectos como el cambio climático y la desigualdad social, entre otros. Además de ser una preocupación, en muchos casos a título personal, es una extensión natural de la asunción por parte de las empresas de su responsabilidad ante la sociedad y del papel crítico que los líderes empresariales desempeñan en ello, por lo que la temática abarca todos los asuntos que afectan directa o indirectamente a la empresa en particular, a las empresas en general y a la sociedad en la que operan.

Con la ubicuidad de la información, con algunos casos notorios de irresponsabilidad empresarial y con el surgimiento de nuevas generaciones



que han crecido en un entorno de mayor concientización social y ambiental, **las expectativas de la sociedad sobre el papel de las empresas y de sus líderes están cambiando.** Y con las presiones de los *stakeholders* y la concientización de los dirigentes, también las empresas son cada día más conscientes de que su papel va más allá de fabricar productos, dar empleo, pagar impuestos, etc. Todo esto está llevando, además, a que los líderes empresariales, más allá de las acciones de la empresa, intervengan en el debate público sobre aspectos de preocupación para la sociedad.

Se ha agudizado el interés por muchos temas, en diferentes países, pero algunos son comunes, con mayor o menor impacto en las distintas empresas y la sociedad: **desigualdad por género (brecha salarial, avance), inmigración, discriminación, cambio climático, contaminación, agua, educación, desigualdad social (pobreza, aporofobia), abusos (sexuales, trabajo infantil, trabajo esclavo), desempleo juvenil, precariedad laboral, violencia doméstica, callejera y policial, acoso, corrupción, racismo, xenofobia,** y además, pero de gran preocupación en EE. UU., por la disponibilidad de armas de impacto masivo y la orientación sexual (homosexualidad, transexualidad). Como puede verse, la lista de temas que potencialmente ameritan la atención de los CEO es extensa.

**Pareciera, a primera vista, que en estos temas debería haber consenso en la sociedad, gobiernos y empresas, pero por la polarización que se ha desarrollado en el entorno es mucho más difícil lograrlo.** No todos están de acuerdo con la igualdad racial, con la aceptación de los inmigrantes (sobre todo de otras culturas), no todos están de acuerdo con la igualdad salarial, no todos toleran las diferentes orientaciones sexuales, no todos aceptan el mismo grado de protección al medioambiente, no todos comparten la preocupación por la pobreza, etc. Estas diferencias suelen estar alineadas con las orientaciones políticas de liberales versus conservadores, izquierda versus derecha, como comentamos más adelante.

**En este capítulo analizaremos el activismo de los CEO en estos temas y su participación en actividades relacionadas con políticas públicas nacionales y supranacionales pertinentes y en su gobernanza internacional.** No nos referiremos al activismo a través

del cabildeo (lobby) para favorecer los intereses de su empresa, no porque no sea crítico para la sociedad, lo es y mucho, pero nos distraería la atención. No comentaremos sus intervenciones en política partidista, pero sí haremos un breve análisis de cómo ello afecta sus actuaciones, ya que no se pueden divorciar del entorno donde se desenvuelven (la responsabilidad política de la empresa la analizamos con más detalle en el capítulo II.5). En general, comentaremos el activismo del CEO como empleado de la empresa y solo de pasada el caso de los CEO que son dueños o grandes accionistas de la empresa, los cuales enfrentan otro tipo de retos y riesgos.

**En esta década se ha producido una tendencia hacia el populismo, nacionalismo, localismo, “parroquialismo” y hasta el tribalismo** (grupos con algunas características comunes) en muchos países de Europa y EE. UU., en buena parte por el desengaño ante los esperados beneficios del crecimiento económico y la globalización, los que no se han producido y, por lo tanto, no han favorecido a grandes sectores de la población. Se ha generado, simultáneamente, una desconfianza en las instituciones tradicionales, incluyendo empresas y gobiernos, que alimenta estas **tendencias hacia esos “ismos”**. **Se ha agudizado otro ismo, el egoísmo, y se ha puesto de moda la pregunta “cómo me afecta a mí (o a mi grupo) esto”** (ver la discusión en el capítulo VII.1).

Estos fenómenos han exacerbado las diferencias en la sociedad con una creciente polarización y una **tendencia a solo querer escuchar las opiniones de personas y medios que coinciden con la nuestra**, lo que ha agudizado las diferencias en las opiniones y dificultado el consenso. Estas tendencias son menos pronunciadas en la mayoría de los países de América Latina, en parte porque ya han superado en buena medida el interés populista (aunque durante el 2018 repuntó en Brasil, España y México) y solo permanecen polarizaciones en algunos aspectos puntuales de interés doméstico.

**Este entorno polarizado hace que las opiniones de los CEO en algunos de estos temas sean más controversiales de lo que habrían sido en el pasado y generen más riesgos, sobre todo porque se suelen salir del ámbito tradicional de la actuación empresarial.** Es solo en años recientes en que el CEO opina abiertamente sobre estos



temas, muchos de ellos controversiales, y expone su nombre al escrutinio público. Claro está que su nombre estará asociado al de la empresa, se le conoce por ello, pero se expone a título personal porque, en general, la atribución de la opinión no es a la empresa, sino a la persona que la emite. Puede ser que sea la posición oficial de la empresa, pero no se expresa como tal.

**Tradicionalmente, los directivos lo han hecho, pero solo en temas de muy bajo riesgo o en el contexto de sus contribuciones a su solución,** como en caso de desigualdades sociales al momento de hacer contribuciones filantrópicas, ya sea a nombre de la empresa o a título personal, algunos a través de fundaciones empresariales (modelo más común en España y algunos países de América Latina), otros directamente o por medio de fundaciones personales (modelo más frecuente en el mundo anglosajón).

Este activismo se ha desarrollado mucho más en EE. UU. que en EAL, aunque no por ello se puede ignorar en estos países. Es de esperar, y en buena medida desear, que se difunda en cuanto puede hacer una contribución positiva al desarrollo de la sociedad. Por ello creemos que es importante que en esos países se conozcan las consideraciones necesarias para actuar y que analizamos en este capítulo.

**¿Por qué no está difundido en estos países? ¿Por indiferencia ante los temas? ¿Por la creencia de que ese activismo no es efectivo? ¿Por aversión al riesgo (no es problema mío)? ¿Por falta de liderazgo empresarial?** Sobre esto no tenemos evidencia empírica, solamente observación casual y la opinión de algunos expertos en RSE que respondieron una encuesta, lo que comentaremos en la tercera parte (capítulo IV.3).

## II. ¿El activismo puede sustraerse de la ideología político-partidista?

---

**En principio, la preocupación por los aspectos sociales y ambientales que afectan a las empresas, y a través de ellas a la sociedad, no deberían estar asociadas con ninguna ideología política, deberían ser**

**políticamente neutrales.** Todos, empresas, gobiernos, partidos, resto de la sociedad, deberían estar interesados en mejorar la condición de la sociedad, pero sobre el cómo hacerlo hay opiniones muy diversas. Algunas ideologías políticas suelen tener mayor preocupación por unos aspectos que por otros y a veces en direcciones diferentes.

**En general, los aspectos asociados con la igualdad social, con la no discriminación, con el respeto a las personas, con la protección del medioambiente, con la educación y la salud para todos, entre otros, suelen ser más afines a las ideologías de izquierda del centro. La derecha del centro tiende a ser más favorable al individualismo, a una menor participación del gobierno en resolver los problemas sociales, suelen ser más tolerantes al racismo y algunos hasta promueven la xenofobia, son menos proclives a solucionar los problemas de desigualdad social, muchos no quieren reconocer que el cambio climático puede ser causado por las personas y las empresas, prefieren priorizar los beneficios financieros sobre los de la sociedad, entre otros aspectos.**

Claro está que hay diferencias entre los países, y las ideológicas pueden ser más pronunciadas en países como EE. UU. que en los de Europa y de América Latina, donde las posiciones han sido menos radicales, aunque con el auge del nacionalismo, populismo y otros “ismos” se están radicalizando en algunos temas. Estas observaciones **no deben interpretarse como juicios de valor sobre las virtudes relativas de las ideologías políticas**, solo pretenden ilustrar las relaciones entre los temas sociales y ambientales y estas ideologías.

Estas consideraciones afectan la política pública y, por ende, el quehacer de las empresas y pueden forzar a los dirigentes a tomar una posición. En principio estos pueden ser indiferentes, pero si bien es creciente, no es todavía una expectativa generalizada de la sociedad el que se pronuncien, pero lo que sí es cierto es que no pueden tomar posiciones neutras. **La neutralidad sobre estos aspectos sociales y medioambientales, en el entorno político partidista en donde se desenvuelven las empresas, no existe. Se puede ser indiferente, pero no neutro.**

**Ello complica el activismo de los dirigentes. Hay que tener cuidado**



**de que las opiniones no se vean en un contexto político-partidista**, de lo contrario se puede perder credibilidad, además de afectar a la empresa con un segmento (político) del mercado. En particular, **los empleados y los clientes (y otros stakeholders) no son grupos ideológicamente homogéneos y suelen tener todo tipo de posiciones**, la gran mayoría arraigadas, por lo que habrá que considerar que las opiniones pueden dividirlos y tomar en cuenta el impacto que aquellas opiniones, expresadas públicamente, puedan tener sobre quienes tienen mayor posibilidad de afectar, con sus decisiones, la situación de la empresa.

**No es que hay que opinar sobre temas políticos, pero para bien o para mal, muchos de los temas de responsabilidad** (lo que tiene una connotación universal) de las empresas (lo que muchas veces tiene connotación de derechas) ante la sociedad (que suele tener connotación de izquierdas, la palabra socialismo es derivada de sociedad) **tienen elementos políticos**. Los derechos humanos, políticas de empleo y despido, sueldos justos, medioambiente, en particular el cambio climático, y muchos de los otros temas son más afines a la izquierda política que a la derecha, por lo que es importante mantener la discusión en el contexto de la compañía y evitar la apariencia de intervención en temas políticos que llevan riesgos para la empresa.

### III. ¿Los líderes empresariales deben ser activistas?

---

Esto es una decisión estrictamente personal, que depende, como todo, de las circunstancias en que se desenvuelve el CEO y su empresa. **No hay generalizaciones posibles, solo podemos ofrecer algunas consideraciones para tener en cuenta en esta decisión**. Más adelante analizaremos con más detalle el qué, cómo, cuándo, dónde y las condiciones que se deben considerar en caso de que quiera ser activista.

De la discusión precedente se puede deducir que en algunos casos es deseable que lo sean y que, cada vez más, segmentos de la sociedad lo esperan. Como comentábamos, **la sociedad, en especial en EAL no está todavía tan avanzada en exigirlo, y los CEO pueden ignorar muchos de estos temas a corto plazo, sin consecuencias, pero ello no quiere decir**



**que deban permanecer indiferentes. El silencio, cuando hay aspectos fundamentales en la discusión pública, es ensordecedor, es una forma de opinión que puede ser contraproducente, claro está que ello depende de las expectativas de la sociedad en la que opera.**

**Hay países donde algunos líderes empresariales son modelos, son admirados por sus capacidades, liderazgo, emprendimiento, etc., pero hay otros países donde los CEO no son tan admirados,** muchas veces son percibidos como que quieren explotar a la sociedad y capturar al gobierno para sus intereses. Claro está que no se puede generalizar, hay de todo en todas partes, pero en algunos entornos estos CEO pueden pasar inadvertidos –de hecho, son poco conocidos por las masas–, pero en otros no. En general, con excepciones, los CEO en EE. UU. suelen ser más artífices de su éxito, más admirados por lo que han logrado, mientras que en EAL acostumbran ser más el resultado de relaciones familiares o el aprovechamiento de circunstancias especiales, y son admirados porque se han hecho ricos y poderosos. **Las expectativas de su involucramiento en la problemática social y su impacto son diferentes en ambas regiones.**

**En cualquier caso, se pueden o deben involucrar por su convicción, por sus valores personales, por sus creencias, por sus experiencias y no necesitar presiones de nadie. Pueden usar su credibilidad, reputación, poder de persuasión y el poder económico** (algunos financian campañas de concientización, a título personal, sobre algunos temas: medioambiente, violencia doméstica son buenos ejemplos) para promover la corrección de los problemas. Es su responsabilidad usar sus talentos y sus condiciones para contribuir al mejoramiento de la sociedad. **A mayor poder, a mayor capacidad, mayores responsabilidades.**

**Y si la empresa es o pretende ser reconocida como líder en sostenibilidad, las opciones se reducen y el CEO deberá reforzar el compromiso de la empresa con la sociedad, siendo activista,** tanto por el impacto interno que pueda tener como por el externo, por lo menos en los temas que la afectan directamente. Aun cuando el activismo sea a título personal, no se puede ignorar la estrecha asociación que existe entre el CEO y la empresa que dirige, de hecho, para acentuar su efectividad querrá aparecer como líder de la empresa, sobre todo si la empresa es muy conocida por el público y deberá considerar el efecto que tiene o quiere tener.

Jeffrey Immelt, el ex CEO de GE, dijo: *“Somos también guardianes de nuestras empresas, somos representantes de las personas que trabajan con nosotros y creo **que somos cobardes** si no tomamos, ocasionalmente, posiciones sobre aquellos temas que son verdaderamente consistentes con nuestra misión y con los valores de nuestra gente”*.

Pero el multimillonario gestor de inversiones y gran filántropo, Warren Buffett, en la reunión anual de sus fondos en mayo del 2018, al defender sus inversiones en empresas de armas, dijo: **“No creo en imponer mis opiniones políticas en las actividades de nuestros negocios”**. Si bien en EE. UU. la posesión personal de armamento se ha tornado en una ideología política, ello afecta de forma directa a la sociedad en la cual supuestamente opera. ¡Se esconde detrás de la calificación “política” y no social!

En el siguiente capítulo analizamos los detalles de la implementación del activismo, el qué, cuándo, cómo, dónde y bajo qué condiciones se debe desarrollar.



## Capítulo IV.2

### Activismo de líderes empresariales. Segunda parte: ¿Cómo ser activista?

En el capítulo anterior hicimos un análisis del entorno en donde se desenvuelve el potencial activismo de los CEO en temas que preocupan a la sociedad, y terminamos respondiendo a la pregunta sobre si, en efecto, deben ser activistas. **En esta segunda parte analizaremos los detalles de la implementación del activismo**, comentando los objetivos, temas, medios y algunas consideraciones para tener en cuenta en caso de querer hacerlo. En el siguiente capítulo trataremos algunas especificidades para España y los países de América Latina (EAL) y, por último, los resultados de una encuesta en EE. UU.

En febrero del 2018 se publicaron los resultados de la encuesta anual sobre la confianza de la sociedad en las instituciones ([\*Edelman Trust Barometer 2018, The Battle for Truth\*](#)), que si bien no estaba dirigida al tema del activismo de los CEO, contiene algunas preguntas cuyas respuestas son pertinentes.

Los resultados indican que el 64% de los consumidores dicen que los CEO deberían tomar acciones en los temas sociales (término genérico) aun antes que los legisladores. **Un 84% opinó que los CEO deben participar en las discusiones y debates de políticas en uno o más aspectos y un 56% dijo que no tienen respeto por los CEO que se quedan callados en aspectos importantes para la sociedad, y un 79% espera que los CEO se apersonen articulando el propósito y la visión de su empresa** (75% para las edades entre 18 y 34 años, 80% para el grupo de 35 a 54, y 83% para los mayores de 55; **sorpresa**: la expectativa de activismo aumenta con la edad).

Sin embargo, **los CEO tienen una brecha de confianza con el público y sus empleados: 71% creen más lo que escuchan de los empleados que del CEO**, el 55% de los empleados encuentran más creíble la información de los medios de comunicación independientes sobre la empresa en que trabajan, en comparación con el 45% que confían más en lo que dice el CEO.

No es fácil generalizar estas opiniones, ya que se trata de respuestas agregadas entre 28 países (incluyendo cinco de habla hispana) y más de 33.000 personas, pero sí parecen ser indicativos de que se espera que el CEO exprese su posición en temas de interés para la sociedad, pero que le falta trabajar para ganarse la credibilidad.

## I. Objetivos del activismo

---

En la primera parte analizábamos si los CEO debían ser activistas, ahora comentaremos los objetivos que pueden tener en caso de querer serlo. Aunque a primera vista pareciera que el objetivo es simplemente articular su opinión sobre algunos aspectos, el hacerlo puede pretender lograr otros objetivos más amplios. Por ejemplo, el **activismo para el CEO puede pretender:**

- ◆ **Satisfacer su ego.**
- ◆ Aparecer como **modelo** para otros CEO y para segmentos de la población, por ejemplo, los jóvenes.
- ◆ **Transmitir a los *stakeholders*** de la empresa su posición sobre aspectos que les son críticos.
- ◆ Usar las plataformas públicas para **reforzar internamente los mensajes de la empresa** sobre la responsabilidad, los valores y la cultura que se pretende implantar.
- ◆ **Influenciar las políticas públicas** de los gobiernos, tanto en aspectos que quieren evitar (por ejemplo, regulaciones adversas) como en los que quieren promover (por ejemplo, acciones sobre temas como cambio climático, violencia de género, etc.).
- ◆ **Contrarrestar posiciones adversas** de algunos *stakeholders*; por ejemplo, de las instituciones de seguimiento y control.

- ◆ **Contrarrestar eventos** que han resultado negativos para la empresa (incluyendo *greenwashing*).
- ◆ Promover la **reputación** de la empresa.

Es obvio que se pueden perseguir varios de estos objetivos de manera simultánea. Como son relativamente autoexplicativos, comentaremos solo algunos para no alargar mucho el capítulo. Muchas de las críticas al activismo de los CEO son comunes a las que se hacen a las actividades (ocasionales) de responsabilidad social: que son un ejercicio de cinismo, hipocresía, que es un instrumento para contrarrestar situaciones adversas, que es para hacer *greenwashing* para mejorar la reputación, etc. De allí la **importancia de la honestidad, consistencia, transparencia y legitimidad en sus posiciones** (lo que comentamos más adelante).

Un buen ejemplo reciente de activismo cínico es el caso de Larry Fink, CEO de *BlackRock*, la empresa gestora de fondos más grande del mundo (dos veces y media el valor de todas las empresas cotizadas en las bolsas de EAL), que envió una carta abierta a sus colegas (ego, reputación, CEO modelo) muy laudada en la prensa, en la que les **recordó que el propósito de sus empresas es también contribuir al bien de la sociedad. Casa de herrero, cuchillo de palo: sus fondos no lo hacen**. Si analizamos el comportamiento de los fondos que gestiona se puede constatar que no implementan esa responsabilidad. *BlackRock* es el principal accionista de los tres más grandes productores de armas y una de las gestoras de fondos con menor activismo sobre el cambio climático (ver el capítulo IV.5, [\*Activismo de los fondos de inversión: mucho ruido, pocas nueces\*](#)).

El premio nobel de Economía, Joseph Stiglitz, se quejaba de que los CEO, en su cumbre del *World Economic Forum* en Davos, hacían elocuentes discursos sobre la importancia de trabajar para el bien de la sociedad, pero no se quejaban de la “chicanería” del presidente de EE. UU., y sí estaban eufóricos con los recortes fiscales que les había dado. Obviamente, estas actuaciones **le restan credibilidad a los CEO cuando hablan de temas sociales**.

Pero también hay **ejemplos positivos de activismo**, como la reacción de un grupo de CEO de grandes empresas, incluyendo empresas



petroleras, ante el anuncio del presidente de EE. UU. de abandonar el Acuerdo de París sobre el cambio climático. Publicaron una declaración de una página en el New York Times y el Wall Street Journal para respaldar el acuerdo, y más de 1.400 CEO firmaron una carta en la que comprometían a sus empresas a seguir contribuyendo al logro de los objetivos del acuerdo, aun si el país se retiraba. **Sus objetivos podían ser transmitir mensajes interna y externamente sobre los valores de las empresas, mejorar su reputación e influenciar políticas públicas.**

¿Se preocupa el CEO de buscar un mundo mejor? ¿Hasta dónde llega la responsabilidad del CEO en ese mundo mejor? ¿A su entorno más cercano? ¿Cuáles deben ser los temas de ese activismo?

## II. Temas del activismo

---

Los temas sobre los que los CEO opinan dependen de los objetivos que se persiguen con el activismo y, como vimos antes, pueden ser muy variados, pues no es solo la promoción desinteresada de aspectos que mejoran la sociedad. En este sentido es oportuno **diferenciar entre temas que tienen o se espera que tengan un impacto directo sobre la empresa de aquellos que pueden tener un impacto indirecto y aun de aquellos de tipo genérico de preocupación de la sociedad.** Las primeras decisiones que se deben tomar son los objetivos y el alcance del activismo.

De cualquier manera habrá que escoger estos temas, considerando el efecto que puedan tener en la sociedad y en la empresa. Algunos CEO opinan por opinar, y ello puede implicar riesgos, crear expectativas. Lo más sencillo y menos arriesgado es escoger temas en los que hay consenso relativo, pero entonces el impacto, el valor agregado, puede ser menor. Es una **muestra de la madurez de la responsabilidad cuando los CEO se atreven a opinar sobre aspectos que afectan a la sociedad en general**, pero no necesariamente a su empresa en particular. Por ejemplo, cuando se promueve la lucha contra la violencia de género, contra la xenofobia, contra el *bullying*, la tolerancia hacia los inmigrantes, etc.



Y en los temas del activismo hay una gran diferencia con las acciones legítimas dentro de la RSE de la empresa, que generalmente no son controversiales, son a un nivel agregado, impersonal, y las **opiniones de sus líderes, que suelen ser sobre temas que inevitablemente tienen partidarios y detractores, y que muchas veces tienen connotaciones políticas.** Si promueven el cuidado del medioambiente puede ser poco controversial, pero si muestran tolerancia o favorecen la homosexualidad (igualdad) pueden tener oposición de segmentos de la sociedad.

Cuando en **EE. UU.** se agudizó la discusión sobre la expulsión de los **jóvenes inmigrantes** que habían entrado ilegalmente al país siendo menores, o cuando se trataron de imponer prohibiciones a la entrada de ciertas nacionalidades o al rechazo de refugiados, fueron muchos los CEO que se pronunciaron a favor de permitirles la permanencia en el país a los primeros y la eliminación de las restricciones a los otros inmigrantes. Se pronunciaron contra la xenofobia que se estaba agudizando, aun cuando solo los afectaba indirectamente. Algunos, como Amazon, abrieron programas especiales de empleo a estos inmigrantes. **Era una expresión tangible de sus valores de tolerancia. En Europa** el problema de los refugiados del Medio Oriente y los inmigrantes de África es un tema de preocupación de los gobiernos, y en general pareciera que **ni los CEO, ni las empresas lo consideran importante.** Y este tema es ilustrativo de la diferencia en la conciencia social de ambas regiones: en EE. UU. es el gobierno el que es intolerante, los denomina “inmigrantes ilegales” (connotación de violación de la ley), mientras que en Europa son las empresas las que son indiferentes, los gobiernos son relativamente tolerantes (aunque durante el 2018 se produjo una reacción negativa ante la llegada masiva de inmigrantes y refugiados en los años precedentes). En España los denominan “sin papeles” (presunción de inocencia hasta que se demuestre la ilegalidad).

**Hay muchos ejemplos de temas destacados entre los que afectan indirectamente a las empresas.** Es de esperar, por ejemplo, que la CEO de una compañía de cosméticos exprese opiniones sobre temas como violencia de género, discriminación laboral, regulación de beneficios de maternidad, etc. O que la CEO de una empresa de **comida rápida o de bebidas azucaradas** se pronuncie a favor de combatir la obesidad, aunque ello pueda ser, a primera vista, contraproducente a su



negocio (tarde o temprano le imputarán contribuir a ella). Es de esperar que los CEO de empresas dedicadas al **turismo (líneas aéreas, hoteleras, etc.)** se pronuncien en contra del tráfico sexual, la prostitución de menores (se puede alegar que si bien no son responsables de lo que hacen sus clientes, son indirectamente facilitadores y el abuso puede ocurrir, inclusive, en sus instalaciones). Es de esperar que los CEO de empresas que venden **prendas de vestir** se preocupen por las condiciones laborales en los países de donde se surten. Si bien no es de esperar, a priori, que los CEO de empresas de **explotación de hidrocarburos** promuevan el tema del cambio climático, sí lo hacen porque tarde o temprano se fortalecerán las regulaciones y les conviene poder participar en ese proceso para establecer reglas uniformes y consistentes. Ahora, después del escándalo de Facebook (ver capítulo I.8), los CEO de empresas de **recopilación y gestión de información** han descubierto la importancia de la privacidad y del uso responsable de la información.

Los temas que afectan de manera directa a sus empresas son relativamente más fáciles de identificar y gestionar. **Deberían ser parte de sus estrategias de responsabilidad ante la sociedad y ya están identificados en sus análisis de materialidad.** En este caso lo más importante es que no se vea como oportunismo, que no parezca que se destacan algunos temas para aprovecharse de su popularidad, o que se encaren temas para contrarrestar alguna mala noticia sobre la empresa. Se suele empezar por activismo en los temas que afectan directamente a la empresa, para luego avanzar a los temas de impacto indirecto y luego aventurarse en temas de interés general.

Y como comentábamos en la primera parte, aun cuando no sea conveniente para el CEO involucrarse en asuntos políticos por la inevitable asociación que tiene con su empresa, es casi imposible escapar de las connotaciones políticas de los temas sociales, y poníamos como ejemplo reciente la excusa para no opinar sobre el problema de asesinatos masivos que daba el gestor de inversiones Warren Buffett, de que ello era un tema político y no social. **Hay una inevitable superposición entre los temas sociales y las ideologías políticas,** al fin y al cabo la política se supone que se encarga de atender los problemas sociales, pero lo que esto quiere decir es que hay que tener esta consideración muy presente a la hora de seleccionar los temas del activismo, por los riesgos que conlleva.



**Un ejemplo de gestión cuidadosa de esta superposición es el de la aerolínea Delta.** Esta ofrecía descuentos a los viajes a la convención anual de la asociación que promueve la libertad de adquirir y portar todo tipo de armas. Al ocurrir la tragedia del asesinato masivo en una escuela secundaria de Florida, Delta anunció que suspendía los descuentos, lo que le ocasionó un boicot de los miembros de la asociación, y hasta el congreso del Estado de Georgia (con mayoría de los que promueven la posesión irrestricta de armas), sede de Delta, le suspendió una exención fiscal. Delta se mantuvo firme y el CEO dijo: **“Nuestros valores no están en venta”**, lo que fue ampliamente repetido y elogiado como si tratara de reforzar la opinión en contra de las armas. Pero la realidad fue que, bajo la presión del boicot, el CEO de Delta aclaró que no era que tomaban posición en uno u otro bando, sino que no querían estar asociados con instituciones o ideas que dividen. **Elegante solución:** no estamos ni a favor ni en contra de la libertad de armarse, pero no queremos dividir (¿los queremos a todos como clientes?).

Y, por supuesto, en la selección de temas para el activismo habrá que tener en cuenta muchos factores, en particular el impacto sobre la empresa, lo que analizaremos más adelante.

### **III. Medios para el activismo**

---

**Hay múltiples medios a través de los cuales se puede ejercer el activismo, lo que determina el impacto, los riesgos que se corren o evitan, la exposición, etc., y dependen de los objetivos y la audiencia que se persigan.** En general pueden ser a título individual o colectivo. **A nivel individual** pueden ser participaciones en eventos de la empresa, en foros empresariales nacionales e internacionales, en el uso de redes sociales con cuenta personal, entrevistas, artículos de difusión colectiva y hasta cartas a los colegas (véase el caso del CEO de *BlackRock*, analizado en el capítulo IV.5, [\*Activismo de los fondos de inversión: mucho ruido, pocas nueces\*](#)), entre otros.

**A nivel colectivo** suelen ser a través de la participación en iniciativas



empresariales o del colectivo industrial, por ejemplo, en las iniciativas de grupos de CEO en el cambio climático, en el consumo sostenible del agua, en la promoción de la diversidad, de lucha contra el tráfico de personas o la violencia de género, contra la corrupción, entre muchas otras. Algunos ejemplos son la [\*CEO Action for Diversity and Inclusion\*](#), con más de 300 CEO unidos al compromiso, la [\*CEO Water Mandate del Pacto Mundial\*](#), con más de 120 CEO comprometidos con la gestión responsable del agua, la [\*Alliance of CEO Climate Leaders\*](#) del *World Economic Forum* (el único miembro de EAL es Acciona, de España) y las iniciativas promovidas por la ONU para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Casi que en cada evento internacional sobre temas de sostenibilidad y responsabilidad se promueven iniciativas que **algunos CEO respaldan, muchas veces con objetivos publicitarios**. Por ejemplo, en la Conferencia Rio + 20, los CEO participantes suscribieron más de 200 compromisos ([\*ver Rio + 20: Lo que el Rio nos dejó, en www.cumpetere.blogspot.com\*](#)), pero que tienen poco seguimiento y su efectividad es dudosa. Lamentablemente son iniciativas que muy pocas veces son del interés de los CEO de los países EAL y solo algunas multinacionales, como CEMEX y Repsol, participan (en las de cambio climático).

Además de estas iniciativas, los **CEO promueven instituciones más formales**, que también desarrollan iniciativas que suscriben los CEO. La más conocida es el [\*World Business Council for Sustainable Development\*](#), que fue fundada por algunos CEO y promueve el comportamiento responsable de sus miembros y promueve buenas prácticas. Sus reuniones son un foro muy usado para el activismo de los CEO. Tiene filiales en España y en 14 países de América Latina.

**En muchos casos no les queda más remedio que adherirse en cuanto se lanza una iniciativa, de lo contrario parecerían indiferentes**. Por ejemplo, el CEO de Coca Cola no puede dejar de estar en todas las iniciativas de conservación de agua, los CEO de empresas textiles deben estar en las que promuevan mejores condiciones laborales en su cadena de valor, los CEO de las empresas de hidrocarburos querrán figurar en las de cambio climático, los CEO de empresas alimentarias buscarán estar en las de conservación del medioambiente y salud, entre otros casos.

**Estas actuaciones colectivas tienen muchas ventajas**, por ejemplo, pueden tener más impacto al involucrar muchos y diversos CEO, pues así reducen el riesgo, ya que dispersan la responsabilidad sobre temas de aceptación generalizada, no controversiales (para reunir a muchos hace falta consenso). **La desventaja es que se pierde la visibilidad individual**, sin embargo, cada CEO puede aprovechar la iniciativa colectiva para enfatizarla a título personal.

## **IV. Condicionantes del activismo**

---

### **1. Introducción**

**El activismo puede traer beneficios al CEO y a su empresa, pero no está exento de riesgos**, por lo que es necesario hacer una serie de consideraciones sobre cómo gestionarlo para lograr sus objetivos y optimizar el impacto.

Para mejorar la credibilidad y el impacto, las opiniones de los CEO deberían ser seguidas y respaldadas por acciones de las empresas mismas y que sean parte de sus estrategias integrales de responsabilidad y su comunicación. Si **son expresiones ocasionales**, al margen de la estrategia de la empresa, serán percibidas como si fueran una causa personal del CEO, para satisfacer su ego y quizá como *greenwashing*. **El activismo del CEO y las actividades de la empresa deben reforzarse mutuamente**, y aunque, como comentábamos, puede haber temas que no afecten de manera directa a la empresa, pero no pueden ir en contra de los valores.

Los temas, los medios utilizados y la efectividad dependerán, además de cuán carismático y reputado sea el CEO (credibilidad a priori), de la consistencia de sus intervenciones, la confianza que inspira y los valores que transmite, entre otras consideraciones.

Cada caso es diferente y no se puede o debe generalizar, de allí que es necesario hacer las consideraciones que siguen. **Cada CEO y cada empresa operan en su contexto único**. Son pocos los temas para los



cuales hay gran consenso, ni siquiera en cambio climático o en discriminación por género, precisamente si tiene que opinar es porque no hay consenso, de lo contrario no sería necesario.

## 2. Consideraciones económicas

Una de las consideraciones claves en el activismo de los CEO es el **impacto que pueda tener sobre las finanzas de la empresa**, a través de las reacciones de los principales *stakeholders*. Algunas encuestas han demostrado que si los clientes están de acuerdo con el tema que ellos promueven son más proclives a favorecer la empresa, aunque la respuesta no es unánime, pues son muchos los que son indiferentes a ese activismo, ya que son clientes por otras razones. Y aquí es oportuno recordar lo que comentábamos en la primera parte, que **por cada persona que está de acuerdo puede haber una que no lo esté**. No sobre todo en los temas en los que no hay consenso.

En lo que refiere a los clientes **se debe distinguir entre el país, el tipo de industria, el producto y la clientela**. Reaccionan y tienen impacto diferente los clientes de empresas de consumo masivo, de las que venden a otras empresas, los que tienen fidelidad o dependencia con el producto o la marca, aquellos cuyos productos o servicios se compran frecuentemente de los que se hace una sola vez. **Y la sensibilidad a ciertos temas es muy distinta entre diferentes sociedades**. Suelen ser más sensibles las sociedades más avanzadas y los segmentos que habitan en grandes ciudades. Y hay muchos grupos que son sencillamente indiferentes a la problemática de la sociedad y, como comentábamos en la primera parte, se preocupan solo de sus propios problemas, en su ámbito local.

**Otros stakeholders con impacto directo son los empleados**, tanto en los presentes, a través de su motivación para servir a la empresa, como para los prospectivos en su selección de la empresa. **La posición y los temas pueden afectar el tipo de talento que pueden atraer**. También en esto no hay consenso entre los actuales y futuros empleados, por lo que es importante analizar el impacto del activismo que pueda tener sobre ellos. Y aquí también hay muchos otros factores que influyen en

las reacciones **y puede haber mucha indiferencia al tema en cuestión**. Es muy posible que si la empresa gestiona su cultura y sus valores proactivamente conozca de antemano la posible reacción de sus presentes y futuros empleados, y pueda seleccionar los temas y gestionar esas reacciones de forma adecuada.

Y por último, **si son empresas de propiedad dispersa**, los accionistas son *stakeholders* que es bueno considerar, aunque el impacto puede ser menor. Suelen interesarse especialmente por los rendimientos financieros y solo si las expresiones del CEO afectan los precios de las acciones es que se preocuparán. Si el tema fuera de impacto notable, pueden formar grupos de activistas para lograr el cambio en la gestión y del CEO o bien vender en masa las acciones, lo que afectaría de manera negativa el coste de la obtención de capitales (ver los capítulos VI.6 y VI.7, [\*¿Las empresas certificadas como responsables pueden cotizar en bolsa?\*](#) y [\*¿Las empresas responsables pueden resistir los embates de los activistas financieros?\*](#), respectivamente). Esto es un caso que se puede gestionar con el apoyo u opinión del consejo directivo. Más adelante consideramos **el caso de la propiedad concentrada**.

Y un caso con un ángulo interesante es el de las **franquicias**. La opinión del CEO franquiciador afecta tanto su negocio como el de sus franquicias, que tendrán, en general, muy poco poder de persuasión o de reacción. Esto puede afectar la economía de las franquicias, por lo que deberían ser consultadas. Difícilmente estos aspectos estarán cubiertos en el contrato de la franquicia.

### 3. Consideraciones éticas/morales

Y por supuesto, **no todo se debe evaluar en términos económicos**, especialmente tratándose de temas que, por definición, involucran el bienestar de las personas. En este sentido, hay temas que no deberían ser controversiales, sino promoverse de forma activa, mientras la empresa actúa sobre ellos. Por ejemplo, contra la corrupción, contra la discriminación de todo tipo, contra los abusos de todo tipo, a favor de la igualdad en las condiciones laborales, la libertad de expresión, en contra de la violencia, etc. Y, obviamente, el comportamiento ético debería ser indiscutible,



aunque en esto también hay diferencias de opinión en cuanto se llega a la implementación práctica y surge el relativismo ético. **Honestidad con el cliente, con los empleados, con los proveedores, no debería necesitar análisis económico. Es un imperativo moral que debería tener prioridad y debería ser parte integral del activismo del CEO.**

**Los valores del CEO y de la empresa deberían ser promovidos interna y externamente. No obstante, ello no está exento de riesgos. Lo que creemos que son valores universales, muchas veces no son percibidos así por todos y puede haber controversias.** Aun los derechos humanos reconocidos universalmente son objeto de discusión. Además, hay valores que pueden estar en tensión con otros y habrá que hacer compromisos, sobre todo cuando están basados en creencias religiosas. Por ejemplo, para algunos el aborto es un asesinato, para otros se trata de la libertad de la mujer sobre su cuerpo. Otro ejemplo de esta tensión es el tema de la homosexualidad, en la que se contraponen los derechos humanos fundamentales de que todas las personas son iguales, con las creencias en algunas religiones de que son personas que se deben aislar de la sociedad.

**¿Debe el CEO imponer sus valores a la empresa que dirige?** Puede haber conflicto entre los valores de la persona y los de la empresa (si lo tiene articulados), aunque en principio no debería ser así. La “empresa” debe seleccionar al CEO con compatibilidad de valores. Pero la empresa es una colección de personas que deben poder mantener sus diferencias de opinión y valores. A veces el problema se presenta cuando la empresa fue fundada por el CEO, pero que ha crecido tanto que puede haberse desviado de los valores del fundador. El problema no debería presentarse en los casos de propiedad concentrada, en los que el CEO suele ser el dueño de buena parte de las acciones.

Y por último, está el problema de la **discrepancia entre los valores articulados públicamente por el CEO, muchas veces plasmados en códigos de ética y conducta, y lo que en realidad se hace en la práctica.** Estas discrepancias, si son del conocimiento del público, introducen riesgos adicionales al activismo del CEO.

**En el caso de empresas con propiedad concentrada o de un solo**

**dueño, es más factible tratar de imponer los valores personales del CEO (que suele ser el dueño o muy cercano) a la empresa misma.** No deben preocuparse de la reacción de un *stakeholder*, los accionistas, ya que son ellos mismos, y un poco menos de la reacción del otro *stakeholder* clave, los empleados, que es probable que compartan los valores del dueño. Pero no están exentos de la reacción de los clientes a la articulación de posiciones, ya que no serán de valores uniformes, lo que puede llevar a una reacción adversa por parte de segmentos de la población. Un buen caso de ello fue la posición del CEO de Chick-fill-A **en contra del matrimonio homosexual**<sup>76</sup>, que desató un boicot por parte de consumidores y hasta la reacción de algunos gobiernos locales que amenazaron con quitarles la licencia. Otro caso fue el Hobby Lobby, cuyo CEO se oponía al aborto y negaba **cobertura del seguro a servicios contraceptivos** a sus empleados. El caso llegó hasta la Corte Suprema de Justicia de EE. UU., que concluyó con la libertad de la empresa de hacerlo<sup>77</sup>.

#### 4. Consideraciones de gobernanza

Otra de las consideraciones ineludibles es **la relación entre el CEO y la empresa.** Aunque hablase a título personal es inevitable que se asocie lo que dice con la empresa que dirige, ya que muy probablemente sea conocido a través de la empresa y no por cuenta propia. **Por el impacto que tiene sobre la empresa se debe considerar si la posición que articula el CEO puede ser independiente de la empresa o si tiene que consultarla o consensuarla, por ejemplo, con su consejo directivo,** y aún si tiene que consultarla con sus empleados, en particular con el equipo de la alta gerencia. **Pareciera muy osado ignorar al consejo;** en algunos casos el contrato del CEO estipula que este activismo debe ser consultado o por lo menos informado al consejo. Lo de los empleados parece ser más complicado y, por ende, opcional, aunque no estaría mal consultarlo con algunos ejecutivos claves y, por su supuesto, **con los responsables de la**

---

76. Ver *Sándwiches de pollo y matrimonios homosexuales: ¿Los valores de quién?*, capítulo III.7 del *volumen II de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica.*

77. Ver *La empresa como persona: ¿Debe obedecer todas las leyes?*, en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)

**comunicación y de la RSE, para determinar los temas que se van a enfatizar, los que se han de evitar, cómo hacerlo y, por supuesto, para asegurar la consistencia del mensaje.**

Y esto depende además de entorno institucional y político de la empresa. Sin entrar en muchos detalles, no es lo mismo si la empresa tiene un consejo independiente o si es familiar, si depende de contratos con el sector público que si depende de grandes compradores privados o del público en general.

## 5. Consideraciones de género del CEO

**En principio pareciera que el activismo de los CEO fuera neutral en términos de género, es decir, que los temas que tratan no tienen género. Sin embargo, sí hay diferencias por género, por dos razones: porque hay temas que son de mayor interés para las mujeres CEO y porque las mujeres tienen ventajas comparativas con la articulación de posiciones en ciertos temas.**

En primer lugar, las mujeres CEO pueden tener preferencia por los temas que les son más cercanos y que seguramente han vivido de cerca, como **la brecha salarial, la discriminación implícita y explícita por género, la violencia familiar, los beneficios laborales sesgados en su contra, condiciones laborales, el bullying, la prostitución de menores (que suelen ser niñas), derechos reproductivos y homosexualidad, entre otros.** Al articular opiniones sobre estos temas pueden tener más credibilidad por cuanto se reconoce que le son afines y que hablan por experiencia, no por conveniencia.

Por otra parte, sus atributos de comprensión, colaboración, compasión, inclusión, lealtad, perspectiva a largo plazo, de saber escuchar, le dan una ventaja comparativa sobre los hombres CEO para opinar sobre algunos temas que requieren estos atributos<sup>78</sup>. No queremos decir con esto que

---

78. Ver *¿Es la RSE femenina?*, capítulo III.4 del *volumen II de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



los hombres no los tengan, pero en general son más comunes en las mujeres, lo que les puede permitir articular mejor estas posiciones, con más empatía y más credibilidad.

## V. Resumen de cómo hacerlo

---

Como resultado de una encuesta en EE. UU. ([\*Dawn of CEO Activism\*](#), Weber Shandwick, 2016), el informe ofrece 12 principios para guiar la acción, que hemos reducido a diez y cambiado un poco el tono para reflejar mejor la discusión precedente. Estos principios son de un carácter relativamente universal, aplicables a todos los países, claro está que adaptándolos a la idiosincrasia de cada uno y al entorno interno y externo de la empresa:

- 1. Establecer el nexo entre el asunto y los valores y el negocio de la empresa.**
- 2. Considerar los intereses y el impacto que quiere/puede tener sobre los empleados y sobre la cultura de la empresa.**
- 3. Asegurar el conocimiento de la situación de la opinión pública y la diversidad de opiniones sobre el asunto (inteligencia de mercado).**
- 4. Discutir los pros y contras con el consejo directivo y algunos *stakeholders* claves.**
- 5. Hacer un análisis de los riesgos y los beneficios para la empresa.**
- 6. Asignar tiempo y recursos a la preparación y respaldo.**
- 7. Analizar la situación interna de la empresa sobre el asunto.**
- 8. Buscar acciones colectivas con otros aliados.**

**9. Seleccionar cuidadosamente los canales, los mensajes y el tono de la comunicación.**

**10. Preparar la estrategia para gestionar la reacción, a título personal y empresarial.**

Y aun cuando no está en este resumen, sería conveniente para algunos CEO el **prepararse a través de un coaching y asesorarse con empresas especializadas en mensajes e imagen** (ien articular lo que es, no una ficción!).

En el siguiente capítulo hacemos algunas consideraciones sobre el caso de España y América Latina, y en el último de esta parte analizaremos los resultados de una encuesta en EE. UU., e incluiremos, como apéndice, algunas referencias para los que estén interesados en profundizar sobre el tema.



## Capítulo IV.3

### Activismo de líderes empresariales.

#### Tercera parte: En España y América Latina

Como comentábamos en los dos capítulos precedentes, el activismo del CEO no está muy difundido ni siquiera en EE. UU., donde es de evolución muy reciente, y mucho menos en España y los países de América Latina. **¿Por qué no está difundido en estos países?** ¿Por indiferencia ante los temas? ¿Por la creencia de que ese activismo no es efectivo? ¿Por aversión al riesgo (no es problema mío)? ¿Por falta de liderazgo empresarial? **Sobre esto no tenemos evidencia empírica, solamente observación casual y la opinión de algunos interesados** en RSE que respondieron a una encuesta; ambos aspectos los comentamos a continuación:

#### I. Encuesta

---

**Sobre la prevalencia del activismo de los CEO en EAL no tenemos información, ni siquiera circunstancial. Ello puede ser por varias razones. Una, que no se difunde mucho, y otra, que en efecto no existe.** Lo cierto es que de esto se sabe muy poco. Para obtener algo de información hicimos una encuesta entre los lectores del blog de Cumpe-tere, para tratar de determinar su opinión sobre ese involucramiento en algunos temas de interés de la sociedad, cómo se apoyan para la opinión, los medios que emplean para la opinión, percepción sobre el nivel actual de activismo, qué consideraciones se usan para la opinión y las expectativas sobre ese activismo.

Varias advertencias de entrada: **no se puede decir que las 56 personas que respondieron sean conocedores del tema, solo que están interesadas y tienen experiencia en RSE. La cantidad de respuestas es muy baja, y por ello no se puede decir que la muestra sea representativa.** Hubo 41 respuestas de personas en América Latina y 14





en España (1 de otra región), con lo que tampoco se pueden sacar inferencias sobre las diferencias de opiniones en las dos regiones (la muestra de España es muy pequeña). De las 56 respuestas, 26 fueron de mujeres y 30 de hombres; en este caso, las dos submuestras tienen un tamaño que permite hacer algunas comparaciones, pero con inferencias débiles. Tampoco se pueden sacar inferencias por la profesión que ejercen (36% en la empresa privada, 29% como consultor, 17% como académico/estudiante y 11% en la sociedad civil). La experiencia en RSE hace pensar que sus respuestas son razonablemente confiables, ya que **el 70% tienen más de seis años de estar trabajando en RSE.**

Por la muestra no es mucho lo que se puede concluir, pues hubo poco interés en la encuesta. **Pero es lo que hay.**

### **1. Temas (Ante la sociedad, ¿cree usted que es parte de la responsabilidad de los presidentes/consejeros delegados opinar públicamente sobre...?)**

Para el suscrito, los resultados fueron un poco sorprendentes, ya que **esperaba que las respuestas fueran en su mayoría sobre que solo deben opinar de lo que afecta directamente a la empresa. Sin embargo, el mayor número de votos fue para opiniones sobre “los problemas sociales y medioambientales en general (corrupción, género, cambio climático, pobreza, etc.)”,** con un 80% de los encuestados, seguido de “los problemas sociales y medioambientales en la medida en que afectan directamente a su empresa”, con un 59% (recordar que se permitían opciones múltiples), “sobre política económica y comercial”, con un 54%, “sobre política nacional”, con un 20% (dos personas dijeron que no debían opinar sobre nada).

**Una conclusión relativamente firme, a pesar de las limitaciones del tamaño de la muestra, es que los encuestados creen que sí deben expresar opiniones públicas sobre la problemática social y ambiental a nivel de agregado y de la empresa, y hasta deben comentar sobre la política económica y comercial del país.** No hay diferencias de opiniones por género.

## 2. Cómo se apoyan para la opinión (En la expresión pública de su opinión, actuando a nombre de la empresa, los presidentes/consejeros delegados deben...)

En cuanto a cómo hacerlo, la **inmensa mayoría consideró que deben obtener la opinión de directivos y empleados, 80%**, o la del consejo, 12%, y solo una persona dijo que debían basarse exclusivamente en su opinión, y otra indicó que deben apoyarse solo en la de los empleados y no en la de todos los *stakeholders*. Hubiera esperado un porcentaje mucho mayor a favor de consultar al consejo, al fin y al cabo es el que lo nombra y el que lo despide.

## 3. Medios usados para la opinión (En la expresión pública de su opinión, actuando a nombre de la empresa, los presidentes/consejeros delegados deberían...)

En cuanto a los medios, las respuestas fueron amplias a favor de todos los medios de comunicación, aunque **el más citado fue el de los foros de discusión pública profesional, 84%**, 55% con cabildeo en asociaciones empresariales, 52% por las redes sociales, y solo el 34% a través de cabildeo con gobiernos. **Parece haber un consenso hacia los medios colectivos (en foros profesionales y a través de asociaciones) y menos de forma directa, a nivel individual.** Este es un resultado que respalda la aversión al riesgo en las opiniones al colectivizarlas.

## 4. Nivel actual de activismo (¿Cree que los presidentes/consejeros delegados en España y América Latina, en temas sociales y medioambientales, deberían ser activistas?)

**El 52% piensa que no son activistas**, en su mayoría por temor a opinar (30%), seguido de indiferencia (14%) o porque creen que no tienen impacto (7%). Una minoría del 44% cree que sí son activistas, mayormente en temas que afectan de forma directa a la empresa. Un resultado también un poco sorprendente para el suscrito, que cree que son una gran minoría los que sí opinan. Las mujeres piensan que los CEO son un poco más activistas de lo que opinan los hombres.



### 5. Consideraciones para la opinión (¿Cree usted que los presidentes/consejeros delegados en España y América Latina deben basar sus opiniones sobre estos temas sociales y medioambientales en...?)

En cuanto a las consideraciones, la mayoría cree que para opinar deben hacer un balance entre los valores que quieren inculcar y el costo que pueda tener para la empresa, con un 55%. El 34% afirma que solo se deben guiar por los valores, independientemente del costo, y el 10% opina que se debe basar solo en el costo beneficio para la empresa, sin considerar los valores. **O sea, que el 65% cree que sí hay que considerar, en combinación o solo, el impacto financiero que la opinión pueda tener sobre la empresa.** El 34% dice que hay que considerar solo los valores. Sorprendentemente, para el suscrito, que esperaba que las mujeres enfatizaran más los valores, no hay diferencia de opinión entre hombres y mujeres.

### 6. Expectativas de activismo (¿Cree usted que los presidentes/consejeros delegados en España y América Latina deberían involucrarse públicamente...?)

En cuanto a las expectativas, **el gran consenso es que no se involucran lo suficiente y deben hacerlo más**, tanto en temas que afectan directamente a la empresa (60%) como en los generales (63%), y un 38% cree que deben involucrarse más en temas de política económica. Sin embargo, casi un 20% cree que deben involucrarse menos en política; casi todos los que responden así son de los países de América Latina.

## II. Algunas observaciones

---

Lamentablemente, no tenemos información confiable sobre la situación del activismo de los CEO en España y América Latina, pero **es de suponer que ello es indicativo de que la actividad debe ser muy baja o inexistente, de lo contrario sabríamos más.** Y aunque los resultados

de la encuesta no son representativos, las respuestas nos hacen suponer que se podría esperar mucho más de la contribución directa de los CEO, más allá de lo que puedan ayudar sus empresas en sus actividades de negocio y su filantropía.

No parece haber tradición de opinión pública sobre los aspectos sociales, ambientales y de política pública que afectan a la sociedad. **Los CEO de España y América Latina suelen estar mucho más cerca de los gobiernos que en el mundo anglosajón**, lo que hace que sus actuaciones sean más a través de sus empresas y el cabildeo directo. De hecho, en España los consejos suelen tener a exfuncionarios públicos, y sus nombramientos en las grandes empresas suelen tener connotaciones políticas.

**También hay una gran diferencia ante los líderes empresariales de EAL y los anglosajones, en cuanto a trayectoria.** Los primeros tienden a ser parte de **oligarquías, de grupos familiares**, forman grupos de poder en sus respectivos países, mientras que los segundos suelen ser **más independientes**, más emprendedores, su ascenso es más por mérito que por conexiones o dinero. Con esto no queremos decir que estos últimos no traten de influenciar directamente a los gobiernos, ya que la industria del cabildeo, sobre todo en EE. UU., mueve miles de millones de dólares anuales (ver el capítulo II.5, sobre la responsabilidad política de la empresa privada).

**En EAL suelen ser parte de grupos familiares:** Cisneros, Mendoza (Lorenzo, la admirable excepción en activismo en América Latina), Luksic, Angelini, Fortabat, Pérez Companc, Carvajal, Santo Domingo, Slim, Zambrano, Servitje, Arango, Graña y Montero, Entrecanales, Ortega, Botín, entre otros. Son pocos los líderes empresariales independientes de los dueños (los CEO de Telefónica, Repsol, Iberdrola, BBVA, por ejemplo). **En EE. UU. son más bien líderes empresariales independientes**, muchas veces emprendedores, como Gates, Jobs, Bezos, Musk, Brin, Zuckerberg, entre otros, que creen deberle más a la sociedad que les ha permitido hacerse (aunque en el pasado sí existían dinastías familiares con los Ford, Vanderbilt, Mellon, Dupont, Rockefeller).

Y esta falta de activismo en EAL también es reflejo de la tradición filantrópica de estas dos regiones, donde “se actúa” a través de donaciones y fundaciones, más que en foros públicos.

**No podemos determinar si la falta de activismo es por indiferencia ante la problemática, miedo a opinar públicamente, por creer que es inútil, por pereza, por falta de visión de su papel de líderes o “por todos los anteriores”, pero lo cierto es que es una oportunidad perdida de contribuir al mejoramiento de la sociedad.**

Si el lector tiene evidencias que ayuden a aclarar esta situación, le rogamos que nos las haga llegar. **Esperemos que no imiten a los CEO de EAL con su indiferencia o pereza de contribuir.**





## Capítulo IV.4

### Activismo de líderes empresariales.

#### Cuarta parte: En EE. UU.

En los tres capítulos precedentes analizamos el activismo de los CEO, también los antecedentes, el entorno en donde se desenvuelve ese activismo y las razones para hacerlo, los detalles del qué, cómo, dónde y cuándo se puede/debe desarrollarse ese activismo, y finalmente, discutimos las implicaciones para España y los países de América Latina (para ahorrar espacio, llamaremos al conjunto de estos países como EAL), a través de los resultados de una breve encuesta efectuada entre interesados en el tema sobre la situación en esos países. En este cuarto capítulo analizamos los resultados de una encuesta en EE. UU., e incluimos un apéndice con algunas referencias para los que quieran profundizar en el tema.

En mayo del 2018, la empresa de consultoría *Weber Shandwick* llevó a cabo su tercera encuesta anual sobre el tema entre el público en general (unas 1000 personas) en EE. UU., cuyos resultados fueron publicados en [CEO Activism in 2018: The Purposeful CEO](#). Si bien los resultados son específicos para ese país, tienen **algunas observaciones que pueden ser de interés en otros países, sobre todo teniendo en cuenta el liderazgo de los CEO (presidentes, consejeros delegados) de ese país en el activismo social y ambiental**. Todos los resultados de esta edición son significativamente más favorables al activismo que los de años anteriores. Comentamos los más destacados:

- Con el activismo reciente de algunos CEO prominentes, el 42% de los estadounidenses promedio dicen que está al tanto de ese activismo. El 38% lo perciben favorablemente, contra un 25% que lo ven de forma negativa.
- El 48% opina que ese activismo **influencia la política pública** sobre los temas que desarrolla (no se expresa juicio de valor sobre esta influencia).



- En términos de preferencias políticas, los demócratas tienden a verlo más favorablemente que los republicanos, quizá porque **la mayoría de los temas del activismo, sociales y ambientales, son más cercanos a la ideología de centro izquierda.**
- El 46% creen que **el activismo de los CEO irá en aumento**, y el 27%, que permanecerá estable. Solo el 13% piensan que disminuirá.
- Pero hay una división sobre si es responsabilidad del CEO hacerlo: el 39% opina que es su responsabilidad ser activista, mientras el 42% indica que no. **Todavía no se perciben como líderes de opinión.**
- El 48% opina que las empresas deben tomar posiciones públicamente, pero **el 52% señala que lo que deben hacer es dedicarse a sus negocios.** Sobre preferencias políticas, hay una diferencia notable en cuanto a tomar posiciones, entre los que se identifican como demócratas (64%) y los republicanos (32%).
- El 89% cree que el **activismo implica riesgos**, mientras que el 61% indica que quedarse callado también los genera, aunque estos son de naturalezas diferentes (respuestas múltiples). El activismo es percibido como arriesgado en términos de críticas de los clientes (60%), las redes sociales (59%) y los empleados (51%), que puede tener consecuencias financieras negativas (57%) y boicots a la empresa (51%). Están los que creen que el quedarse callado tiene riesgos, aunque menores. Los porcentajes sobre estos riesgos son de 30, 35, 29, 22 y 20%, respectivamente. **La percepción es que es potencialmente más contraproducente hablar que quedarse callado.**
- Sobre los temas que debería tocar el activismo, los más destacados son: el empleo y desarrollo profesional (80%), paridad de remuneraciones (79%), acoso sexual (71%), privacidad (70%), salud (69%) y licencias parentales (59%). La inmigración solo recibe el 38%. Todos los temas encuestados son de carácter social, a excepción de uno medioambiental, el cambio climático,

en el que solo el 39% cree que los CEO deberían expresar su opinión. Esto puede reflejar la controversia en EE. UU. sobre el tema, a diferencia de Europa, por ejemplo, donde hay mucho más consenso sobre la realidad y sus causas. **Los temas considerados prioritarios se refieren a actividades bajo el control de las mismas empresas.**

- El 77% cree que los CEO deben **opinar públicamente cuando los valores de la empresa son atacados**. Las mujeres lo piden más que los hombres: 81% contra 74%.
- De los que son conscientes de que el CEO ha tomado alguna posición, el 64% dice haber tomado alguna acción en consecuencia, pero **solo el 38% indica que ha decidido no adquirir productos o servicios de la empresa. Las demás acciones son de poco impacto directo.**
- Y el impacto sobre la lealtad de los empleados es positivo (31%) y negativo (23%), ya que las opiniones del CEO no necesariamente coinciden con las suyas. **Son pocos los temas en los cuales hay consenso amplio entre las personas, aunque para los que los defienden les pueda parecer obvio.**
- Pero si el consumidor está de acuerdo con los temas que defiende el CEO, aumenta la probabilidad de favorecer los productos o servicios de la empresa. El 46% dice que lo haría. Pero **aun estando de acuerdo con la posición del CEO, esto no garantiza el favor del consumidor.**

De esta encuesta podemos sacar algunas conclusiones. Si bien las expectativas y el apoyo de la población al activismo del CEO van en aumento, está todavía lejos de ser un respaldo generalizado. **Todavía son percibidos por muchos como personas que deben atender los asuntos de sus empresas y no inmiscuirse en temas que no las afectan directamente. No son percibidos como que deben ser líderes de opinión. Las posiciones tomadas no suelen ser de consenso universal, por lo que si bien pueden afectar de forma positiva a la empresa, también implican riesgos por las reacciones de los que no están de acuerdo con las posiciones defendidas.**





**Claro está que esto varía por el tema en discusión, lamentablemente la encuesta no los distingue** y debe caer en generalizaciones. Pero aun en temas que muchos creemos que son obvios, como la no discriminación por género, no hay consenso. Si bien es alentador ver que una gran mayoría cree que los CEO deben opinar cuando los valores de la empresa son atacados, es de suponer que **las respuestas están afectadas por la idea implícita de lo que cada uno tiene de lo que son esos “valores”, que pueden ser diferentes entre las personas.** Parece difícil reconocer que estás en contra de los “valores”.

## Apéndice: Algunas referencias

---

Ante lo novedoso del tema hemos incluido referencias de los artículos más destacados publicados en los años recientes (sin orden concreto). **Ninguno en español, ninguno de España o de América Latina** (si el lector conoce de alguno, favor hacérmelo saber).

*[The Myth of the Apolitical CEO](#)*, artículo publicado en GreenBiz por Allen White, 15 de septiembre del 2017.

*[CEO Activism in 2017: High Noon in the C-suite](#)*, presentación sobre la encuesta de Weber Shandwick, mencionada anteriormente.

*[Bosses are under increasing pressure to take stances on social issues. How should they respond?: Rules of thumb for navigating the era of activism](#)*, artículo en The Economist, 30 de noviembre del 2017.

*[What Are the Limits of CEO Activism?](#)*, artículo en un blog de la Harvard Business School, 6 de septiembre del 2017.

*[Should businesses get political - and if so, when?](#)*, artículo del blog de Mallen Baker, 28 de marzo del 2018.

*[The Moral Voice of Corporate America](#)*, artículo por David Gelles en el New York Times, 19 de agosto del 2017.

*[Is It Safe for CEOs to Voice Strong Political Opinions?](#)*, artículo en el Harvard Business Review, blog por Leslie Gaines-Ross, 23 de junio del 2016.

The New CEO Activists: A Playbook for Polarized Political Times, Aaron K. Chatterji y Michael W. Toffel, Harvard Business Review, ene-feb 2018 (disponible por suscripción).



## Capítulo IV.5

### Activismo de los fondos de inversión: mucho ruido, pocas nueces

Es muy posible que el lector haya oído nombrar a la empresa de gestión de fondos de inversión BlackRock, cuyo fundador, Consejero Delegado y Presidente del Consejo, Lawrence D. Fink, envió una carta abierta a sus homólogos de las mayores empresas cotizadas, a comienzos del 2018, en la que les pide enfrentar su responsabilidad ante la sociedad (*A Sense of Purpose*). La carta fue muy elogiada y reproducida en muchos medios, no solo los que se especializan en la responsabilidad social de las empresas. El más alto cargo de la gestora de fondos más grande del mundo, conocida por el énfasis en beneficios financieros, instaba a las empresas a ser más responsables. Un escrito que ha dado la vuelta al mundo:

*“Las expectativas del público sobre su empresa nunca han sido tan grandes. **La sociedad demanda que las empresas cotizadas y no cotizadas sirvan un propósito social.** Para prosperar en el tiempo, cada empresa no solo debe producir rendimientos financieros, sino que debe demostrar además que hace una contribución positiva a la sociedad. **Las empresas deben beneficiar a todos sus stakeholders**, incluyendo los accionistas, empleados, clientes y las comunidades en que operan”... “Sin un sentido de propósito, ninguna empresa, cotizada o no, puede lograr su potencial total. Al final perderá su licencia para operar de parte de stakeholders clave. Sucumbirá a las presiones cortoplacistas de distribuir ganancias y en el proceso sacrificará inversiones en el desarrollo del personal, **innovación y en capital, necesarias para el crecimiento en el largo plazo**” (énfasis añadido).*

Ningún libro de texto sobre responsabilidad social de la empresa lo podría expresar mejor. Aquellas palabras se convertirán en la otra cara de la

moneda de la repetidísima frase (fuera de contexto<sup>79</sup>) de Milton Friedman:

***“El negocio de los negocios es hacer negocios. No hacen falta disculpas”.***

**La carta ha tenido un gran impacto mediático, pero ¿tendrá impacto real?** Por lo pronto, puso el tema en la mente de muchos dirigentes, y dado el poder de influencia de *BlackRock* podría esperarse un impacto real. Muchos medios la citaron, pero ha habido muy poco análisis de las implicaciones prácticas de la carta, sobre toda para la misma *BlackRock*. Pero como es común en estos casos, los medios se limitan a citar, sin analizar lo que comentan<sup>80</sup>.

Pero es importante analizar más a fondo la realidad en tres consideraciones:

**1. Poder de influencia: BlackRock es el más grande inversionista del mundo**, por lo que las palabras de su Consejero Delegado pueden tener efecto en la opinión pública en general y en los directivos empresariales en particular. En principio, estos últimos no deberían querer tenerlo en contra, ya que los fondos de *BlackRock* poseen porcentajes significativos del capital de muchas empresas y en algunas son el mayor accionista. Para ponerlo en contexto, podemos recordar que los activos que gestiona *BlackRock* son de US\$6.000.000 millones, lo que es casi **cinco veces la capitalización de la totalidad de las empresas que cotizan en los mercados bursátiles de España**, que ascienden

---

79. Pero no se cita que también dijo: *“La responsabilidad del ejecutivo es manejar los negocios de acuerdo a sus (de los accionistas) deseos, que generalmente es ganar tanto dinero como sea posible, cumpliendo con las reglas básicas de la sociedad, tanto las establecidas en las leyes como aquellas plasmadas en las costumbres éticas”* (énfasis añadido)... *“Puede, en el largo plazo, ser del interés de la empresa, que es un gran empleador en una pequeña comunidad, el dedicar recursos a proporcionar facilidades a la comunidad o mejorar su gobernanza. Esto puede facilitar la atracción de empleados, puede reducir el costo de la nómina o reducir las pérdidas y el sabotaje o tener otros efectos beneficiosos”*. Ver *Friedman y Smith: ¿Enemigos de la responsabilidad de la empresa?*, en el capítulo I.9 del *volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

80. Algunos artículos hicieron un análisis del contenido de la carta: *BlackRock's message: Contribute to society or risk losing our support* y *Why BlackRock CEO Larry Fink Is Not a Socialist*.



a US\$1.300.000 millones, y cinco veces la capitalización de todas las bolsas de América Latina (cifra semejante a España). Como si *BlackRock* poseyese cinco veces todas las empresas cotizadas en España o en América Latina, o dos veces y media todas ellas.

**2. Limitado poder de actuación: tanto *BlackRock* como *Vanguard*, el segundo gestor más grande de fondos de inversión, son inversionistas pasivos**, pues sus fondos reproducen diferentes partes del mercado de valores, adquiriendo acciones de todas las empresas integrantes del sector correspondiente. Solo compran o venden acciones cuando cambian las empresas integrantes (muy pocas veces) o cambian sus proporciones en el índice (no son grandes cambios, es un rebalanceo). Por ejemplo, el fondo que reproduce el índice del S&P 500 posee todas las 500 acciones que lo integran, en las mismas proporciones (en función del valor de mercado de cada acción) que se encuentran en el índice. Otro fondo puede reproducir el índice Russell 2000 o el FTSE 100, que contienen todas las acciones en las mismas proporciones.

¿Por qué es esto importante? Porque **por estrategia de inversión no pueden decidir dejar de invertir en empresas individuales**, deben poseer todas las del índice correspondiente, aunque sean irresponsables. Por mucho que el Sr. Fink exprese interés en el propósito de las empresas de servir a la sociedad, **sus fondos poseen empresas que producen armas, tabaco, alcohol, apuestas, intensivas en impactos negativos sobre el cambio climático, etc., y acciones de las instituciones financieras que las financian, además de otras empresas irresponsables**. Podrían ofrecer fondos especializados en empresas responsables, pero no lo hacen, son gestores de fondos de índices generales, no de índices para inversionistas socialmente responsables<sup>81</sup>. Después de la carta, *BlackRock* anunció que esperaba ofrecer fondos nuevos que excluyeran fabricantes y vendedores de armas. Con estos fondos nuevos no tienen

---

81. Ver *Todo lo que necesitas saber sobre la inversión socialmente responsable en cinco respuestas*, en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)



que vender acciones de empresas irresponsables, sencillamente no las compran con los nuevos recursos que los inversionistas les encomiendan. Pero las siguen poseyendo en los demás fondos de inversión.

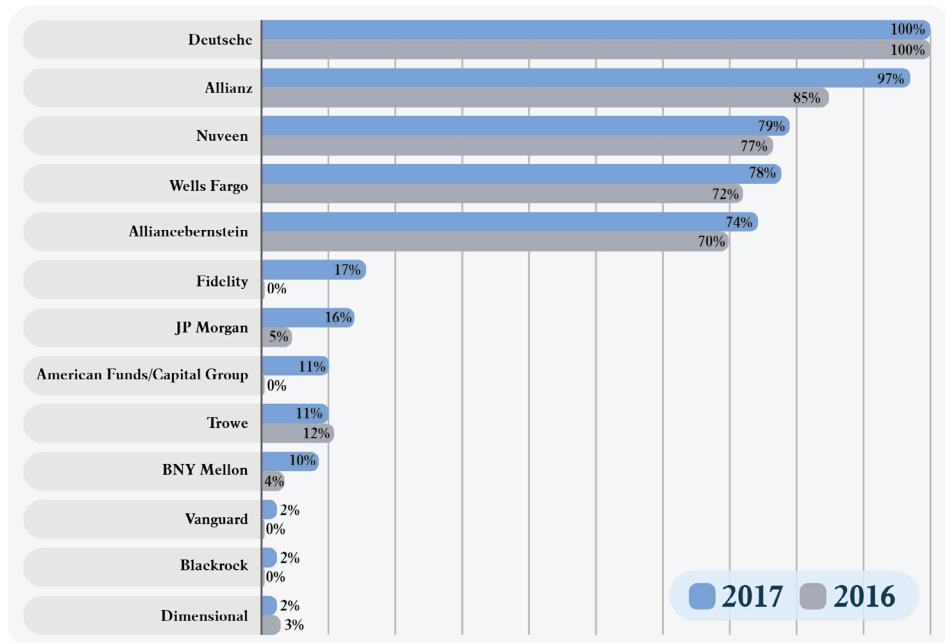
**3. No usan el limitado poder que tienen.** Aun cuando no puedan dejar de invertir en empresas irresponsables, por lo menos pueden tratar de influenciar las decisiones de sus consejos y de sus dirigentes, ya que por su gran magnitud poseen porcentajes significativos de muchas empresas, aunque no tienen el poder de amenazar con vender las acciones. Para un fondo de tal envergadura, el mensaje de que están vendiendo acciones de una empresa por irresponsable sería de gran impacto. Pero no lo hacen, por lo que comentábamos antes, además de que **sería financieramente suicida, ya que al hacer el anuncio caería el precio de esas acciones que poseen, perjudicándose a sí mismos.** Aparte de que no es factible hacerlo a corto plazo, pues la magnitud de acciones que deberían colocar en el mercado también afectaría negativamente el precio. **No tienen interés en mover el bote, ya que se pueden caer al agua.**

**Una de las modalidades más efectivas de ejercer su poder de influencia es a través de sus votos sobre proposiciones sometidas a las Asambleas Generales de Accionistas (AGA). Pero lo hacen muy poco.** Su estrategia es usar esto como último recurso cuando las conversaciones privadas no han surtido efecto, aunque esto puede parecer más bien una excusa. **Prefieren usar el poder de persuasión, tratando de influenciar las decisiones de las empresas que poseen por medio del diálogo,** lo cual hacen de forma continua con más de 1.000 empresas, lo que no afecta negativamente el precio de las acciones que tienen. La mayoría de los gestores de fondos de inversión se involucran de forma más activa que *BlackRock*. Uno de sus pocos casos de involucramiento directo ha sido con Exxon, cuando pidieron abolir la política de esta empresa de que los miembros independientes del consejo no podían hablar con los accionistas (con Mr. Fink, por ejemplo) y el caso en que votaron a favor de una resolución en la AGA para pedir mejor y más información sobre su impacto en el cambio climático, que fue aprobada y dio lugar a que a principios del 2018 Exxon publicara un informe sobre el tema. **Pero esto es más la excepción que la regla.**

**Hasta mediados del 2017 había votado en contra de 14 resoluciones semejantes en empresas de combustibles fósiles y solo a favor en dos casos, incluyendo Exxon.**

En el siguiente gráfico se puede observar que BlackRock y Vanguard, los más grandes son los menos activos, solo en el 2% de los casos han votado a favor de resoluciones sobre cambio climático (se han abstenido en muchas otras)<sup>82, 83</sup>.

### Support of Ceres - Tracked Climate - Related resolutions 2016-2017



### Porcentaje de resoluciones en AGA votadas a favor

82. El gráfico es del artículo [Four Mutual Fund Giants Begin to Address Climate Change Risks in Proxy Votes: How About Your Funds?](#), que es más optimista sobre el cambio de actitud de BlackRock.

83. La publicación [Proxy Preview 2018: Helping Shareholders Vote Their Values](#) (acceso con registro previo gratuito) analiza las votaciones sobre las resoluciones en las AGA e incluye las votaciones de los gestores de fondos de inversión.

Es de esperar que después del impacto mediático que ha tenido la carta, las denuncias de algunas instituciones sobre su tibieza en las resoluciones en las AGA y la actualización de sus políticas de votación sobre las propuestas en las AGA, intensifique su activismo en responsabilidad empresarial.

## En resumen

---

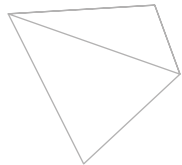
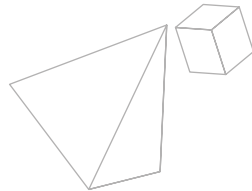
***BlackRock*** propugna por la responsabilidad de las empresas de contribuir al mejoramiento de la sociedad y del medioambiente, pero sus acciones reflejan solo parcialmente esas declaraciones, parece como si esperase que las empresas cambien sus estrategias y gestión por voluntad propia, basado en sus exhortaciones. No utiliza todo el poder que tiene para contribuir a ese mejoramiento que les pide a otros. Quizás teme el impacto sobre el valor de sus inversiones. Parece ser hipocresía, por no decir *greenwashing*.

The background is a solid dark blue color. It features several abstract geometric elements: a large, semi-transparent light blue circle in the upper right; a smaller, semi-transparent light blue circle in the lower right; a large, semi-transparent light blue triangle in the center; and several thin, light blue lines and smaller triangles scattered throughout. The overall aesthetic is modern and minimalist.

# 5

Quinta parte

## Decisiones responsables dentro de la empresa



**E**n la quinta parte incluimos solo tres capítulos concentrados sobre el mismo tema, pero desde diferentes ángulos, para enfatizar el punto más crítico de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, cual es la consideración, en la toma de decisiones, de todos los recursos que gestiona, no solamente los que pueden ser cuantificados en términos monetarios.





## **El primer capítulo** **¿De quién es la empresa?** **¿Qué debe maximizar?**

Utiliza dos publicaciones recientes sobre las distorsiones que la enseñanza en las escuelas de negocios ha introducido en la toma de decisiones empresariales, en particular los efectos perniciosos de la “teoría de agencia” en esa educación, para analizar el propósito de la empresa. Del análisis se concluye que, en contraste con los supuestos de la enseñanza en las escuelas de negocios y de economía, la empresa no pertenece a los accionistas (estos solo han adquirido “derechos” a dividendos, no son dueños de partes de los activos, no asumen responsabilidades por los resultados de la gestión de la empresa), que los dirigentes no son sus agentes (si bien ellos los pueden nombrar y remover; dentro de la empresa ellos son responsables ante la empresa) y que la empresa tiene personalidad jurídica propia (la empresa es de la empresa), y esta tiene la responsabilidad de buscar el bienestar de la sociedad, o sea, asumir su responsabilidad ante la sociedad. Es un contraste entre la teoría de agencia (primacía de los accionistas y la delegación en los dirigentes) y la de los *stakeholders*. El capítulo propone ampliar el modelo de educación en aquellas escuelas, aunque reconoce que el cambio es muy difícil, por las inversiones (materiales de enseñanza, sus conocimientos) que tienen los docentes en la enseñanza tradicional.

## **El segundo capítulo** **El valor de las empresas:** **los dirigentes empresariales se concentran muy** **poco en lo que a la gente de verdad le importa**

También aprovecha una publicación reciente para profundizar en el mismo tema, ahora destacando que muchos dirigentes empresariales “se concentran poco en lo que a la gente le importa”, que se concentran en lo “más fácil”, lo inmediato, lo medible en términos monetarios. Ello tiene consecuencias negativas en la asignación de los recursos de la empresa y, además, la concentración en lo monetario distorsiona pro-

gresivamente los valores de los individuos, lleva a comportamientos menos solidarios, con desconfianza, y sin considerar, entre otras cosas, la compasión, la lealtad, la cooperación, la honestidad, la equidad y la justicia, que no se pueden medir, e induce a los dirigentes a una insensibilidad social. El capítulo expande los argumentos del capítulo anterior sobre la necesidad del cambio en la docencia de la gestión empresarial.

## **El tercer capítulo** **Suboptimización social en la optimización económica:** **RSE versus economía**

Toma un punto de vista más amplio, el de los sistemas económico y social, para enfatizar los riesgos de la toma de decisiones con criterio economicista. Destaca que el subsistema económico de la empresa es solo una parte del sistema social en el que esta se desenvuelve. En la toma de decisiones empresariales se suele perseguir el objetivo de la optimización en el subsistema económico, lo que conduce a la suboptimización en lo relacionado con el sistema social. Una parte conspira contra el todo. Puesto de otra forma, la búsqueda de eficiencia económica puede ser contraproducente para el bienestar de la sociedad, ya que no considera el conjunto de los impactos de la empresa, que no son cuantificables en términos monetarios. La optimización económica lleva a una visión miope del papel de la empresa. En este sentido propone la inclusión de los modelos de toma de decisiones de la “economía del bienestar”, en el ámbito microeconómico, en la enseñanza en las escuelas de negocios y economía, en sustitución del modelo economicista tradicional.



# Capítulo V.1

## ¿De quién es la empresa? ¿Qué debe maximizar?

Aunque el tema de las virtudes y defectos de la **maximización de los beneficios como objetivo para la gestión de la empresa** se ha debatido mucho, todavía vale la pena insistir sobre ello, porque sigue siendo una opinión muy prevalente entre directivos de empresa, a pesar de sus efectos perniciosos sobre la sociedad. Aun cuando ya lo hemos analizado anteriormente<sup>84</sup>, aprovechamos para retomar el tema al publicarse, a comienzos del 2017, un libro y un artículo de gran difusión, que analizan estas ideas en detalle y sus potenciales consecuencias negativas.

### I. Maximización de beneficios y las escuelas de negocios

El libro *The Golden Passport: Harvard Business School, the Limits of Capitalism, and the Moral Failure of the MBA Elite* (¡el fracaso moral de la élite de los MBA!), de Duff McDonald (Harper Collins, 2017), tiene un título muy provocativo. Se puede leer un resumen en un artículo publicado por el autor el 6 de abril del 2017 en la revista Newsweek, “**Harvard Business School and the Propagation of Immoral Profit Strategies**” (más provocación: ¡la propagación de estrategias de beneficios inmorales!). Ha sido una publicación muy comentada. El New York Times publicó una reseña del libro, y la revista The Economist, un artículo en forma de una carta sarcástica de la escuela a sus profesores, que comentaremos más adelante.

Como se puede presumir por el título del libro y del resumen, el autor

---

84. Ver *¿Quién determina cuáles son los objetivos de la empresa? ¿Debe maximizar los beneficios?*, capítulo 1.7 del volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica.



no va de medias tintas, usa la bomba nuclear para atacar las enseñanzas de la escuela de negocios de Harvard, HBS. El objeto de su ataque se refiere a la promoción de la maximización de los beneficios a toda costa, lo que da en llamar **“estrategias de beneficios inmorales”**. Acusa a sus graduados de ser culpables de la propagación de esas ideas, por el poder que suelen adquirir en el mundo empresarial. El autor alega que intentó discutir, con representantes de la HBS, los resultados de su investigación, pero nadie quiso hablar con él.

La acusación se centra en que durante los años ochenta, la HBS enfatizó la enseñanza de la **teoría de agencia**, desarrollada por los profesores Michael C. Jensen y William H. Meckling cuando estaban en la Universidad de Rochester<sup>85</sup>, después de que Jensen pasase a ser profesor en la HBS. En resumen, **esta teoría establece que los dirigentes de las empresas son “agentes” de los accionistas, y que deben gestionarla de acuerdo con sus intereses financieros, que suelen ser la obtención de los mayores beneficios posibles**. Para lograr este objetivo recomendaban también que las bonificaciones de los directivos estuvieran basadas, por lo menos en parte, en función de los resultados financieros. Esto se traducía en que el objetivo de la empresa debería ser la maximización de beneficios, y para motivar el comportamiento alineado con los intereses de los accionistas, debían ser los beneficios medibles en plazos cortos (recordemos que la tenencia promedio de las acciones en EU. UU. y el resto del mundo es de solo 7 meses). Después de la crisis financiera del 2008, atribuida en parte a la obsesión por los beneficios a corto plazo, las bonificaciones se alinean más con el logro de objetivos, todavía mayormente financieros, pero a mediano o largo plazo.

Estas enseñanzas tienen sus orígenes en las **teorías de la empresa desarrolladas en las facultades de economía, teorías que tienen entre sus principios fundamentales la eficiencia económica, o sea, la asignación de los recursos a las actividades que logren el máximo bienestar posible, evitando su malgaste. En su versión más amplia podrían ser los beneficios a la sociedad, no solamente los financieros. Pero en las escuelas de negocios no interesaba aquello de**

---

85. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, Vol 3, N.º 4, Oct. 1976, pp. 305-360.



**los demás beneficios (¿Cuáles son? ¿A quién? ¿Cómo se miden?).**

**En principio, el objetivo ideal debería ser el de mejorar el “bienestar”, pero, obviamente, se encuentran problemas al definir ese bienestar, que es un concepto multidimensional, que puede tener conflicto entre sus componentes y entre las múltiples partes que pueden ser afectadas. Por ello, triunfaba la versión de los beneficios financieros a corto plazo.** Con la teoría de agencia, que declaraba a los directivos como agentes de los accionistas, las escuelas de negocios se olvidaban del resto de los beneficios a la sociedad, **y se declaraba que los únicos stakeholders eran los accionistas.** Ello reiteraba el enfoque preconizado por Milton Friedman en los años sesenta<sup>86</sup>, y en gran parte por la escuela de economía de la Universidad de Chicago.

Sin entrar en detalles técnicos, se ha mostrado que la persecución de estos objetivos puede tener consecuencias negativas, ya que el impacto de la asignación de los recursos se hace en un contexto amplio, donde no solamente se producen beneficios monetarios, sino también se generan externalidades (impactos internos y externos, directos e indirectos, positivos y negativos).

**Lo de los intereses de la sociedad (demás stakeholders) se discutía en otras escuelas, no en las de negocios.** De allí la acusación del autor del libro, de que la HBS es el gran culpable de formar generaciones de MBA de élite, que con el poder que adquirirían hacían prevalecer los objetivos puramente financieros de las empresas. Y el autor culpa al (se ensaña con el) Prof. Jensen. Ciertamente, este fue un impulsor, pero atribuirle todo el mérito a él es darle demasiado crédito<sup>87</sup>. Lo que Jensen y Meckling **lograron fue que al asignarle la responsabilidad de obtener los máximos beneficios a los directivos, se concentraran**

---

86. Ver *Friedman y Smith: ¿Enemigos de la responsabilidad de la empresa?*, capítulo 1.9 del *volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

87. El suscrito cursó el MBA y el Ph.D. en una escuela de negocios en EE. UU., y terminó en 1975, momento en que se publicaba la teoría de agencia. Entonces, la enseñanza ya era esa, antes de que Jensen y Meckling la propusieran. No nos enseñaban que el valor de maximizar debía incluir los costos y beneficios a toda la sociedad, solo debía incluir aquellos que la empresa pudiera contabilizar, nunca mencionaron “externalidades”.

**sus acciones en lograr los intereses de los accionistas solamente. Y sí complicaron, y mucho, la tarea, que no ha terminado, de convencer a los dirigentes de que el objetivo de la empresa debe ser el bienestar de la sociedad.** El artículo que comentamos más adelante analiza en detalle este asunto.

La revista *The Economist* también se hizo eco de la publicación del libro, y en su número del 4 de mayo del 2017 publicó un artículo, del columnista *Schumpeter*, en forma de un memorando confidencial de la HBS a sus profesores: *HBS corre el riesgo de pasar de excelente a buena*. El memorando pasa revista a los logros de la escuela y reconoce que es un éxito comercial, pero les advierte que su liderazgo profesional está declinando, que el costo de la educación ha aumentado mucho con respecto a los salarios que los graduandos reciben, que el conflicto de intereses entre el origen de las donaciones y de remuneración de los profesores y las empresas sobre las que escriben representa un peligro para la integridad de la escuela, y que no ha logrado avances en la diversidad de los alumnos. Y llega a una conclusión que respalda la acusación del libro: **si se independizara de la universidad podría optar por maximizar los beneficios** (como ellos mismos enseñan) y pagar un dividendo especial a Harvard, que le permitiría a la universidad otorgar mayores becas a estudiantes menos privilegiados. ¡Sarcasmo inglés puro!

Creo que se puede decir, sin temor a equivocarse, que **no todas las enseñanzas de la HBS se dirigen a la maximización de beneficios, ya que es una escuela que también ha demostrado preocupación por los temas de responsabilidad social**, aunque hoy por hoy no es su fuerte, es un complemento al resto de la educación. El mismo autor reconoce que antes de comienzos de los ochenta, antes de que llegara Jensen, la HBS ponía énfasis en la formación de ejecutivos con conciencia social. No lo menciona, pero vale la pena recordar **que ya en 1927 el decano de su escuela de negocios, Wallace B. Donham, publicó un artículo, *The Social Significance of Business* (*Harvard Business Review*, 4, 406-419), en el cual defendía con elocuencia la responsabilidad de la empresa ante la sociedad<sup>88</sup>.**

---

88. Ver mi análisis del artículo en [Regreso al futuro: ¿Hay progreso en RSE?](#), capítulo I.4 del [volumen II de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica](#).



**Tampoco es cierto que sea solamente la HBS la que es culpable, la gran mayoría de las escuelas de negocios en EE. UU. y en otros países de Asia, Europa y América Latina (siguiendo el liderazgo de EE. UU.) también promueven el modelo economicista,** aunque hay que destacar que las escuelas del Reino Unido y de Europa continental suelen situarlo en un contexto más amplio, dentro de la tradición europea de preocupación social. Pero es en América Latina donde está la escuela de negocios más radical en estos temas, más que ninguna escuela en EE. UU.: la Universidad Francisco Marroquín, en Guatemala, cuyos héroes son Milton Friedman, Friedrich Hayek, Ludwig Von Mises, entre otros, y que forma el tipo de dirigentes que lamenta el libro.

**Sí, las escuelas de negocios y las facultades de economía contribuyen a que se difunda la idea entre los futuros dirigentes, de que el principal objetivo de las empresas es la maximización del beneficio financiero para la empresa y para sus dueños<sup>89</sup>.** Pero hay muchas escuelas que si bien usan estas enseñanzas como base, las ponen en el contexto del impacto social y ambiental de las actividades de la empresa, no solo el monetario, o sea, el bienestar social, y advierten sobre que el objeto de mejora no es el de los accionistas, sino el de la empresa. Y este es el tema central del artículo que reseñamos a continuación.

## II. ¿Quién determina cómo se debe gestionar la empresa?

---

Casi simultáneamente, en el número de mayo-junio del 2017 del Harvard Business Review, se publicó el artículo ***The Error at the Heart of Corporate Leadership: Most CEOs and Boards believe that their main duty is to maximize shareholder value. It is not,*** cuyos autores, Joseph L. Bower y Lynn S. Payne, son profesores de la HBS (el artículo descansa mucho en las ideas de Lynn Stout en el libro *[The Shareholder Value Myth:](#)*

---

89. Ver *Responsabilidad en la enseñanza en las escuelas de negocios* y *La responsabilidad de los economistas frente la responsabilidad empresarial*, capítulos IV.6 y IV.8 del *volumen I de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica.*

*How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*, que recomiendo ampliamente).

El artículo hace un análisis detallado de la teoría de agencia y sus problemas. Sus principales argumentos en contra de esta teoría son los siguientes (hemos analizado varios de ellos en artículos anteriores):

- **Los dirigentes no son agentes de los accionistas.** Si lo fueran, serían ejecutores de órdenes, pero legamente **son fiduciarios**, o sea, que tienen poder discrecional para la gestión de los recursos que les han sido encomendados, para el bien de la empresa.
- **Los accionistas no son los dueños de la empresa.** Al conseguir las acciones, **adquieren el derecho** a recibir su cuota parte de los dividendos que se distribuyan. No obtienen derechos sobre los activos de la empresa ni sobre su uso. Pueden vender esos derechos cuando quieran (para un análisis más detallado de esto, ver el primer artículo citado en la nota 6 al pie de página).
- **Los accionistas no tienen responsabilidades sobre las acciones que lleven a cabo las empresas**, que sí las poseen los dirigentes<sup>90</sup>. Es cierto que tienen el poder, con algunas limitaciones, de cambiar a los dirigentes para que hagan lo que les conviene a ellos, pero **no asumen responsabilidad por lo que hagan los dirigentes**.
- **En la gran mayoría de los casos los accionistas no son un bloque homogéneo**, con uniformidad de intereses. Muchas veces los grupos de control fuerzan el cambio de dirigentes y/o de estrategias para que mejore el valor de sus acciones, para luego venderlas. **Los grupos de control tienen poder, pero no responsabilidad** (de allí que un bloque de acciones con poder de control valgan más que las acciones separadas).

---

90. Ver mi análisis de esto en *¿Son los accionistas responsables por el comportamiento de la empresa?*, capítulo III.12 del *volumen II de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



- ◆ **La aplicación de la teoría de agencia reduce la visión de los dirigentes** y conduce a la transferencia de valor generado por la empresa a sus accionistas, lo que reduce la creación de valor futuro en las actividades de la empresa. Esto sucede, por ejemplo, cuando los grupos de control fuerzan la recompra de las acciones con el fin de aumentar su valor<sup>91</sup>.

Para ilustrar estos conceptos, el artículo hace un amplio análisis del intento de adquisición de la empresa *Allergan* por *Valleant Pharmaceuticals*, alentada por un grupo de accionistas activistas que querían aumentar los beneficios a corto plazo, a expensas de los de a largo plazo, cambiando la estrategia de *Allergan*. El análisis demuestra cómo esto destruía valor para la sociedad.

**Pero para el suscrito, el argumento más importante en contra de la teoría de agencia y a favor de la de los *stakeholders* es que los accionistas no son dueños de la empresa ni de sus activos, solo son propietarios de los derechos de recibir dividendos y proponer cambios en la gobernanza. La persona jurídica llamada empresa es la que es dueña de los activos y, por ende, responsable de su uso eficiente y efectivo, para mejorar su propio bienestar, lo que a largo plazo depende del bienestar de sus *stakeholders*, y no solo del de sus *shareholders*. Sí es cierto que para lograrlo usa dirigentes, pero estos, legalmente, deben tomar decisiones que promuevan el bienestar de la empresa y no las de ningún grupo de *stakeholders* en particular.**

### III ¿Qué debe maximizar la empresa?

---

**De la discusión precedente se concluye que la empresa debe tener como objetivo maximizar el bienestar de la misma empresa, para lo cual debe maximizar el bienestar de las partes que impac-**

---

91. Ver *Válora compartido o valor extraído: El caso de Nestlé... y otras empresas*, capítulo V.6 del *volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

**tan y son impactadas por sus actividades, en función del impacto que tienen sobre el bienestar de la empresa.**

**La maximización de los beneficios monetarios de los accionistas sería un caso extremo de esta conclusión general**, cuando las actividades de la empresa no impactan a nadie más que a los accionistas (caso inexistente en la práctica) o cuando los responsables de la gestión de la empresa deciden que los impactos que tienen sobre otros (personas y medioambiente, por ejemplo) son irrelevantes (visión sumamente miope, solo válida en una fracción infinitesimal de tiempo).

En términos pragmáticos, como decíamos en el capítulo 2, “El papel de la empresa en la sociedad”, del libro *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual para Ejecutivos*, **la empresa debe maximizar su valor sobre el largo plazo**. Técnicamente sería el valor presente neto de **todos los costos y beneficios, a corto y a largo plazo, incluyendo todos aquellos, sean o no traducibles en valores monetarios, sean o no parte de la contabilidad tradicional**, a una tasa de descuento que tome en cuenta los riesgos que corre la empresa a través de sus prácticas, responsables e irresponsables. Aun cuando en la práctica las estrategias no se diseñan comparando estos valores, conceptualmente indican el tipo de acciones que se deben tomar, en función de los costos y beneficios para la sociedad.

**A corto plazo, muchas empresas ignoran, convenientemente, los costos en que hacen incurrir a la sociedad, si esta no los exige (por ejemplo, los costos del cambio climático al que contribuyen). Pero a largo plazo no lo podrán hacer, o no deberán continuar haciéndolo. Deben asumir su responsabilidad ante la sociedad (RSE).**

Como dijo el CEO de Novo Nordisk, Lars Rebien Sørensen, al recibir el premio del Harvard Business Review al CEO mejor clasificado en el 2005: **“La RSE no es otra cosa que la maximización de valor a largo plazo”... “a largo plazo, los temas medioambientales y sociales se convierten en financieros”<sup>92</sup>.**

---

92. Ver *Algo es algo: Algo de RSE en un Ranking de CEO*, en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)

## IV. ¿Y para las empresas más pequeñas? ¿Y las que están en sus comienzos?

---

Al tenor del libro y el artículo analizados, esta discusión se ha centrado en grandes empresas que cotizan en bolsa. **¿Pero qué pasa con las empresas que no lo hacen o aun aquellas cuyo capital está concentrado en un grupo compacto, como lo es una empresa familiar?** Las conclusiones generales son las mismas, pero en este caso los “accionistas” tienen mayor poder sobre la gestión directa de la responsabilidad empresarial y hasta pueden ser los mismos. **Los “dueños” de este tipo de empresa suelen ser también consejeros y directivos; de hecho, son sus propios “agentes”.** En casos de empresas muy pequeñas no se llega a distinguir entre la empresa y el dueño, y la gestionan como una extensión de la persona. En efecto, no aplican las cinco objeciones mencionadas antes. En los casos de empresas pequeñas y familiares, la responsabilidad de los accionistas se extiende a la de la empresa, pero los efectos perniciosos de anteponer los intereses financieros de los dueños a los de la empresa y la sociedad son mucho menores. Son personas y empresas que están más identificadas con la responsabilidad social.

**Y las empresas que están en sus comienzos también suelen ser gestionadas por personas que tienen participación en su propiedad.** En este sentido, se parecen a las pequeñas empresas, pero con la diferencia de que en las etapas iniciales la preocupación por la supervivencia y el crecimiento suelen tomar precedencia frente a la responsabilidad ante la sociedad. No obstante, aquellas cuyo objetivo es atender la solución de problemas sociales (empresariado social), tienen su responsabilidad como parte de su razón de ser y, por su misma naturaleza, la gestión y la propiedad suelen ser comunes y estar alineadas.

Para no extender más el capítulo, remitimos al lector al capítulo citado en la nota 7 al pie de página, donde habíamos tratado la responsabilidad de los dueños para todo tipo de empresas.





## Capítulo V.2

# El valor de las empresas: los dirigentes empresariales se concentran muy poco en lo que a la gente de verdad le importa

*Un cínico es aquel que conoce el precio de todo y el valor de nada.*

*Oscar Wilde, 1854 - 1900*

Volvemos sobre un tema crítico para entender la responsabilidad de las empresas ante la sociedad, y cuya discusión, lamentablemente, no terminará nunca: **la compulsión de los dirigentes por tomar decisiones basadas, en su mayoría, en valores monetarios**, como si el valor monetario fuera el único valor que importa.

### I. ¿Captan los valores monetarios lo que importa?

Toda nuestra vida transcurre tomando decisiones en términos monetarios, y muchas veces solamente considerando estos valores, como si no existieran otros. En las decisiones de compras es el principal factor, y pocas veces tomamos en cuenta la calidad relativa o el bienestar que nos puede producir. Esto es natural, ya que **la mayoría trabaja para recibir una remuneración monetaria (bienaventurados los que lo hacen por la satisfacción)**, y al intercambiar ese trabajo por bienes y servicios lo valoramos, sin darnos cuenta, en lo que nos cuesta en términos del sacrificio del trabajo.

**A nivel personal somos menos compulsivos en cuanto a basarnos en valores monetarios, pero más irracionales**, en el sentido de tomar decisiones que no son las que mejor favorecen nuestro bienestar. No solo dejamos de considerar factores que pueden ser críticos, sino que además prevalecen sesgos, costumbres, impulsos, y muchas veces nos





dejamos influenciar por lo que hacen los demás, en un contexto diferente al nuestro. En época reciente se **ha desarrollado toda una literatura sobre el tema de la irracionalidad, en gran parte como reacción a los supuestos del comportamiento racional del *homo economicus*, cuya existencia es ampliamente supuesta en la teoría económica, y que la realidad contradice.** Un par de libros muy recomendados sobre el tema son *Pensar rápido, pensar despacio*, por Daniel Kahneman (premio Nobel en economía en el 2002), y *Las trampas del deseo: Cómo controlar los impulsos irracionales que nos llevan al error*, por Dan Ariely (la traducción literal del título en inglés es más descriptiva, aunque menos comercial: Previsiblemente irracional).

Con motivo de la publicación del cuarto (2018) de una **serie de artículos sobre las deficiencias de la profesión del economista**, por la revista *The Economist*, me pareció oportuno volver a abordar el tema de la **toma de decisiones basada en valores monetarios**. En el artículo se hace un análisis sobre **las consecuencias de concentrarse muy poco, al estudiar el valor de los bienes, en lo que a la gente le importa** (*The worth of nations: Economists focus too little on what people really care about, El valor de las naciones: los economistas se concentran muy poco en lo que a la gente de verdad le importa*). En buena parte analiza la eterna discusión sobre los problemas de medición del bienestar y progreso de las naciones, en particular de las deficiencias del Producto Interno Bruto, PIB. Es refrescante ver que *The Economist* reconoce las deficiencias de la profesión, y en particular, que **promueve una amplitud de miras más allá del pensamiento economicista y del *homo economicus***.

Es un artículo especializado, para economistas, y aunque el tema no es la responsabilidad de las empresas, podemos extraer lecciones. Parafraseando aquel título, en este capítulo hacemos un análisis de las **implicaciones de esa discusión para las empresas: “El valor de las empresas: los dirigentes empresariales se concentran muy poco en lo que a la gente de verdad le importa”**. Cambiamos “naciones” por “empresas” y “economistas” por “dirigentes empresariales”.

Todo el artículo se puede resumir en la cita atribuida a Einstein: **“No todo lo que se puede contar cuenta, ni todo lo que cuenta se pue-**

**de contar**". Ver mi artículo con ese título<sup>93</sup>, donde analizaba la importancia de considerar lo que no se puede medir en la gestión de la responsabilidad de la empresa y lo contraproducente de atenerse al mantra de gestión: **"si no se puede medir, no se puede gestionar"**. ¡Sandez!

## II. Valoración de bienes y servicios en la economía

Un ejemplo muy conocido sobre las distorsiones que puede traer la compulsión por la valoración en términos monetarios es la medición del Producto Interno Bruto, PIB, que supuestamente representa el valor de todos los bienes y servicios producidos dentro de un país en un período determinado. **Incluye todo lo que se puede medir y omite todo aquello que no se puede medir en términos monetarios, independientemente del valor que tenga para la sociedad lo incluido y excluido.** Y se pretende que representa una medida de la "magnitud de la economía" del país y de su progreso, y se usa para la toma de muchas decisiones de asignación de recursos en la economía y entre economías (por ejemplo, del presupuesto de la Unión Europea).

Para mostrar las consecuencias negativas de la compulsión de la cuantificación en términos monetarios, consideremos algunas inclusiones y exclusiones del PIB: **incluye la producción de armas, los gastos en guerras, en los desastres naturales. Sí cuentan los gastos en la prostitución, en el consumo de drogas, en la lucha contra el crimen, pero no se incluyen los "costos" de la contaminación ambiental, no incluye el trabajo no remunerado (hogar, voluntariado, comunidad, etc.), indispensable para el funcionamiento y cohesión de la sociedad, y la formación de los hijos** (para el 2010, en EE. UU., su inclusión hubiera aumentado el PIB en un 26%)<sup>94</sup>, **ni la contribución**

---

93. Ver el capítulo III.4 del *volumen I de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

94. Esto es una **forma subliminal de discriminación por género**, ya que gran parte de esta contribución la hacen las mujeres, y el PIB fue diseñado por hombres.



**de la economía informal, que en muchos países es significativa. Cuentan los gastos en salud y educación, pero no su calidad o efectividad. El PIB aumenta con las guerras, el crimen, las drogas, los desastres naturales, etc., y no disminuye con deterioros en la calidad del aire o el agua. O sea que el PIB no es una medida del avance de la sociedad ni del valor de la producción nacional, es una medida de lo que se puede contar, independientemente del valor para la sociedad. Es un producto interno muy “bruto”.** No todo lo que se puede contar cuenta, ni todo lo que cuenta se puede contar, lo cual puede llevar a decisiones contraproducentes para la sociedad.

Se han propuesto muchas *medidas alternativas de bienestar* para subsanar algunos de estos problemas, pero su análisis excede el objetivo de este capítulo (por ejemplo, el índice de *Felicidad Nacional Bruta* y el *Índice de Bienestar Económico Sostenible*). Baste decir que todos persiguen mejorar la relación del indicador con lo que a la gente le importa (“what people really care about”): el bienestar social. Y es aquí donde está el nexo entre el artículo de *The Economist* y este: considerar lo que le importa a la gente, aunque no sea medible.

**No es que los economistas no hagan esfuerzos para medir lo inmedible. Existen muchas metodologías que lo intentan.** De hecho, con una buena cantidad de supuestos, son capaces de poner un valor monetario a casi cualquier bien o servicio, pero ello no quiere decir que el valor refleje las preferencias de la sociedad (si es que estas se pudieran medir de forma práctica). Por ejemplo, para efectos de tomar decisiones sobre alternativas de seguridad aérea o vial, se le *asigna un valor a las vidas de las personas*. En juicios por accidentes o negligencia, la valoración se tiende a hacer sobre el valor presente de las futuras ganancias del difunto si continuara vivo. Pero ¿tiene sentido este valor para el cónyuge, para los hijos? ¿Era su único valor lo que aportaba monetariamente? Pero si no hay nada que no puedan cuantificar, las preguntas relevantes son: ¿Tiene sentido? ¿Refleja el bienestar social? ¿Es contraproducente para tomar decisiones?

Como dice el artículo de *The Economist*, **“Los economistas están en su utilidad mínima cuando intentan valorar algo que no se debería ni siquiera intentar.** Es conocido, por ejemplo, que calculan los beneficios financieros de la

*igualdad de género. Pero la igualdad de género tiene un valor intrínseco, independientemente de su impacto sobre el PIB... Estos dilemas pueden sugerir que es mejor dejar los aspectos éticos a los sociólogos. Pero esta división del trabajo sería insostenible. En efecto, los economistas generalmente trabajan sobre la base de que los costos y beneficios tangibles sobrepasan los valores subjetivos” (énfasis añadido).*

Parafraseando esa cita, podríamos decir que la **responsabilidad de la empresa ante la sociedad tiene valor intrínseco, independientemente de su impacto en la cuenta de resultados** (el argumento moral versus el argumento empresarial<sup>95</sup>). Los compartimientos estancos no son conducentes al progreso social, en estos asuntos multidisciplinarios **se requiere no solo el concurso de todas las disciplinas, sino además la integración de los diferentes enfoques.**

### **III. Valoración de bienes y servicios en la empresa**

**¿Por qué es importante estudiar esto en la empresa? Porque esta compulsión por cuantificar conduce a dos problemas en la toma de decisiones dentro de la empresa, ambos críticos para la asunción de su responsabilidad social: (1) da preferencia a las decisiones que se pueden basar en números, y (2) subvalora o ignora los que no se pueden cuantificar. El criterio de relevancia es la cuantificación, no el impacto sobre la empresa y la sociedad. Incluye los costos, cuantificables, pero ignora los beneficios, a veces intangibles, a veces no cuantificables, que muchas veces se dan a largo plazo, que son “descontados” a altas tasas implícitas de descuento y, por ende, se les valora muy poco en el presente, que es cuando se incurre en los costos. Un análisis de costo-beneficio completamente sesgado en contra de la responsabilidad empresarial.**

---

95. Ver [A Dios rogando y con el mazo dando: ¿Hasta cuándo esperamos por la responsabilidad empresarial?](#), capítulo II.1 del [volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica](#).



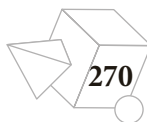
**El argumento central del artículo es la preponderancia que los economistas, y muchos que no lo son, le dan a lo que se puede medir en términos monetarios, para guiar la toma de decisiones.** Se reconoce la conveniencia de medir el valor de las cosas en términos monetarios, o sea comparables, para poder decidir entre las diferentes alternativas y así efectuar transacciones. Al final del día es el dinero lo que sirve como medio de intercambio, lo que permite el funcionamiento de la economía, de la vida diaria.

**No siempre es así, pero la obsesión con la valoración monetaria deja en segundo plano, o en ninguno, estas otras consideraciones, que sí tienen valor para la sociedad, pero que son difíciles o imposibles de valorar en los mismos términos.** Para los dirigentes de empresas, este sesgo puede alcanzar altos niveles de distorsión. Cuando nos han enseñado (¿indoctrinado?) que la toma de decisiones en la empresa debe basarse en un análisis de costos y beneficios en términos monetarios; cuando los bienes son escasos, como el caso del dinero, se deben asignar a la actividad que produce mayores beneficios netos. Cuando pedimos presupuesto para llevar a cabo una actividad, tenemos que demostrar que los beneficios superan los costos y son mayores que los del uso alternativo del dinero. **Las actividades relacionadas con la responsabilidad de la empresa están en desventaja competitiva con otras dentro de ella que tienen mayor facilidad de cuantificación, no necesariamente que sean más convenientes para el futuro de la empresa y de la sociedad.** No obstante, parece que no a todos se les exige demostración de beneficios cuantificables (los gastos en tecnología de información parecen estar exentos de esta restricción, ¡siempre les dan lo que piden!: “más vale caer en gracia que ser gracioso”).

#### **IV. Distorsión de los valores con el pensamiento economicista**

---

Esto no solo tiene consecuencias de que lleva a decisiones que pueden ser contraproducentes para el bien de la sociedad, sino que **además distorsiona progresivamente los valores de los individuos.**



**El énfasis en los valores monetarios de los bienes en la toma de decisiones, de que todo se tiene que expresar en términos monetarios, lleva a comportamientos egoístas. Los valores de la solidaridad, la lealtad, la cooperación, la honestidad, la equidad, la confianza, la compasión y la justicia no se pueden medir, y por ello dejan de entrar en el intercambio; a lo sumo se incluyen como consideraciones separadas, inconsistentes y ocasionales, después de que se ha tomado la decisión en términos monetarios. Y esto puede llevar a extremos. Perdemos el sentimiento, el apreciar el “verdadero valor de las cosas”, “lo que le importa a la gente”<sup>96</sup> (ver la adenda).**

## **V. ¿Cómo podemos paliar el problema?**

---

**La obsesión con la cuantificación en términos monetarios es un enemigo de la asunción de la responsabilidad integral de la empresa ante la sociedad, junto con el cortoplacismo**, inducido por los incentivos a los dirigentes de maximizar beneficios monetarios a corto plazo, el “descuento” de lo que ocurre en el futuro y la visión que tienen algunos dirigentes de la duración de sus cargos. Todo esto **firmemente arraigado por las enseñanzas en muchas escuelas de negocios y cursos avanzados de gerencia**, donde tienden a enfatizar estas ideas y el mantra de que *“lo que no se puede medir, no se puede gestionar y no cuenta”<sup>97</sup>*.

**Sin embargo, esto no se debe interpretar como una crítica a los economistas en general**, es más bien un análisis de una parte de la disciplina de la economía. Es una disciplina riquísima, que tiene muchas

---

96. Ver mi recensión del libro de Michael J. Sandel, *Lo que el dinero no puede comprar: Límites morales de los mercados*, capítulo I.10 del *volumen III de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

97. Esto lo habíamos comenzado a analizar en *La responsabilidad de los economistas frente la responsabilidad empresarial*, capítulo IV.8 del *volumen I de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



subdisciplinas, algunas de las cuales están adquiriendo realce en los últimos años, precisamente al reconocer las limitaciones de los modelos o esquemas tradicionales, que ponen el énfasis en las matemáticas y la cuantificación. **Están adquiriendo más seguidores las disciplinas de la “economía del comportamiento”, que no suponen decisiones racionales en la persona**, sino que no es un *homo economicus* y que otros factores del comportamiento tienen impacto en las decisiones, y que muchas veces no son racionales. La otra subdisciplina es la **“economía del bienestar”, donde se contemplan las decisiones que podrían llevar el bienestar a un mayor número de personas**, y este bienestar incluye no solamente la eficiencia en la asignación de recursos, como lo hace la microeconomía tradicional, sino que toma en cuenta otras consideraciones, como la equidad, la libertad, la justicia, etc.

**El problema para el entorno empresarial actual es que todavía dominan las enseñanzas más simplistas de la priorización de los costos y beneficios cuantificables, y prima el criterio de asignación eficiente de los escasos recursos, lo que deja fuera muchas consideraciones que “le importan a la gente”;** no hay tiempo para insertar las enseñanzas de la sociología, la psicología, la antropología, etc., en los modelos de toma de decisiones. Los complicaría muchísimo. Además, como dirían algunos defensores de estos esquemas: ¿Quién determina cuáles son las prioridades de la sociedad sabiendo que hay múltiples opiniones y opciones? ¿Cómo tomamos en cuenta lo que es moralmente deseable? Lo más sencillo parece ser usar un solo criterio: el de eficiencia, y que los que quieran, que añadan sus otros criterios. **Esta, de cierta manera, es la actitud de muchos empresarios: nosotros maximizamos los beneficios, distribuimos dividendos, y que los accionistas hagan lo que les parezca con su dinero.** Obviamente que esta actitud ignora al resto de los *stakeholders* (ver el capítulo anterior).

De allí el rechazo o la no adopción entusiasta de que la empresa tiene otras responsabilidades ante la sociedad, y que sus decisiones deben tomarlas en cuenta. Poco a poco se va adoptando esa visión más amplia del papel de las empresas ante la sociedad. Pero, como comentamos, **el modelo de la eficiencia es el que se sigue enseñando en las escuelas de negocios y cursos básicos de economía**, que los dirigentes llevan a las empresas a desarrollar la cultura de la eficiencia, que **ofrece resistencia al cambio**, cuando progresivamente los nuevos dirigentes traen una



visión más amplia. Algunas escuelas tratan de paliar estas “deficiencias” ofreciendo **asignaturas electivas** en sostenibilidad, sociología, antropología, psicología, o considerando algún caso especial dentro de las asignaturas tradicionales. Esto es visto por el estudiante como algo especial, **desintegrado, algo aparte, una segunda prioridad. La prioridad sigue siendo la eficiencia financiera.**

**Parte de la solución pasa por la renovación de los currículos, incluyendo asignaturas integradas: en finanzas** no se enseñaría la maximización de beneficios (primacía de los *shareholders*), sino la maximización del bienestar (primacía de los *stakeholders*), considerando los costos y beneficios, cuantificables o no, de la operación, no solo los expresables en términos monetarios. En esta disciplina hay un muy buen ejemplo. El caso *The Pfizer-Allergen Tax Inversion (Case A-230, Stanford Graduate School of Business)*, muy popular en los cursos de gestión financiera, se dedica exclusivamente a analizar los beneficios financieros de la inversión fiscal, de mudar la sede de la empresa combinada a la jurisdicción con menor carga fiscal (mayor posibilidad de elusión fiscal)<sup>98</sup>. Al dar por descontado que la fusión y mudanza cumplen con la legislación fiscal vigente, **no se menciona la ética de tal estrategia, la justicia de usar la infraestructura física, humana y financiera de un país y no pagar impuestos por ello, o pagar muy pocos en un país que no contribuyó al logro de los beneficios.** El purismo de circunscribir el caso a un tema estrictamente financiero y no considerar las demás implicaciones sociales, desprecia una oportunidad de desarrollar una visión más amplia, en los estudiantes, del papel de la empresa, y les realza las ventajas de la elusión fiscal.

**En mercadotecnia** no se enseñaría solo la política de precios que capture los máximos beneficios de la venta, sino que consideraría la capacidad de pago del cliente (en todo no es posible hacerlo, es más propicia en los servicios); la propaganda no solamente trataría de crear demanda, sino ofrecer amplia información sobre la responsabilidad del producto y el uso/consumo responsable. En **organización empresarial** no solo se

---

98. Ver *Ética grande y ética pequeña: Elusión fiscal y el código de ética en Pfizer*, capítulo I.3 del *volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



enseñaría gestión de los **recursos humanos**, con el énfasis en **recurso** (remuneración, evaluación, promoción, etc.), sino que se pondría la gestión en el contexto **humano**, de la persona integral, con sus necesidades de desarrollo personal y profesional, políticas de beneficios, enriquecimiento del trabajo, necesidades familiares, etc.

¿Estas lecciones serían implementadas en mercados altamente competitivos? No del todo, pero quizás un poco mejor de que lo que se hace ahora.

Y el lector se preguntará: ¿y esto no es lo que hacen las maestrías o diplomados en responsabilidad social o sostenibilidad? Estas caen en el problema opuesto. Enseñan el comportamiento empresarial responsable, con el **lenguaje del bien de la sociedad**, pero en abstracción del entorno en que se deben desenvolver, con un supuesto de que todos están de acuerdo. *Preaching to the choir*. Sin embargo, la clave es aprender el **lenguaje de los negocios con fines de lucro**, que es con lo que van a tener que lidiar. Dentro de la empresa se enfrentarán a un ambiente hostil, con personas que hablan otro lenguaje, el de los beneficios monetarios. En estas especializaciones se debe enseñar ese lenguaje, cómo piensan y actúan los maximizadores de beneficios financieros. Y lo más importante para aquellos profesionales es vencer los obstáculos, como convencer a los escépticos, **como promover e implementar el cambio de cultura. Ambos grupos deben aprender el lenguaje del otro para poder comunicarse**. Nada fácil.

**¿Y los profesores para esta visión multisectorial dónde están?** Este movimiento hacia la integración de la sostenibilidad como parte del modelo de gestión empresarial tomará mucho tiempo. Los profesores fueron educados con el antiguo esquema y tienen mucho invertido en ello. **Tardarán mucho tiempo en su cambio de cultura docente para promover el cambio de cultura empresarial. Gran obstáculo.**

## VI. En resumen: ¿cuánto vale tu madre?

---

**No tiene precio. ¡Priceless!** Digo madre, porque es lo único que todos, indefectiblemente, tenemos o hemos tenido. No creo que a nadie



se le ocurra “gestionar” a su madre a través de la **valoración de sus servicios, cuantificación del amor y de la vida que nos ha dado**<sup>99</sup>. Claro que esto es un caso extremo de medición, pero es muy apropiado para ilustrar la importancia de gestionar lo que no se puede medir y que, aunque no sea cuantificable, tiene valor. Es extrapolable, aunque en menor escala, a la contribución que puede hacer la empresa por la sociedad.

No todo lo que se puede medir cuenta, ni todo lo que cuenta se puede medir, pero puede tener un alto valor y se debe gestionar.

## **Adenda (enero del 2109)**

---

Un estudio<sup>100</sup> sobre la educación en escuelas de economía, comparado con la educación en ciencias políticas, refuerza los argumentos que hemos desarrollado en los tres capítulos de esta parte del libro. El resumen de sus conclusiones dice que:

*El estudio de la economía es probable que resulte en un aumento en la priorización del hedonismo (maximización del placer y minimización del dolor), de los valores del poder (capacidad de ejercer el poder sobre los medios necesarios para lograr los fines) y valores de autodirección (utilización de criterios propios para la toma de decisiones, en oposición al empleo de reglas generales), y posiblemente en una disminución en los valores del universalismo (preocupación por el bienestar social y la conservación del medioambiente). Aun cuando el estudio de economía puede capacitar a los individuos a ser más efectivos en la adquisición y utilización de los recursos, es probable que limite su capacidad de tomar decisiones éticas, al reducir sus acciones*

---

99. Ver *Cuánto vale tu madre: Relevancia versus medición*, capítulo I.5 del *volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

100. Racko, G. The Values of Economics. *Journal of Business Ethics* (2019), 154: 35-48 (solo disponible por suscripción).

*al cálculo de los medios necesarios para lograr fines racionales* (el contenido entre paréntesis no está en la cita original, y se ha añadido para facilitar la comprensión).

Es de destacar que el estudio está hecho para estudiantes, lo cual puede no ser representativo de los profesionales en ejercicio. Adicionalmente, parece que se limita a la enseñanza de la economía bajo el modelo del “*homo economicus*”, sin considerar el espectro más amplio, que incluye economía del comportamiento y del bienestar (estas subdisciplinas no suelen ser cubiertas en la enseñanza de la economía en las escuelas de negocios, aunque sí en la educación de posgrado en economía).



## Capítulo V.3

### Suboptimización social en la optimización económica: RSE versus economía

En el capítulo anterior destacábamos que las decisiones en el ámbito agregado en la economía, y en el desagregado en las empresas, se tomaban muchas veces considerando solamente los valores que fueran cuantificables en términos monetarios, o por lo menos en expresiones comparables, pero siempre medibles. Esto es consecuencia del **sesgo que induce la formación económico-financiera en la toma de decisiones: “Solo se puede gestionar lo que se puede medir”**, aunque no hay que descartar que las dificultades de la medición en términos comparables lleven a omitir algunas variables relevantes para la toma de decisiones.

**Pero el sesgo lleva muchas veces a que se hagan pocos esfuerzos para incorporar las variables (irrelevantes!) de difícil medición, lleva a omitir variables.**

En este complemento al capítulo consideramos con más detalle ese sesgo, ya que lo que parece una optimización en la asignación de los escasos recursos, el objetivo del análisis económico, puede terminar siendo contraproducente cuando se consideran los impactos de esas decisiones en un contexto más amplio que el de las variables medibles. **Lo que parece ser una optimización, desde el punto de vista económico de las variables medibles incorporadas, es una suboptimización desde el punto de todas las variables relevantes, algunas omitidas, algunas no medidas.** Uno es la práctica tradicional del análisis económico, y el otro es un intento de optimización social.

### ¿Optimización o suboptimización dañina?

La definición tradicional de la disciplina de la economía es de Lionel Robbins (1932), quién dijo que **“la economía es la ciencia que estudia**





**la conducta humana como una relación entre fines y medios escasos que tienen usos alternativos”. De esta definición se desprende que siendo los medios escasos y teniendo estos usos alternativos, deben utilizarse con la mayor eficiencia posible y asignarse a los fines que producen mayores beneficios.** En teoría todo está bien, de allí su atractivo como guía para la asignación de recursos.

**Pero en la práctica el sistema económico es solo un subsistema del sistema social.** El problema es que este se ignora muchas veces, y, por ejemplo, en las decisiones dentro de la empresa se suele ignorar la parte del sistema social que no hace parte del económico. **Aun cuando la asignación de recursos sea eficiente desde el punto de vista económico, puede no serlo desde la perspectiva de la sociedad. La responsabilidad de la empresa ante la sociedad, RSE, va más allá de la utilización eficiente de sus escasos recursos dentro del subsistema económico, necesario pero no suficiente, y potencialmente dañino<sup>101</sup>.** El subsistema económico no lo es todo.

**De una manera no totalmente rigurosa, desde el punto de vista de la RSE, podríamos decir que el subsistema económico es el que les preocupa más a los accionistas, y el sistema social en su conjunto es que le preocupa, o debería preocuparle, a todos los stakeholders.** La optimización del sistema económico dentro de la empresa no solo no es optimización de su conjunto social, sino que además puede ser dañino, de modo que lleva a decisiones que perjudican a la sociedad. No hace

---

<sup>101</sup> En el sitio [Concepto de Economía](#) se presenta una breve pero muy precisa descripción de la problemática que tratamos en este capítulo, aunque no en lo relacionado con el sistema de la empresa: ***El sistema social está compuesto por diversos subsistemas (político, cultural, económico), pero cada uno de estos subsistemas puede aislarse solo mediante un proceso de abstracción. Los subsistemas interactúan entre sí. El sistema económico, objeto de estudio de la economía y subsistema del sistema social, está compuesto por los fenómenos de producción y distribución de bienes y servicios. Se habla de sistema económico como dimensión (y no como parte) del sistema social, reconociendo una estrecha vinculación entre lo económico y las demás dimensiones del sistema social (política, cultural, institucional, etc.). Estas relaciones son tan estrechas que es imposible separar los problemas económicos sin desvirtuar la naturaleza misma de los fenómenos sociales. Solo a los fines analíticos, cada ciencia social “aisla” los problemas que le son específicos. Los diferentes enfoques de las ciencias sociales analizan la misma realidad desde puntos de vista diferentes. Estos enfoques no son excluyentes sino complementarios (énfasis añadido).***

falta mucha discusión, basta ver los casos de la contaminación ambiental (que puede no tener un costo tangible para la empresa) o la explotación de un mercado laboral con exceso de oferta (pagando sueldos de mercado, pero de extorsión). **Ambos pueden ser parte de la optimización económica, pero son perjudiciales para la optimización social**<sup>102</sup>.

Hay que destacar que esta crítica no quiere decir que la disciplina de la economía sea restringida. Existe toda la subdisciplina de la **Economía del Bienestar**, que se refiere a “*la economía como el estudio de las condiciones bajo las cuales se puede maximizar el bienestar de una comunidad, y la elección de las acciones necesarias para llevarlo a cabo*”. Esta disciplina podría ampliar el contexto de las decisiones empresariales y es compatible con la visión de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. **El problema es que esta disciplina se ha limitado a aspectos más agregados, en el ámbito de la economía como un todo, en la formulación de políticas públicas y, sobre todo, en su aplicación al desarrollo económico. No está considerada en la teoría, ni la práctica, en la toma de decisiones dentro de la empresa.**

**En la empresa se están aplicando los conceptos de la economía del bienestar, pero de una manera inconsciente, empírica, conceptual, ocasional, aislada**, no dentro de un marco teórico-práctico integral. Es la concepción más amplia de la RSE, pero que la aplicamos sin un marco de base, de forma casuística. De nuevo, de manera no totalmente rigurosa, podríamos decir que la **economía del bienestar dentro de las empresas sería la consideración de la RSE**, incluyendo variables omitidas y tratando de cuantificarlas, en la toma de decisiones, para optimizarlas en el contexto empresarial integral.

El principio de pantonomía o universalismo, según Ortega y Gasset, dice que:

*“Las ciencias (biología, física...) se interesan por una parte de la*

---

**102.** Y aquí el lector avezado podría decir que si considerasen las decisiones en plazos suficientemente largos, se tomarían en cuenta las desventajas (costos) de la contaminación y la explotación laboral. Pero esto no suele hacerse en la práctica dentro de la empresa, y si se hace, **la “tasa de descuento” de esos costos se supone elevada**, de tal manera que en los valores del futuro tienen muy bajo valor en el presente. Es el típico problema de la evaluación económica de las consecuencias del cambio climático.



*realidad, la filosofía lo hace por el todo, por el universo en general; el filósofo relaciona aquello que le interesa (lo moral, lo bello, la verdad...) con el conjunto de la realidad tratando de descubrir el sentido de las cosas, el ser presente en todas ellas”.*

Que podríamos parafrasear en la empresa como:

*La economía se interesa por una parte de la realidad; la responsabilidad de la empresa ante la sociedad lo hace por todas las actividades de la empresa y sus impactos directos y potenciales; el directivo responsable relaciona aquello que le interesa (mejorar la sociedad...) con el conjunto de la realidad tratando de descubrir el propósito de la empresa, la razón de ser de todas sus actividades.*

**Debemos entonces movernos hacia una concepción más amplia de las decisiones “económicas”. La economía se preocupa solo de un subconjunto de la sociedad, cuya optimización puede estar en contradicción o conflicto con el resto de las actividades de esa sociedad.** Si queremos tomar las decisiones que mejoren la eficiente asignación de recursos, las que conduzcan a un “bien” mejor, debemos redefinir qué es ese bien, y ese bien no solo es el valor monetario, o el de los factores de intercambio que se pueden medir. Debemos incluir lo no expresable en valores monetarios.

**Pero todavía nos queda el problema de definir la “función objetivo”, el “bien” de quién. Para mí como individuo es fácil, pero para la sociedad es muchísimo más complejo. ¿Quién define lo que es el bien social? ¿Cómo hacemos el balance e intercambio entre las preferencias de unos y otros y resolvemos los conflictos?** Algunos creen que el progreso social consiste en crecimientos elevados, para aumentar la producción y el empleo, otros creen que el crecimiento debe ser moderado por la sostenibilidad en el consumo de los recursos no renovables. ¿Quién prevalece cuando no tenemos un valor único de intercambio?: ¿el dinero?

**Estas dificultades no obstan para que se expanda la concepción de las decisiones económicas, y aplicar los conceptos de la economía del bienestar, aunque no sea posible hacerlo rigurosamente**



**en la práctica, a las decisiones empresariales, con una visión más amplia de las variables involucradas, de su valoración y del balance entre ellas.**

**Para que la empresa asuma su responsabilidad integral ante la sociedad, sus decisiones no pueden limitarse a las variables cuantificables en términos monetarios y a corto plazo.** Las decisiones deben considerar las variables que suelen ser omitidas en los análisis económicos tradicionales y tratar de cuantificar las que sea posible, y considerarlas, aunque solo sea de forma conceptual.

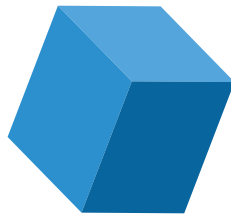
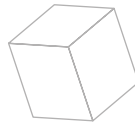
**Ignorarlas no es una alternativa viable.**

The background is a solid dark blue color. It features several abstract geometric elements: a large light blue circle in the upper right, a smaller light blue circle in the middle left, and various light blue triangles and lines scattered throughout. The overall style is modern and minimalist.

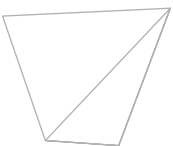
# 6

Sexta parte

## Responsabilidad social en los mercados financieros



**E**sta sexta parte está dedicada a la interacción entre la responsabilidad empresarial y los mercados financieros, y se presenta en dos grupos de capítulos: el primero contiene cinco capítulos sobre los bonos verdes, y el segundo, dos sobre las presiones que las empresas responsables enfrentan al cotizar en las bolsas de valores.





## **El primer capítulo**

### **Bonos verdes, sociales y sostenibles.**

#### **Primera parte: ¿Qué son y para qué sirven?**

Incluye una amplia cobertura de los bonos verdes (medioambiente), sociales y de sostenibilidad (social y ambiental), BVSS, generalmente agrupados bajo el nombre común de “verdes”. Analiza qué son los bonos BVSS, las definiciones y criterios más aceptados para su calificación como tales, las actividades y proyectos financiados de acuerdo con estos criterios, las diferentes modalidades financieras de emisión de estos bonos, un análisis de la evolución reciente del mercado de estos bonos y las metodologías para la calificación y verificación de las emisiones.

## **El segundo capítulo**

### **Bonos verdes, sociales y sostenibles.**

#### **Segunda parte: ¿Añaden valor?**

Presenta un análisis de algunos ejemplos de emisiones de estos bonos para poder apreciar la gran variedad de modalidades y emisores (instituciones multinacionales, gobiernos nacionales y subnacionales, instituciones financieras y empresas) y el destino de sus recursos, analiza las razones para emitir este tipo de bonos en contraste con los bonos tradicionales, discute el valor agregado que pueden tener estos bonos, elemento clave para poder determinar su legitimidad, y analiza el argumento, muy común, para promover estas emisiones, de que representan un costo de financiamiento más barato.

## **El tercer capítulo**

### **Bonos verdes, sociales y sostenibles.**

#### **Tercera parte: ¿Legitimidad o greenwashing?**

Incluye una amplia discusión sobre el uso de estos bonos para parecer responsable y analiza las condiciones de legitimidad a través de un análisis detallado de los principios que deben cumplir, la información que se presenta, las metodologías de verificación, calificación y seguimiento y las motivaciones de los emisores con el objeto de determinar

el potencial de que sean usados para greenwashing. Incluye el análisis de cinco casos sospechosos y cinco que parecen legítimos.

## **El cuarto capítulo** **Bonos verdes, sociales y sostenibles.** **Cuarta parte: Un ejemplo paradigmático**

Analiza con más detalle una emisión del Banco Mundial, con elementos innovativos, que deber ser un buen ejemplo de estas emisiones.

## **El quinto capítulo** **Bonos verdes, sociales y sostenibles.** **Quinta parte: Mejorando la legitimidad y el impacto**

Usa las lecciones aprendidas en los cuatro capítulos anteriores para proponer una mejora en los criterios de calificación, la información que se va a presentar, la verificación, calificación y seguimiento de la ejecución de las actividades y proyectos, con el objeto de pasar de intenciones a impacto real.

## **El sexto capítulo** **¿Las empresas certificadas como responsables pueden cotizar en bolsa?**

Analiza el caso de una empresa calificada como B-corp que cotiza en una bolsa de valores, y los embates que ha sufrido por parte de inversionistas activistas que alegaban que la responsabilidad reducía el rendimiento financiero, y sus esfuerzos exitosos en cambiar la gerencia y estrategia de la empresa. Lamentablemente, sus stakeholders no estaban en condiciones de apoyar a la gerencia contra estos activistas. Concluye que las empresas responsables que cotizan en bolsa deben tener un nivel de gerencia igual o superior a las empresas que no tienen la responsabilidad como razón de ser, para poder vencer estos embates. No basta con buenos propósitos.



## El séptimo capítulo

### ¿Las empresas responsables pueden resistir los embates de los activistas financieros?

Analiza el caso de otra empresa, ampliamente conocida por su responsabilidad, que también fue sometida a embates de accionistas activistas que pretendían hacerle cambiar de rumbo. En este caso, la empresa resistió los embates, en gran parte porque tiene una gestión reconocida como líder y un grupo de *stakeholders*, incluyendo muchos accionistas, que la respaldaron.



## Capítulo VI.1

### Bonos verdes, sociales y sostenibles.

#### Primera parte: ¿Qué son y para qué sirven?

Una tendencia reciente que está tomando mucho impulso son las **emisiones de bonos verdes** (nombre genérico) para financiar actividades y proyectos relacionados con la sostenibilidad y la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. En este capítulo analizamos qué son, en qué se usan los recursos obtenidos, cuáles son las modalidades de emisión, la magnitud del mercado y la verificación y evaluación de las emisiones. En el siguiente capítulo analizamos ejemplos, su relación con la RSE, y discutiremos las razones para su emisión y el potencial de agregar valor. En el tercer capítulo analizamos el potencial de estos bonos para el *greenwashing* y comentaremos algunos ejemplos de ello, en el cuarto presentaremos un buen ejemplo de una emisión de bonos sociales, y en el quinto, con base en lo aprendido en los cuatro capítulos anteriores, haremos una propuesta para mejorar su legitimidad en impacto y, por ende, su atractivo para los inversores.

#### I. ¿Qué son los BVSS?

---

Estos bonos se emiten para financiar una multitud de actividades y con diferentes nombres. Para abreviar usaremos el término BVSS<sup>103</sup> para referirnos **a los bonos verdes, bonos sociales y bonos sostenibles en su conjunto, aunque la mayoría de los artículos los llaman simplemente verdes (de forma errónea)**, porque fueron los primeros emitidos para financiar actividades relacionadas con el medioambiente en general y con el uso de la energía y la reducción de emisiones en particular. Recientemente se han expandido a financiar actividades

---

103. Este término no se usa en la literatura, se utiliza en este artículo solo para ahorrar palabras.



empresariales y de gobiernos en temas sociales y actividades que promueven la sostenibilidad en su sentido más amplio. También se usa el término “**bonos de cambio climático**” (*Climate Bonds*) para referirse a los que se dedican específicamente a medidas para combatir el cambio climático (eficiencia energética, energía renovable y otras fuentes alternativas, entre otras). En la discusión que sigue los incluyo en los BVSS (no incluimos los **bonos de impacto social** por ser una categoría muy especial de bonos sociales)<sup>104</sup>.

Como todos los bonos financieros, estos son emisiones de valores negociables en forma de deuda del emisor, pero que en este caso **los recursos están destinados a financiar exclusivamente actividades y proyectos relacionados con la sostenibilidad social y ambiental**, a diferencia de la deuda bancaria o los bonos tradicionales que financian las actividades rutinarias de las empresas, sin restricciones, pero que también pueden incluir todas aquellas actividades. **En la emisión, el emisor determina los destinos que se le darán a los recursos, que pueden ser muy específicos o generales, y se compromete a hacerlo.** Las emisiones de bonos suelen estar confirmadas por verificadores independientes, que establecen que cumplen con criterios generalmente aceptados para este tipo de bonos. También es común que los emisores reporten de forma periódica sobre el uso de los recursos, lo cual también puede ser objeto de verificación independiente.

Pero **¿hay una definición oficial de bonos verdes, sociales y sostenibles** (aquí conviene especificar los tres, ya que tienen características diferentes)? ¿Hay consenso sobre lo que son? ¿Hay criterios que deben cumplir? Por ahora es algo novedoso en el mercado y muchas instituciones, públicas y privadas, se están posicionando para imponer sus propios criterios.

Los criterios más reconocidos son los de la **International Capital Markets Association (ICMA)**, una alianza de más de 530 instituciones de emisores e inversores en 60 países, que promueve el buen funcionamiento de

---

104. El lector interesado puede consultar la publicación del Banco Europeo de Inversiones [The need for a common language in Green Finance](#), para el caso de bonos puramente ambientales.



los mercados de deuda. En enero del 2014 comenzó con la publicación de **criterios, de aplicación voluntaria, para la calificación de los tres tipos más comunes de bonos**, [\*Principios de los bonos verdes \(GBP\)\*](#), [\*Principios de los bonos sociales \(SBP\)\*](#) y las [\*Guías de los bonos sostenibles\*](#) (disponibles en español al final de las respectivas páginas en el sitio). Los bonos sostenibles usan los criterios de los verdes y los sociales, por lo que para ellos solo se produce **una guía** que se refiere a esos dos grupos de principios. Estos son de relativa aceptación general. El lector puede ver los detalles en estos nexos, por lo que solo reproducimos la definición para ilustrar la discusión que sigue:

- Los **bonos verdes** son cualquier tipo de bono en el que los fondos se aplicarán exclusivamente para financiar o refinanciar, en parte o en su totalidad, proyectos verdes elegibles, ya sean nuevos y/o existentes y que estén alineados con los cuatro componentes principales de los bonos verdes (ver más abajo).
- Los **bonos sociales** son cualquier tipo de bono en el que los fondos se aplicarán exclusivamente para financiar o refinanciar, en parte o en su totalidad, proyectos sociales elegibles, ya sean nuevos y/o existentes y que estén alineados con los cuatro componentes principales de los bonos sociales (ver más abajo).
- Los **bonos sostenibles** son aquellos bonos en los que los fondos se aplicarán exclusivamente a financiar o refinanciar una combinación de proyectos verdes y proyectos sociales. Los bonos sostenibles están alineados con los cuatro pilares principales de los GBP y SBP, siendo los primeros muy relevantes para los proyectos verdes, y los segundos, para los proyectos sociales.

En el caso de los bonos verdes y sociales, los principios establecen detalles en cuanto a los requisitos que deben cumplir en sus cuatro partes: **1. Uso de los fondos; 2. Proceso de evaluación y selección de proyectos; 3. Gestión de los fondos; y 4. Informes**. Es el cumplimiento de estos requisitos lo que les da legitimidad a los bonos. No basta con llamarlos verdes, sociales o sostenibles, de allí que muchos emisores obtengan verificación independiente del cumplimiento de estos criterios u otros criterios con los cuales sean emitidos.



En noviembre del 2017 el **ASEAN Capital Markets Forum**, que **agrupa a los reguladores de los mercados de capitales de la región (sudeste asiático) aprobaron los [ASEAN Green Bond Standards](#)**. Es la primera vez que los estándares son emitidos por reguladores de esa actividad y, por ende, son de cumplimiento obligatorio en la región. Afortunadamente, estos estándares se basan en los de la ICMA descritos antes, pero añaden algunos criterios como Emisores elegibles (de la región), Proyectos no elegibles (generación de potencia con combustibles fósiles), Acceso continuo a la información sobre el uso de los recursos, Mayor frecuencia en el reporte y Revisión externa (voluntaria, pero por antes que son calificados).

**En el caso de bonos verdes dedicados al combatir el cambio climático, la [Climate Bonds Initiative](#) (una operación comercial, a diferencia del ICMA) ha desarrollado un esquema de [estándares](#) y [certificaciones](#) para verificar las credenciales de esos bonos.** El estándar expande los principios de bonos verdes del ICMA, con detalles más específicos al cambio climático (selección de proyectos, reportes para emisión y sobre la ejecución, uso de recursos, separación de los recursos, taxonomía de proyectos y certificación de la emisión y de la implementación, entre otros). Este es un buen ejemplo de empresas comerciales que tratan de monetizar el interés en estas emisiones y emiten sus propios criterios para luego vender las certificaciones (¡y hasta otorgan premios!). Pueden contribuir a la confusión en el sector.

**Pero hay y habrá proliferación de criterios de calificación.** Un ejemplo lo constituyen China y Starbucks. China, como el país de mayor volumen de emisiones del sector público (más de US\$26.000 millones en el 2017) y por las características especiales de sus mercados financieros, ha optado por establecer sus propios criterios. Sin embargo, para atraer capitales extranjeros coordina con el principal emisor individual, el Banco Europeo de Inversiones, para armonizarlos con los de mayor aceptación internacional. Por ejemplo, sus criterios permiten el financiamiento de proyectos con “carbón limpio” (un eufemismo).

Starbucks, una de las empresas pioneras en la **emisión de bonos sociales**, ha desarrollado criterios para sus proyectos muy específicos de apoyos a la producción del café, que, en parte por ser sui géneris, son

verificados y auditados de forma independiente, asegurando que, dentro de su especificidad, están acordes con los principios generales.

En parte para atajar las posibles confusiones de la proliferación de criterios, **la Unión Europea, apoyándose en su poder de regular las actividades en su territorio, está considerando una [recomendación del grupo de expertos sobre finanzas sostenibles](#)<sup>105</sup>, para el establecimiento de estándares oficiales para las emisiones de bonos verdes y la creación de una etiqueta o certificado europeo que los acredite como tales.** Obviamente que de adoptarse estas recomendaciones, se contribuirá a la credibilidad de las emisiones de bonos, pero se reducirá la comparabilidad entre diferentes regiones del mundo, a menos que adopten el modelo de ASEAN de adoptar los de ICMA y añadirle algunas especificidades europeas.

Como en todos los esquemas competitivos (por ejemplo, informes, estándares y etiquetas de sostenibilidad), **la legitimidad de los diferentes criterios dependerá de su aceptación por parte de los mercados. Por ahora el ICMA constituye el mínimo generalmente aceptado.**

## II. Actividades y proyectos financieros

---

**Los recursos de los bonos verdes (ambientales, incluyendo el cambio climático)** se usan para actividades y proyectos en energía renovable, eficiencia energética (incluidos los edificios eficientes), gestión sostenible de residuos, uso sostenible de la tierra (incluidas la silvicultura y la agricultura sostenibles), conservación de la biodiversidad, transporte limpio, gestión sostenible de las aguas (incluida el agua limpia o potable y las residuales) y adaptación al cambio climático, entre otras actividades.

**Lo recursos de los bonos sociales** se usan para actividades y proyectos

---

105. [Final report of the High-Level Expert Group on Sustainable Finance](#) (enero del 2018). Comisión Europea.



en infraestructura básica asequible (por ejemplo, agua potable, alcantarillado, saneamiento, transporte), acceso a servicios esenciales (por ejemplo, salud, educación y formación profesional, asistencia sanitaria, financiación y servicios financieros), vivienda asequible, generación de empleo a través de potenciar la financiación de la pequeña y mediana empresa, seguridad alimentaria, y fortalecimiento y avance socioeconómico, entre otros. **Los recursos deberían destinarse a poblaciones menos favorecidas, pero en la práctica no todos hacen esta distinción. Esto puede ser un criterio para diferenciar entre los que emiten bonos con fines de responsabilidad social y los que los emiten para sus actividades normales, pero que los quieren emplear para el mejoramiento de la sociedad.** Por ejemplo, Starbucks los utiliza para mejorar la calidad de vida de sus suplidores de café que viven en condiciones adversas, a diferencia de la Comunidad de Madrid, que los usa para favorecer a toda su población (ver los ejemplos más adelante), no solo a los más desposeídos.

**Los bonos de sostenibilidad** financian combinaciones de las actividades mencionadas antes o **actividades relativamente generales que no son tipificables, que producen beneficios sociales y ambientales al mismo tiempo**, o bien que no se conoce de antemano a qué tipo de proyecto se destinarán. Por ejemplo, una empresa puede emitir el bono para mejorar la calidad de vida de la comunidad usándolo en multitud de actividades sociales y ambientales, y no sabiendo exactamente cuáles serán los destinos, quiere tener la flexibilidad de asignar recursos a proyectos sociales o ambientales, según las necesidades que surjan. Será también el caso de una institución financiera que no sabe de antemano el tipo de proyectos para el que solicitarán su financiamiento.

### III. Diferentes modalidades financieras de los bonos

Como en el caso de los bonos tradicionales, los BVSS se emiten en **diferentes modalidades financieras (de cobertura de riesgo crediticio)**, que amplían la gama de actividades y proyectos que pueden ser financiados, más allá de los bonos corporativos o de deuda pública tradicionales, y amplían el mercado de los potenciales inversionistas.



En el mercado ya se encuentran cuatro modalidades:

- **Simple**, cuando el repago de los bonos está **garantizado por la capacidad financiera del emisor**. El riesgo para el inversionista es el de la capacidad/voluntad de pago del emisor (cuando son emitidos por instituciones financieras pueden ser colocados directamente, primer piso, o a través de otros intermediarios financieros, segundo piso).
- **De ingreso**, cuando el repago de intereses y principal está **garantizado por flujos de ingresos previamente especificados del ente emisor**, asignados de manera explícita al servicio de esa deuda. Estas son emisiones comunes en gobiernos subnacionales, que pueden asignar ciertos impuestos a ese pago. El riesgo para el inversionista es que algunos de esos ingresos no se materialicen.
- **Project finance**, cuando el servicio de la deuda está **garantizado por los ingresos que genere el proyecto en cuestión**. El inversionista comparte los riesgos con el promotor/dueño del proyecto, por lo que puede querer pedir mejores condiciones financieras e imponer condiciones sobre el uso de los recursos y la gestión del proyecto. No hay empresa o gobierno que garantice el repago.
- **Titularizado**, cuando el **servicio de la deuda se hace con los ingresos de una cartera de proyectos y no de un solo proyecto o actividad**. Esta modalidad suele ser usada por instituciones financieras para refinanciar su “cartera de proyectos verdes” o para financiar a otras instituciones para que estas, a su vez, lo hagan. Para el servicio de la deuda los inversionistas pueden o no tener acceso a la capacidad financiera del emisor, dependiendo del propósito y otras condiciones de la emisión.

Esta variedad de opciones para compartir los riesgos de la emisión puede **ampliar el mercado de inversionistas interesados, no solo hacia los que quieren tener inversiones responsables sino además a aquellos que también buscan mayores rendimientos tomando**



**mayores riesgos.** Por ahora los más comunes son los simples, pero algunos emisores que ya emiten las tres modalidades de mayor riesgo crediticio, las “verderizan”, segmentando sus proyectos o inversiones verdes para capturar inversionistas responsables. En el siguiente capítulo mostraremos ejemplos de esas modalidades.

También se está comenzando a desarrollar un **mercado de préstamos verdes**, que también son préstamos como los tradicionales, pero cuyos recursos deben destinarse a actividades similares a las elegibles para los bonos verdes. También estos préstamos se han estado otorgando, pero ahora se aprovecha la expansión del mercado de bonos verdes para etiquetar muchos de estos préstamos tradicionales como verdes, aunque sin duda el desarrollo de ambos mercados llevará a innovaciones que podrán contribuir a su propia expansión y como resultado a la expansión de la sostenibilidad del planeta. Pueden traer adicionalidad.

#### **IV. Un mercado en gran expansión (bonos verdes)**

---

**Los BVSS representan un mercado de reciente creación (unos diez años) que está en franca expansión, en gran parte debido al crecimiento de la conciencia social y ambiental de los gobiernos y empresas, impulsada recientemente por el Acuerdo de París en cambio climático y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en temas sociales y ambientales.** No debe descartarse que este crecimiento esté también impulsado por lo que parece una moda que muchos quieren adoptar. Por las características de los BVSS no es imposible asignar o **redenominar emisiones tradicionales como si fueran BVSS.**

**Siendo los bonos sociales y de sostenibilidad un evento más reciente, las estadísticas de que se dispone suelen ser para los bonos verdes (ambientales, incluyendo cambio climático).** Para estos el *[Climate Bond Initiative publica estadísticas](#)* que muestran un crecimiento acelerado, comenzando en el 2007 con US\$800 millones (cuando solo los emitía el Banco Europeo de Inversiones, BEI), hasta llegar a más de US\$155.000 millones durante el 2017, pronosticándose más de

US\$200.000 millones para el 2018. El principal emisor del 2017 fue EE. UU., con más de US\$45.000 millones, y el mayor bono fue el de Fannie Mae, entidad financiera del gobierno para la vivienda, por US\$25.000 millones, para financiar la titularización de hipotecas. El segundo país emisor fue China, que emitió US\$37.100 millones en bonos verdes, de los cuales el 62% estaban de conformidad con definiciones internacionales, mayormente emitidos por bancos públicos. En total durante el 2017 hubo 239 emisores en 37 países, de los cuales en 10 se emitieron bonos por primera vez.



(Nota: ABS, asset backed securities, titularización)

Pero el hecho de estar incluido en estas estadísticas no quiere decir que todas las emisiones sean legítimas, pues todavía hay confusión y aprovechamiento de esta en la calificación. **Nótese que estas estadísticas usan el nombre de “bonos identificados como verdes” (labeled), ya que no existen garantías de que lo sean (como comentamos**



**más adelante).** Algunos alegan que sus bonos son certificados como verdes, o sociales o sostenibles, pero lo que las agencias especializadas hacen es **verificar que las condiciones de emisión y de gestión, ex-ante, están de conformidad con algunos principios de bonos verdes.** No obstante, es de esperar que a medida que el mercado se desarrolle, los emisores y sobre todo los inversionistas exigirán cada día más demostración de legitimidad, y hasta los compiladores de información se irán haciendo más rigurosos.

**No hay estadísticas sobre las emisiones calificadas como bonos sociales y bonos de sostenibilidad, y es posible que algunos sean calificados como verdes e incluidos en las estadísticas anteriores.** La taxonomía no está bien desarrollada, por lo que todas las estadísticas deben tomarse solo como ilustrativas de tendencias y expansión geográfica.

## V. Verificación y calificación de las emisiones

---

Para el funcionamiento de este mercado, como todo mercado financiero, es necesario que existan instituciones e instrumentos que verifiquen el cumplimiento de las emisiones con las normas existentes y que las califiquen con el objeto de apoyar a los inversores en la determinación de la confiabilidad de estas (antes habíamos cubierto los criterios que deben cumplir para calificar como verdes, sociales y sostenibles).

**Un apoyo clave para el funcionamiento del mercado son las instituciones que verifican si las condiciones de la emisión cumplen con los criterios de designación de los bonos que dicen seguir,** en general los de la ICMA. Una de las más activas es *Sustainalytics*, que emite su opinión independiente al momento de la emisión (llamada “segunda opinión”) y suele hacerlo también verificando los resultados de la utilización de los recursos. Como ilustración de la metodología se puede ver la verificación de la emisión del [\*bono de sostenibilidad de la Comunidad de Madrid\*](#) (que comentamos en los dos siguientes capítulos).

Algunas emisiones son analizadas por calificadores independientes. **Dos**



**de las instituciones más destacadas en la calificación del riesgo de instrumentos financieros, S&P y Moody's han desarrollado metodologías para calificar estas emisiones en cuanto a idoneidad como BVSS.** La metodología de S&P se basa en la evaluación de tres factores: Transparencia (disponibilidad y confiabilidad de la información), gobernanza (estructura para la gestión del proyecto que aseguró la factibilidad de los resultados) y el proyecto (en el que se evalúan las actividades que propone el proyecto y su posible contribución al logro de sus objetivos medioambientales, sociales y de sostenibilidad, según corresponda). La calificación se emite en uno de cuatro niveles (E1, E2, E3 y E4) y con una calificación numérica en base 100. Las calificaciones presentan un exhaustivo análisis de la emisión (por su papel didáctico se recomienda al lector interesado que lea una, por ejemplo, la del aeropuerto de Ciudad de México, que comentamos en el capítulo siguiente).

Moody's tiene un esquema semejante con una metodología que evalúa cinco factores: organización, destino de los recursos, información sobre este destino, gestión de los recursos e información continua sobre los resultados del proyecto. Emite una calificación basada en cinco niveles del GB1 (Green Bond, excelente) and GB5 (pobre) (Moody's también evaluó el aeropuerto de Ciudad de México, lo que permite al lector comparar ambas metodologías).

**Moody's tiene un esquema semejante *con una metodología que evalúa cinco factores*:** organización, destino de los recursos, información sobre este destino, gestión de los recursos e información continua sobre los resultados del proyecto. Emite una calificación basada en cinco niveles del GB1 (Green Bond, excelente) and GB5 (pobre) (Moody's también evaluó el *aeropuerto de Ciudad de México*, lo que permite al lector comparar ambas metodologías).



## Capítulo VI.2

### Bonos verdes, sociales y sostenibles.

#### Segunda parte: ¿Añaden valor?

En el capítulo anterior pasamos revista a las características de los bonos verdes, sociales y sostenibles, los criterios en uso para su tipificación, los tipos de instrumentos financieros usados para asignar el riesgo crediticio, la magnitud y evolución del mercado y la verificación y calificación de las emisiones. En esta segunda parte analizaremos **ejemplos de emisiones de estos bonos** para poder apreciar la gran variedad de modalidades y el destino de sus recursos, examinaremos las **razones para emitir este tipo de bonos** en contraste con los bonos tradicionales y discutiremos el **valor agregado que pueden tener estos bonos**. En la tercera parte estudiaremos el entorno institucional y el mercado de estos bonos que los hacen terreno fértil para el *greenwashing* y analizaremos varios casos de esto y algunos que parecen tener mayor legitimidad. En la cuarta parte propondremos criterios para mejorar la legitimidad e impacto.

### I. Ejemplos de emisiones de BVSS

---

Dada la gran cantidad de emisores de bonos, de la variedad del destino de sus recursos y por ser un segmento del financiamiento relativamente nuevo, en acelerado crecimiento, no asentado, **el análisis de ejemplos permitirá apreciar la diversidad del mercado. Esta sección no pretende ser exhaustiva**, el objetivo es mostrar la diversidad del mercado y destacar emisiones en los países de Iberoamérica. Hay emisores en todos los grandes sectores del mercado financiero: **instituciones multilaterales (supranacionales), gobiernos centrales y subnacionales, y empresas e instituciones financieras**. La tendencia comenzó con emisiones de los bancos multilaterales, para luego extenderse a gobiernos nacionales y subnacionales y después a empresas, en orden de intensidad. Empezaron con los bonos estrictamente verdes

(ambientales) para actividades y proyectos relacionados con energía y cambio climático, para ampliarse en época reciente a áreas sociales, y más tarde a mixtas (sostenibilidad social y ambiental), lo que refleja una maduración del mercado.

### a. Multilaterales o supranacionales

**Bonos verdes simples. El pionero y todavía principal emisor fue el Banco Europeo de Inversiones (BEI)**, que es el banco de desarrollo de la Unión Europea y financia proyectos mayormente en los países miembros, pero también en otros países de interés para la Unión. La primera emisión fue en el 2007 por el equivalente de US\$800 millones, que se utilizaron para financiar 14 proyectos en 6 países que contribuirían a la mitigación y adaptación al cambio climático (eficiencia energética y energías renovables). Hasta el 2017, bajo el nombre de *Climate Awareness Bonds* (CAB), se han emitido más de US\$22.000 millones para financiar 160 proyectos. La totalidad del monto prestado por el BEI a cada proyecto se atribuye al CAB, aunque solo una parte financie directamente esas actividades. Ello en virtud de que puede resultar muy difícil segmentar los recursos aportados por diferentes financistas de proyectos y además permite reportar un mayor impacto. La clave es que cada proyecto esté dirigido en buena parte a actividades relacionadas con el cambio climático. El BEI tiene un riguroso control interno sobre el uso y reporte de los recursos. Desde el 2008 informan la asignación global de los recursos, a partir del 2014 lo hacen para cada bono en particular con un reporte de impacto, y a partir del 2016 reportan sobre los resultados de cada proyecto, a su finalización, con **un informe de auditoría del uso de los recursos con “reasonable assurance” independiente**, en contraste con la práctica normal de “limited assurance”. **El BEI ha sido instrumental en la fundación y desarrollo del mercado de bonos verdes y fue factor determinante en la preparación de los Principios de los bonos verdes**, que mencionábamos en el capítulo anterior.

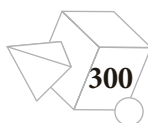
**Bonos verdes simples.** Siguiendo el liderazgo del BEI, el **Banco Mundial** fue otro de los pioneros en los bonos verdes, y desde la primera emisión en el 2008 ha emitido el equivalente de un poco más de

US\$10.000 millones en 135 operaciones en 18 monedas, con características semejantes al BEI, pero en proyectos del sector público, a diferencia del BEI que también financia proyectos privados.

**Bonos verdes simples y de segundo piso. La Corporación Financiera Internacional (CFI), la parte del grupo del Banco Mundial** que financia al sector privado, también ha emitido estos bonos desde el 2010 (acumulando US\$6.000 millones en 12 monedas diferentes). En el 2017, la CFI creó el **mayor fondo mundial, US\$2.000 millones, para el financiamiento de proyectos relacionados con el cambio climático, por parte del sector privado en países emergentes**. El fondo, cofinanciado con otros, es el que financia proyectos específicos (operación de “segundo piso”), pues la CFI no financia directamente los proyectos, por lo que debe asegurarse que las instituciones de “primer piso” tienen la capacidad de hacerlo y de gestionar los requisitos de la CFI para estos proyectos verdes. En el 2016 emitió un bono verde, cuyos compradores pueden optar por recibir **el servicio de la deuda en efectivo o en créditos comercializables de emisiones de carbono**, emitidos por proyectos verificados de reducción de estas emisiones.

## b. Gobiernos nacionales y entidades públicas

**Bono verde simple. A nivel de gobierno nacional, un buen ejemplo es el de Francia**, que en el 2017 emitió el mayor bono verde y de más largo vencimiento hasta la fecha, por 7.000 millones de euros (unos US\$8.000 millones) para financiar la transición energética del país. Son obligaciones del tesoro y por ello cuentan con el respaldo de la República para el servicio de la deuda. La operación está motivada por el interés de Francia en mostrar compromiso y establecer **un ejemplo para el logro del Acuerdo de París sobre el cambio climático. Esta es una operación muy similar al endeudamiento tradicional del gobierno**. La única diferencia es el compromiso de utilizar los recursos para edificaciones, transporte, energía, biodiversidad, adaptación al cambio climático, control de la contaminación y ecoeficiencia, **destinos que son amplios y generales**, lo cual ya hacían con su endeudamiento tradicional. [\*La opinión sobre el destino y gestión de los recursos\*](#)



*de la emisión fue hecha por Vigeo Eiris.* Más adelante analizamos el posible valor agregado de estas emisiones de bonos asignadas a fines específicos.

**Bono verde titularizado. Un buen ejemplo del uso de la titularización es el de Fannie Mae<sup>106</sup>, institución del gobierno de EE. UU. que financia hipotecas** a viviendas uni y multifamiliares, por medio de un mecanismo de compra de hipotecas a financiadores de primer piso. **El servicio de la deuda está cubierto a través de los ingresos de las hipotecas, pero garantizado por Fannie Mae.** El programa de hipotecas verdes titularizadas (*Green Mortgage Backed Securities*, GMBS) financia viviendas que tengan características de consumo eficiente de agua y energía y sean certificadas como tales. Deben poder lograr reducciones de un mínimo del 20% en estos consumos o tener una certificación de eficiencia de instituciones como LEED o Energy Star. Fannie Mae introdujo estos productos en el mercado en el 2012 y en el 2017 hizo emisiones por más de US\$25.000 millones. **Estos recursos aseguran el mejoramiento de la eficiencia energética y de agua de las viviendas que se financian** y lo promueve, además, a través de tasas de interés menores que las equivalentes para viviendas no eficientes.

**Bono social de segundo piso. El ICO (Instituto de Crédito Oficial, del gobierno de España)** hizo una emisión de bonos sociales en el 2015 por US\$1.000 millones, cuyos fondos *“se destinarán a financiar proyectos de pymes de CCAA cuya renta per cápita se sitúe por debajo de la media española”* (CCAA: Comunidad Autónoma). Esta es una operación de segundo piso (el ICO la llama Líneas de mediación), ya que los recursos se canalizan a través de instituciones de crédito locales, lo que requiere que estas tengan la capacidad de implementar, supervisar y reportar el uso de los recursos. **El ICO delega la gestión de los recursos, por lo que el riesgo de que no se cumplan los Principios de los bonos sociales es mucho mayor que en las operaciones de intermediación directa**, sobre todo porque los préstamos a las PyMEs son de relativamente bajo monto y tienen elevados costos de transacción (léase

---

**106.** Sobrenombre de la *Federal National Mortgage Association*, que fue nacionalizada en la crisis financiera del 2008.





aprobación, supervisión y control). Se otorgaron 12.000 subpréstamos. **Por el gran potencial de que sea una operación de *greenwashing***, la analizaremos con más detalle en el capítulo VI.3.

**Bonos de sostenibilidad, primero y segundo piso.** El FMO, el banco de desarrollo empresarial del gobierno de Holanda ha hecho [\*cuatro emisiones de bonos de sostenibilidad\*](#), por un total acumulado de más de US\$2.000 millones, que son colocados directamente a proyectos de empresas privadas o de forma indirecta a través de instituciones financieras intermediarias locales, las cuales, a su vez, hacen préstamos verdes y/o sociales directamente a grandes, PyMEs y microempresas, **en países en vías de desarrollo**, que concuerdan con los criterios de sostenibilidad del FMO. Sustainalytics verifica las emisiones por su conformidad con los principios (segunda opinión) y el uso de los recursos una vez que han sido colocados. La empresa EY hace la auditoría financiera de la colocación de los recursos.

**Bono verde *Project Finance*.** El de mayor magnitud hasta el 2018 fue el bono para financiar el **nuevo aeropuerto de Ciudad de México**. La emisión, en dos etapas de US\$2.000 millones y US\$4.000 millones, la hizo una figura jurídica creada especialmente para gestionar la emisión (*Special Purpose Vehicle*, SPV) y titularizar los ingresos del actual y del nuevo aeropuerto, cuyos recursos se utilizarán para servir la deuda de los bonos. **Son un ejemplo de *Project Finance*, donde los acreedores dependen de los ingresos del proyecto.** Los recursos se utilizarán para financiar los aspectos ambientales del proyecto, que pretende ser el aeropuerto más sostenible del mundo, en seis categorías: construcciones sostenibles, energía renovable, eficiencia energética, gestión del agua fresca y residual, prevención de la contaminación y biodiversidad. **Esta emisión ha sido objeto de calificación por parte de las calificadoras de riesgo Moody's y S&P**, que ahora también verifican la sostenibilidad de los bonos verdes de acuerdo con sus propios criterios. [\*Moody's la calificó como GB1\*](#), máximo nivel en función de la gobernanza de la sostenibilidad del proyecto y el cumplimiento de los Principios de los bonos verdes. S&P la calificó como E1 y 77 puntos sobre 100, correspondiente al primer cuartil de calificaciones (calificado en tres categorías: transparencia, gobernanza y sostenibilidad de los proyectos). El lector interesado puede ver las dos evaluaciones en el nexa, que son

sumamente ilustrativas<sup>107</sup>.

### c. Gobiernos subnacionales

**Bono verde de ingreso.** El estado de Hawái emitió un bono verde respaldado por los ingresos (*special purpose revenue bond*) de una tarifa adicional al costo de la energía eléctrica, cuyos recursos se usan para otorgar préstamos a propietarios de viviendas que quieren hacer inversiones para mejorar la eficiencia energética. Con esta estructura de ingresos que garantizan el servicio de la deuda, el Estado puede ofrecer créditos para disminuir el consumo de energía y su contribución a la reducción del cambio climático, a tasas relativamente inferiores, al pasarles parte de los ahorros en el costo de la emisión de los bonos de este tipo.

**Bono de sostenibilidad.** La Comunidad Autónoma de Madrid emitió en el 2017 un bono social en el mercado por el equivalente de US\$850 millones y deuda sostenible por otros US\$250 millones para financiar *un amplio abanico de programas sociales y medioambientales*. Está estructurado en cinco componentes: Vivienda asequible, Salud, Educación, Inclusión económica y financiamiento de PyMEs, Inclusión social y cambio climático y gestión medioambiental. Dentro de estos componentes, la CCAA propone varias decenas de actividades que cubren casi todo el espectro posible de sus responsabilidades. Enfatizan que la utilización de los recursos les permitirá contribuir al logro de siete de los ODS (pobreza, salud, educación, desarrollo económico, igualdad de género, ciudades sostenibles y cambio climático). *El bono ha sido verificado por Sustainalytics* en cuanto a su concordancia de las actividades con los Principios de los bonos verdes y el esquema propuesto de gobernanza y transparencia. En el capítulo siguiente analizamos **el gran**

---

**107.** A finales del 2018, el nuevo gobierno de México decidió cancelar la construcción del aeropuerto, pero ante las complicaciones legales y el elevado costo financiero que ocasiona este hecho, parece ser que se continúa construyendo. Será un buen ejemplo para estudiar y ver qué sucede con el servicio de la deuda de estos bonos. No se debe descartar que el Gobierno deba asumir la responsabilidad por lo colocado hasta el momento de la cancelación de las obras.



**potencial que tiene esta emisión de contribuir al *greenwashing*.**

**Bono verde simple.** La Ciudad de México hizo la primera emisión municipal de bonos verdes en América Latina, a finales del 2016, por un monto de US\$50 millones, cuyos recursos son asignados a proyectos de tratamiento de aguas residuales, eficiencia energética y mejoramiento del transporte público. La operación tuvo la [verificación independiente de Sustainalytics](#) y fue distinguida como el “Bono verde municipal del año 2017” por [Environmental Finance](#). Con la experiencia acumulada, la ciudad espera hacer otras emisiones semejantes.

**Bonos verdes simples.** La provincia de la Rioja, en Argentina, emitió a principios del 2017 un bono verde en los mercados internacionales por un monto de US\$200 millones para financiar un parque eólico, garantizado por la provincia. El proyecto fue [calificado en su transparencia, gobernanza y sostenibilidad de las inversiones por S&P como E1](#) (el mejor cuartil), con 85 puntos sobre 100. Por otra parte, **la provincia de Jujuy, en Argentina**, en el 2017, emitió un bono verde por US\$210 millones para financiar parte del costo del parque solar Cachauri de 300 MW, con el objeto de más que duplicar la generación de energía solar en los próximos ocho años (el proyecto es una operación conjunta con el gobierno de China). [El cumplimiento con los Principios de los bonos verdes fue verificado por Sustainalytics](#). La provincia destaca que este proyecto le permite contribuir al logro del ODS5 y de ayudar a las contribuciones previstas de Argentina al Acuerdo de París sobre cambio climático.

#### d. Empresas e instituciones financieras

Los ejemplos anteriores ilustran los esfuerzos del sector público: instituciones financieras multilaterales (controladas por gobiernos) y de los gobiernos nacionales y subnacionales, en buena parte para contribuir al logro de compromisos internacionales (Acuerdo de París, ODS, etc.) y promover la sostenibilidad en general. **Los ejemplos que siguen corresponden a empresas privadas y son relevantes para la implementación de su responsabilidad ante la sociedad.**

**Bono de sostenibilidad simple.** Starbucks fue pionero en la emisión





de bonos de sostenibilidad por una empresa privada. A mediados del 2017 colocó dos emisiones ([ver el prospecto aquí](#)) por un total de US\$750 millones para financiar actividades en tres grandes rubros: (a) Compra de café sostenible, producido de acuerdo con los **estándares del Coffee and Farmer Equity**; (b) Gastos relacionados con los centros de apoyo a los cafetaleros (tecnología de producción sostenible, productividad, educación, etc.) y al centro de investigación y desarrollo agronómico, y (c) Préstamos a los cafetaleros. [La operación fue verificada por Sustainability](#). Este es otro caso de asignar a bonos de sostenibilidad lo que podría hacer con su financiamiento tradicional, pero que compromete a la empresa con el público (en este caso millones de clientes) y sus inversionistas a **promover la sostenibilidad en la cadena de valor, de acuerdo con criterios especificados de antemano por instituciones independientes.**

**Bono de ODS.** A finales del 2017, el banco HSBC emitió el “primer bono corporativo para financiar los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (o sea, un bono de sostenibilidad, pero con un nombre más apto para el *greenwashing*) por US\$1.000 millones, para financiar actividades que contribuyan al logro de los ODS: ODS3 Salud, ODS4 Educación, ODS6 Agua potable y saneamiento, ODS7 Energía limpia, ODS9 Industria, infraestructura e innovación, ODS11 Ciudades y comunidades sostenibles y ODS13 Cambio climático, o sea, casi de todo. Ha desarrollado su [esquema \(framework\) para definir los criterios](#) y los ha tipificado con base en los ODS correspondientes. La emisión fue [verificada por Sustainability](#). También se comprometió a financiar US\$100.000 millones en proyectos sostenibles antes del 2025.

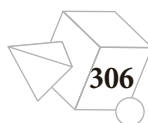
**Bono verde simple.** Apple emitió un bono verde por US\$1.500 millones (el mayor de una empresa privada y el primero de una empresa de tecnología) ([ver informe de impacto](#)). Los recursos se utilizarán en una gran variedad de actividades, incluyendo energía renovable, energía solar y eólica y eficiencia energética, con el objetivo de lograr las mayores calificaciones de sostenibilidad (LEED y BREEAM) para las nuevas oficinas, eficiencia en el consumo de agua, investigación y desarrollo de materiales más sostenibles y en el reciclaje y recuperación de materiales. [Cuenta con la verificación de Sustainability](#).



**Bono verde simple. Bancolombia hizo la primera emisión de bonos verdes** a finales del 2016, por parte de una institución financiera privada en América Latina, por el equivalente de US\$115 millones, que, a diferencia de la mayoría de los bonos que son vendidos al mercado de inversionistas responsables, este fue totalmente adquirido por el fondo de la Corporación Financiera Internacional mencionado antes. Los recursos serán utilizados para financiar proyectos de energías renovables y construcción sostenible. La emisión del bono verde fue estructurada según la metodología de los *Green Bond Principles*, la cual fue [verificada por Deloitte](#), pero a diferencia de la gran mayoría que lo hacen con un informe separado, detallado, en este caso lo hicieron incorporando nexos a información en otros sitios en el formulario de los principios. Como la emisión fue una colocación privada, es de presumir que la CFI la trató como una operación de segundo piso, asegurándose de que Bancolombia cumple con los criterios del fondo y que seguirá sus requerimientos de reporte y de colocación en **proyectos que cumplan con las salvaguardas sociales y ambientales del Banco Mundial y los Principios de Ecuador.**

## II. ¿Por qué emitir BVSS y no bonos tradicionales?

**No hay nada que impida a las empresas e intermediarios financieros a usar sus emisiones de deuda tradicional en el financiamiento de actividades y proyectos relacionados con la sostenibilidad.** Antes del auge de los BVSS es lo que se hacía, sin restricciones. De hecho, algunos intermediarios financieros anunciaban que destinarían tantos millones de su financiamiento a proyectos y empresas con alguna relación con la sostenibilidad, usando sus recursos tradicionales de emisiones de deuda, de capital y depósitos del público. La fuente de recursos era la tradicional, lo que cambiaba era la asignación de esos recursos a ciertos tipos de proyectos, en general del tipo verde. Se trazaban objetivos para hacer los esfuerzos internos de responder al compromiso con el público, aunque ese “compromiso” era voluntario y no se regía por los Principios de los bonos verdes o sociales. Un ejemplo reciente es el compromiso lanzado por el banco HSBC, de dedicar



US\$100.000 millones al financiamiento de proyectos relacionados con la sostenibilidad, hasta el 2025, sin destacar la fuente de financiamiento, y como vimos anteriormente, emitió un bono de sostenibilidad por US\$1.000 millones.

**Entonces, ¿por qué hacer los esfuerzos e incurrir en los costos adicionales necesarios para emitir bonos dedicados a propósitos específicos cuando nada impide hacerlo con los bonos tradicionales? Hay muchas razones, que varían de emisor a emisor, pero en buena medida la diferencia radica en la solidez del compromiso. Postulamos diez posibles razones:**

- 1. Para mejorar la reputación del emisor** y aprovechar el efecto aureola<sup>108</sup> (la extensión de la percepción de una actividad responsable a toda la empresa, aunque el resto sea irresponsable).
- 2. Para comprometerse a sí mismos ante la sociedad** a usar los recursos en proyectos/destinos verdes, sociales o sostenibles **e informar** sobre ello.
- 3. Para atraer inversionistas** que necesitan/quieren tener en cartera inversiones que sean/parezcan responsables.
- 4. Para reducir el costo de financiamiento** (aunque no hay evidencia de que esta deuda es más barata que la tradicional, salvo que se puedan aprovechar incentivos fiscales, esto lo comentamos con más detalle en la siguiente sección).
- 5. Para integrar la sostenibilidad a lo largo de la empresa o institución**, dado el enfoque más integral y la mayor visibilidad interna y externa que tienen estas emisiones.

---

**108.** Ver *¿Se puede manipular la reputación?: El efecto aureola*, capítulo III.2 del *volumen II de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



**6. Para integrar la función financiera con la de sostenibilidad.** La separación, las diferentes culturas departamentales y los diferentes lenguajes suelen constituir uno de los grandes obstáculos para la expansión de la responsabilidad empresarial-institucional.

**7. Para elevar el nivel de la función de sostenibilidad** dentro de la empresa, al tener proyectos específicos de gran visibilidad e impacto (ver ejemplos anteriores).

**8. Para concientizar a los mercados financieros** (emisores, inversionistas, reguladores, calificadoras, consultoras, etc.) de la importancia de la sostenibilidad.

**9. Para reducir los requerimientos de capital de bancos emisores de BVSS** (hay una propuesta de la Unión Europea de exigir menores reservas de capital para respaldar estas emisiones).

**10. Para mostrar que se contribuye a acuerdos internacionales, como el Acuerdo de París y los ODS 6, 7, 9, 11, 13 y 15.** Los ODS y el Acuerdo de París han dado un gran impulso al mercado de financiamiento sostenible. Lo que es debatible es si el impulso es consecuencia de un mejoramiento de la responsabilidad ante la sociedad o del interés de parecer (o ambos). Pero lo cierto es que estos acuerdos han excitado la actividad en los mercados.

### **III. ¿Cuál es el valor agregado de las emisiones de BVSS?**

---

Como en todas las iniciativas que pretenden acelerar la adopción de ciertos comportamientos (contribución a los ODS, reportes no financieros, etc.), **es importante distinguir el valor agregado, que se hace adicional a lo que se haría sin la iniciativa.** Es muy difícil responder a esta pregunta de forma convincente, y que no se pueden



hacer experimentos con la iniciativa o sin ella, en igualdad de condiciones, pero sí se puede inferir, al menos cualitativamente, lo que se haría en cada caso.

En este caso la pregunta se reduce a **qué contribución hacen a la sociedad las emisiones de BVSS, sabiendo que la gran mayoría de las actividades que financian se pueden hacer con recursos tradicionales**, ya sean propios o de los mercados financieros. Bajo la premisa de que los BVSS no extienden el vencimiento de las emisiones ni reducen su costo de manera significativa (ver más adelante), de modo que compense los costos adicionales de gestión, **la pregunta se reduce a qué adicionalidad aportan.**

Un ejemplo muy citado es el de la eficiencia energética, en la cual se alega que la emisión de bonos verdes permite financiarla y aprovechar la rentabilidad de esas actividades. Pero hay que recordar que esa eficiencia energética rinde los mismos beneficios independientemente del color de los bonos que la financian. Ya se financiaba mucho antes de la aparición de los bonos verdes.

Las diez razones enumeradas antes dan una indicación de esta adicionalidad sobre el financiamiento tradicional. **Algunas de estas razones benefician a la empresa (por ejemplo, mejor coordinación interna y reputación), pero de otras se puede alegar que benefician a la sociedad** (en el siguiente capítulo ofrecemos otras siete razones, pero que solo benefician a los actores involucrados):

- 1. Mayor conciencia** y, por ende, mayores acciones en la responsabilidad de las empresas/gobiernos ante la sociedad.
- 2. Compromiso y transparencia de la empresa/gobierno** ante una porción de la sociedad de promover sus responsabilidades y la sostenibilidad del planeta. **Ya no es tan opcional.**
- 3. Concientización de la sociedad**, en especial los mercados financieros, de la importancia de la sostenibilidad, lo cual puede poner **presiones a las empresas/gobiernos para que sean más responsables.**



4. En función de estas tres razones, mayor demanda de recursos por parte de las empresas y **mayores recursos financieros disponibles para la sostenibilidad en la medida que los acreedores e inversores canalizan sus recursos a estas actividades** en vez de las que no tienen contribución tangible a esa sostenibilidad, y

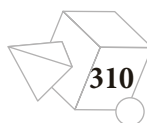
5. En función de estas cuatro razones, **mayor oferta de valores negociables para cubrir la demanda de inversionistas responsables.**

## IV. Costo del financiamiento

---

**Un argumento para defender el valor agregado de los BVSS es que son más baratos**, que el emisor tiene que pagar una tasa de interés inferior a los bonos comparables, con el mismo riesgo y vencimiento. La razón que se aduce es que estos bonos son de interés para los inversionistas responsables (mercados de la inversión socialmente responsable) que están dispuestos a pagar más por el bono (recibir una tasa de interés menor). **Mucha de la evidencia es anecdótica**, estimulada en su mayoría por los promotores de los bonos, los que los quieren emitir y los agentes de corretaje y bancos de inversión que preparan la emisión y los intermedian. **Tienen un interés creado en propalar esta creencia.**

A finales del 2015, Barclays, un banco de inversión, publicó los resultados de un estudio de investigación, *The Cost of Being Green*, que analizaba el costo de las emisiones verdes y no verdes, para concluir que, en el agregado, en el promedio, al controlar los demás factores que afectan el costo de los bonos, **los verdes eran 17 puntos básicos más baratos** (la tasa por pagar era del 0,17% menor). El estudio parece suficientemente riguroso como para ser confiable, sin embargo, está preparado por una parte interesada en la venta de estos bonos. **Sería deseable disponer de un estudio académico independiente. También sería conveniente tener información más reciente, ya**



que ahora el mercado se ha expandido tanto que hay gran oferta de bonos que compiten por los inversionistas responsables. En entrevistas del suscrito con el mayor emisor de estos bonos, en respuesta a la pregunta, le indicaron que al momento de la emisión no había diferencia alguna, pero que en el mercado secundario podría haber una ventaja de unos pocos puntos básicos (esto puede ser válido solo para este emisor y no se puede generalizar).

En el siguiente capítulo analizamos las características del entorno y los mercados de los bonos verdes, sociales y sostenibles, que hacen **que el terreno sea muy fértil para el *greenwashing***; describimos algunos ejemplos que tienen todos los visos de hacerlo y otros que parecen más legítimos, para concluir con una discusión sobre el futuro de estos bonos.





## Capítulo VI.3

### Bonos verdes, sociales y sostenibles.

#### Tercera parte: ¿Legitimidad o *greenwashing*?

En el capítulo VI.1 analizábamos qué son los bonos verdes, sociales y sostenibles, sus diferentes modalidades, cuáles son los principios que los rigen, quién verifica su conformidad y pasábamos revista a su mercado. En el capítulo VI.2 analizábamos ejemplos de todos los tipos, las razones por las que se emiten, en contraste con las fuentes tradicionales de financiamiento y cuál es el valor agregado para la sociedad. En esta parte analizamos las características del entorno y los mercados de los bonos verdes, sociales y sostenibles que hacen **que el terreno sea muy fértil para el *greenwashing***, describimos algunos ejemplos que tienen todos los visos de hacerlo y otros que parecen más legítimos, para concluir con una discusión sobre el futuro de estos bonos.

**Está claro que no tenemos evidencia de que los emisores los usen deliberadamente para este propósito, pero las indicaciones son de que, en algunos casos, es muy probable. El lector debe sacar sus propias conclusiones y, como miembro de la sociedad civil, hacer lo que esté a su alcance para promover la legitimidad.**

### I. Terreno fértil para el *greenwashing*

---

En esta sección analizamos los aspectos de la emisión y ejecución de los proyectos que ofrecen oportunidades para el *greenwashing*: los Principios de los bonos verdes y sociales y la guía para los de sostenibilidad, el contenido de los marcos y prospectos de la emisión, las metodologías de verificación, calificación y seguimiento, y los incentivos que tienen los que trabajan en el ciclo de las emisiones.

#### a. Principios de bonos verdes, sociales y guías para los de sostenibilidad





En el capítulo VI.1 analizábamos la situación de los principios que rigen las emisiones de los BVSS y comentábamos la falta de unos criterios de aceptación universal, aunque los Principios de la ICMA son relativamente aceptados. **El amplio crecimiento del mercado, tanto en emisores como en actores en el ecosistema de apoyo y la falta de reglas claras crean el potencial para que diferentes actores introduzcan sus propias reglas, tanto para la emisión como para la verificación.**

Pero aun suponiendo que los Principios de la ICMA fueran de aceptación general, es de recordar que estos solo cubren cuatro aspectos:

**1. Uso de los fondos; 2. Proceso de evaluación y selección de proyectos; 3. Gestión de los fondos, y 4. Informes.** Para cumplir con el requisito 1, hay que decir el tipo de proyectos y actividades que se financiarán (listado); para cumplir con el 2, hay que informar cómo harán para que los proyectos contribuyan a la sostenibilidad y cómo serán seleccionados (metodología); para cumplir con el requisito 3, hay que **declarar** cómo se asignarán y gestionarán los fondos (metodología de gobernanza), y para cumplir con el 4, hay que decir que se van a producir reportes sobre la ejecución de las inversiones y actividades, y **sería deseable** (voluntario) que incluyesen los resultados logrados y el impacto que han tenido (ofrecen indicadores para algunos casos).

**Al comienzo los principios cubren todos los aspectos necesarios, pero es en la implementación en la que está el potencial para el *greenwashing***, ya que, como comentamos a continuación, la verificación del cumplimiento de estos principios es muy limitada, tanto en su amplitud como en su profundidad. Y recordemos **que la verificación se hace de lo que el emisor dice que va a hacer**. En teoría, los informes de ejecución deberán mostrar los resultados y el impacto, pero la verificación, muy limitada, que se hace no es de los resultados obtenidos. En el mejor de los casos, lo que se verifica es si el informe los contiene (véase el contraste entre los informes del BEI, donde indican qué cambió como consecuencia de los proyectos, y del ICO, que señala cuántas PyMEs financió).

**¿Cómo se pueden mejorar los principios? Que pidan detalles sobre cómo el proyecto mejorará la sociedad y/o el medioambiente (no solamente el tipo de proyecto) y que los informes soliciten**



**demostración independiente de los resultados obtenidos y, en la medida de lo posible, de cuál fue el impacto logrado.** Por ejemplo, ahora un bono social establece que con los recursos se construirán escuelas, pero no especifica ni siquiera cuántas, ni cómo se evaluará si funcionan y si los alumnos han aprendido algo, y mucho menos si lo aprendido es útil (véase el caso de la comunidad de Madrid).

### b. Contenido de los marcos y prospectos de la emisión

El lector recordará que en el capítulo VI.1 analizábamos los criterios que deben cumplir los bonos para ser calificados como verdes, sociales o de sostenibilidad. En cada emisión debería establecerse **a qué se dedicarían los fondos**, cuál es el proceso que se seguirá **para evaluarlos y seleccionarlos**, cómo se **gestionan** los fondos y **cómo se informará** sobre la **utilización** de los fondos. Cada **marco (framework) (lo más común en las emisiones) o prospecto de emisión** (Starbucks emitió un prospecto detallado ante la Comisión de Valores y Bolsas de EE. UU.) establece, con mayor o menor detalle, estos cuatro criterios. Una entidad responsable incluirá en el marco o prospecto detalles sobre el destino de los recursos y el impacto que espera que las inversiones tengan en el mejoramiento ambiental y de la sociedad. **Pero la gran mayoría no lo hace, se limita a incluir generalidades sobre todos estos aspectos, con el objeto de cumplir con el mínimo de información necesaria para poder acceder al nombre de bono verde, social o ambiental.** En parte porque el futuro es incierto y quieren mantener la **flexibilidad operativa** necesaria (normal), pero también para evitar **problemas de reputación**, al no poder cumplir con los compromisos, y **hasta problemas legales**. En estos momentos es difícil que se demande a una empresa por incumplimiento de promesas en un marco de emisión (más probable es si en un prospecto de emisión de valores al público), salvo que fuera una violación grotesca, pero los **departamentos legales**, en particular de las empresas, están muy atentos a esto, de la misma manera que lo están con lo que se indica en los informes de sostenibilidad (**de allí, en gran parte, deriva su inanidad**).

### c. Metodologías de verificación, calificación y seguimiento

También en aquel capítulo comentábamos sobre el **proceso de verificación y calificación y sus instituciones**. Es de recordar que las verificadoras emiten “una segunda opinión”, en la cual constatan que el marco o prospecto incluye los elementos necesarios para calificar la emisión como verde, social o ambiental. **La opinión es sobre la información proporcionada por la empresa** (recomendamos al lector leer un [marco](#), un [prospecto](#) y una [verificación](#) para comprender lo que en realidad son). Estas mismas verificadoras pueden emitir opinión sobre el contenido de los informes de seguimiento, pero de nuevo esto se basa en la información presentada por las empresas y se refiere al cumplimiento del requisito de informar y el contenido establecido en el esquema o prospecto. **No emiten opinión sobre la efectividad de las inversiones, sobre el logro de sus objetivos de mejoramiento social o ambiental, que muchas veces no estarán especificados en la emisión y, por ende, no son objeto de verificación**. Y cuando hay auditoría financiera es sobre si los recursos fueron colocados en lo que se dijo que iban a colocarse.

Por ejemplo, en la verificación de la utilización de los recursos (*portfolio review*) en el segundo año de los bonos sociales del ICO (descrito en el capítulo anterior), *Sustainalytics* señala: “*Basado en la **aseguración limitada** llevada a cabo, **nada ha llegado a la atención de Sustainalytics** que nos lleve a creer que, en todos los aspectos materiales, el segundo Bono Social del ICO, emitido para financiar proyectos elegibles a través de la facilidad de segundo piso, no esté en **conformidad con los criterios de elegibilidad establecidos en los Marcos de Bono Social del ICO**” (énfasis añadido). Nótese la cautela en el lenguaje.*

Cuando se emite el bono no se verifica si los criterios de elegibilidad son conducentes a proyectos que mejoren la sociedad, y cuando se informa durante la ejecución de los proyectos, solo se dice que los recursos están de acuerdo con los criterios de elegibilidad. Y aun así, es de destacar que la gran mayoría de estas verificaciones son de “*limited assurance*”, muy pocas; por ejemplo, el Banco Europeo de Inversiones (**BEI**) **obtiene “reasonable assurance”** basándose en una evaluación del destino de los recursos, no solo del respeto a los criterios de elegibilidad. No es una auditoría, pero sí una verificación más extensa por solicitud del emisor.



En el caso de que la **emisión del bono fuera evaluada por una de las calificadoras S&P, Moody's o CICERO**, estas sí emiten opinión sobre si los proyectos tienen potencial de contribuir a la sostenibilidad ambiental y/o social. Pero la **calificación está otorgada en función de lo que dice el marco o prospecto que la empresa piensa hacer** en términos de evaluación y selección de proyectos, de gobernanza y de información. Cuando evalúan el destino propuesto de los recursos, lo hacen basados en las generalidades del marco o prospecto. Por ejemplo, el bono del banco HSBC (ver el capítulo anterior) tiene como destinos las metas de siete ODS. **Pero aún estas calificaciones son ex ante, de intenciones. Y las que se hacen durante la ejecución solo constatan conformidad con los destinos anunciados. Ni hay evaluación de resultados ni mucho menos de impacto, qué se ha logrado, qué ha cambiado** (solo el BEI se acerca a este tipo de evaluación).

#### d. Motivaciones de los actores involucrados

En el capítulo anterior listábamos diez razones por las cuales a empresas, gobiernos e instituciones financieras les podría parecer más conveniente financiarse con BVSS que con las fuentes tradicionales, y comentábamos que algunas **podían redundar en beneficios para el emisor y también para la sociedad**, o sea, lo que todos queremos. Pero también hay una serie de razones **por las cuales tomar esa vía, que solo beneficia a los actores involucrados en las emisiones y que, por ende, pueden contribuir al greenwashing**. Ofrecemos **otras siete razones**, con un poco de ironía, pero que algo de verdad tienen:

- 1. Para parecer innovadores**, con la “reputación” y “prestigio” que conlleva estar en algo “nuevo”.
- 2. Para poder optar a premios a la emisión.**
- 3. Para que los directivos financieros se puedan ocupar de algo que les resulte más excitante** que las emisiones tradicionales.
- 4. Para que los promotores puedan viajar** a los “road shows” de promoción entre los inversionistas potenciales y participar

en conferencias nacionales e internacionales para presentar el proyecto.

### **5. Para salir en el periódico y dar entrevistas.**

**6. Para mejorar los ingresos de las firmas de consultoría y asesoría.** Hay toda una nueva industria alrededor de estos bonos: consultores en estructuración, calificadores, verificadores, monitores, bancos de inversión, agencias de publicidad, productores de reportes, etc., que también los promueven con sus propios intereses (¿interesados en la sostenibilidad del planeta?).

**7. Para que algunas instituciones puedan decir que tienen inversiones responsables en su cartera.** La etiqueta les permite presumir de que lo son (ver más adelante los ejemplos del *greenwashing*).

Las emisiones de bonos verdes, sociales y sostenibles (y de cambio climático y de ODS y otros nuevos que saldrán) tienen características que ofrecen un gran potencial para el *greenwashing*. En el capítulo VI.4 hacemos propuestas para mejorar esto.

### **e. Potencial para el greenwashing**

En todo el proceso hay un gran vacío, que es donde está el potencial de *greenwashing*. El emisor dice que tiene un marco que ha sido verificado de forma independiente, pide una verificación de cómo está gestionando los recursos del bono (de conformidad con lo ofrecido), a lo mejor hace una evaluación del potencial del uso de los recursos de hacer el bien. Parece que todo está cubierto, pero todo esto es relativamente superficial. Lo importante es conocer cuáles son los criterios de selección de actividades (generales o específicos, detallados), no si se incluyen cosas que están en la lista de los Principios de los Bonos Verdes y Sociales, **para luego decir que se colocaron los recursos en lo que se dijo que se iban a colocar** (generalidades).

**La clave no está en si se utilizaron los recursos, sino qué resultados obtuvieron, qué impacto tuvieron. ¿Se hizo una contribución**





**a la sociedad y al medioambiente? ¿Se ha agregado valor?** De lo contrario, será un financiamiento tradicional, con el cual no se adquieren compromisos con la sociedad sino consigo mismos. La prueba de fuego del *greenwashing* está en el valor agregado, no en la imputación de lo que viene haciendo o se puede hacer de forma tradicional. **Hay que ganarse la denominación de verde, social o ambiental, con el compromiso y la adicionalidad.**

Una indicación indirecta de que puede ser *greenwashing* es la poca o ninguna alineación con la estrategia de sostenibilidad, prioridades y aspectos materiales de la empresa o institución.

En estas emisiones el problema es que la atención se concentra al momento de la emisión, pero que decae durante la ejecución; al final del proyecto ya nadie se acuerda de los compromisos sociales y ambientales. **El proceso es *front-loaded*. El champán se abre en la emisión**, no al haberse logrado los objetivos del proyecto (¿cuál proyecto?).

Los BVSS se parecen mucho a las contribuciones a los ODS, que tan de moda se han puesto, donde las empresas e instituciones imputan las actividades que vienen haciendo regularmente como si fueran hechas especialmente para contribuir a los ODS<sup>109</sup>.

A continuación analizamos la realización de este potencial en algunos de los ejemplos descritos en el capítulo anterior.

## II. Ejemplos con potencial y/o realidad de *greenwashing*

A lo mejor el lector habrá notado que casi todas las emisiones comentadas en el capítulo (y muchas no comentadas) se presentan como “la primera por parte de una municipalidad o una Comunidad Autónoma”, “la más

---

<sup>109</sup>. Ver la sección III, Como discernir las contribuciones legítimas a los ODS, en el capítulo III.1 de este libro.

grande por un gobierno”, “la primera en el país”, “la más grande en la región geográfica”, “la más grande para financiar tal y tal cosa”, “el primer bono social o de sostenibilidad”, “la primera para financiar los ODS”, etc., con la clara intención de adquirir notoriedad. No es que no lo sean, pero ello es **síntoma de que quieren aprovechar la notoriedad**. En general no destacan la contribución que la emisión hará para mejorar la sociedad y el medioambiente. A continuación analizamos cinco de los casos más destacables.

**1. Francia:** es una emisión para financiar una gran gama de actividades, desenfocadas, con el único elemento en común de ser dirigidas a mitigar el cambio climático, lo que se podría hacer con los recursos tradicionales del gobierno; de hecho, tienen las mismas características financieras que el endeudamiento del Tesoro. No implican un compromiso adicional para el gobierno y será muy difícil apreciar la adicionalidad de estos recursos. Y siendo que Francia tiene un especial interés en que logren los objetivos del Acuerdo de París sobre cambio climático, **la emisión parece ser parte de la propaganda visible:** “Francia está haciendo algo por el Acuerdo”.

**2. ICO:** el Instituto de Crédito Oficial del gobierno de España (ICO) ha hecho una emisión de bonos sociales cuyos fondos “*se destinarán a financiar proyectos de pymes de CCAA cuya renta per cápita se sitúe por debajo de la media española*” (CCAA: Comunidad Autónoma). El ICO informa que “*cuenta con la **certificación de ‘emisor responsable’**, necesaria para lanzar ‘bonos sociales’*”. Esta calificación ha sido otorgada por Sustainalytics, auditora externa especializada en análisis de responsabilidad social de empresas”. Sin embargo, lo que ha hecho es pedir la “segunda opinión” de una verificadora independiente sobre la conformidad de esta emisión con los Principios de la ICMA, y la verificadora dice que “*Sustainalytics es de la opinión de que el ICO tiene orientación social y está bien **posicionado** para emitir un bono social*”, **en ninguna parte dice que lo “certifica como emisor responsable”, lo que está fuera del ámbito de su mandato**. La segunda opinión solo **verifica** (no certifica) que la emisión cumple con los principios (muy generales) para que estos bonos **puedan llevar el nombre. Ni certifica ni analiza al emisor**.



**Este es un buen ejemplo del *greenwashing*, ya que el ICO ha venido financiando este tipo de proyectos desde hace muchos años con sus recursos normales; de hecho, es parte de su mandato.** A lo sumo ha segmentado su cartera de financiamiento de PyMEs por nivel de ingresos de la CCAA y ha imputado las que califican al uso de los recursos del bono social. Es de destacar que para poder ser incluidas, las PyMEs solo deben estar en las CCAA que tengan renta per cápita por debajo de la media española, no dice nada del nivel de ingresos de las PyMEs, de su responsabilidad social, de su contribución a la sociedad, etc. **Se puede financiar una PyME que fabrique productos nocivos, que contamine el medioambiente, que explote a sus trabajadores, que sirva a clientes de elevados ingresos. Las únicas limitaciones son la exclusión de sectores como la producción de tabaco y alcohol, de apuestas, de explotación de carbón, de generación de energía, entre otras** (difícilmente explotables por una PyME), y que no esté involucrada en prácticas comerciales ilegales (¿cómo se determinan las que evaden impuestos?).

En este caso hay informes de seguimiento. [\*El informe de Sustainability\*](#) concluye que en la colocación de los recursos se han cumplido los criterios establecidos por el ICO en la emisión, pero la revisión de los resultados se limita a verificar el cumplimiento de los [\*mínimos criterios establecidos por el mismo ICO\*](#), no si estos criterios son razonables. Sí, se han otorgado los subpréstamos a PyMEs en las regiones acordadas y no incluyen los sectores excluidos, pero **¿es esto suficiente para decir que se contribuye al mejoramiento de la sociedad, como supuestamente es el objetivo de la emisión?**

**3. Comunidad de Madrid:** los recursos se usan para financiar gastos e inversiones en: **(1) Vivienda asequible; (2) Salud; (3) Educación; (4) Inclusión económica y financiación de PyMEs; (5) Inclusión social, y (6) Cambio climático y gestión medioambiental.** Para no alargar la discusión, solo listamos las actividades de uno de los componentes en el Apéndice e invitamos al lector a ver el [\*marco de la emisión\*](#) y la [\*presentación a\*](#)



*los inversores*. El objetivo parece ser no dejar nada por fuera, más que enfocar para tener impacto. Los recursos son usados para casi todas las actividades que le corresponde ejecutar al gobierno de la Comunidad, no hay prácticamente nada que no esté siendo cubierto por el presupuesto; de hecho, **en la emisión listan las partidas presupuestarias a las que se destinarán los recursos**. Esto lleva a pensar que se puede tratar de una segmentación de las actividades a las diferentes fuentes de financiamiento, más que actividades incrementales, diseñadas para ser ejecutadas con los recursos de este bono. Por estas razones es difícil apreciar la adicionalidad ni de los recursos ni del compromiso. **Tiene todos los visos de greenwashing por parte de una institución, que por su naturaleza es política.**

**4. HSBC:** este es un caso semejante al de ICO, en el que se utilizan los recursos del bono de ODS para financiar sus actividades tradicionales, pero tiene además en común con el de la Comunidad de Madrid, que puede financiar prácticamente cualquier cosa. De hecho, el financiamiento se puede usar para generalidades, como la contribución al logro de siete de los 17 ODS. Además, **el hecho de que lo denomine como de ODS, en vez de sostenibilidad, conduce a pensar que su objetivo es lograr publicidad y supuestamente enmascarar sus irresponsabilidades**. Por ejemplo, en sus criterios dice que no financiará generación de energía con carbón en países desarrollados, pero sí lo hace en países en desarrollo (los que más necesitan presión para ser sostenibles). Al mismo tiempo, ha financiado una de estas plantas de 1.200 MW en Vietnam. Es de esperar que se lo impute a su financiamiento tradicional y no al bono de ODS, aunque pudiera decir que ello contribuye a alguno de los otros ODS.

**Y es oportuno recordar que el HSBC ha sido objeto de múltiples penalizaciones por irresponsabilidad.** A principios del 2018 acordó pagar US\$100 millones para resolver un caso de manipulación de comercio en monedas, y estafó a sus clientes en millones de dólares. A finales del 2016 fue multado con US\$34 millones, por su participación en un cartel para ma-





nipular la determinación de la tasa de referencia del Eurolibor. En el 2012 pagó una multa de US\$1.900 millones por colaborar en el lavado de dinero. Y ha sido acusado en múltiples ocasiones de financiar empresas que producen armamentos (el lector interesado puede ver [más detalles aquí](#)).

**5. BBVA:** aunque no cubrimos este caso en el capítulo anterior (por no ser un bono), vale la pena destacarlo como sintomático de la extensión del *greenwashing*. El banco español otorgó un préstamo en el 2017, que calificó como el [“primer préstamo verde para Project Finance a escala mundial”](#), para financiar una línea de transmisión eléctrica para energía renovable (la línea no es verde, lo es la energía que transporta). Esto es solo un cambio de nombre a los préstamos que tradicionalmente ha venido haciendo. Son muchos los bancos comerciales y de inversión que han financiado y financian proyectos (*Project Finance*: sin recurso financiero a los patrocinadores), por ejemplo, de energía renovable, sin llamarlos “verdes”. **Y esto extiende el verdor de los bonos a los préstamos directos. Este, más que un caso de *greenwashing*, es uno de *greencoloring*.**

### III. ¿Y en el otro extremo de legitimidad?

---

Pero hay algunos buenos ejemplos de bonos verdes, sociales y sostenibles, que parecen ser diseñados para hacer una contribución tangible más allá de mejorar la percepción de la responsabilidad del emisor.

**1. Banco Europeo de Inversiones (BEI):** sus emisiones pioneras han contribuido a crear el mercado de los bonos verdes, tanto desde el punto de vista financiero como institucional (contribución al desarrollo de los principios y de las entidades verificadoras, y a interés de inversionistas responsables), y el destino de sus fondos siempre son proyectos con demostrados beneficios ambientales.

**2. Fannie Mae:** la disponibilidad de los recursos amplía el interés de los compradores de viviendas en la eficiencia en el consumo de energía y de agua, y se aseguran de que el destino de sus recursos se utiliza para esos fines. Hay relación directa entre la emisión del bono y el mejoramiento ambiental.

**3. Aeropuerto de México:** la totalidad de los recursos de la emisión se dedican a hacer de este aeropuerto uno de los más sostenibles del mundo. Si recordamos que Ciudad de México tiene un serio problema de contaminación, estos esfuerzos harán una contribución al mejoramiento del medioambiente. En una obra de tal magnitud el compromiso es muy visible, y es más probable que se logren los resultados, que si se hubiera financiado con recursos tradicionales con menos *accountability* (rendición de cuentas asumiendo responsabilidad)<sup>110</sup>.

**4. Hawái:** como en el caso de Fannie Mae, la disponibilidad y utilización de los recursos mejora la eficiencia energética de las viviendas, y la especial estructura financiera hace que los recursos sean adicionales a los tradicionales del Estado y los hacen accesibles a los propietarios de viviendas.

**5. Starbucks:** sí, pero... Los recursos obtenidos con el bono de sostenibilidad se usarían mayormente para la compra de café producido en condiciones de sostenibilidad, de acuerdo con estándares preestablecidos (incluyendo comercio justo), y se estimula así la responsabilidad en los productores. Esto es una contribución tangible al mejoramiento de la calidad de vida de los productores y del medioambiente, y es uno de los pilares de la política de sostenibilidad de la empresa. **Pero esto lo podría hacer con sus recursos tradicionales. La adicionalidad es que el compromiso es ahora más exigible por la sociedad, y en una empresa con tanta visibilidad es significativo.** Adicionalmente, una parte, pequeña, se dedica al mejoramiento de la productividad de los cafetaleros, incluyendo financiamiento, lo que es menos probable que hiciera con sus recursos tradicionales.

---

**110.** Ver la nota de pie página número 2 del capítulo anterior.



## IV. *¿Quo vadis bonos verdes?*

---

Los BVSS tienen un gran **potencial de contribuir al mejoramiento de la sociedad y del medioambiente**, al actuar de conducto entre ahorro e inversión responsables, canalizando los recursos a gastos e inversiones dedicados a esa contribución. Pero como en todos los aspectos, especialmente en temas de sostenibilidad **hay siempre quienes se aprovechan** de las imperfecciones de los mercados, de la ignorancia, de la carencia de información y de la falta de interés de las partes involucradas para aprovecharse.

**El mercado de los BVSS tiene condiciones propicias para que esto ocurra.** Es un mercado con elevado crecimiento, pero todavía en sus etapas iniciales de desarrollo, está en **franca turbulencia**, tanto en lo que se refiere a las reglas del juego como a las instituciones participantes. Continuará la confusión y el aprovechamiento, pero eventualmente habrá convergencia hacia reglas, metodologías y procesos. Se ha desarrollado toda una industria alrededor de los BVSS con interés en que crezca, lo que conlleva los riesgos de que **los bonos puedan perder su verdor** y el cumplimiento de los criterios sea cada vez menos estricto.

**Se han desarrollado prácticas sobre cómo hacerlo, pero no todavía buenas prácticas de cómo hacerlo lo mejor posible, que den el ejemplo.** A medida que el mercado se vaya desarrollando simultáneamente se producirá una competencia para hacerlo cada vez mejor (esperemos que no sea a través de premios por intenciones, como ahora, sino premios o reconocimientos por impacto logrado).

¿Qué pasa si al final del proyecto se han hecho los gastos y las inversiones, pero no ha mejorado la sociedad y el medioambiente? **No pasa nada.** El informe de verificación seguramente dirá alguna generalidad de que se cumplieron las intenciones expresadas en el marco o prospecto de emisión. ¿A quién le tienen que rendir cuentas? ¿Qué acciones se pueden tomar? **Este es el elemento crítico: si sabes que nadie te espera al final para pedirte cuentas, lo haces sin preocuparte de rendirlas, asumiendo la responsabilidad (*accountability*).**

**Hace falta la unificación de principios y criterios rigurosos**, no solo para las emisiones, sino además para las verificaciones y calificaciones. Hace falta la **profundización de las verificaciones** y calificaciones ex ante y ex pos, que no se limiten a constatar intenciones sino resultados. Hace falta que los **emisores pidan mayor rigor y profundidad** en las verificaciones (recordemos que son ellos los que pagan por ese trabajo, con potencial conflicto de intereses). Y, sobre todo, hace falta **responsabilidad en los emisores** para acometer gastos e inversiones con impacto tangible y medible en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

**Y hace falta que los gobiernos, reguladores, académicos, sociedad civil, entre otros, exijan responsabilidad y resultados, emisiones con mayor legitimidad (espero que esta serie de cinco capítulos aporten su granito de arena).**

**Y debemos reconocer a los legítimos y denunciar el greenwashing.**

En el siguiente capítulo analizamos un ejemplo muy didáctico de una emisión de bonos de sostenibilidad que merece ser comentado.



## Apéndice: Tercer componente del bono de sostenibilidad de la Comunidad de Madrid

---

Ilustración de la falta de especificidad en la utilización de los recursos del bono:

### Inclusión social

**Uso de los ingresos:** los ingresos obtenidos mediante los bonos se asignarán a proyectos destinados a integrar y proporcionar servicios básicos y programas de educación a diversos grupos de población vulnerables (víctimas de la violencia de género, personas mayores, población en riesgo y minorías, personas con problemas físicos o minusvalías, etc.). Los gastos relacionados incluyen, entre otros:

**La lucha contra la violencia de género y la promoción de la igualdad de oportunidades:** (i) Gastos relacionados con la provisión de bienes y servicios para apoyar a las víctimas de violencia de género (por medio de la financiación de organizaciones no gubernamentales); (ii) Campañas educativas y de concienciación destinadas al público general y a mujeres víctimas de violencia de género, y como medio para publicitar recursos que estén disponibles para las víctimas. Esto también incluye acciones para apoyar a la comunidad y a las personas LGBT; (iii) Prestación de asistencia multidisciplinaria, social, psicológica y jurídica a mujeres víctimas de violencia de género, incluyendo programas de protección y atención global para mujeres víctimas de violencia de género y sus hijos; (iv) Dotación de vivienda social para víctimas de violencia de género.

**Apoyo a la integración de familias y personas en riesgo (atención social y educación):** (i) Garantizar la continuidad de proyectos de desarrollo implementados en colaboración con asociaciones de vivienda pública (ASIVECAM. Servicio de asistencia vecinal), para apoyar la integración de residentes y reducir el riesgo de exclusión social; (ii) Financiación de servicios alimentarios: comedores sociales que aportan alimentos a grupos

desfavorecidos (por ejemplo, adultos con dificultades sociales, inmigrantes, personas en busca de asilo o personas desplazadas, etc.); (iii) Financiación y apoyo al trabajo efectuado por asociaciones juveniles y organizaciones sin ánimo de lucro centradas en los jóvenes de zonas desfavorecidas de la Comunidad de Madrid; (iv) Financiación de aulas de “integración” para lograr una integración más rápida de estudiantes inmigrantes en el sistema educativo estándar (“aulas de enlace”) y gestión del servicio de traductores e intérpretes (S.E.T.I.); (v) Desarrollo de centros educativos para estudiantes (con edades comprendidas entre 16 y 21 años) que hayan sido privados de libertad en un régimen cerrado o semiabierto.

**Dotación de asistencia financiera:** (por ejemplo, ingreso mínimo) a personas en riesgo de exclusión social: (i) Financiación de la “Renta Mínima de Inserción” como una prestación de naturaleza económica para satisfacer necesidades básicas del beneficiario. Consta de una prestación financiera básica mensual y un complemento variable, dependiendo de los miembros que formen parte de la unidad (familia).

**Garantizar el acceso universal al sistema de transporte público:** (i) Gastos relacionados con subsidios al bono de transporte público (billetes de precio reducido) para jóvenes y desempleados de larga duración.

**Apoyo a las personas mayores:** (i) Gastos relacionados con la dotación de bienes y servicios a las personas mayores, como aquellos destinados a centros asistenciales, centros de día y servicios de ayuda básica a domicilio para personas en situación de dependencia.

**Apoyo a las personas con problemas mentales o físicos (incluyendo a las personas discapacitadas):** (i) Gastos relacionados con la dotación de bienes y servicios a las personas mental y físicamente discapacitadas, como centros asistenciales residenciales, centros de día, asistencia para la rehabilitación y asistencia especializada, que permitan maximizar el desarrollo de sus capacidades y posibilidades de integración social, etc.





## Capítulo VI.4

### Bonos verdes, sociales y sostenibles.

#### Cuarta parte: Un ejemplo paradigmático

Para aplicar las lecciones de los tres capítulos precedentes, haremos un análisis de la emisión **de un bono de sostenibilidad, en particular sobre el valor agregado, el potencial para el *greenwashing* y la innovación que representa.**

La emisión: el Banco Mundial (BM) emitió *un bono por valor de US\$350 millones* para financiar cinco proyectos de desarrollo a través de préstamos a los gobiernos de cinco países. El bono fue adquirido en su totalidad por un inversionista, el Grupo Folksam. Por la documentación no es posible saber si el bono es negociable, o sea, si el inversor lo puede revender a otros, pero por las características del emisor, del inversionista y de la emisión, se presume que es negociable, aunque el inversionista lo haya comprado para mantenerlo en cartera hasta su vencimiento, ya que tiene una perspectiva a largo plazo.

El emisor: para poder comprender la operación es necesario conocer algunas de las características del emisor, que muchos lectores desconocen. *El BM es una institución multilateral* cuyo capital pertenece a los gobiernos de 189 países. Tiene oficinas en más de 130 países y personal en más de 170. Para poner la operación en perspectiva, el BM, en sus actividades no subsidiadas a gobiernos (la parte del grupo denominada IBRD), presta más de US\$20.000 millones anuales. Tiene activos totales de más de US\$400.000 millones. Desde su fundación en 1947 ha aprobado más de 13.000 proyectos en 173 países. **Su objetivo general es contribuir al desarrollo económico y social de los países en vías de desarrollo, y su objetivo específico es “acabar con la pobreza extrema y promover la prosperidad compartida”.** Se financia mayormente en los mercados de capitales, ya que el capital pagado por los países miembros es de solo el 6% del capital suscrito y un 4% de los recursos totales que gestiona. Esto lleva un elevadísimo nivel de endeudamiento, pero que está garantizado por el capital suscrito y no pagado, capital que en caso de emergencia financiera



de la institución, los países miembros deberían aportar. La posibilidad de que el BM no pueda cumplir sus obligaciones financieras es prácticamente nula, porque además los préstamos que hace son en su totalidad a gobiernos y sus instituciones, y están garantizados por aquellos.

**El inversionista:** el [Grupo Folksam](#) es **una de las empresas de seguros más grandes de Suecia**. Tiene cuatro millones de clientes y cuenta con 3.700 empleados. Factura unos US\$6.000 millones anuales. Al ser una empresa de seguros, necesita colocar sus reservas en los mercados financieros, en instrumentos del mayor rendimiento posible conmensurado con un bajo riesgo. **Es también un gestor de fondos** y tiene activos bajo administración por unos US\$50.000 millones, con los que presumiblemente puede correr más riesgos. Es un grupo con muy elevada capacidad financiera. Por sus características, es un inversionista con visión a largo plazo, que debe mantener sus inversiones en cartera por plazos medios y largos.

**Los proyectos:** con los recursos de los bonos se financiarán los siguientes cinco proyectos. Por su naturaleza, son proyectos que se ejecutan (colocaciones de los recursos en los proyectos) sobre períodos de unos dos a cinco años, pero el financiamiento a los gobiernos suele ser a largo plazo, entre quince y veinte años.

- ◆ [Salud para mujeres y niños en Argentina](#) (SDG 3 y SDG 5)
- ◆ [Salud y redes de protección social en Suazilandia](#) (SDG 3)
- ◆ [Gestión de residuos y reciclaje en China](#) (SDG 3, SDG 12 y SDG 13)
- ◆ [Agua y saneamiento en el área rural de la India](#) (SDG 3 y SDG 12)
- ◆ [Gestión y rehabilitación de los arrecifes de coral en Indonesia](#) (SDG 13)

**Potencial valor agregado:** en principio, los cinco proyectos podrían ser financiados a través de los mecanismos tradicionales del BM, ya que son típicos de su financiamiento al desarrollo económico y social. Los más de 13.000 proyectos que ha financiado son semejantes. Sin embargo, **ahora se especifica que los proyectos contribuyen al logro de los**



**ODS, aun cuando el BM tiene como función básica financiar el desarrollo sostenible, o sea, los ODS. En el sentido del destino de los recursos no hay adicionalidad alguna, es lo que debe hacer, es su razón de ser.**

Tampoco hay adicionalidad en el monto de recursos. **El BM puede financiar estos proyectos con sus recursos tradicionales, y muy posiblemente estaban en su cartera de proyectos financiables antes de ser imputados a esta operación.** Y estos bonos no traen recursos adicionales, ya que forman parte de su endeudamiento y consumen su capacidad de financiamiento como los demás proyectos. No es financiamiento fuera de sus pasivos, pues cuenta para sus límites de endeudamiento. El BM es responsable de pagar los intereses y el principal al inversionista, como lo es en sus emisiones tradicionales. **Lo único adicional es que es una fuente diferente a la tradicional de captación de recursos en los mercados de capitales generales. He allí la innovación de la emisión.**

**El valor agregado de la emisión es para el inversionista, que de esta manera invierte una cantidad significativa de recursos en bonos, en la práctica, exentos de riesgos y contribuye a financiar el desarrollo económico y social.** El inversionista no tiene la capacidad técnica para hacer la diligencia debida de estos complejos proyectos, donde el BM tiene amplísima experiencia. Y si los financiara directamente no lograría obtener la garantía de los gobiernos, como sí la obtiene el BM, que se la “pasa” al inversionista. **Para el inversionista es un “negocio redondo”, cumple su misión y tiene garantizado el repago de los bonos.** Podría comprar los bonos tradicionales del BM y obtendría las mismas condiciones, pero no podría decir que está contribuyendo de una manera tan específica al desarrollo, ya que **ahora hasta puede decir qué proyectos ha financiado, mientras que con los bonos tradicionales solo podría manifestar que “contribuye al desarrollo” de una manera muy general. Ahora puede decir que contribuye al logro de los ODS números 3, 5, 12 y 13.**

**Potencial para *greenwashing*:** para el emisor, el potencial de *greenwashing* es inexistente, es lo que ha hecho desde su fundación, es su misión. Todos sus proyectos contribuyen a los ODS y nada tiene que



ganar alardeando de este proyecto, salvo para mostrar su capacidad de captación de recursos no tradicionales. El inversionista sí puede estar necesitado de la notoriedad que lleva esta operación. Al estar localizado en Suecia, país por tradición líder en sostenibilidad, es muy posible que deba gestionar parte de su cartera en inversiones socialmente responsables y **esta operación le da una excelente oportunidad de hacerlo, con gran visibilidad, lo que debe mejorar su reputación como gestor de inversiones responsables y posiblemente ayudarlo a atraer más fondos. Es un buen negocio. Y es de suponer que lo hace con legítimas intenciones y no con el interés de *greenwashing*.**

**En resumen: es una operación innovadora en el sentido de que permitió a un inversionista responsable hacer una contribución directa y tangible al desarrollo económico y social de países en desarrollo, en general, y al logro de los ODS, en particular,** lo que puede estimular la canalización de mayores recursos de estos inversionistas a este tipo de proyectos. Además, los inversionistas, a través de la intermediación del BM, obtienen reducciones en los riesgos financieros y mayor confianza de que los proyectos están bien diseñados y tienen mayor factibilidad de lograr sus objetivos, lo cual da mayor credibilidad a la inversión. **Pueden tener beneficios adicionales en términos de su reputación como inversionista y gestor de fondos responsables y atraer mayores negocios.**

Desde el punto de vista de los proyectos y su contribución a los ODS, muy posiblemente hubieran sido financiados por los recursos tradicionales del BM, pero por el hecho de formar parte del endeudamiento del BM, son dineros que consumen su capacidad de endeudamiento, de allí que no hay adicionalidad en los recursos. **No obstante, el BM puede presumir de haber hecho una operación relativamente innovadora y mejorar su reputación en este tipo emisiones** (donde ha ido detrás del Banco Europeo de Inversiones, otro banco multilateral). **Y en cuanto al potencial de *greenwashing*, es muy bajo tanto para el emisor como para el inversionista.** Ambos parecen estar por encima de ello.

**Los beneficios incrementales de la emisión van en su mayoría a los inversionistas que la adquirieron.**





## Capítulo VI.5

### Bonos verdes, sociales y sostenibles.

#### Quinta parte: Mejorando la legitimidad y el impacto

##### I. Despliegue publicitario<sup>111</sup>

---

Parece que los bonos verdes, sociales y sostenibles, comúnmente llamados bonos verdes, son la última moda en finanzas. Con el énfasis en la mitigación y la adaptación al cambio climático, el tema de la financiación de las actividades necesarias se ha puesto en primer plano. Uno de los principales escollos para el [Acuerdo de París](#)<sup>112</sup> fue el de la financiación, en particular para que los países en desarrollo puedan ponerse al día. En este entorno, los bonos verdes se han convertido en una de las soluciones más simples para financiar proyectos que pueden contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los del Acuerdo. **Casi se está convirtiendo en la panacea:** emite bonos verdes y el problema será resuelto. En este breve artículo queremos discutir la **brecha potencial entre la financiación verde y los proyectos verdes, lo que puede llevar a un *greenwashing*, y sugerir algunas medidas para cerrar la brecha.**

Los bonos verdes se emiten para financiar proyectos verdes, pero el vínculo entre la emisión y el impacto no es automático. **¿Qué tan verde es el proyecto financiado por un bono verde? ¿Los bonos verdes realmente financiarán proyectos verdes que tengan el supuesto impacto? Con la presión de aparecer avanzando en el cierre de la brecha financiera, se pueden emitir bonos que estén “coloreados”**

---

111. Capítulo publicado en inglés en el boletín de Greenbiz (11 de mayo del 2018), con el nombre de [What's the true impact of green bonds?](#)

112. Ver [Acuerdo de París: sencillamente analizado y explicado](#), capítulo VII.5 del [volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica](#).

**de verde o bonos que comiencen en verde y pierdan su color durante la ejecución de sus proyectos.** La mayoría de los indicadores de progreso se expresan en términos de *financiamiento verde disponible* y no en términos del impacto de los proyectos verdes que han sido financiados. Los números relacionados con la emisión son de fácil acceso y disponibles al comienzo, pero el impacto de los proyectos financiados es muy difícil de medir y ocurre, si sucede, más adelante. **Y en el largo plazo todos nos hemos olvidado de los proyectos que se financiaron.**

Un muy buen caso de énfasis en los insumos en contraposición con los resultados o el impacto logrado es el *Green Pledge*, iniciativa propuesta en el 2018, que promueve la emisión de bonos verdes por valor de 1 billón de dólares durante el 2020. Pero la **emisión es una condición necesaria, pero no suficiente para lograr objetivos**, como el mantener el aumento en la temperatura promedio del planeta por debajo de los 2 grados. **Las finanzas no ecologizan el medioambiente, los proyectos efectivos sí. Hay una brecha que puede ser llenada con pintura verde. Existe la tentación de etiquetar todo de verde.**

**Uno de los ejemplos más notorios es el de Francia, que emitió bonos por valor de 7 mil millones de euros etiquetados de color verde** para financiar actividades relacionadas con el logro de los objetivos del Acuerdo de París. Estas han sido y pueden ser financiadas por la deuda regular del Tesoro, pero al agrupar las actividades que generalmente financia el Estado, en las que tienen algo de verde, la deuda puede denominarse “el mayor bono verde soberano” y presumir de liderazgo. También está el tema de la adicionalidad, es decir, **¿los nuevos bonos verdes aportan financiamiento adicional que de otra manera no estaría disponible?** La experiencia hasta el momento indica que la mayoría de las emisiones, como la de Francia, eran y podrían ser financiadas con instrumentos tradicionales. Por ejemplo, lo que solía ser la financiación de proyectos para la energía hidroeléctrica o las energías renovables, ahora estarán etiquetados como finanzas verdes. Y no solo la energía hidroeléctrica (verde) generada, sino también la línea de transmisión ahora serán llamadas verdes. **Pero concentrémonos en la brecha entre las finanzas verdes y los proyectos verdes.**





## II. Brechas

---

No es que cualquier emisión pueda ser etiquetada como verde, pues debe cumplir con ciertos requisitos, y los más utilizados son los Principios de la Asociación Internacional de Mercados de Capitales, ICMA, aunque hay muchos otros, incluidos los de países o grupos de países, y en un futuro cercano los de la Unión Europea. Los [\*Principios de Bonos Verdes de la ICMA\*](#), GBP, requieren que los emisores cumplan con los requisitos de cuatro principios: **1. Uso de fondos; 2. Evaluación y selección de proyectos; 3. Gestión de fondos, y 4. Informes.** Bajo el Principio 1, el marco o prospecto **debe indicar** los tipos de proyectos/actividades que serán financiadas; bajo el 2, **debe indicar** cómo los proyectos/actividades contribuirán a la sostenibilidad y cómo serán seleccionados (metodología); bajo el 3, **debe indicar** cómo se asignarán y administrarán los fondos (gobernanza), y bajo el 4, **debe indicar** los informes que se prepararán sobre la implementación de proyectos/actividades, y que sería conveniente incluir un informe (voluntario) sobre los resultados e impactos logrados (se sugieren indicadores para algunos casos).

En teoría, los principios cubren todos los aspectos que se consideran necesarios para garantizar que los bonos verdes sean verdes, pero **el problema está en su implementación y verificación del cumplimiento** de los objetivos (¿prometidos?) establecidos. En la implementación hay lagunas en los cuatro principios:

**1. Marcos de emisión o prospectos de los bonos:** estos documentos establecen cómo la emisión pretende cumplir con los GBP, pero la gran mayoría de los casos incluyen generalidades, el mínimo necesario para cumplir. La prioridad parece ser mantener la flexibilidad operativa, evitar tener que revelar más información de la necesaria, eludir posibles impactos reputacionales negativos y, de manera especial, **evitar riesgos legales. Muchos simplemente indicarán los tipos generales de proyectos o actividades que se realizarán, sin especificar ningún detalle.** Con muy pocas excepciones, no establecen cómo los proyectos o actividades contribuirán a la mejora del medioambiente y la sociedad, en muchos casos solo se enumeran los tipos de proyectos y actividades.

**2. Verificación:** una institución independiente verifica el cumplimiento del marco o prospecto con los GBP y emite “una segunda opinión”, basada en el “aseguramiento limitado”, en lugar de un “aseguramiento razonable”. Esta opinión se limita a la verificación de que los cuatro principios se abordan en el documento, es decir, los documentos indican dónde se utilizarán los fondos, cómo se seleccionarán los proyectos, la gestión de la emisión y los informes ofrecidos. Pero es una evaluación de cumplimiento de contenido.

**3. Calificación:** algunos emisores obtienen una calificación del bono en relación con el cumplimiento de los GBP en algunos aspectos (transparencia, gobierno, proyectos propuestos, informes, etc.). *S&P* y *Moody's* han desarrollado metodologías. Estas calificadoras agregan un nivel de rigor al aseguramiento limitado del marco o prospecto, ya que evalúan la **efectividad potencial del cumplimiento propuesto**, no solo si se describen los requisitos de los GBP. Pero esto todavía es una evaluación ex ante, basada en promesas en el prospecto o marco. Aún no ha ocurrido ninguna inversión.

**4. Monitoreo:** y aquí es donde pueden ocurrir las mayores brechas. Se puede recurrir a las mismas instituciones independientes para evaluar el contenido de los informes del emisor. **Estas evaluaciones limitadas evalúan si el informe de monitoreo incluye lo que el prospecto indicaba que iba a incluir** (ver *KPMG en Unilever*). También hay evaluaciones del progreso en la implementación del problema, **pero el monitoreo se limita a evaluar si se siguieron los procedimientos descritos en el marco o prospecto, no al logro de resultados y mucho menos del impacto de los proyectos.**

**En todas estas etapas no hay garantía de que los bonos verdes conduzcan a proyectos verdes, solo presunción.**





### III. Cerrando las brechas

---

**La herramienta más efectiva para asegurar la alineación de las intenciones con el impacto de los proyectos o actividades es la responsabilidad social y el carácter del propio emisor.** Si quisiéramos regular todas las fases para que haya garantías de efectividad e impacto, las regulaciones deberían ser tan detalladas que resultarían inflexibles, muy caras para todos y se perdería toda la flexibilidad necesaria durante la ejecución ante el entorno cambiante. Pero esto no significa que los principios y procedimientos actuales no puedan hacerse más rigurosos y seguir siendo manejables. **Los principios deben reforzarse para evitar generalidades, las verificaciones para incluir la evaluación de los impactos potenciales de los proyectos y las actividades deben ser obligatorias y no opcionales, y el monitoreo debe ir más allá de afirmar que los procesos han sido seguidos, su eficacia debe evaluarse y, lo que es más importante, debe evaluarse el impacto alcanzado.** Algunas de las brechas identificadas anteriormente podrían ser reducidas:

- Incluyendo una **justificación de que los fondos están aprovechando un mercado que no estaría disponible para proyectos no verdes**, que no es solo un cambio en la denominación (adicionalidad). Esto puede ser especulativo, pero combinado con el aseguramiento (más adelante) daría mayor credibilidad al mercado de finanzas verdes.
- Incorporando **criterios detallados para la selección de proyectos/actividades basados en los impactos esperados**, no solo en su vaga caracterización de “verde”, como se hace actualmente en la mayoría de los casos.
- Incluyendo una descripción de los impactos esperados de las actividades/proyectos con base en los indicadores acordados (como los de SASB). Por ejemplo, si es eficiencia energética, ¿cuáles son los objetivos cuantitativos?



- Requiriendo una calificación de la emisión o una segunda opinión de “aseguramiento razonable”, que incluya una evaluación del cumplimiento de los procesos propuestos con los criterios de selección detallados y una evaluación de su potencial para lograr el impacto propuesto de los proyectos, no solo una aseguración limitada de que el contenido del marco se alinea con los principios.
- Pidiendo un “**aseguramiento razonable**” de los informes de monitoreo del proyecto y de que se han cumplido con los GBP, de que el uso de los fondos ha sido efectivo y de la medida en que se están logrando los impactos, más allá de lo que hoy se evalúa de si los recursos se han utilizado en los proyectos y actividades propuestas, que podrían haber sido muy generales y vagas. Actualmente, una declaración típica, muy vaga, concluye: “**no se nos ha llamado la atención de que los recursos no se hayan utilizado para los fines previstos**” (DNV-GL en la emisión del bono verde de Unilever). Como la explosión del mercado ha sido tan reciente, hay muy pocos ejemplos de evaluación de impacto (ver más abajo).

Además, los emisores de los principios (ICMA, Unión Europea y otros) y la industria de las finanzas verdes deberían tratar de promover la **experiencia y la participación de las organizaciones de la sociedad civil** en el seguimiento de los prospectos de bonos verdes y los proyectos financiados, ya que estos temas aún no están en el radar de la sociedad civil, **cuyas organizaciones deberían exigir la rendición de cuentas y asumir responsabilidades.**

Sin duda, esto aumentará los costos de las emisiones, pero como suelen ser de cientos de millones de dólares, el aumento será **muy pequeño** en términos relativos y la ganancia de credibilidad será alta. **Se necesita la rendición de cuentas con responsabilidad para el impacto. Pero la aversión al riesgo de los emisores conspira contra la efectividad del proceso.**

**Esto es, con algunas variaciones, lo que está haciendo actualmente el Banco de Inversiones Europeo, BEI, el más antiguo** (primera emisión en el 2007 por US\$800 millones) **y el mayor emisor no**





**soberano de bonos verdes** (US\$18 mil millones en diez años). Por supuesto, esta es una institución de desarrollo que financia proyectos por casi US\$80 mil millones cada año y tiene la experiencia para monitorear los proyectos que financia y para evaluar sus resultados, según lo exige su normativa interna. Además, el BEI está en el negocio de tener impacto, no solo de proporcionar financiamiento, pues está comprometido con el proyecto, a diferencia de los bancos comerciales o de inversión que están en el negocio de proporcionar financiamiento y su compromiso es con el prestatario y no con la sociedad. Es precisamente el BEI el que creó y desarrolló el mercado de bonos verdes.

#### **IV. Credibilidad e impacto, no solo cantidad**

---

Todo esto no implica que los bonos verdes no sean una herramienta efectiva y legítima para promover el desarrollo verde, es **para resaltar la brecha potencial entre la emisión y el impacto**, a través del etiquetado del financiamiento tradicional como si fuera verde, y mediante la financiación de proyectos que pueden no ser tan verdes como se alegó. Los GBP, aunque son un gran paso adelante, poseen **una implementación débil** que tiene el potencial de *greenwashing* y de ineficacia. Mientras más presión haya para emitir bonos verdes, más *greenwashing*. Lamentablemente, el *greenwashing*, el etiquetado verde, contribuye a las estadísticas, pero puede tener poco impacto en la sociedad.

**El énfasis en las cantidades de emisiones de bonos verdes es inapropiado y puede dar la impresión de que las cantidades son sinónimo de transformación. Se distrae de lo que debería ser la preocupación real: el impacto de los proyectos completados.** Infortunadamente, la memoria es muy corta y los medios de comunicación están dominados por aquellos que se benefician del volumen de emisiones (emisores, bancos de inversión, firmas consultoras, compañías de seguros, incluso las compañías que explotan la publicidad) y no de los resultados obtenidos (sociedad).

**La credibilidad de la industria de las finanzas verdes está en juego.**



En algún momento, el énfasis se moverá hacia la calidad, no a la cantidad de emisiones. Como los inversionistas socialmente responsables exigen que las empresas demuestren su responsabilidad social corporativa y quieran invertir más allá de los criterios simplistas de exclusión (no armas, no vicios), **la industria de las finanzas verdes debe ir más allá de los proyectos/actividades de financiamiento que se etiquetan de verde hacia los que son demostrablemente verdes.**

Un día se nos preguntará: sí, cumplimos con los objetivos de financiamiento para proyectos de cambio climático, pero las temperaturas globales todavía aumentaron en 3-4 grados. **¿Qué pasó?**





## Capítulo VI.6

### ¿Pueden las empresas certificadas como responsables cotizar en bolsa?

*Madre, yo al oro me humillo,  
él es mi amante y mi amado,  
pues de puro enamorado  
anda continuo amarillo.  
Que pues doblón o sencillo  
hace todo cuanto quiero,  
poderoso caballero  
es don Dinero.*

*Francisco de Quevedo, 1580-1645*

¿Las empresas certificadas como responsables (B-corp) pueden cotizar en bolsa? **De que pueden, pueden, pero la pregunta clave es si ello es factible** a mediano y largo plazo, si lo que requieren los inversionistas en valores que cotizan en las bolsas es compatible con lo que se requiere para ser una empresa responsable certificada; por ejemplo, como B-corp.

Hemos escrito varios artículos sobre lo que son las empresas certificadas como B-corp y los requisitos para obtener esa certificación, así como las diferencias entre estas empresas y aquellas con fines de beneficios (financieros y sociales simultáneamente, *benefit corporations*), constituidas con base en leyes y estatutos especiales<sup>113</sup>.

En el primero de los artículos mencionados en la nota al pie de página, publicado el 31 de mayo del 2015, comentábamos que el 16 de abril del 2015 se produjo un evento que confirmaba el interés del mercado en las B-corp.

---

113. *¿Se puede ser responsable por estatutos?: Empresas con fines de beneficios y Empresas B*, capítulo II del volumen IV; *Cuarto sector: Hacia una mayor responsabilidad social empresarial*, capítulo I.11 del volumen II, y el más reciente, *Se crea DanoneWave como empresa con fines de beneficios: buena noticia para la RSE..., por ahora*.

*Etsy<sup>114</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 para empresas mayormente de tecnología, donde cotizan Apple, Facebook y Google, entre muchas otras).*

*Ahora la prueba de fuego pasa a ser su continuidad. Es muy posible que su exitosa salida a bolsa se deba al interés de un grupo especializado de inversionistas en ISR, algunos particularmente interesados en el éxito de la oferta pública de acciones. **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.***

Y hacíamos una serie de preguntas:

*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?*

*¿Habrá un descuento en ese precio sobre empresas financieramente comparables?<sup>115</sup> ¿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?*

---

**114.** Etsy es un mercado virtual y físico de bienes no industrializados (artesanía, arte, etc.) que junta compradores y vendedores, muchos de los cuales son artistas apoyados por la empresa, que se organizan para vender sus productos a través de la plataforma de Etsy. También participan empresas de manufactura que apoyan a los que venden sus productos.

**115.** En su debut en bolsa la acción se comportó mejor que algunas de las empresas altamente esperadas, como Facebook y Alibaba (el Amazon de China). Subió más del 80% en el primer día de cotización (a mediados de mayo cotizaba a un 20% superior al precio de salida).



Después de dos años de cotizar en bolsa tenemos respuesta a algunas de estas preguntas.

### Dos años de cotización en bolsa

En los dos años transcurridos desde su debut en bolsa, el precio de las acciones ha caído a la mitad de su valor máximo, alcanzado días después de su salida. A pesar de que las ventas aumentaron en 33,4% durante el 2016, la empresa todavía no produce beneficios. **Los costos de gestión y personal son cerca del 25% de los ingresos, en tanto que en Ebay y en MercadoLibre (plataforma de comercio virtual en América Latina) son alrededor del 10%.** Al comparar el modelo de negocio de Etsy con Ebay o con Amazon (aunque esta es 100 veces mayor en volumen de ventas), algunos accionistas han considerado que Etsy no tiene las ganancias que sería de esperar, sobre todo porque sus costos son proporcionalmente mayores que los de empresas con las cuales se pueden comparar.

**Algunos inversionistas activistas alegan que el hecho de ser una empresa certificada como B-corp le hace incurrir en mayores gastos para el beneficio de la comunidad, de sus empleados, del medioambiente y de sus suplidores, que suelen ser pequeñas empresas o personas.** Sus gastos en oficinas (sus empleados tienen seguro de salud casi gratuito, disfrutan de algunas comidas gourmet gratuitas; un empleado, el ecologista oficial, lleva los desechos a una granja ecológica en bicicleta; tienen una sede de US\$40 millones, con paredes irrigadas para hacer crecer plantas y con paneles solares para generar energía; clases de yoga y de artesanías, entre otros beneficios) y de personal son muy elevados (pagan sueldos superiores en 40% al que se considera sueldo justo en la zona). La política de bajas por paternidad/maternidad es de seis meses para cada uno, más generosa que la de Facebook y Google, sin los elevados beneficios que tienen estas empresas.

También se les achaca que **no han aprovechado las innovaciones** que están disponibles en el mercado virtual para aumentar su volumen de ventas. Que gastan demasiado en la parte administrativa, en vez de invertir en investigación y desarrollo para ser más competitivos. Es muy difícil

salir bien parado cuando usan a empresas como Ebay y Amazon como referencia.

**Estos inversionistas concluyen que hay un problema de gestión**, y que si cambian a los directivos, se puede ajustar el modelo de la empresa con el fin de explotar mejor su posición en el mercado (intermedian ventas de más de US\$3.000 millones anuales, con ingresos para la empresa de más de US\$300 millones, con más de 28 millones de compradores activos durante el 2016 y tienen casi 2 millones de suplidores y una plataforma informática que puede rendir mayores beneficios).

**Estos inversionistas (hedge funds) ven una oportunidad de hacer un gran negocio, adquiriendo un pequeño porcentaje de las acciones en la bolsa y forzando el cambio de gestión. Su interés es puramente comercial y a corto plazo. Huelen sangre y saltan sobre la presa.** ¿Pueden, con porcentajes del orden del 4% de las acciones, cambiar la gerencia? Un grupo minoritario aprovecha en este caso la debilidad de la gerencia (su gestión no es excelsa) para amenazar con atraerse a otros inversionistas y forzar el cambio. En sus palabras:

*“La tendencia histórica de **gastos mal gestionados** ha ofuscado el extremadamente atractivo modelo de negocios... Estamos completamente preparados para tomar las **acciones que sean necesarias para proteger los intereses de todos los accionistas de Etsy**” (énfasis añadido).*

Estos inversionistas no conocen el concepto de *stakeholders* y su visión es cortoplacista. Para ellos, responsabilidad ante la sociedad son “gastos mal gestionados”. Presumiblemente al lograr el cambio y la subida del precio de las acciones en la bolsa, venderán sus acciones y buscarán a otra presa. Es su modelo de negocios<sup>116</sup>.

**Y el mercado de valores los respalda.** Apenas se anunció esta intervención y se despidió al CEO, con reputación de ser “favorable a los empleados”, a mediados de mayo del 2017, el precio de la acción subió 25%.

---

116. Un excelente artículo sobre la situación de Etsy se puede leer en [The Barbarians Are at Etsy's Hand-Hewn, Responsibly Sourced Gates](#).

También despidieron a 80 empleados de casi 1.000 entre permanentes y temporales (el 21 de julio despidieron a 150 más).

**Podemos estar en desacuerdo con la actuación puramente comercial y egoísta de estos *hedge funds*, pero son una realidad del mercado.** Podemos defender que la empresa debe maximizar el conjunto de beneficios sociales y financieros a largo plazo, que ella debe responder ante sí misma, que tiene responsabilidad ante la sociedad y no solo frente a los **actuales** accionistas<sup>117</sup>, **pero la dura realidad de la jungla financiera es que lo que cuenta es el dinero. Poderoso caballero es don Dinero.**

Obviamente que esto pone en duda la recertificación de la empresa como B-corp, y las indicaciones son que no la pediré. Fue de corta duración.

### ¡Es la gestión!

Después del análisis de este caso, cabe preguntarse: **¿Es compatible la gestión de una empresa certificada responsable con los requerimientos de los inversionistas en bolsas de valores?**

Este es un buen ejemplo para analizar la calidad de la gestión de las empresas socialmente responsables y, en particular, las que buscan certificaciones o se comprometen por estatutos. **Este es un claro caso que demuestra que no basta con gestionar la empresa con alma, es necesario también gestionarla prestando atención a su sostenibilidad financiera.** Sin sostenibilidad financiera asegurada, la sostenibilidad social y ambiental deja de ser relevante. La principal responsabilidad de la empresa es su continuidad financiera, para poder hacer su contribución a la sociedad. Si hay dudas sobre ello, se presentarán accionistas activistas que tratarán de controlar la gestión y cambiar su rumbo, sin preocuparles mucho a corto plazo los temas sociales y ambientales. **Entran en “modo de gestión de supervivencia”, lo demás es superfluo.**

---

117. Como lo hacíamos en [¿De quién es la empresa? ¿Qué debe maximizar?](#), capítulo V.1 de este libro.



Es muy común encontrar **empresas constituidas con fines sociales** que son muy efectivas en satisfacer las necesidades de la sociedad, pero que su gestión, al enfatizar la satisfacción de estas necesidades, suele descuidar la sostenibilidad financiera. **Suelen tener dirigentes con más capacidades para gestionar lo social que lo financiero, y es muy difícil que puedan compatibilizar ambas características.** Muchas veces, para lograr su continuidad, deben recurrir a donaciones y/o subvenciones. La “economía social” está llena de estos casos. De la misma manera, es muy difícil encontrar emprendedores que sean capaces de articular e iniciar grandes ideas, y que luego sepan gestionar su desarrollo y crecimiento; suelen ser buenos ideólogos, pero malos gestores. Pero hay excepciones, como Google, Facebook, Microsoft y Tesla, entre otros.

El caso de Etsy demuestra que **las iniciativas que pretenden ser socialmente responsables, a un nivel que va más allá de las acciones puntuales tradicionales, y que suelen acudir a los mercados de valores para financiar su crecimiento, deben tener una gestión financiera al mismo nivel, o superior, de excelencia<sup>118</sup>.** Con esto no queremos decir que lo financiero deba ser lo prioritario, pero si se quiere lograr los dos objetivos, sociales y financieros, las gestiones de ambas partes deben ser del mismo alto nivel. No es fácil.

### ¿Y los demás stakeholders?

**Natura, empresa certificada como B-corp, que cotiza en la bolsa de valores de Sao Paulo, es un buen ejemplo del balance entre los intereses de los accionistas y los de la sociedad,** y un contraste con Etsy, sobre todo por la posible reacción de los *stakeholders*. Natura vende cosméticos elaborados con productos naturales, amigables con el medioambiente, que son vendidos por miles de personas (en su mayoría mujeres) en forma directa al cliente.

---

**118.** Un caso paradigmático de esto es Unilever, que sí ha podido resistir los embates de estos activistas financieros, respaldándose en gran parte en una gestión de excelencia. Ver el capítulo siguiente.





Es muy poco probable que se tenga que enfrentar a una situación como la de Etsy, ya que las circunstancias son muy diferentes. Es menos común en Brasil encontrar *hedge funds* que persigan a las empresas para obtener ganancias a corto plazo. Tanto el mercado de valores como el de adquisiciones de empresas es menos extendido que en EE. UU. Pero, además, el caso de Natura lo hace mucho menos probable. **Es una empresa con stakeholders más visibles.** Si se intentara una actuación como la de Etsy, es muy probable que sus stakeholders, en particular los vendedores, salieran en defensa de ella. **Es una empresa muy respetada por la sociedad en el país** y orgullo de ser ejemplo mundial de responsabilidad social. Adicionalmente, el modelo de negocio es muy diferente, el comercio no es virtual, anónimo, como en el caso de Etsy, es directo de persona a persona.

**En el caso de Etsy, sus principales stakeholders son sus empleados/dirigentes y sus suplidores, y era de esperar que los demás accionistas compraran la emisión inicial sabiendo de la estrategia de responsabilidad de la empresa. Los clientes son más anónimos** y no se preocupan por la situación comercial de la empresa, tienen otras opciones de compra. Los suplidores deben preocuparse por el futuro de la empresa, pero mientras puedan vender más sus productos, mejor. Son relativamente pequeños y no se preocupan de la responsabilidad social de su intermediario. Más bien deberían estar de acuerdo con los esfuerzos de los inversionistas activistas de mejorar el crecimiento de la empresa. Y los **demás accionistas** parece que no estaban descontentos con la posibilidad de que sus acciones subieran de precio. **En este caso, son los empleados y los directivos los que deben tener más interés en la responsabilidad social de la empresa, pero aquí son los “causantes” de la intervención** de los inversionistas activistas, y es poco probable que su oposición tenga impacto alguno. **Hay poca resistencia de los stakeholders a los cambios que piden los inversionistas activistas.**

Un ingeniero sénior, al conocer esta situación, expresó su opinión elocuentemente: **“No estoy llorando, es que soy alérgico al capitalismo”**. Se necesitan muchos como él, comprometidos con el avance de la sociedad, pero también algunos que se preocupen de la brutal realidad del entorno.

## En resumen

---

Es posible, para una empresa certificada como B-corp o una con fines de beneficios, compatibilizar sus objetivos sociales con los financieros de cotizar en bolsa. **Pero su gestión debe ser al mismo nivel o superior al resto de las empresas que cotizan en bolsa**, porque no solamente compiten con estas en los mercados de capitales, sino que además deben cumplir con sus objetivos de excelencia en la sostenibilidad social y ambiental.





## Capítulo VI.7

### ¿Pueden las empresas responsables resistir los embates de los activistas financieros?

*En la Tierra hay lo suficiente para satisfacer las necesidades del hombre, pero no para su avaricia.*

*Mahatma Gandhi, 1869-1948*

#### Introducción

---

En el capítulo anterior, *¿Las empresas certificadas como responsables pueden cotizar en bolsa?*, comentábamos el caso de Etsy, que obtuvo certificación como empresa responsable (B-corp) y que cotiza en la bolsa de valores de las empresas tecnológicas en EE. UU., NASDAQ. Esta empresa fue objeto de un ataque de accionistas activistas que consideraban que no ganaba de acuerdo con su potencial, en buena parte porque **la gestión responsable distraía a los directivos de la maximización de los beneficios**. La empresa se había vuelto vulnerable a este tipo de ataques. Con un pequeño porcentaje de las acciones lograron cambiar a los principales directivos, reducir al personal y cambiar la estrategia, para priorizar los beneficios financieros sobre la responsabilidad social.

#### Ataque a Unilever

Simultáneamente, una empresa mucho mayor estaba también bajo el ataque de inversionistas activistas. Es la tercera empresa más grande de Europa y una de las mayores del mundo en productos alimenticios y para el hogar: Unilever, con más de 400 marcas (Dove, Lipton, Knorr, Magnum, Vaseline), que sirve a más de 2.500 millones de personas, con más de 170.000 empleados y operaciones en más de 100 países.

Esta empresa es amplia y uniformemente reconocida como una de las más responsables del mundo, y su CEO, Paul Polman, es conocido como un ejemplo mundial de líder en sostenibilidad (receptor de muchos reconocimientos)<sup>119</sup>. **La empresa es un caso ideal en responsabilidad ante la sociedad, leer su estrategia y acciones es como leer un libro de texto sobre el tema.**

En un artículo del 31 de agosto del 2017, [\*The parable of St Paul: Unilever is the world's biggest experiment in corporate do-gooding\*](#), el semanario The Economist, con la ironía propia de los ingleses, llama a Unilever “el mayor experimento mundial en el buenismo<sup>120</sup> empresarial”, y se refiere al caso como la “parábola de San Pablo”, en alusión al CEO Paul Polman y sus deseos de hacer el bien, priorizándolo sobre los beneficios financieros a corto plazo.

Pero el CEO no ve conflicto en esto, y ha expresado en repetidas oportunidades que **su estrategia rinde beneficios financieros a largo plazo, que es lo que debe ser la prioridad de las empresas. “¿Nos dedicamos a servir a los multimillonarios o a servir a los miles de millones de clientes? En el largo plazo, creo que los miles de millones ganarán”.**

Para ilustrar solo algunos ejemplos de su responsabilidad social ([\*ver sus reportes sobre sostenibilidad\*](#)):

- Eliminaron los informes financieros trimestrales para forzar la visión a largo plazo entre sus directivos e inversionistas.

---

119. Ver [\*Otro ranking de RSE: ¿De qué?\*](#), capítulo I.10 del [\*volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica\*](#). Y para demostrar la falacia de muchas encuestas, una empresa de esta envergadura y como ejemplo mundial de sostenibilidad, Unilever apareció como la número 88 en la encuesta del Reputation Institute, [\*The 2016 Global CSR RepTrak® 100\*](#)

120. *Buenismo* es un término acuñado en los últimos años y aún no recogido en el [\*DRAE\*](#), para designar determinados esquemas de pensamiento y actuación social y política que, de forma bienintencionada pero ingenua, y basados en un mero sentimentalismo carente de autocrítica hacia los resultados reales, demuestran conductas basadas en la creencia de que todos los problemas pueden resolverse a través del diálogo, la solidaridad y la tolerancia. Según la Fundéu BBVA, el término no necesita comillas.



- El uso de energía por unidad de producción cayó más del 25% entre el 2008 y el 2016, con ahorros de cerca de US\$500 millones.
- Ha reducido sus desechos a cero en 600 fábricas, gracias al reciclaje y la reutilización de subproductos, y así se han ahorrado más de US\$250 millones.
- Las ventas de productos sostenibles aumentaron un 40% más que el resto.
- 46% de los directivos son mujeres.
- Sus empleados recorren los países más pobres de África y Asia, para instalar letrinas.
- Más de 1.000 aldeas en Vietnam reciben formación en higiene.

**Pero en este caso también unos inversionistas activistas han visto la posibilidad de mejorar los beneficios**, concentrándose en los temas financieros de reducción de costos y en los productos más rentables. Los activistas son el fondo de inversiones brasileño 3G, ampliamente conocido por su **estrategia despiadada de compra** y reorganización de empresas, respaldados por el conocido inversionista Warren Buffet con su conglomerado Berkshire Hathaway. Su estrategia era la de que la empresa que controlan, Kraft Heinz, adquiriera Unilever por US\$140.000 millones, con intercambio de acciones y préstamos (leveraged buyout). Ya lo habían hecho al comprar Kraft, que luego adquirió a Heinz, ambas reorganizadas a través de reducción de costos y concentración en las líneas más rentables. **Nada de malo, diría un capitalista.**

El caso de Unilever ha sido mucho más comentado y cubierto por la prensa, no solo porque se trataría de una adquisición de gran tamaño, sino además porque pondría en peligro la estrategia de sostenibilidad de la empresa. La posición de esta fue muy firme, y la oferta fue rechazada por su Consejo Directivo. **La fusión ni traería sinergias, ni Unilever estaba mal gestionada.** Y los accionistas actuales de la empresa respaldaron esa decisión, a pesar de que podrían haber ganado dinero, por lo menos a corto plazo, aceptando la oferta de Kraft Heinz, que ofrecía un precio por acción superior al de la bolsa. De acuerdo con la legislación



vigente en el Reino Unido, sede de Unilever, deben esperar 24 meses antes de poder presentar otra oferta.

Pero no todo es negativo. El caso llevó a ambos contendientes a revisar sus estrategias. **Unilever se está enfocando más en el tema financiero**, para reducir el atractivo a invasores como 3G y Berkshire Hathaway. En abril del 2017 anunció una revisión de sus operaciones, para aumentar sus objetivos de reducción de costos, la venta de uno de sus negocios poco rentable, la implantación del presupuesto base cero (donde se deben justificar todos los costos, no solo los aumentos), y se estableció una meta de incrementar el margen de ganancias en un 3% para el 2020.

Y la experiencia también ha tenido impacto sobre las actividades de **Kraft Heinz**. En marzo del 2017 anunció una expansión de su programa de responsabilidad social de US\$200 millones, enfoque de sus operaciones en la desnutrición, en la reducción de emisiones y en la responsabilidad en la cadena de valor. Esto después de que algunos accionistas hicieran una serie de propuestas para mejorar su sostenibilidad, en la Asamblea General, que fueron rechazadas por redundantes, porque la empresa argumentó que “ya es responsable”.

**Se habla bastante de los inversionistas activistas en temas de sostenibilidad, pero son mucho más activos y efectivos los que promueven la obtención de mayores beneficios.**

### ¿Quién gana la pelea?

Unilever ganó la batalla, pero la guerra continúa, y es posible que Kraft Heinz vuelva a la carga después del período de espera. Y como expresa un extenso artículo de *Bloomberg Businessweek*, sobre el caso<sup>121</sup>: “En Unilever son los votos de los accionistas y no los de los otros stakeholders, como los clientes, empleados o los aldeanos de Vietnam, los que determinan si la empresa sobrevive”. Sí, son los accionistas los que deciden si la empresa sobrevive al ataque

---

<sup>121</sup>. *If Unilever Can't Make Feel-Good Capitalism Work, Who Can?* Bloomberg Businessweek del 31 de agosto del 2017.

de los inversionistas activistas, pero son los demás stakeholders los que determinan si la empresa sobrevive como empresa. **Pero para ver la diferencia hay que tener visión a largo plazo.**

Y como titula el artículo de *Bloomberg Businessweek*: **Y si Unilever no puede, ¿quién puede?**

### **Lo que nos lleva a una tipología de empresas “responsables”**

De la discusión en este capítulo y en el precedente, y de la experiencia acumulada en el análisis del comportamiento de las empresas, deducimos cuatro tipos de empresas en lo que se refiere a su RSE frente a las presiones de maximización de beneficios:

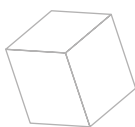
- ◆ **Como sea:** grandes empresas que cotizan en bolsa, que harán lo que sea, aun enfrentándose a presiones de los mercados de capitales: una extrema minoría. Buen ejemplo: Unilever.
- ◆ **Cuando convenga:** grandes empresas que cotizan en bolsa, que harán todo lo posible para ser responsables y parecerlo, pero siempre pendientes de la reacción de los que tienen el dinero: el resto de las que cotizan en bolsa.
- ◆ **Lo que se pueda:** grandes, medianas y pequeñas, que no cotizan en bolsa, que tendrán algunas o muchas prácticas responsables: la inmensa mayoría.
- ◆ **Sí, se puede:** medianas y pequeñas que resistirán los embates del mercado financiero, que las afectan poco, y que harán todo lo que esté a su alcance, aun afectando su rentabilidad: otro grupo pequeño.



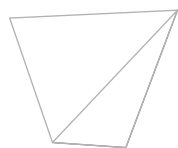
# 7

Séptima parte

## El entorno político-económico de la responsabilidad empresarial



**E**n esta séptima parte incluimos cinco capítulos, en los que consideramos la responsabilidad de la empresa en su entorno político-económico. El énfasis en la responsabilidad de la empresa suele ser sobre su actuación en el contexto social y medioambiental, pero en virtud del cambiante entorno político en muchos países, consideramos oportuno analizarla en ese otro contexto más amplio, menos directo, del cual no puede abstraerse.



## **El primer capítulo** **Populismo, nacionalismo, confianza** **y responsabilidad de la empresa.** **Primera parte: El círculo vicioso** **populismo-desconfianza**

Analizamos la tendencia reciente hacia el populismo y el nacionalismo en algunos países, y las tendencias simultáneas de la sociedad hacia la desconfianza en las principales instituciones de la actividad política y económica, en particular los gobiernos, las empresas, los medios de comunicación y la sociedad civil. No alegamos causalidad entre ambas tendencias, pero su coexistencia tiene importantes implicaciones para el comportamiento de las empresas. En diferentes países europeos y algunos de América Latina, se nota el crecimiento de las preferencias por estos partidos, ya sean de derecha o de izquierda, pero hacia los extremos, lo que está llevando hacia el localismo, el “parroquialismo”, la oposición hacia la globalización, la xenofobia, claramente ilustrado por el brexit y las victorias de Trump en EE. UU. y de Bolsonaro en Brasil. En encuestas recientes, a nivel mundial, se ha constatado esta caída de confianza generalizada, la tendencia a creer solo las opiniones de las personas cercanas y de los medios que concuerdan con la nuestra, lo que acentúa la polarización y el individualismo.

## **El segundo capítulo** **Populismo, nacionalismo, confianza** **y responsabilidad de la empresa.** **Segunda parte: La RSE en tiempos revueltos**

Consideramos el impacto que este entorno político y de desconfianza tiene sobre la responsabilidad de las empresas. Es posible que ellas no sean culpables de estas tendencias, no viene al caso, pero parte de la población imputa a su avaricia, al aumento de su poder económico, algunas de las consecuencias negativas de la globalización y, por ende, las tendencias populistas-nacionalistas. Lo que importa es que no pueden abstraerse de esa realidad. Es posible que no puedan tener gran impacto para cambiarla, pero su comportamiento debe ser alterado para recu-





perar la confianza. El capítulo propone una serie de medidas para ello, pero todas se condensan en que la empresa debe darle mayor prioridad a la gente (clientes, empleados y comunidad en particular), a sus problemas sociales, y debe tener más empatía y ser y parecer más humilde.

## **El tercer capítulo**

### **¿De quién es la culpa si el capitalismo no funciona?**

#### **Primera parte: ¿Hacia un capitalismo (más) salvaje?**

Analizamos esta situación político-económica en el contexto de la operación del sistema capitalista, ante las críticas, cada vez más frecuentes, sobre su perversidad y sus consecuencias sobre la desigualdad. Trata de ilustrar algunas falacias muy frecuentes sobre el tema.

## **El cuarto capítulo**

### **¿De quién es la culpa si el capitalismo no funciona?**

#### **Segunda parte: ¿Qué es capitalismo y el libre mercado?**

Hacemos un análisis más detallado del funcionamiento de los mercados y sus problemas. Enfatizamos que se deben dar una serie de condiciones muy especiales para su operación eficiente y efectiva, que muy pocas veces se producen en la práctica. Analizamos algunos temas en los que el libre mercado no es el instrumento adecuado. Los mercados, si funcionan bien, pueden hacer una gran contribución al progreso económico y social, pero es de reconocer que en muchos casos son muy deficientes. En particular, tienen grandes dificultades en asegurar transacciones equitativas, morales y justas. Pero ello no quiere decir que hay que deshacerse de los mercados, más bien usarlos donde es pertinente y mejorar su efectividad. Esto ya lo habíamos discutido en la quinta parte, cuando analizamos la toma de decisiones internas a la empresa, usando las mismas metodologías economicistas que apuntalan el libre mercado.

## **El quinto capítulo** **Ecosistema global de regulación de** **la responsabilidad de las multinacionales**

Analizamos todo el espectro de regulaciones que condicionan el comportamiento de las empresas multinacionales, considerando la regulación dura (leyes y regulaciones ejecutables), la regulación blanda (lineamientos, guías, sugerencias, etc.), la autorregulación por parte de las mismas empresas y sus agrupaciones industriales, y la regulación por los mercados de la responsabilidad (las acciones de sus *stakeholders*). Este análisis es necesario en función de las frecuentes críticas, muchas veces basadas en algunos casos especiales, de que las multinacionales ejercen su poder impunemente, hecho que exacerba la desconfianza de la población sobre las empresas en general. El capítulo pretende demostrar que tienen límites a su operatoria, pero que, por falta de coordinación entre países e instituciones, sus deficiencias o sus impotencias, o las presiones de las mismas empresas, estas regulaciones son todavía muy deficientes, y es necesario su continuo fortalecimiento.



## Capítulo VII.1

### Populismo, nacionalismo, confianza y responsabilidad de la empresa. Primera parte: El círculo vicioso populismo-desconfianza

**E**n los últimos años ha habido una tendencia hacia el **populismo y el nacionalismo**, que se manifestó de manera muy tangible con los votos en Gran Bretaña para dejar de ser miembro pleno de la Unión Europea y la elección de Donald Trump en EE. UU. Ambos eventos no eran anticipados, ni siquiera en los días anteriores a su ocurrencia. Las extensas encuestas lo daban dentro del margen de error en el primer caso y como no probable en el segundo. Los dos también tienen en común que las élites intelectuales y la mayoría de los analistas políticos, economistas y los medios establecidos se equivocaron en sus pronósticos y preferencias.

Por otra parte, pero directamente relacionado, **los niveles de confianza de la población en general sobre las instituciones: gobiernos, empresas, organizaciones de la sociedad civil y medios, mostraban una caída**. Durante los últimos años se ha extendido el desánimo y la frustración.

En este capítulo analizamos las implicaciones de los avances del populismo-nacionalismo y la desconfianza en las instituciones sobre la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. Para hacerlo menos pesado, ante la cada vez mayor competencia por la capacidad de atención del lector, lo dividimos en dos partes. **En la primera examinamos las tendencias en muchos países de la aceptación del populismo-nacionalismo** y la reciente evolución del entorno donde operan las empresas, prestando particular atención al desarrollo de la confianza en las instituciones nacionales. Este entorno no parece que cambiará en el futuro cercano. En la segunda parte analizaremos las implicaciones de estos cambios en el entorno para las actuaciones de las empresas, y en particular sobre la asunción de su responsabilidad ante de la sociedad.

## I. Introducción

---

**Se ha desarrollado y se continúa desarrollando un sentimiento antisistema que se va generalizando y una caída en la satisfacción con el *statu quo*.** No es tanto que antes estábamos todos mejor, siempre ha existido la desigualdad, pero es que esta ha aumentado, tanto entre países como en el interior de cada uno, y se ha difundido mucho más la información sobre el tema. **Si bien a nivel mundial se han producido grandes progresos en los ámbitos económico, social y tecnológico, no todos se han beneficiado de estos avances, las ganancias de la globalización no se han distribuido por igual, lo que conduce a culpar a la globalización, a la libre circulación de personas, bienes y capitales, y a las élites, que supuestamente son las beneficiadas, de los problemas, desde la pérdida de empleo a la inmigración, de la corrupción al crimen.** Lo que es un beneficio agregado de la economía mundial se traduce en ganadores y perdedores en los países, y dentro de estos, las regiones y las personas. Las ganancias de los ganadores no compensan las pérdidas de los perdedores, salvo que hubiese mecanismos de transferencia (que los hay: redistribución de ingresos fiscales, pero son muy limitados).

**Los supuestos de las élites intelectuales, sobre todo en el mundo económico comercial, de que las mejoras en la situación económica, medidas a nivel agregado, con indicadores como el crecimiento del producto interno bruto, del comercio internacional de bienes y servicios y de las ganancias empresariales, se traducen en mejoras generalizadas, nunca fueron correctos,** pero la mayoría de la población lo consideraba como parte del sistema, como un hecho. Lamentablemente estas mejoras, a nivel agregado, enmascaran grandes desigualdades y en muchos casos las profundizan. Los avances tecnológicos se traducen en progreso, pero no todos los pueden aprovechar de igual manera. **De hecho, en muchos casos este progreso amplía las desigualdades. Muchos de los progresos tecnológicos están siendo utilizados para mejoras en la productividad,** lo que suele impactar a los trabajadores, sobre todo a los menos cualificados, que pueden ser desplazados de sus trabajos y son sustituidos por la automatización. Uno de los argumentos electoreros del candidato Trump era de que EE. UU.



perdía empleos con otros países que tenían menores costos de mano de obra, como México y China. Si bien esta externalización tuvo un impacto inicial, salieron a la luz estudios que demostraban que el principal causante de la continua pérdida de empleos eran los avances de la tecnología, y que muchos de los desempleados no estaban en condiciones de obtener empleo en la “nueva economía”.

**Es una ilusión de algunos países el pensar que al romper algunas relaciones comerciales mejoran su posición, sin considerar adecuadamente que las acciones unilaterales no existen.** El mundo está tan interconectado, que ningún país se puede desenganchar sin consecuencias adversas. Hay que pagar un precio, pero, como en la globalización, no lo pagarán solo algunos. Si un país impone aranceles especiales a las importaciones de otros países, todos los trabajadores sufrirán, incluyendo a los de aquel país. Es de esperar que haya retribución, **una guerra comercial**, y algunos productos se encarecerán, se perderán empleos. **Con estas decisiones disminuye la actividad económica global, se reducen los mercados, pierden todos, y como siempre, los más afectados son los que tienen menor capacidad de protección y reacción, los de menores ingresos, los asalariados, lo que reforzará las tendencias al populismo: hay que profundizar todavía más las medidas.** Estos costos de la contracción es lo que se les explicaba a los votantes en la Gran Bretaña antes del voto, pero la mayoría de la población, con la visión cortoplacista y localista, veía los costos del *statu quo*, pero no los beneficios: “Me importa poco si el mundo estará mejor de la otra manera, lo que me preocupa es yo, ahora”.

**Esto está llevando a grandes segmentos de la población a concentrarse en los problemas locales, rechazando intervenciones de poderes centrales,** que son percibidos como ajenos a la realidad que enfrentan, preocupándose mucho más de la seguridad local, de los inmigrantes que cambian el estilo de vida, del desempleo resultante de la externalización de la producción, la competencia de estos inmigrantes dispuestos a trabajar por menores sueldos y en peores condiciones laborales, de la calidad del entorno que los rodea. Los grandes problemas mundiales son de menor importancia. **Y si alguien ofrece, de modo realista o no, una solución a estos problemas locales, se gana el favor de ese segmento de la población.**





**Terreno fértil para el populismo, el nacionalismo y la desconfianza en las instituciones**, como analizamos a continuación.

## II. Populismo y nacionalismo

---

Antes de comentar sobre la evolución del populismo y el nacionalismo, consideraremos qué involucran estos conceptos. No pretendemos hacer un análisis exhaustivo, solamente presentar el mínimo necesario para poner en contexto la discusión sobre su impacto en la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, que consideramos en el siguiente capítulo.

### 1. ¿Qué son el populismo y el nacionalismo?<sup>122</sup>

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua define **populismo como la “Tendencia política que pretende atraerse a las clases populares”**. Dentro de esta definición muy general caben múltiples variantes, principalmente relacionadas con su operatoria práctica en el contexto en que se desenvuelve la actividad política. Muchas veces el deseo de diferenciación de otros partidos políticos define las distintas ideologías. Según el [artículo de Wikipedia](#), *“Populismo se usa para designar a la estrategia de las corrientes ideológicas que sostienen la reivindicación del rol del Estado como defensor de los intereses de la generalidad de una población a través del estatismo, el intervencionismo y la seguridad social, con el fin de lograr la justicia social y el Estado de bienestar”*. **En general, se caracteriza por: rechazo a los profesionales de la política; desconfianza en las instituciones públicas existentes; diálogo directo entre la dirección del movimiento y la base social; fuerte voluntad de movilización y participación; retórica nacionalista y liderazgo caudillista** (énfasis añadido).

---

<sup>122</sup>. Para los que entienden inglés, hay una excelente presentación en video, del profesor Christian J. Emden, sobre las características del populismo-nacionalismo y su evolución, en <https://www.youtube.com/watch?v=Mb3jVP0rfpA>, entre los minutos 53 y 74.



El mismo diccionario define *nacionalismo* como: “*Sentimiento fervoroso de pertenencia a una nación y de identificación con su realidad y con su historia*”. Esta base conceptual se puede implementar a través de ideologías políticas que tienen mucho en común con el populismo, pero con el agregado de que el **nacionalismo define como “su pueblo” solo a aquellos que comparten sus orígenes y sus valores, despreciando lo que no es propio de la nación, como los extranjeros, los de razas y religiones diferentes. Suelen promover políticas económicas proteccionistas fomentando la producción nacional, con una priorización de lo interno al país y de sus estrechos intereses, rechazando la intervención de instituciones supranacionales en su política y economía. En general, el nacionalismo es asociado con sentimientos de superioridad sobre el resto de los países, ya sean étnicos, económicos, culturales, históricos, geográficos o combinaciones de estos aspectos.** Y esto no debe confundirse con **patriotismo**, que es un sentimiento positivo de “*Amor a la tierra natal o adoptiva ordenada como nación, a la que se siente ligado el ser humano por vínculos jurídicos, históricos y afectivos*”, con toda su diversidad, aunque los partidos nacionalistas suelen excitar a la población al patriotismo para fomentar su nacionalismo.

**Estos populismos y nacionalismos se pueden integrar en el concepto de populismo autoritario.** El estudio que mencionamos más adelante los considera como los partidos o ideologías que “*rechazan los consensos establecidos, que incluyen los partidos de la llamada extrema derecha y la izquierda populista, así como partidos totalitarios de izquierda (trotskistas, marxista-leninistas) y de derecha (fascistas y neonazistas) y los que rechazan la democracia liberal en base a creencias religiosas. Hay una considerable superposición entre las categorías de populismo y de autoritarismo, ya que todos los partidos populistas exitosos son autoritarios y los autoritarios exitosos son populistas*”.

**El hecho de que se incluyan en esta categorización de populismo autoritario no quiere decir que tengan ideologías semejantes, por el contrario, pueden ser muy diferentes y enemigos entre sí.** Por ejemplo, en la extrema derecha hay partidos con ideologías liberales (mínima intervención del Estado, libertad del mercado, poca regulación) y partidos neonazistas (nacionalismo extremo, pureza de la raza y religión, control estricto por la élite política). Y en la izquierda hay partidos de

ideologías extremas, como los marxistas-leninistas (que abogan por el total control de la actividad económica para resolver desigualdades), y partidos que priorizan la solución de los problemas sociales a través de la intervención masiva del Estado, pero respetando la libertad individual.

**Lo que une al grupo de partidos del populismo autoritario es que se consideran representantes del pueblo frente a las élites (corruptas) (cada uno define su “pueblo” y su “élite”), oposición al “establishment” político prevaleciente, que lo consideran alejado del “pueblo”. Exigen una mayor participación del pueblo en las decisiones (a través de la descentralización de las decisiones o consultas populares), gobierno por el pueblo (cuya factibilidad debería demostrarse) y, si adquieren suficiente poder, gobernar para “su pueblo”, para los que les dan apoyo político, descartando los intereses de los demás.**

En muchos casos sus líderes admiten poca discusión y tienen una escasa democracia interna (disciplina de partido). **Pero operan dentro de los procesos democráticos establecidos.** *“Hay una considerable superposición entre el populismo de derechas y las ideas nacionalistas. La nación es el pueblo, la mayoría debería tener el poder y la existencia de las minorías es una amenaza potencial a la visión populista de la democracia”... “Todos los partidos populistas de extrema derecha son nacionalistas, pero no todos los nacionalistas son de extrema derecha”.* Y hay partidos que se podrían calificar de *totalitarios*, que en contraposición con los autoritarios, rechazan las normas del juego democrático, y no los incluimos en esta discusión.

## 2. Populismo y corrupción

La corrupción está muy ligada al populismo por el control que suele ejercer sobre la actividad económica (con esto no queremos decir que la corrupción no existe en las ideologías más ortodoxas, es un fenómeno universal). El informe sobre la percepción de la corrupción de *Transparency Internacional*, el *Corruption Perceptions Index 2016*, publicado a finales de enero del 2017, hace un análisis especial de la relación entre los **niveles de populismo o de gobiernos autocráticos y de corrupción, y concluye que están directamente correlacionados: los gobier-**



**nos populistas-nacionalistas son más corruptos** (*Corruption and Inequality: How Populists Mislead People*). El reporte concluye que existe una fuerte correlación entre desigualdad social y corrupción, aunque ello **no quiere decir causalidad**, que uno cause el otro, puede haber un tercer factor; por ejemplo, el nivel de desarrollo institucional de los países. **La corrupción y desigualdad se refuerzan de modo mutuo, lo que favorece el desarrollo de gobiernos populistas que prometen la eliminación de ambos.** El estudio dice que *“muchos líderes populistas hacen regularmente la conexión entre la ‘élite corrupta’ interesada solamente en enriquecerse y la marginalización de los trabajadores... Sí, la corrupción y la desigualdad social están muy relacionadas y son una fuente de descontento popular”*.

**Desigualdad y corrupción, que se refuerzan mutuamente, tienen como consecuencia el descontento popular sobre “el sistema”, lo que estimula a los políticos populistas-nacionalistas, que se hacen atractivos para una población, no solo desencantada, ávida de cambios, sino también porque tienen como “mercado” a los miembros de menores conocimientos, menos sofisticados, más crédulos, tanto en países en vías de desarrollo como desarrollados. Son presa fácil de los políticos que ofrecen soluciones a sus problemas cotidianos sin tener que demostrar su factibilidad o efectividad, lo que raramente se les exige. Su desencanto y poco conocimiento aumenta su credulidad.**

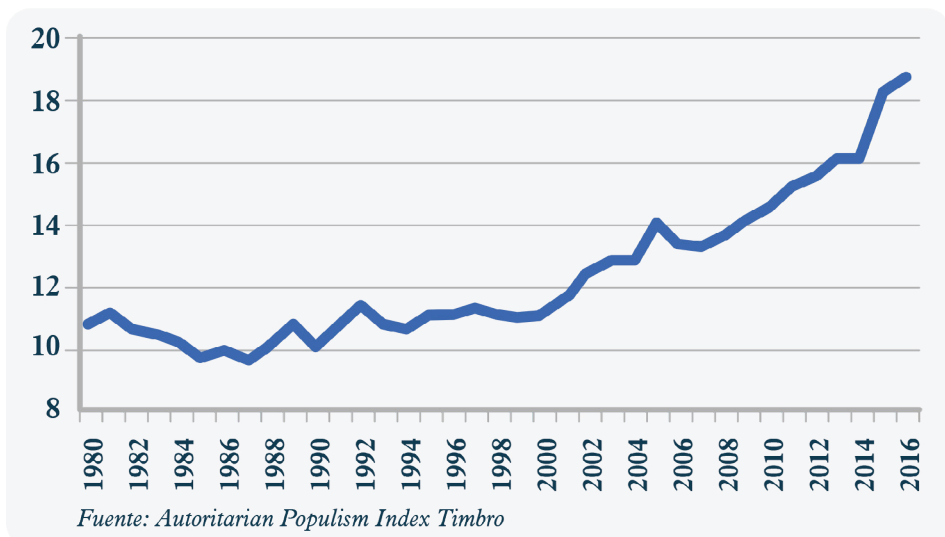
Pero de acuerdo con el estudio: *“Sin embargo, los resultados logrados por los líderes populistas son pésimos; usan el mensaje de corrupción-desigualdad para obtener respaldo, pero no tienen intenciones de atacar el problema seriamente”*. A lo mejor tienen la intención, pero no la capacidad, y en cuanto llegan al poder se sumergen en el mismo sistema de corrupción. Muchas veces se reemplaza una élite corrupta por otra, como lo ejemplifican los casos de Venezuela, Argentina, Brasil, México, Hungría, Polonia, Turquía, Roma (la alcaldía), entre otros. *“En vez de atacar el rentismo corrupto, estos líderes generalmente instalan peores formas de corrupción”*.

### 3. Tendencias recientes en el populismo-nacionalismo

Si bien el *brexít* y la elección de Trump son eventos que han realzado

la tendencia y han contribuido, dramáticamente, a difundir por todo el mundo la desilusión con los resultados de la globalización, con el dominio de las élites, **esta tendencia ya estaba en desarrollo. Se ha venido desarrollando la preferencia por partidos en los extremos, tanto de derecha como de izquierda.** Timbro, un *think tank* sueco, ha desarrollado un *Authoritarian Populism Index*. De acuerdo con el índice, **un promedio de un quinto de los votantes en Europa apoya a un partido populista.** La proporción de votos a favor de partidos totalitarios y autoritario-populistas ha aumentado al 12% del total de votos por la derecha y un 7% para los de izquierda en elecciones recientes en 32 países. Todo esto ha sido estimulado, además, por la crisis de inmigración en Europa.

### Promedio de apoyos a partidos de populismo autoritario en Europa 1980 . 2016



**En EE. UU., la campaña electoral despertó a un gran segmento de la población en ambos extremos, como lo demuestra la elección de Trump y la gran popularidad de Bernie Sanders, precandidato del ala más izquierdista del partido demócrata** (que debilitó a la centrista Clinton). **En Europa, por el lado de la izquierda populista** en Italia surgió el Movimiento 5 Estrellas; en España, el partido Pode-





mos, y en Grecia ganó hace unos años el populista antisistema Syriza, en alianza con la ultraderecha. Por la ultraderecha, en Francia gana terreno el partido de Marine Le Pen; en Austria, un partido de esa tendencia ganó la elección a la presidencia, aunque en la repetición la perdió; en Alemania y Holanda están ganando favor también estos partidos; en Hungría y Polonia gobiernan partidos de ultraderecha, intolerantes de la pluralidad; en Italia ha resurgido la Lega Nord, antiinmigración y separatista. En América Latina la tendencia ha sido al contrario, donde gobiernos populistas han sido sustituidos por gobiernos moderados en Brasil<sup>123</sup>, Perú y Argentina, con Colombia logrando la paz con la guerrilla, con Bolivia rechazando la posibilidad de otra reelección del actual presidente y Venezuela cerca del cambio. Esta región se adelantó a los eventos, y ahora enfrenta una reacción a la prevalencia del populismo y el nacionalismo de las últimas décadas. Pero ello no quiere decir que la región sea inmune a las doctrinas que propugnan estas ideologías. Mientras dure la prosperidad, la probabilidad es menor.

Era de esperar que con la amplia disponibilidad de información y de forma instantánea, esa población se educara sobre las ventajas de la globalización y el pluralismo, pero **el mismo fenómeno del localismo se refleja en la información que se busca y se lee. Se consulta y se cree solo en aquellas personas que opinan igual.** El fenómeno de la ubicuidad de la información está teniendo un efecto, posiblemente involuntario, sobre la visión global. Hay información sobre todo, de todas las tendencias, para todos los gustos. Pero **la gente consulta fuentes de información que le dicen lo que está de acuerdo con sus creencias,** se pierde el interés por ampliar la visión, por escuchar opiniones diferentes a la suya para formarse un criterio más educado. La búsqueda de pluralidad en las opiniones se suele limitar a las élites intelectuales.

**Estos movimientos hacia el populismo-nacionalismo han llevado a muchos politólogos y filósofos a repensar o volver a poner sobre la mesa las virtudes y los defectos de la democracia.** Tanto en el caso del brexit, como en la elección en EE. UU., la opinión pública ilustrada fue sorprendida con los resultados. En ambos casos los estu-

---

123. A finales del 2018 Brasil tuvo una reversión hacia la derecha autoritaria.

diosos de política y economía, las “élites liberales” (de Nueva York, San Francisco, Boston, Londres, etc.), al analizar la situación desde un punto de vista “racional”, de lo que más le conviene al país y al resto del mundo, concluían que lo mejor era que Gran Bretaña se quedase en Europa y elegir a la candidata alternativa en EE. UU. En ambos casos la mayoría de los votantes no les dieron la razón.

**Esto llevó a algunos a cuestionar, muchas veces en privado por su incorrección política, si algunos votantes poco informados podrían definir el destino del país, y en buena parte el de otros países.** ¿No sería deseable que el poder de voto fuera proporcional a la capacidad de discernimiento, al conocimiento del impacto de la decisión del voto? Los votos decisivos para la victoria de Trump vinieron de los trabajadores blancos de clase media, en posiciones obreras, que son los que más han sido afectados por la pérdida de empleo y que tienen menos confianza en el sistema, con bajos niveles de educación. **Los condados de EE. UU donde ganó Trump representan el 36% del PIB del país, y donde ganó Clinton, el 64%.** La victoria de Trump se debió a deficiencias democráticas en el diseño del proceso electoral del país, ya que perdió por más de 4 millones de votos. No todos los votos cuentan igual, pero su valor nada tiene que ver con el votante, sino con el estado en donde vive. Por el diseño del proceso electoral, **la elección fue decidida por 107.000 votos en tres estados, que la gran mayoría del mundo no sabe dónde están, lo que representa el 0,09% de los votos emitidos.** ¿Es justo que un margen tan ínfimo pueda conducir a un cambio tan radical en las políticas de EE. UU. y, por ende, afectar al resto del mundo? En el caso del *brexit* el margen fue más significativo, 1,6 millones de votos (51,9% a 48,1%), pero pocas semanas después el número de personas que votaron por salir y se habían arrepentido es superior a ese margen de victoria. **Todo esto parece injusto, pero es legal.**

Se han escrito muchos libros y artículos sobre los problemas de la democracia, pero solo comentaremos uno de los más recientes, a modo de ejemplo, sin pretender una discusión exhaustiva. Winston Churchill dijo: “*El mejor argumento en contra de la democracia es una conversación de cinco minutos con el votante medio*”, pero también manifestó: “*La democracia es la peor forma de gobierno, excepto por todas las demás*”, o sea, malo, pero no queda más remedio. Bueno, alternativas no faltan, pero ¿son factibles?





A finales del 2016 se publicó el libro *Against Democracy* (*En contra de la democracia*, *ver reseña en El Mundo*), de Jason Brennan, filósofo político de la Universidad de Georgetown en Washington, que propone que el voto tenga alguna relación con la capacidad de discernimiento<sup>124</sup>. Alega que el bienestar de la población es más importante que el que alguien se sienta ofendido por no ser elegible para votar. **Argumenta que es perfectamente justificable limitar el poder político que los “incompetentes, ignorantes e irracionales” tienen sobre los demás, y propone que la selección de gobernantes sea con base en la “epistocracia”<sup>125</sup>, o sea, gobierno por los conocedores.** Propone alternativas a la democracia actual, como el **sufragio restringido** con el voto dependiente de demostración de conocimiento político, o el **voto plural**, con número de votos en función de indicadores de competencia. Se pregunta: ¿Si hay que pasar un examen para ser barbero y hay que sacar una licencia, por qué no para votar? Obviamente, esto tiene tantos problemas como los que pretende resolver: ¿Cómo se desarrollan los criterios de voto? ¿Quién determina quién elige a los que son competentes para elegir y cómo? Aunque no sea factible en la práctica (los actuales votantes se opondrían al cambio de sistema, y el actual sistema le conviene a los políticos incompetentes o populistas), el fondo de las propuestas tiene atractivo. **¿Por qué mi voto, que he analizado los programas electorales y estudiado las posibles consecuencias de las políticas, tiene el mismo poder que el de una persona que ni siquiera conoce las propuestas?** Las consecuencias de la elección en EE. UU. para el mundo, y del brexit para Europa, dan relieve a estas consideraciones. En el contexto actual de progreso social e igualdad esto puede parecer elitista, pero no deja de ser intrigante.

**Sin embargo, no todo esto debe ser motivo para el pesimismo. Las ideologías políticas van por ciclos,** el imperialismo liberal surgió de las revoluciones de los años cuarenta del siglo XIX, el intervencionismo del Estado siguió a la Gran Depresión de los años treinta del siglo XX,

---

124. Un análisis mucho más completo de este y otros libros sobre el tema se encuentra en el artículo *The case against democracy*, publicado en la revista *New Yorker* el 7 de noviembre del 2016.

125. Palabra popularizada por David Estlund en su libro *Why not Epistocracy*, al juntar las palabras griegas de conocimiento y gobierno.



el fundamentalismo del mercado de Thatcher-Reagan surgió de los años de gran inflación en los setenta, y el populismo-nacionalismo ha encontrado terreno fértil en la crisis financiera del final de la primera década del siglo XXI. **No se debe descartar que los populistas fracasen en cumplir con su promesas y que las consecuencias de sus acciones sean peores que las desigualdades que ha producido la liberación de las economías. Las consecuencias negativas sobre la actividad económica en el caso del brexit, y con las políticas proteccionistas y parroquiales del nuevo gobierno de EE. UU., pueden ser muy notables, y no es descartable que haya movimientos de reversión.** Si bien es la tendencia de los próximos años, no es inmutable, dependerá mucho de las consecuencias de las acciones de los gobiernos populistas.

**Y este entorno alimenta y se alimenta de una pérdida de confianza en las instituciones.**

### III. Confianza

---

**Durante el año 2016 también se ha detectado una pérdida de confianza en las instituciones, gobiernos, empresas, organizaciones de la sociedad civil y medios de comunicación, cada una en un grado diferente, pero generalizada en los cuatro grupos.** Sería difícil atribuir esta caída en la confianza en las instituciones al auge reciente del populismo y del nacionalismo, ¿o es este auge un reflejo de la pérdida de confianza? En cualquier caso, parece que **se refuerzan el uno al otro, claro está que también en diferentes grados en distintos países, de acuerdo con su historia y circunstancias.**

Esta pérdida de confianza en las instituciones se recoge de manera fehaciente en la encuesta anual del [\*Edelman Trust Barometer\*](#), que se viene elaborando en los últimos 17 años. Por su metodología, es reconocida como la más confiable en este tema. Es una encuesta a más de 33.000 personas, que las distingue entre el público en general y los informados, definidas con base en criterios preespecificados (diferencia que es relevante, como vimos en la sección anterior). Ello permite distinguir entre percepciones



generalizadas que serían gestionables con comunicación masiva y las de los que, por conocimiento, su opinión puede ser relevante para que las instituciones tomen acciones específicas. La encuesta se hace en 28 países de cinco continentes (de Iberoamérica: Argentina, Brasil, Colombia, España y México), lo que permite tener una visión relativamente global de la confianza y las diferencias entre países, aunque para sacar algunas conclusiones se agreguen países con distintas visiones (solo se reportan públicamente algunos resultados por países).

En enero del 2017 se publicaron los resultados de la encuesta adelantada durante el 2016, entre octubre y noviembre. Siempre se analizan las tendencias en los años recientes y se discuten los cambios en la confianza del público sobre los cuatro grupos institucionales. En general, los cambios son relativamente menores, pero en el caso del 2016 no solo son significativos, sino que reflejan un retroceso notable. Los principales resultados, relevantes para la discusión en el siguiente capítulo sobre el impacto en la responsabilidad social de las empresas, son los siguientes:

- **Por primera vez se detectó una caída en la confianza en las cuatro instituciones.** En dos tercios de los países, menos del 50% del público general expresó confianza en que las instituciones “harían lo correcto”. **Solo el 15% tienen plena confianza en el “sistema”.**
- **El 71% de los encuestados dijeron que los gobernantes no eran creíbles o lo eran poco.** Esta institución es la que menos inspira confianza, seguida de los medios de comunicación, que presentan una desconfianza en 23 de los 28 países.
- **El 63% manifestaron que no creen en los ejecutivos, lo que representa una caída en su credibilidad del 12%, a solo el 37% a nivel global.** Es una disminución significativa, que posiblemente refleja los difundidos casos de corrupción, gestión fraudulenta (instituciones financieras) y la elusión y evasión fiscal. En 13 de los 28 países se desconfía del sector empresarial, y los encuestados expresan deseos por reformas, incluyendo mayores regulaciones de sus actividades.

- El sector empresarial se percibe como que estimula los temores del público y la desconfianza; en particular, **el 60% del público en general está preocupado de perder el empleo**, debido a los impactos de la globalización, la inmigración, la automatización, la externalización del empleo y, sobre todo, sus limitaciones en cuanto a las destrezas necesarias para operar en el nuevo contexto. La mitad dijo que la globalización es perniciosa, y **el 53% opinó que el sector empresarial va demasiado rápido. Esto se puede interpretar como que perciben que no pueden mantener el ritmo del cambio, lo cual induce al populismo, que ofrece disminuir el ritmo de la globalización y hasta retrasarlo.** El crecimiento económico como objetivo pierde prioridad.
- **El nivel de confianza en los gobiernos es 43 puntos menos que el de las empresas en países en vías de desarrollo, y 25% menos en países desarrollados.** Esto crea las expectativas de que las empresas tienen mayores responsabilidades ante la sociedad, y en particular en cubrir las fallas de los gobiernos, sobre todo en países en vías de desarrollo.
- Todo esto tiene tangibles implicaciones para el comportamiento empresarial. El 75% de los encuestados estuvieron de acuerdo con que *“la empresa debe tomar acciones específicas que mejoren sus ganancias y que mejoren las condiciones económicas y sociales de la comunidad en la que opera”*. Según los encuestados, **la mejor manera de ganarse la confianza es pagar sueldos justos, ofrecer mejores beneficios y crear más empleo. Lo más contraproducente, opinan, es corromper a los gobiernos, pagar elevadas remuneraciones a los altos ejecutivos y evadir y eludir impuestos.**
- **La mitad del público en general cree que el libre comercio conduce a la pérdida de empleos, y el 72% favorece la protección de la industria y el empleo local**, aunque ello implique un menor crecimiento económico, lo que es un aliciente para que los gobiernos populistas impongan restricciones a la operatoria de las empresas, fomenten el proteccionismo y frenen la inmigración.



- Las principales preocupaciones expresadas son la **corrupción** (que involucra empresas y gobiernos, no solo estos últimos) y **los impactos de la globalización**. Otras de las mayores preocupaciones son la seguridad personal, la erosión de los valores, la inmigración y la velocidad de los cambios.
- **El nivel de confianza en los medios solo supera, con poco, el de los gobiernos**. Son percibidos como manipulados por los poderes políticos y empresariales, con pérdida de objetividad. En más del 80% de los países encuestados el público desconfía de los medios.
- **En quien más se confía es en “personas como yo”, con el 63%, lo que viene a reflejar una tendencia hacia el localismo, hacia lo que tenemos cerca**, con desconfianza en las instituciones. El nivel es semejante a la confianza que se tiene en los **expertos técnicos o académicos**. Los menos creíbles son los funcionarios públicos, los jefes de empresa y su consejo directivo. Esto implica una reducción del ámbito de confianza a amigos, familia y conocidos.
- **Los encuestados son cuatro veces más propensos a ignorar información que contradice sus opiniones**. Esto fortalece la tendencia a buscar refuerzos en lo que ya creen, aquello que coincide con sus opiniones, y obvian informarse sobre criterios que puedan ser adversos, lo que contribuye más todavía al **“parroquialismo”**. Los de derecha solo leen el periódico y se informan en los canales de derecha, mientras los de izquierda consultan los de su línea.
- En cuanto a los resultados sobre los países de Iberoamérica, los niveles agregados de confianza dentro del público informado varían entre el 61% en México y el 51% en Brasil (6 países están por debajo del 50%). Entre el público en general que tiene menos confianza, va desde el 50% en México y Brasil, al 41% en España (20 países están por debajo del 50%). Estos resultados colocan a estos países en los promedios de confianza.

¿Qué pueden/deben hacer las empresas dentro de sus estrategias de responsabilidad ante la sociedad por el impacto de estas tendencias en su sociedad (gobiernos, trabajadores, clientes, medios, etc.)? ¿Deben ser indiferentes? ¿Deben tratar de paliar sus impactos negativos? ¿Deben alinearse al populismo y sobrevivir lo mejor posible? En pocas palabras, **¿cómo afecta todo esto las estrategias de responsabilidad de las empresas?** Esto es el objeto del siguiente capítulo.





## Capítulo VII.2

### Populismo, nacionalismo, confianza y responsabilidad de la empresa.

### Segunda parte: La RSE en tiempos revueltos

#### I. Introducción

---

En el capítulo anterior hablábamos del auge en los últimos años del populismo y del nacionalismo, en ambos extremos del espectro político, hecho que está introduciendo elementos de **incertidumbre en los campos económico, político y social**, al proponer alterar de forma significativa el *statu quo*. Comentábamos, además, una reciente encuesta sobre la confianza del público en general y del público informado en particular, en las instituciones (gobiernos, empresas, sociedad civil y medios), en la que se mostraba una pérdida de confianza en los cuatro grupos, lo que también introduce incertidumbres en cuanto al comportamiento de ese público.

**Si bien esta pérdida de confianza coincide con el auge del populismo, no se puede demostrar de modo fehaciente que hay causalidad, que uno cause el otro.** Es presumible que esa pérdida de confianza en los gobiernos alimente el rechazo hacia el *statu quo*, que por lo general no está en los extremos del espectro (salvo recientemente en algunos países) y fomente el populismo-nacionalismo de los extremos, lo que contribuye, a su vez, a la pérdida de confianza en los gobiernos, en un círculo vicioso. Y esto se extiende hacia otras instituciones del *statu quo*.

**La pérdida de confianza en el sector empresarial está alimentada por los comportamientos irresponsables de algunas grandes empresas multinacionales, ampliamente difundidos en los medios, en temas de corrupción, elevados sueldos de directivos, evasión y elusión fiscal, entre otros. Esto también puede alimentar el populismo y el nacionalismo, ya que ambos extremos del espectro**

**no suelen ser partidarios del poder que ejercen las empresas.** En cuanto a los medios, la pérdida de confianza en estos puede deberse a su gran proliferación y la tendencia de la población a creer solo en lo que uno ya cree, de allí que al existir muchos medios con opiniones diferentes a la nuestra no se perciben como confiables. **La diversidad de opiniones en los medios, que debería apreciarse, puede contribuir a la desconfianza en el sector como un todo.**

En la primera parte habíamos dejado en suspenso una serie de preguntas, como: ¿Qué pueden/deben hacer las empresas, dentro de sus estrategias de responsabilidad ante la sociedad, frente al impacto de estas tendencias en SU sociedad (gobiernos, trabajadores, clientes, medios, etc.)? ¿Deben ser indiferentes? ¿Deben tratar de paliar sus impactos negativos? ¿Deben alinearse al populismo y sobrevivir lo mejor posible? En pocas palabras, **¿cómo afecta todo esto las estrategias de responsabilidad de las empresas?** En esta segunda parte trataremos de responder a estas preguntas y presentar los cambios en las estrategias empresariales de responsabilidad ante la sociedad, que parecen ser necesarios para hacer frente al entorno del auge del populismo y la pérdida de confianza en las instituciones.

**No consideraremos si el populismo-nacionalismo es bueno, malo o neutro para la sociedad,** a largo plazo. Sin duda habrá diferencias de opinión, pero la más generalizada puede ser que por las experiencias con estas ideologías políticas, no es lo más conveniente para la sociedad. No obstante, en la discusión que sigue tomaremos una posición neutral y analizaremos las estrategias de la empresa con respecto a las tendencias.

## **II. Implicaciones para la responsabilidad de la empresa**

---

Esta situación presenta una serie de retos para las empresas en general, aunque cada una será afectada de forma diferente, en función de la situación de su propio entorno, de cómo están siendo afectados sus principales *stakeholders*, pero en todo caso deberán ajustar, de alguna manera, sus estrategias de responsabilidad ante la sociedad. **El populismo-na-**





**cionalismo suele destacar las fallas de los gobiernos en atender la problemática social, lo que en principio debería ser rectificado por los mismos gobiernos, pero las empresas que operan en el entorno de estas fallas se pueden ver en la necesidad de contribuir a remediar algunas, como parte de su responsabilidad social, pero además para evitar la profundización del populismo.** Los extremos políticos suelen alimentar desconfianza hacia los gobiernos y las empresas, hacia las élites políticas y comerciales, que no atienden al “pueblo” (populismo) o no defienden como deberían los intereses de la “nación” (nacionalismo).

**En esos entornos la sociedad suele tener expectativas elevadas sobre el papel que las empresas pueden/deben desempeñar en contribuir a paliar esas deficiencias, sobre todo por el impacto sobre la gente: empleados, clientes, proveedores y comunidad.** Claro está que cada empresa será afectada de forma diferente. En algunos países los impactos serán mínimos, en otros serán significativos. Lo mismo sucederá con los diferentes sectores industriales, algunos de los cuales (por ejemplo, los productores intensivos en mano de obra) se verán más afectados que otros. Hay países donde estas tendencias no son sentidas, pero no es descartable que se extiendan por contagio, sobre todo si los partidos populistas-nacionalistas tienen éxito electoral en otros países.

**La pérdida de confianza del público en el sector empresarial y la consecuente pérdida de reputación,** resultado del comportamiento irresponsable de algunas empresas y estimulada, además, por los extremos políticos, puede hacer **necesario tomar acciones para recuperar esa confianza, profundizando sus acciones de responsabilidad ante la sociedad, para diferenciarse de las empresas irresponsables.**

Estos movimientos hacia los extremos conducen a una mayor incertidumbre, en la población en general y en las empresas en particular. Tradicionalmente, las ideologías políticas que se aglutinan alrededor del centro, izquierda y derecha, pero fuera de los extremos, suelen conducir a mayor estabilidad política, aun cuando pueda haber alternancia que implica cambios, pero no tan radicales como lo serían con los extremos. **La empresa, entonces, se verá afectada también por los mayores riesgos comerciales que este aumento en la incertidumbre política, económica y social pueda generar.**



## 1. Nuevo balance en la relación empresa-sociedad

**La tendencia en la ideología política desde el centro hacia los extremos afectará el balance que toda empresa trata de mantener, entre la primacía que se le otorga a los accionistas/dueños versus otros stakeholders, o sea, su papel en la sociedad.** Se puede hacer una analogía entre el espectro político y el empresarial. Un reciente artículo en la revista *The Economist*, [\*Businesses can and will adapt to the age of populism\*](#), tipifica a las empresas, en cuanto a ese balance, en seis categorías (el artículo las llama “sectas”, para connotar ideologías doctrinarias). En un extremo, digamos el derecho, están las empresas que solo consideran los intereses de los accionistas/dueños, capitalismo puro. En el otro extremo, el izquierdo, están las empresas que consideran solamente los beneficios a la sociedad (algunas públicas y otras sin fines de lucro), socialismo puro. Entre los extremos están la gran mayoría de las empresas. En realidad, no hay un número definido de categorías, aunque para ilustrar la discusión pueda ser aceptable. Lo que hay es un continuo en el que las empresas se mueven dependiendo de su situación financiera y de los cambios en el entorno.

**En función de la discusión precedente sobre las tendencias en el espectro político y su impacto en la responsabilidad empresarial, es preciso decir que las empresas definen ese balance en función del entorno, no solo económico-financiero, sino también social y político, con las presiones o demandas que puedan ejercer los stakeholders.** Esta tipificación no es muy diferente a la clasificación de las ideologías políticas que comentábamos en la primera parte: hay partidos de ultraderecha, como hay empresas que solo responden ante los accionistas/dueños, y hay partidos de extrema izquierda, como hay empresas que solo se preocupan de los beneficios a la sociedad (empresas sociales). Entre los extremos están las empresas que tratan de balancear los intereses de los accionistas con los de la sociedad, priorizando en mayor o menor medida uno de ellos. **Cada empresa es diferente y gestiona ese balance en función de su situación.**

**Lo cierto es que en la situación política, social y económica actual, es de esperar que todas las empresas se muevan un poco a su izquierda, unas más y otras menos, con mayor preocupación por**





**las necesidades y las expectativas de la sociedad.** La encuesta sobre la confianza reveló la preocupación del público por las consecuencias negativas de la globalización, por los cambios tecnológicos y la velocidad de cambio del sector empresarial, lo que está dejando atrás a las personas e incidiendo negativamente en su seguridad laboral.

Pero la percepción del público es que las élites buscan soluciones que mejoren el impacto de la globalización, pero sin afectar sus privilegios y el poder adquirido, no están sobre la mesa la eliminación de los beneficios fiscales y los tecnicismos (*loopholes*) que permiten la evasión y elusión fiscales. **La percepción, alimentada por el populismo-nacionalismo, es que se pretende reducir la desigualdad sin que los de arriba compartan con los de abajo, sin tener que reducir sus privilegios, sino subiendo los niveles económicos de los de abajo. Esto, que es laudable, parece ser poco efectivo. El público en general está cansado de esperar que le lleguen las ganancias de la globalización, y esto es lo que explota el populismo-nacionalismo.** Y como dice el presidente de Edelman en la presentación del [\*2017 Edelman Trust Barometer\*](#): *“La responsabilidad recae en las empresas, la institución que todavía mantiene alguna confianza de los escépticos sobre el funcionamiento del sistema, de probar que es posible defender los intereses de los accionistas y los de la sociedad”.*

**Podríamos decir que se impone una revisión de los aspectos materiales para la empresa, tomando en consideración la evolución posible del entorno.** Aquí se pueden aplicar, conceptualmente, las lecciones de las instituciones financieras que han debido hacer “stress tests” para simular lo que sería su situación financiera en diferentes escenarios adversos, con el objeto de fortalecer su resiliencia. Para la materialidad de las empresas, lo que les importa es su responsabilidad social, no es el caso de hacer un análisis tan riguroso, pero sí se deberían considerar estos cambios en la situación de los principales stakeholders, al actualizar el ejercicio de materialidad. **No se pueden seguir haciendo con el supuesto de “business as usual”, realizando ajustes menores al ejercicio del año pasado.**

## 2. ¡Es la gente, tonto!

Como mencionábamos en el capítulo anterior, el populismo-nacionalis-

mo basa su atractivo en apelar al “pueblo”, a las masas de personas que se sienten excluidas de alguna manera de la participación en la actividad económica, que el “sistema” no beneficia. El aumento de la desconfianza refleja la opinión de la población, tanto general como informada, sobre las instituciones que forman parte del sistema. **Ambas tendencias tienen un denominador común: el descontento de la gente y la desconfianza en que la situación mejorará.**

Antes de la crisis financiera, para enfatizar la importancia que la situación económica tenía sobre el bienestar de la población, se acuñó el lema ***It's the economy, stupid*** (es la economía, tonto). Con la reciente tendencia hacia el populismo y el nacionalismo, se ha destacado la importancia de la política en la vida cotidiana más allá de la economía, y ahora el lema podría ser *It's the politics, stupid*. Pero el impacto que la nueva situación económica y política tiene nos lleva a que el lema actual debería ser ***It's the people, stupid***. Y ello no solo debe ser la preocupación de los gobiernos, sino que ahora, más que nunca, también debe serlo de las empresas. Todo pasa por la gente. Las empresas funcionan por medio de la gente.

### **III. Siete imperativos para las empresas en tiempos revueltos**

---

Estos cambios en el entorno donde operan las empresas (cambio tecnológico, desigualdad, precariedad del empleo, incertidumbre económica, política y social, etc.), que afectan a la gente (empleados, clientes, suplidores de dinero, productos y servicios, gobernantes, etc.), **deben conducir a una reevaluación de sus actividades en siete áreas, que dada la situación de descontento y desconfianza llamaremos “imperativos”.**

Lo más fácil sería llamarlos tendencias, como es tan común para despertar interés, pero ello implicaría que son el resultado de acciones tomadas por la mayoría, como lo son las tendencias políticas y de confianza que hemos mencionado. Por otra parte, lo de “tendencias” se ha convertido en un cliché muy abusado, todo es una tendencia. **“Imperativos” los**





**definen mejor, ya que son acciones que las empresas deben abordar, cada una de acuerdo con sus circunstancias, según sus capacidades financieras y gerenciales, para hacerle frente al entorno que se está desarrollando, para recuperar la confianza y contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.** Aunque toda generalización corre el riesgo de mostrarse equivocada, los ordenamos en una lista que suponemos de relativa prioridad, aunque para cada empresa y cada país será diferente.

## 1. Condiciones laborales

No es de esperar que de pronto las empresas decidan compartir los dividendos con la población, pero sí deben, en la medida de lo posible, mejorar las condiciones laborales o evitar su deterioro. **Los empleados de la empresa son su principal punto de encuentro con la problemática que enfrenta la población en general. Según la encuesta de confianza, los empleados son el principal factor en el establecimiento de la confianza en las empresas,** de allí que ante las situaciones descritas las condiciones laborales pasan a tener todavía más importancia. Es muy posible que las empresas no puedan mitigar los impactos sobre sus empleados, pero sí pueden ayudarlos a afrontar mejor la situación. Como mencionamos en la primera parte, el principal temor es mantener el empleo. Lamentablemente, el capital humano no se incluye en la contabilidad de la empresa y son muchas las que “no saben lo que tienen”, el costo de crearlo y el valor que le proporciona a la empresa (la mayor parte del valor de las empresas basadas en el conocimiento es el capital humano). **El valor de este capital debe reconocerse en las decisiones y, ante la situación analizada, debe preservarse más que nunca.** Las reducciones de personal, si fueran indispensables, se deben tratar con mucha cautela, y para mitigar su impacto es bueno ofrecer alternativas, como la reducción de la jornada laboral para todos, trabajo de tiempo parcial para algunos, excedencias de costo compartido para estudiar, entre muchas otras<sup>126</sup>.

---

126. Ver *Capital humano: ¿Está en el capital de la empresa?*, capítulo IV.9 del *volumen I de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*

Ante los avances tecnológicos y los cambios de toda índole, adquiere más importancia la revalorización de ese capital a través del entrenamiento y desarrollo profesional y **el dotar a los empleados de las destrezas necesarias para el futuro, con el fin de absorber los impactos del cambio**. Las mujeres, con sus múltiples responsabilidades en el hogar y en el trabajo, pueden ser las más afectadas; por ello, se deben tomar las medidas para reducir la brecha salarial y prestar especial atención a su desarrollo profesional. **La brecha salarial entre los directivos y el personal de base debería reducirse, al ser una de las principales razones de la pérdida de confianza en las empresas**. En general, se hace necesario reducir la incertidumbre al mantener a los empleados informados y, en la medida de lo posible, involucrarlos en la gestión y escuchar sus preocupaciones y opiniones.

**Sería de esperar que, entre los aspectos materiales para la empresa, las condiciones laborales subieran en importancia.**

## 2. Acercamiento a los stakeholders

El populismo-nacionalismo y la desconfianza en las instituciones abre brechas entre los diferentes grupos de personas, y entre estos y las mismas instituciones, que no son conducentes para el desarrollo armónico de la sociedad. **Las empresas deberán hacer más esfuerzos para acercarse a sus stakeholders, en especial los representados por personas, como los empleados, clientes y líderes gubernamentales**, en contraposición a los representados por instituciones, como los medios, inversionistas institucionales, instituciones financieras, etc. Este acercamiento, realizado a través de la **comunicación más directa posible**, puede contribuir a recuperar la confianza y la reputación, valores indispensables para asegurar la colaboración de estos *stakeholders* en las operaciones de las empresas. El “capital relacional” ([\*uno de los seis capitales en los informes integrados\*](#)), la inversión de la empresa en el mantenimiento y profundización de las relaciones, adquiere mayor importancia.

Antes mencionábamos el caso de los empleados, y aquí comentaremos solo el de los **clientes**, para no extendernos más. Estos también son claves para la supervivencia de la empresa, pues en las condiciones men-



cionadas los clientes tienden a extender la pérdida de confianza sobre el sector empresarial a aspectos específicos de las empresas, sospechando que estas los engañan, ya sea con el precio, el contenido, la calidad, las garantías, etc. Aquí opera el efecto aureola, por el cual impresiones sobre algún aspecto conocido de las empresas se extiende a otros aspectos no conocidos<sup>127</sup>, para bien o para mal.

### 3. Desarrollo local

**El auge del populismo-nacionalismo y la desconfianza sobre las instituciones están contribuyendo a una priorización de lo local, de lo conocido, con una animadversión y desconfianza hacia lo de afuera, hacia los inmigrantes. Ambos movimientos impulsan hacia el “parroquialismo”, el nativismo.** Esto a pesar de la ubicuidad de la información, que en principio debería ampliar la visión. Ello se refleja en la encuesta sobre la confianza que demuestran los encuestados hacia las personas más cercanas, hacia las que piensan como ellos, mientras que sienten desconfianza hacia los medios informativos cuyas posiciones son diferentes a las suyas.

Los encuestados también responden en forma mayoritaria que aprueban el proteccionismo y creen que el libre comercio conduce a la pérdida de empleo. Si ello es cierto o no, no es tan importante como que lo creen, y actúan con base en esto, lo cual tiene importantes implicaciones para la empresa, sobre todo para la que opera en diferentes regiones o países. **En este entorno, la empresa no debería hacer gala de externalización de la producción, sino dar mayor importancia a lo local, al bienestar de la comunidad circundante, a fomentar el desarrollo económico local, comprando los insumos que sea posible en la zona, promoviendo a las empresas locales, dando preferencia a los empleados locales, reinvertiendo en la comunidad. Este imperativo económico social complementa la ventaja de la compra de lo producido localmente por razones ambientales.**

---

127. Ver *¿Se puede manipular la reputación?: El efecto aureola*, capítulo III.10 del *volumen II de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

#### 4. Responsabilidad en la gestión financiera

Como mencionábamos, la encuesta reveló que gran parte de la desconfianza en las empresas se debía a elementos que se podrían agrupar colectivamente bajo el nombre de gestión financiera, aspectos relacionados con la responsabilidad en el pago de impuestos (evasión, elusión), la corrupción y los elevados sueldos de los ejecutivos. Si bien es cierto que esto puede ser un problema limitado a algunas empresas, la gran difusión que han tenido estos malos comportamientos y la magnitud financiera de las irresponsabilidades, hace que el público lo extrapole a todo el sector empresarial. Pagan justos por pecadores. **De allí que las empresas inocentes de estos abusos deben hacer esfuerzos para diferenciarse de las culpables y, obviamente, no incurrir en estos crímenes o abusos de poder.**

#### 5. Comunicación

**El populismo-nacionalismo tiene la tendencia a hacer ver a las empresas como enemigos del pueblo**, como explotadores de la clase obrera, lo que conjugado con el comportamiento irresponsable de algunas empresas contribuye a la desconfianza de la población. La comunicación empresarial tiene una serie de funciones que cumplir ante esta situación:

- **Transparencia.** La empresa, en estas situaciones de desconfianza, debe informar de sus actividades, en especial de su gestión financiera y particularmente de la fiscal, de la contribución que hacen al desarrollo del capital humano, al progreso local, a la protección y promoción del medioambiente. Y debe hacerlo seleccionando el tipo de información y el medio que sea más afectivo para cada grupo de stakeholders.
- **Gestión de imagen de humildad.** La imagen de la empresa que se desarrolla en estas situaciones de desconfianza es, en general, de una institución arrogante, elitista, egocéntrica, desinteresada de la problemática de la población. Las actividades que reflejan la responsabilidad de la em-



presa ante la sociedad deben ser comunicadas de manera efectiva para combatir esta imagen. No se trata de gestionar la reputación, sino de ganársela a base de acciones, pero comunicándolas oportunamente<sup>128</sup>. **Los ejecutivos, en vez de aparecer en eventos que los hacen parecer como una parte de la élite, deben buscar ocasiones para mostrarse más como parte del pueblo y cercanos a sus preocupaciones, más identificados con la realidad local;** más allá de la entrega de cheques de gran tamaño y poco monto, deben hacer acciones legítimas de solidaridad y apoyo. **Se debe gestionar la “humildad” de la empresa.**

- **Identificación con el “pueblo”.** O sea, con sus empleados, con sus clientes, con sus suplidores, con la comunidad. **De allí que los informes deberán mostrar la preocupación de las empresas por los problemas que más afectan e interesan a la población.** No se trata de hacer demagogia, ya bastan los populistas-nacionalistas, sino de enfatizar estos aspectos entre las múltiples actuaciones de las empresas. **Los informes no pueden seguir siendo para las élites de expertos en sostenibilidad.** Como la prioridad para la empresa de algunos *stakeholders* aumentará, deberán cambiar los aspectos que se pueden considerar materiales y el correspondiente reporte.
- **Credibilidad.** Si bien no es parte del estudio de confianza de Edelman, existen muchas evidencias de la poca credibilidad en la comunicación empresarial, y más aún cuando hay tantos casos de irresponsabilidad en empresas que se han presentado como responsables. **Ante esta situación, aumentarán los intentos para presentar a la empresa como creen que el público la quiere ver, haciéndose lavados de cara (*greenwashing*), tratando de convencer al público de que, en efecto, se preocupan por sus problemas. Y aun de tomar acciones que tengan mucha visibilidad, aunque poco impacto.** Poco a

---

128. Ver *¿Reputación como fin o como resultado de la RSE?*, capítulo III.11 del *volumen II de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



poco el público está aprendiendo a ver detrás de las máscaras, y el uso de estas tretas puede ser muy contraproducente y reforzar la desconfianza hacia las empresas. Estas deberán asegurar que la **información sea creíble, por su contenido, por su oportunidad, por su relevancia, y deberán buscar respaldarlo con acciones confiables.** En vista de la poca credibilidad de los medios, adquirirá aún más importancia la comunicación directa con los *stakeholders* claves.

## 6. El papel público del sector privado<sup>129</sup>

**La empresa, por su importancia en la actividad económica y su gran capacidad tanto para hacer el bien como para hacer el mal, puede y debe desempeñar un papel en el desarrollo de las políticas de Estado que la afecten a ella y a sus *stakeholders*, particularmente a sus empleados.** Lo más común es que las empresas con gran poder quieran políticas públicas que les sean favorables. Harán cabildeo para evitar las regulaciones o mitigar sus impactos. En algunos casos, ya sea por poder, ya por ideología política del gobierno nacional o local de turno, llegan a captarlos para su causa. En general, en el caso del populismo de izquierda, ello es menos probable por diferencias ideológicas. En los populismos y nacionalismos de derecha y gobiernos no extremistas de derecha, suele haber mayor congruencia ideológica con el sector empresarial, y su influencia puede llegar a ser pernicioso para el bienestar social.

**La empresa socialmente responsable no debería intervenir en los procesos electorales o el financiamiento de partidos políticos, pero sí puede, y en algunos casos debe, intervenir en la formulación y supervisión de las políticas públicas que le conciernen.** Pero si en verdad es responsable, no lo hará para aprovecharse a título individual, sino para asegurarse de que las políticas están bien formuladas, que no interfieren de manera negligente en la actividad empresarial, y que sean implementadas y reguladas de forma efectiva. **En este sentido,**

---

<sup>129</sup>. Ver un análisis más detallado en el capítulo II.5 de este libro.



**es más creíble y responsable participar a nivel agregado, ya sea por todo un sector industrial o, todavía mejor, por todo el sector privado.** Obviamente, debe evitarse la captura del gobierno, que debe mantener su independencia, y asesorarse con expertos independientes, por ejemplo, académicos y de la sociedad civil, para balancear el poder empresarial.

En gobiernos populistas-nacionalistas, sobre todo de izquierda, esta tarea adquiere mayor importancia, pero también mayor dificultad ante el tradicional antagonismo con el sector privado. Como comentábamos en la primera parte, **estos gobiernos supuestamente se preocupan del pueblo, pero de lo que consideran SU pueblo, que no es todo, que suele ser solo un segmento de la población, por lo que sus políticas públicas tienen una visión muy estrecha. Esto hace aún más necesaria la participación del sector privado.**

**Un caso paradigmático de esto es el del reciente gobierno populista-nacionalista de EE. UU.,** que parece tener como uno de sus objetivos deshacer lo hecho por el gobierno anterior, sin tener una idea clara de las consecuencias de las nuevas regulaciones o la eliminación de otras, y del impacto que la incertidumbre crea en el sector privado. Uno de sus primeros decretos fue que por cada nueva regulación que se implante se deben eliminar dos. Sin entrar a discutir las implicaciones prácticas de esto, y los abusos y juegos a los que se presta, es un caso en el cual el sector empresarial puede ofrecer consejo. Algo parecido sucede con otras **políticas, particularmente las referidas al comercio internacional con tendencia hacia el proteccionismo y a la creación de empleo local sin importar los costos que ello implique para el resto de la población.** También hay intentos de revertir políticas que prohíben la discriminación por raza, género, religión y orientación sexual. Una empresa responsable debe preocuparse por estas tendencias.

**Esto ha estimulado a algunas empresas a intervenir.** El nuevo gobierno está cambiando muchas políticas públicas sin la diligencia debida, ya que se han perdido los controles y equilibrios tradicionales de las democracias. El partido gobernante controla el ejecutivo, el legislativo<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup>. En enero del 2019, el control de la Cámara de Representantes (diputados) pasó al partido demócrata.

y la Corte Suprema, aunque no el resto del sistema judicial. El partido demócrata se ha vuelto impotente al no tener poder en el Congreso, y el republicano está más preocupado por avanzar su agenda legislativa interna y les preocupa poco que el presidente pretenda gobernar por decreto (aunque algunos cambios de políticas requerirán de legislación). Solo hay algunos senadores de ese partido con la voluntad de controlarlo, dentro de los límites de su poder numérico. Buena parte de la sociedad civil está haciendo muchos esfuerzos con protestas y denuncias, pero con el poder autocrático que ejerce la Presidencia, es poco lo que está logrando, más allá de convencer a los convencidos.

**El sector empresarial debe ejercer su poder de convencimiento para asegurar que las medidas son conducentes a un desarrollo económico y social equitativo. Prácticamente es el único “poder” independiente que queda.** Pero aun este está siendo “capturado” (al revés de lo común, esta vez el “capturador” es el sector público) con promesas de desregulación, reducción de impuestos e inversiones en infraestructura. Ante las amenazas del presidente de perjudicar a quien exprese opiniones contrarias, son muy pocos los que se han atrevido a ofrecer opiniones, y si son adversas, los populistas-nacionalistas piden boicot de sus productos o servicios. **Quedarán los que tengan el coraje de arriesgar su ira y que expresen el daño que las políticas económicas y sociales pueden causar a toda la población.**

Y este es un ejemplo, relativamente dramático, de una de las responsabilidades (de política) de las empresas ante la sociedad. **Recordemos que el sector privado es el principal empleador en la inmensa mayoría de los países, al que se le exige responsabilidad con la sociedad.** Pero los gobiernos populistas-nacionalistas solo se preocupan de un segmento de la población, que no coincide con la “sociedad”. En el caso de EE. UU., el “pueblo” que está siendo defendido es el grupo que inclinó la balanza electoral a favor del presidente, como habíamos mencionado en el capítulo anterior (en su mayoría hombres de la clase obrera, de raza blanca, con menores niveles de educación). En los primeros días del nuevo mandato hubo manifestaciones de mujeres en los cinco continentes en contra de las anticipadas políticas de discriminación.

Una de estas directrices de la política migratoria, la de prohibir la entrada



de todo tipo de refugiados y de ciudadanos de siete países, en su mayoría musulmanes (aun cuando fueran residentes permanentes del país y tuvieran visas válidas), es la que mayor reacción ha causado en el sector privado, ya que consideran que afecta a sus empleados, clientes, etc., ya sea directamente o como cuestión de principio. **97 presidentes de empresas, en gran parte del área tecnológica, han expresado públicamente su oposición a esta directiva y se han unido a la demanda de su ilegalidad. Algunos están financiando la defensa de los afectados y otros han renunciado a participar en el Consejo Asesor Empresarial del presidente**<sup>131</sup>. El CEO de Uber tuvo que abandonar el consejo por presión de sus *stakeholders*, en particular de los usuarios (más de 200.000 se dieron de baja). Algo parecido sucedió con uno de los empresarios más cercanos a Trump, el presidente de Tesla (vehículos a batería), que moderó significativamente su posición al recibir masivas cancelaciones de pedidos. **Ejemplos del poder de los *stakeholders***. Por otra parte, se han producido pedidos de boicot de los afines al gobierno contra Starbucks, entre otras empresas, por ofrecer apoyo a refugiados y estar en contra de las medidas discriminatorias, pero que han tenido la reacción opuesta de favorecer a la empresa.

**El sector privado no puede permanecer indiferente ante políticas públicas que afecten negativamente a sus *stakeholders*, en especial a empleados y clientes**, aunque es claro que esto debe manejarse con cautela ante las consecuencias negativas que puede tener para la empresa<sup>132</sup>. Algunos directivos han reaccionado a la presión de sus *stakeholders*, otros lo han hecho por principios.

## 7. Desigualdad

Como analizábamos en la primera parte, **una de las principales quejas de la población, que ha estimulado el auge del populismo-nacionalismo y el rechazo al libre comercio y movimiento de personas**

---

<sup>131</sup>. Que fue desbandado poco después, al reducir el poder de persuasión colectivo del sector privado, lo que vino a confirmar el autoritarismo de un gobierno populista-nacionalista.

<sup>132</sup>. Ver los cuatro primeros capítulos de la tercera parte de este libro.



**y capitales, ha sido la persistente desigualdad entre países e intra-países, entre las oportunidades e ingresos de sus habitantes.** Y la percepción es que esta desigualdad se está ampliando. Si bien las empresas tienen limitado poder para revertir estas tendencias, por lo menos pueden tomar acciones para paliar sus impactos entre sus empleados y, en la medida de lo posible, en las comunidades en las que opera. Sus principales herramientas son la creación y mantenimiento de empleo digno, sin discriminación por género, y el favorecimiento de las poblaciones de bajos ingresos, como suplidores de mano de obra o de productos y servicios (negocios inclusivos). Se hace más importante trabajar con los desfavorecidos, no solo **para** los desfavorecidos, como bien expresó el papa Juan Pablo II, hace más de 25 años, en la encíclica *Centesimus Annus*.

En buena medida los recientemente acordados **Objetivos de Desarrollo Sostenible**, ODS, pretenden contribuir a paliar los efectos de las desigualdades y el impacto de la globalización sobre las poblaciones más vulnerables. Anteriormente<sup>133</sup> hicimos un extenso análisis sobre las posibilidades de las empresas de contribuir al logro de esos ODS, y no vale la pena repetirlo aquí, solo añadir que la participación empresarial **tiene ahora también un interés egoísta de ganarse la confianza de la población y reparar la brecha que se está abriendo.**

## IV. En resumen

---

Esta situación de pérdida de confianza en las instituciones, incluyendo el sector empresarial, y el auge del populismo-nacionalismo, que fomenta lo local, prioriza el “poder del pueblo”, desalienta el libre flujo de personas, capitales, bienes y servicios, entre otros, y tiene un importante impacto sobre la operatoria de las empresas y el resto de la sociedad. **La relación empresa-sociedad adquiere mayor realce y debe ser gestionada no solo para mitigar los impactos negativos y potenciar**

---

133. Ver los cuatro primeros capítulos de la séptima parte del [volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica](#).



**los positivos de las actividades empresariales sobre la sociedad, sino además para reducir la brecha de confianza que se abre entre ambas partes. Las empresas deberán ajustar sus estrategias de relacionamiento con la sociedad.**

Para ello hemos propuesto **siete imperativos** en la actuación de las empresas: especial atención a las **condiciones laborales**, en particular los aspectos referentes al empleo y el desarrollo de su personal; el **acercamiento a ciertos grupos de stakeholders** representados por personas, para recuperar su confianza e involucrarlos en algunas de sus actividades; **potenciar el desarrollo local** a través de ayudar a la comunidad y la adquisición de bienes y servicios, especialmente de mano de obra, en el mercado local, incluyendo el apoyo al desarrollo de empresas locales; **mayor responsabilidad en su gestión financiera** en lo que se refiere al pago de impuestos, corrupción y brecha salarial; **la renovación y reenfoque de las actividades de comunicación** con el público para recuperar la confianza, mejorando su transparencia, efectividad, acercamiento a la gente y la credibilidad de la información; su participación en **el desarrollo de políticas públicas** conducentes al progreso armónico de la sociedad y a potenciar su propio papel, y la contribución a la mitigación de los impactos de la **desigualdad**.

Esta situación, que se ha ido desarrollando en los últimos años, ha puesto de manifiesto que el punto clave de preocupación de gobiernos y empresas debe ser **la gente, toda la gente, no solo alguna. La clave está en la gente. It's the people, stupid.**

Y ante la percepción, justificada o no, de elitismo, soberbia, egoísmo, avaricia y desinterés por los problemas de la sociedad, que tiene buena parte de la población sobre las empresas, afianzada por el populismo-nacionalismo, **la humildad empresarial se debe poner de moda.**



## Capítulo VII.3

### ¿De quién es la culpa si el capitalismo no funciona? Primera parte: ¿Hacia un capitalismo (más) salvaje?

*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, Centesimus Annus*

**L**a respuesta que viene a la mente de muchos es que la culpa la tienen las empresas, sobre todo las omnipotentes multinacionales, que con su gran poderío económico pueden violar las reglas de juego a su favor, o por lo menos alterarlas hacia lo que les convenga. Pero antes de llegar a esta conclusión, es conveniente analizar por qué no funciona el capitalismo, si es que no funciona, cuáles son las partes que intervienen en su operación y si estas cumplen con sus respectivas posibilidades.

*El Dossier N.º 26 del Verano 2017, Repensando nuestro modelo de sociedad y de economía*, publicado por Economistas sin Fronteras, incluye el artículo ***La que se avecina: un capitalismo (aún) más salvaje***, que, como su título deja entrever, achaca los problemas a las multinacionales, es dogmático, es extremista. Pero ello nos da pie para el análisis que, según decimos anteriormente, es necesario antes de sacar conclusiones catastrofistas sobre los culpables.

En la sección *Perspectivas del capitalismo que se nos viene encima* se proponen cinco argumentos para concluir que vamos a un “capitalismo (más) salvaje”: (1) el poder corporativo; (2) la lex mercatoria; (3) tensión por los escasos recursos; (4) una economía sobrecompleja, y (5) sociedad global excluyente y violenta.





**El primer argumento sobre el poder de las empresas repite un error, muy común entre sus detractores, y es el de exagerar su poder.** Dice, por ejemplo, que “69 de las mayores entidades del mundo son empresas y solo 31 son Estados”. Esta aseveración está basada en la comparación entre las ventas (ingresos) de las empresas con el Producto Interno Bruto, PIB, de los países, que representa el valor agregado por la economía. **Comparan peras con manzanas.** Debemos comparar cosas comparables, ventas con ventas o valor agregado con valor agregado. Como los países no tienen “ventas”, se deben comparar los valores agregados por la actividad de las empresas, de lo contrario, habría doble conteo con las actividades de sus suplidores de insumos. Aun a pesar de las grandes dificultades estadísticas para determinar el valor agregado de las empresas<sup>134</sup>, si se hace la comparación correcta entre estos valores y el PIB de los países, **solo dos de las 50 economías más grandes son empresas.** Walmart, por ejemplo, sería una octava parte de España, un poco más de la mitad de Venezuela y de un tamaño equivalente a Chile<sup>135</sup>.

**Y en todo caso, si hablamos de poder, hay que recordar que no todo el poder es económico.** Las empresas no tienen ejércitos ni policías (aunque, muy lamentablemente, algunas tengan una “milicia” en países en desarrollo), ni pueden imponer impuestos y otros gravámenes. Y los gobiernos tienen el poder de autorizar o desautorizar la operación de cualquier empresa en el territorio nacional, de imponer multas, de expropiar, etc.

Con esto no queremos decir que las empresas no tengan poder, pero **la implicación que suele hacerse, de que el tamaño es equivalente a poder y que el poder está disponible para abusarlo, no es correcta.** Es cierto que empresas tecnológicas como Facebook, Apple, Google y Microsoft tienen mucho poder, más de lo que su tamaño indica, pero ello no quiere decir que siempre lo usan para beneficio propio. Los productos

---

134. El valor agregado como porcentaje de las ventas varía de empresa a empresa. Sin embargo, estudios estadísticos han determinado que el promedio de todas las empresas podría ser entre un 30 y un 40%, con grandes variaciones (entre un 20% para mayoristas, 30% para automóviles, hasta un 80% para servicios como telecomunicaciones).

135. De Grauwe, P. & Camerman, P. (2003). Are multinationals bigger than nations? World Economics, Vol. 4, N.º 2, abril-junio 2003, pp. 23-37.



de Google, Microsoft y Apple (y de otras empresas) hacen una gran contribución al desarrollo de la humanidad (Facebook es menos indispensable). Sí, defienden sus intereses, como lo hacemos todos, pero mucho de ese poder es usado para hacer el bien de la población. Y para que no abusen allí están (¡o deberían estar!) nuestros representantes, nuestros protectores, los gobiernos (más adelante comentamos si están). En junio del 2017, la Comisión Europea impuso una multa a Google de 2.400 millones de euros por abuso de posición dominante en los servicios de búsqueda y por favorecer sus servicios de comparación de compras, y a finales del 2017 acordó con Apple la devolución de US\$15.000 millones a Irlanda, por beneficios fiscales recibidos que contravenían las regulaciones de la Unión Europea<sup>136</sup>.

El segundo argumento de *lex mercatoria* se refiere al supuesto **abuso que hacen las empresas de los tratados internacionales de comercio y los acuerdos bilaterales de inversión, imponiendo “un nuevo modelo de gobernanza corporativa” y una “arquitectura de impunidad”**. Según el autor, las empresas están por encima de los Estados, que son los que negocian estos tratados y acuerdos. Es cierto que algunas empresas se aprovechan de las debilidades institucionales de los Estados y la ausencia de mecanismos de gobernanza internacional para imponer sus conveniencias. **Las empresas multinacionales operan dentro de un vacío jurídico a nivel multinacional, que debe ser suplido, con muchas dificultades, por mecanismos jurídicos nacionales mal coordinados entre sí**. El caso más típico es el de las deficiencias en la regulación del respeto a los derechos humanos a nivel multinacional<sup>137</sup>. Pero muchas de estas dificultades se deben a fallas en los gobiernos de los países, que no pueden o no quieren ejercer su responsabilidad, que son aprovechadas por algunas empresas. Pero ello no puede llevar a la conclusión de que el capitalismo ha fracasado o que será “más salvaje”. Hay problemas de difícil solución, pero ello no justifica desechar el sistema. No se puede tirar el bebé con el agua sucia del baño.

---

**136.** En el capítulo VII.5 de este libro analizamos el ecosistema de regulación del comportamiento de las multinacionales.

**137.** Ver *¿Debe regularse el respeto a los derechos humanos por parte de las empresas?*, capítulo III.5 del volumen IV de *Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.



El tercer argumento de **tensión geopolítica por los escasos recursos** es que las grandes potencias (China, EE. UU., Europa) lucharán por la hegemonía del control de los recursos. **Es difícil ver la relación entre esto y el capitalismo más salvaje.** China nos es capitalista y la mayoría de los países de Europa tienen un capitalismo moderado. A lo sumo, la escasez de recursos estimulará la innovación y la búsqueda de soluciones, como lo es la energía renovable ante la eventual escasez de combustibles fósiles, lo cual fortalecerá la lucha contra el cambio climático. Quienes mejor preparados están para hacerle frente a estas situaciones son las empresas privadas, con su capacidad de innovación y su disposición a arriesgar recursos financieros. Y es el mercado el que está dando las señales para estimular la inversión y el que canaliza los recursos hacia estas inversiones. **Este es más bien un argumento a favor del capitalismo responsable.**

En el cuarto argumento sobre una economía sobrecompleja, “financiarizada” y especulativa, el autor dice: *“Por tanto, cortoplacismo, ingobernabilidad, lucro y especulación serán conceptos que definan el escenario también en el futuro próximo, incidiendo posiblemente en el incremento de la inestabilidad estructural y de las asimetrías sociales”*. Este sí es un problema del capitalismo, que debe ser afrontado. **El lucro no es malo, es el incentivo necesario para la inversión y el esfuerzo. Lo que sí es malo es poner el lucro por encima de las personas y del medioambiente, el buscar el máximo lucro posible a corto plazo, a expensas de las decisiones que respaldan la sostenibilidad a largo plazo.** Este es precisamente uno de los problemas que trata de atacar la responsabilidad de la empresa ante la sociedad (RSE) y que comentaremos en el siguiente capítulo.

La quinta premisa argumenta que el capitalismo conduce a una **sociedad abiertamente excluyente y violenta**. El razonamiento del aumento de la violencia es muy difícil de entender y no lo comentamos. El argumento de que la persecución de beneficios puede llevar a una sociedad más excluyente es más razonable, ya que las actividades empresariales tienden a favorecer a las personas con mayor poder adquisitivo y pueden dejar atrás a los pobres, lo que fomenta aún más la desigualdad. **Pero en este argumento se ignora, otra vez, que el problema viene de las fallas de los gobiernos y es la responsabilidad de estos reducir esa desigualdad a través de políticas redistributivas y de protección**

**de los menos favorecidos.** También vale la pena destacar el impulso que están teniendo las empresas con fines sociales, y la tendencia, en las grandes compañías, de atender a los grupos vulnerables a través de negocios inclusivos.

Algunos de estos argumentos son válidos, pero otros constituyen una falacia; unos están exagerados, otros son irrelevantes, y otros ignoran que **uno de los grandes problemas son los gobiernos**, no solo las grandes empresas, y muchas veces las mismas personas. Hechas estas aclaraciones, en el siguiente capítulo analizamos objetivamente quién tiene la culpa si el capitalismo no funciona.





## Capítulo VII.4

### De quién es la culpa si el capitalismo no funciona? Segunda parte: ¿Qué es el capitalismo y el libre mercado?

*El capitalismo es la extravagante idea de que los hombres más malvados harán las cosas más retorcidas para el mayor bienestar de todos.*

*John Maynard Keynes, economista, 1883-1946*

En el capítulo anterior comentábamos algunas críticas que se hacen sobre las consecuencias negativas del capitalismo, críticas basadas en su mayoría en la actuación de las empresas. Alegábamos que **no todo es culpa de la irresponsabilidad de algunas empresas, que también otros actores, en particular los gobiernos, contribuyen al problema. En este capítulo analizamos con más detalle qué se entiende por capitalismo y libre mercado, y por qué se dice que no funciona.** Incluimos un análisis, que creemos balanceado, de las ventajas y desventajas del sistema económico basado en el capitalismo y el libre mercado, en qué condiciones puede o no lograr el objetivo de mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad, cuándo funciona y cuándo es necesario hacer correcciones, y cuándo, sencillamente, no es el adecuado.

Hoy en día los ciudadanos están expuestos a decenas de medios de comunicación, y se ha demostrado que cada vez más los seleccionan de acuerdo con sus prejuicios, escogen aquellos que les dicen lo que quieren leer o escuchar, que corroboran sus puntos de vista. Por otra parte, ante la competencia en la vida cotidiana se hace cada vez más necesaria la especialización, la concentración en pocas áreas del conocimiento. Nos estamos volviendo monotemáticos. **Estos dos factores, la selectividad en la información y la especialización están llevando a una segmentación creciente de la sociedad, en la que cada uno**

**profundiza y dogmatiza sus opiniones, sin querer enterarse de otras opiniones o versiones de un hecho o idea, lo que hace más difícil encontrar elementos de consenso para trabajar juntos por una causa común. Para mejorar los sistemas económicos es clave considerar los diferentes puntos de vista para lograr un diálogo constructivo. Este es el objetivo de estos dos capítulos<sup>138</sup>.**

## **I. Capitalismo y libre mercado**

*Muchos piensan que están pensando, cuando en realidad lo que están haciendo es reordenar sus prejuicios.*

*Ed Murrow, periodista, 1908-1965*

En la conversación cotidiana, no rigurosa, se observa **gran confusión** en cuanto al funcionamiento del capitalismo, basado mayormente en prejuicios, en falta de conocimiento y en algunos casos especiales para demonizarlo. También se observa confusión con otro término que se usa de forma intercambiable, el libre mercado, que tiene connotaciones diferentes, que eleva aún más la confusión en el uso cotidiano de ambos términos. Se caracteriza al capitalismo, muchas veces sin entender las implicaciones, como un sistema “salvaje”; se da por descontado que la operatoria del libre mercado es la causa de la pobreza y la desigualdad social. **El capitalismo y el libre mercado hacen importantes contribuciones al bienestar de la sociedad, pero también, dependiendo del entorno donde operan, pueden tener consecuencias muy negativas para este bienestar.**

**¿Qué es un sistema capitalista?** Los aspectos más importantes del funcionamiento de la economía basada en este sistema son el **reconocimiento de la propiedad privada, el control privado de los medios**

---

**138.** En el capítulo VII.5 de este libro analizamos el ecosistema de regulación del comportamiento de las multinacionales.





**de producción y la acumulación de capital, con los intercambios entre los diferentes actores efectuados en un mercado abierto a todos.** En un sistema capitalista puro, al gobierno solo se le asignan las funciones de seguridad nacional, justicia y relaciones internacionales. Por el contrario, en el otro extremo, en el comunismo puro, es el gobierno el que posee y controla el capital, los medios de producción y los mercados. Ambos extremos no existen en la práctica (lo más parecido a un extremo es el caso de Cuba). **Todos los sistemas económicos tienen algún elemento de ambos extremos, y las variantes suelen concentrarse en la mayor o menor intensidad de la intervención de los gobiernos, en la posesión y control de los medios de producción y de la libertad de los mercados.** China, país comunista, tiene muchos mercados que operan con las características del capitalismo y que son responsables de la dramática reducción de los niveles de pobreza (pero a costa del deterioro de las condiciones de vida y del medioambiente). EE. UU., país considerado modelo capitalista, tiene intervenciones del gobierno en la operación y regulación de los mercados y en la provisión de algunos bienes y servicios.

*El hecho central más importante del libre mercado es que no hay transacciones a menos que ambas partes salgan beneficiadas.*

*Milton Friedman, economista, 1912-2006*

**¿Y qué es el libre mercado?** El mercado en el que se transan los bienes y servicios **se dice libre si no existe la intervención de actores diferentes a los que transan, en particular los gobiernos, y se rige por la demanda y la oferta de bienes y servicios, lo que determina las condiciones de las transacciones (precio, calidad, etc.).** Cada uno va al mercado (que no tiene que ser un lugar físico) y compra y vende a su conveniencia. Los mercados libres son más convenientes para todos si hay competencia entre los vendedores y compradores, ya que ello estimula mejores precios, mejor calidad, mayor innovación, etc. Si no hay competencia, algunos se pueden aprovechar de otros y habrá ganadores y perdedores. También los habrá si algunos tienen **información** que los demás no poseen, cuando los actores tienen información imperfecta o



hay asimetría en la información disponible entre vendedores y compradores (piense en la compra de un coche usado).

**Es conveniente aclarar también qué se entiende por “mercados”.** Hay mercados de bienes físicos, como los supermercados, automóviles, restaurantes, riñones, personas (sí, queremos provocar), etc.<sup>139</sup>. Hay mercados de bienes financieros, como las bolsas de valores y las instituciones financieras y de seguros. Hay mercados de servicios, como las empresas consultoras, los futbolistas<sup>140</sup>, los servicios de limpieza, las corridas de toros, el alquiler de vientres para la reproducción humana, la eutanasia, etc. No podemos pretender ser exhaustivos, solo dar **una idea de la gran prevalencia de los mercados, para mostrar que no es un concepto económico abstracto.** Algunos mercados son libres, otros no tanto; algunos son legítimos, otros no; algunos son inmorales, otros son perversos y abusivos; algunos prestan un valioso servicio a la sociedad, otros no (como comentamos más adelante). Pero son mercados que existen.

**El capitalismo permite la acumulación de riqueza** (no en sentido de ser rico, sino de recursos para obtener bienes y servicios que se necesitan para su disfrute) y el libre mercado permite intercambios de esa riqueza. La competencia en el libre mercado, con otros poseedores de bienes de producción, permite atemperar los abusos naturales de quien tiene el poder de la propiedad de los recursos. Ninguno puede controlar totalmente el mercado libre. **El capitalismo y el libre mercado se apoyan de manera mutua en condiciones ideales.**

**¿Tienen algo de bueno los sistemas capitalistas basados en el libre mercado?** Por las características mencionadas antes, estos esquemas **remuneran el esfuerzo individual** a través de la posibilidad de obtener propiedad en privado, de mejorar el bienestar propio con la acumulación

---

**139.** Sobre la operación de los mercados, ver reseña del libro *What Money can't Buy: The Moral Limits of Markets*, capítulo I.10 del [volumen II de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica](#).

**140.** En estos mercados se pagan más de 100 millones de euros por traspasos, y sueldos de más de 500.000 euros... ¡a la semana!





de capitales, de la posibilidad de vender y comprar productos y servicios en un mercado que funciona (si es que funciona, lo que discutiremos más adelante). **La posibilidad de obtener beneficios en el mercado es el incentivo que permite mejorar el bienestar, lo que estimula la superación personal, el trabajo y la creatividad individual y la eficiencia e innovación en las empresas.** Inclusive permite poner al servicio de la sociedad los talentos con que hemos sido dotados. Pero si el sistema no funciona, o no funciona bien, estos beneficios se ven limitados y se generan consecuencias negativas, como comentamos a continuación.

*El vicio inherente en el capitalismo es la desigualdad en la distribución de las bendiciones.*

*La virtud inherente en el comunismo es la igualdad en la distribución de las miserias.*

*Winston Churchill, estadista, 1874-1965*

## II. ¿Cuál debe ser el objetivo del sistema económico?

**El objetivo debería ser el de facilitar las transacciones (no todos tenemos todo lo que necesitamos para vivir) entre los diferentes actores, de tal manera que todos los actores salieran beneficiados, que no hubiera perdedores como resultado de la operatoria. Esta es la clave para el diseño de la operación del sistema económico.** En teoría se pueden lograr en sistemas puramente capitalistas o comunistas. Pero en la práctica ello no es posible con ninguno de los dos, por las imperfecciones en los mercados (información diferenciada, monopolios y oligopolios) y por la concentración de poder en algunos de los actores que poseen los medios de producción y los capitales, incompetencia de algunos actores, avaricia, egoísmo, etc., ya sean individuos, gobiernos o empresas. **Ninguno tiene el monopolio de estos defectos.**

Los puristas del capitalismo y su operación a través de mercados libres reconocen que **hay ganadores y perdedores**, pero suponen que los **ganadores** son los que se aplican más, los que están más capacitados, los





honestos, los prudentes, los eficientes, los frugales, los disciplinados, los responsables, que se lo merecen. Los **perdedores** son los que no tienen los recursos necesarios (intelectuales, materiales, financieros). Y según los ganadores, esta situación es culpa suya, por dejadez, por perezosos, por incompetentes, por extravagantes, por irresponsables, ineficientes, imprácticos, etc. Algunos llegan a alegar que es porque son pecadores (opinión de la ultraderecha religiosa en muchos países)<sup>141</sup>. **Esta visión absolutista prefiere ignorar la realidad de que no todas las personas han sido dotadas con los mismos talentos, que no son iguales.** Aunque lo diga la Declaración de los Derechos Humanos.

**Solo en la situación totalmente utópica en que se comienza la operatoria del sistema económico capitalista de libre mercado, en una sociedad donde todos sus miembros comienzan a operar en el sistema con los mismos recursos y capacidades, o sea, si crea una economía desde cero, como en Utopía. La realidad es que el sistema opera ya en una situación preexistente de desigualdad, y este sistema económico, sin intervenciones externas, por definición, produce y acentúa las desigualdades, ya que favorece a los que tienen capacidades y recursos y desfavorece a los que son deficientes en ellos.**

Pero para entender las virtudes y los defectos del capitalismo y el libre mercado, y paliar sus impactos negativos, **es necesario entender a qué se debe esta desigualdad, quién está mal como consecuencia del sistema económico (como generalizan los detractores del capitalismo), quién está mal como consecuencia de las circunstancias en que le ha tocado vivir y quién está mal por irresponsable (como generalizan los defensores del capitalismo)**<sup>142</sup>.

Para muchas sociedades esta situación de desequilibrios, que crea inestabilidad social, **no es moralmente aceptable ni sostenible a mediano y largo plazo.** Ni siquiera a los ganadores les conviene estar rodeados de perdedores, **mientras mayor sea el nivel de bienestar de la so-**

---

**141.** En una discusión con un miembro de esta clase, para defender la sanidad totalmente privada, me llegó a decir que los que se enfermaban era culpa suya por no cuidarse.

**142.** Para el lector interesado recomendamos el libro *The Age of Responsibility: Luck, Choice, and the Welfare State*. Yascha Mounk, Harvard University Press, 2017.





**ciudad mayores son las posibilidades de progreso de los mismos ganadores.** No son solo los gobiernos los que deberían preocuparse de las desigualdades, los ganadores tienen mucho que perder.

Esto lleva a, y se debe mover hacia, la limitación de perdedores, y en algunos casos a controlar las ganancias de los ganadores. **Las imperfecciones de los mercados y el potencial de abusos de las posiciones dominantes deben ser controlados y gestionados.** Para los que suelen ganar, estas intervenciones introducen “restricciones”, para los demás esto introduce “correcciones”, y los más extremistas no quieren enfoques graduales, abogan por revoluciones. **Lo crucial para la gestión del sistema económico es encontrar el balance entre restricciones y correcciones, para aprovechar lo mejor del sistema capitalista de libre mercado y controlar y gestionar lo malo. Y este balance es el eterno debate entre los partidos políticos.** En ningún caso se puede lograr el ideal de que todos los miembros de la sociedad estén igual o mejor con la operatoria del sistema económico, que no haya perdedores. Pero puede haber mejor balance. ¿Cómo? Esto es lo que tratamos a continuación.

### III. ¿Qué se quiere decir con que “el capitalismo no funciona”?

---

**Las expresiones de que “el capitalismo no funciona” o es “salvaje” son generalizaciones facilistas,** que aunque tienen algo de verdad, suelen ser exageraciones que perturban el diálogo constructivo que es necesario para lograr el balance que mencionábamos antes. Algunos utilizan términos derogatorios, como neoliberales, anarcocapitalistas o turbo-capitalistas. Los promotores de estas generalizaciones no suelen analizar qué es capitalismo, qué es lo que no funciona, qué lo lleva (si lo lleva) al salvajismo y, en todo caso, **de quién es la culpa si no funciona de acuerdo con los intereses de la sociedad en su agregado, y qué se puede hacer al respecto.** La discusión en el capítulo anterior es un buen ejemplo de que las generalizaciones no son constructivas.

Después del análisis precedente, muy somero, de lo que es el capitalismo y el libre mercado, se puede concluir que el sistema económico basado

en estos principios tiene sus propias semillas para “no funcionar”, o sea, **para no lograr el objetivo de que toda la sociedad esté igual o mejor.** Pero es con base en el análisis de los problemas potenciales y reales, y no con base en dogmatismos, que se pueden hacer propuestas para aprovechar lo bueno y minimizar lo malo. ¿Hay que descartar el sistema o hay que mejorarlo?

#### **IV. ¿El capitalismo y el libre mercado son morales?**

---

El sistema económico basado en el capitalismo y el libre mercado descansan en la mejora en la asignación lo más eficiente posible de los recursos, a través de su propiedad y su transacción en los mercados<sup>143</sup>. **La mayoría de los economistas sostienen que la economía es amoral, ni moral ni inmoral; la moralidad no entra, esto es problema de la política, de la filosofía, de la religión. Su tarea es la asignación eficiente, en términos económicos, de los recursos. Los mercados nada dicen sobre la equidad, la justicia, la moralidad, la ética, etc., en esa asignación de recursos.**

**Y este es el meollo de la cuestión: ¿Cómo se puede hacer para introducir estos aspectos en la operación de los mercados?**

Si hay demanda por productos nocivos y peligrosos (tabaco, pornografía, drogas, armas, tráfico de personas, etc.), el mercado suplirá la oferta de la manera más eficiente posible. Si hay exceso de oferta de mano de obra no calificada, el mercado la puede absorber a bajos precios y condiciones laborales adversas que copen la demanda. No es preocupación del libre mercado si estos sueldos y condiciones son dignos, sino permiten cubrir las necesidades básicas de la persona. Hay un mercado para el alquiler de

---

**143.** Es oportuno recordar que la economía es una disciplina cuyo estudio va mucho más allá del capitalismo y del libre mercado, e incluye otros elementos, como la economía del comportamiento, la del bienestar y la de otros sistemas económicos. El problema radica, en parte, en la prioridad histórica que se le ha dado a la parte economicista, del homo economicus, de la asignación eficiente de recursos en términos monetarios (cuenta lo que se puede contar). Ver la discusión en la quinta parte de este libro.



vientres, lo que para algunos es inmoral, pero para otros es perfectamente ético si se asegura el bienestar de todas las partes (este mercado permite tener hijos a quien no puede tenerlos en la forma tradicional). **Y aquí está gran parte de los problemas que se le atribuyen al capitalismo y al libre mercado<sup>144</sup>.**

*Hoy en día las personas conocen el precio de todo y el valor de nada.*

*Oscar Wilde, escritor, 1854-1900*

**Pero el mercado no tiene valores. Y ante las constantes críticas, los defensores del capitalismo y del libre mercado puro son los más fervientes promotores de la moralidad de estos mercados y de su superioridad** sobre, por ejemplo, las intervenciones del gobierno y la asunción de responsabilidad social de las empresas, lo que tildan de interferencias sobre el libre albedrío, de favorecer a algunos sobre otros (por ejemplo, a los empleados sobre los accionistas, a los incompetentes sobre los emprendedores) y de asignar ineficientemente los recursos a quienes no los saben usar mejor<sup>145</sup>.

## V. Homo economicus versus ser humano

El sistema económico basado en el capitalismo y el libre mercado descansa su premisa de eficiencia en que los actores son “**homo economicus**”, seres que actúan de forma racional, que prefieren más riqueza, a menos que todo se pueda traducir a términos monetarios y, por ende, este cri-

<sup>144</sup>. Para un análisis más exhaustivo de este tipo de casos sobre la moralidad de los mercados, ver la referencia en la nota 2.

<sup>145</sup>. Según un exprofesor y mentor del papa Francisco, el padre Juan Carlos Scannone, el Papa no es anticapitalista: “...no critica la economía del mercado sino el fetichismo del dinero y del libre mercado... **Una cosa es la economía del mercado y otra cosa es la hegemonía del capital sobre la persona**”. Cuando era el cardenal Bergoglio, el Papa también dijo que “**Si pensar que el capital es necesario para construir fábricas, escuelas, hospitales, iglesias, tal vez yo sea capitalista**”. Y no es que el Papa sea infalible en cuestiones terrenales.

terio es el que prima en sus decisiones. Esto puede ser válido en algunos casos, **pero es una gran simplificación sobre la naturaleza del ser humano**, que se ha ido haciendo sobre todo por los economistas, para poder modelar su comportamiento y predecir sus decisiones. Un único criterio para la toma de decisiones, monetario, de un ser racional es fácil de modelar. Múltiples criterios de un ser irracional son imposibles de modelar. Pero el ser humano no solo, si lo es, es un *homo economicus*, **es además una persona, un “homo solidarius”, “homo religiosus”, “homo justus”, “homo emotionalis”, “homo ethicus”, “homo moralis”, etc.**<sup>146</sup>, en mayor o menor grado, entre otras cosas más, y toma decisiones en los mercados con múltiples criterios (y a veces sin mucho criterio).

De allí que **el capitalismo y el libre mercado no son capaces de procesar todas las transacciones que son necesarias para la vida; si bien pueden ser muy eficientes en algunos casos, no son el mecanismo adecuado para muchos otros, que requieren ya sea de mercados alternativos (gestionados por los gobiernos, por ejemplo) o de la imposición de restricciones o mejoras en el funcionamiento del libre mercado, donde puedan incorporarse otros criterios.** Hay muchas transacciones en las que una de las partes sale perjudicada, y es esto lo que hay que remediar.

Entonces, la pregunta clave es: **¿Cómo introducimos criterios de equidad, moralidad y justicia en las transacciones en los mercados? ¿Cómo protegemos a los perdedores que no tienen culpa? ¿Se puede?.**

## VI. En resumen

---

El capitalismo y el libre mercado tienen muchas virtudes, y son la política e instrumentos adecuados para promover la asignación **económica-**

---

<sup>146</sup>. Que me perdone el lector si estos nombres no le son familiares, no se usan en la literatura, son libertad del autor para ilustrar el argumento.





**mente eficiente** de recursos y proporcionar incentivos para el mejoramiento personal y empresarial. **Pero tienen dificultades en asegurar transacciones equitativas, morales y justas. Tienen dificultades en traducir ese mejoramiento personal y empresarial en un mejoramiento de la sociedad como un todo**, por lo que, en muchos casos, es necesario que su funcionamiento sea restringido y corregido, y que existan mercados alternativos, no libres, donde se efectúen otras transacciones que producirían muchos perdedores en un libre mercado (por ejemplo, servicios de salud y educación). **Pero lo importante para el bienestar de la sociedad es tomar lo bueno, corregir lo malo y suplementar los mercados.**

Un excelente resumen de esta discusión es la conclusión de Paul Krugman, economista progresista, Nobel de Economía en el 2008, en su artículo [\*Economía y Moralidad\*](#), publicado en el New York Times (11 enero 2011):

*“Entonces, la economía no es una obra moral; el orden económico y social que tenemos no es la representación de algunos principios morales profundos. Esto no quiere decir que ese orden debe ser derrocado: la persecución de Utopía, de la justicia económica perfecta, ha demostrado ser el camino al infierno, en tanto que **el capitalismo del estado benefactor –una economía de mercado, con sus cantos ásperos suavizados con una fuerte red de protección social– ha producido las sociedades más dignas conocidas**”* (énfasis añadido).

**No es el capitalismo lo que es malo, no es el libre mercado lo que es malo, es su utilización en casos en que no son adecuados, es el comportamiento y la gestión, o falta de gestión, que de ellos hacen las personas, las empresas y los gobiernos.** En un futuro artículo analizaremos las responsabilidades de los diferentes actores, para desarrollar un capitalismo y un mercado que mejoren el bienestar de la sociedad introduciendo estos criterios.



## Capítulo VII.5

### Ecosistema global de regulación de la responsabilidad de las multinacionales

*El alcance global de las empresas transnacionales no está contrastado por un sistema coherente de gobernanza.*

*Comisión de Derechos Humanos, ONU, 1996*

#### I. Introducción<sup>147</sup>

---

La cita era válida en 1996, y seguirá siéndolo por mucho tiempo. Una de las principales quejas, generalizada, sobre las empresas multinacionales<sup>148</sup>, es que el sistema de gobernanza a nivel global es deficiente y las empresas pueden cometer abusos o ser irresponsables al no existir un marco regulatorio conmensurado, en la legislación internacional, que lo controle. A nivel global, las empresas tienen derechos, pero no obligaciones. **Todas las empresas son creaciones de la ley, pero en el caso de las multinacionales tienen muchos padres legales (las leyes de cada país en donde están constituidas). La personalidad jurídica de las empresas no existe a nivel global, solo se da en el ámbito nacional de cada país en el cual opera, lo que contribuye a fomentar la**

---

147. Una versión resumida de este capítulo fue publicada en el Dossier N.º 28 (invierno 2018) de Economistas sin Fronteras, [“El gobierno de la globalización”](#).

148. En este capítulo usaremos el término más moderno de multinacional, de preferencia por transnacional, por estar el primero más relacionado con el tema de responsabilidad (es el término usado en las guías de la OCDE sobre su gobernanza y elusión fiscal) y la Organización Internacional del Trabajo. El segundo término tiene una asociación intensa con las instituciones de la ONU, que son ahora solo una pequeña parte del ecosistema de regulación, y está asociado con la desacreditada iniciativa del nuevo orden internacional. En el 2017 había más de 80.000 multinacionales con más de 800.000 subsidiarias.



brecha entre regulación y comportamiento. Y al querer atraer la inversión de estas empresas, muchos países debilitan su marco jurídico, en vez de fortalecerlo.

Las multinacionales ejercen su poder económico, pero este va más allá del volumen de ventas o ingresos, como es muy común considerarlo en la literatura sobre el tema<sup>149</sup>. Desde el punto de vista de la gobernanza global, su verdadero poder está en el plano político, en la superioridad de sus recursos humanos y su creatividad para oponerse, obviar y vencer algunas regulaciones<sup>150</sup>. **En general, los reguladores no pueden competir con el talento y los recursos que podrían destinar las multinacionales.** Algunas ejercen poder sobre los legisladores y reguladores a través del cabildeo, y otras llegan a capturar (en el sentido económico) a los gobernantes y reguladores nacionales, financiar sus campañas electorales y ofrecerles ocupación una vez que estén fuera del gobierno.

Pero ello no significa que son impunes, que controlan el sistema de gobernanza global, lo que quiere decir es que la opción de comando y control de estas empresas no es efectiva ante el poder relativo, y **se debe apelar a todo un ecosistema de gobernanza (formal e informal)**, que incluye la colaboración de estas mismas empresas y su autorregulación.

El objetivo de este capítulo es demostrar que **la regulación global de las multinacionales deja mucho que desear, por la falta de esquemas regulatorios de carácter global, pero que no por eso son impunes.** Para ello no haremos un análisis exhaustivo de ese ecosistema,

---

<sup>149</sup>. Es un error muy difundido comparar el volumen de ingresos de las multinacionales con el Producto Interno Bruto (PIB), que es una medida de valor agregado. Recientemente se ha producido una nueva calificación, que compara ingresos de países con ingresos de empresas, lo que es más comparable ([www.oxfamblogs.org/fp2p/the-worlds-top-100-economies-31-countries-69-corporations/](http://www.oxfamblogs.org/fp2p/the-worlds-top-100-economies-31-countries-69-corporations/)). Una mejor alternativa, pero con información difícil de obtener, es comparar el valor agregado de las empresas con el PIB. Algunas organizaciones de comercialización, como Wal-Mart y Amazon, con relativamente menor valor agregado, aparecerían como menos “poderosas”.

<sup>150</sup>. Wilks, Stephen (2013). *The Political Power of the Business Corporation*. Edward Elgar, Cheltenham.



sino más bien destacaremos su amplitud, sus múltiples actores y actividades, y además algunas de sus fortalezas y debilidades, y la necesidad de considerarlo de manera integral para poder apreciar su potencial impacto sobre el comportamiento empresarial y, de ser posible, mejorarlo. También pretendemos mostrar que la regulación global de las multinacionales va mucho más allá de los derechos humanos, corrupción y fiscalidad, que suelen ser los temas de mayor preocupación.

Está fuera del alcance de este breve capítulo el análisis de la efectividad de ese ecosistema; no obstante, al tener una mejor apreciación de todo su alcance, se puede cerrar la brecha entre gobernanza global y comportamiento. Donde se presentan los mayores problemas, y es el objeto de este capítulo, es en el **vacío que se puede producir al operar en múltiples países o en países donde la regulación es deficiente**, o en la regulación de las transacciones financieras y de comercio entre países, la cual puede ser inefectiva. En su aspecto puramente doméstico, son reguladas por las leyes nacionales.

**¿Qué queremos decir con el ecosistema de gobernanza global de las empresas? Se puede definir como el conjunto de instituciones (en el sentido más amplio de la palabra), leyes, regulaciones, acciones, actores, etc., que ejercen poder de gestión, supervisión y control sobre las actividades de las empresas, incluyendo, pero no solo, las del sector público nacional y supranacional. Es un sistema fragmentado y discontinuo, de difícil coordinación, lo que dificulta aún más la regulación.**

Para propósitos de este capítulo, el ecosistema incluye las instituciones, normas y acciones tanto formales como informales; el criterio es que tengan o puedan tener impacto, aun cuando no posean autoridad política o legal, y estén o no codificadas en leyes, normas, regulaciones o instituciones formalmente constituidas. **La formalidad es importante, hace parte de la legitimidad, pero no debe ser excluyente. La informalidad del ecosistema puede llenar parte de la brecha dejada por la parte formal. Por ello consideramos el nombre de “ecosistema” más adecuado que el de “gobernanza global”,** ya que este último suele tener connotación de “sistema formalizado de gobierno”. De cualquier manera, todos los actores deben tener legitimidad, lo que dependerá de la aceptación por parte de los demás actores. Puesto de una

manera muy simplista, este ecosistema global es todo aquello que afecta el comportamiento de las multinacionales ante la sociedad, a lo que le deben prestar atención.

La importancia del ecosistema informal se realza cuando consideramos que la responsabilidad de la empresa es algo muy dinámico, cambiante, que depende del contexto en el que opera, que también es cambiante. **El ecosistema informal tiene mayor capacidad de adaptación que el formal, que depende de extensos procesos y complejas coordinaciones para adaptarse.** Como veremos más adelante, las empresas pueden reaccionar más ante presiones de personas o instituciones no formales, que a los intentos de regulación supranacional. Visto de esta manera, el ecosistema es muy amplio y destaca la necesidad de la coordinación de acciones para mejorar su efectividad, aunque ello, en las actuales circunstancias, solo sean aspiraciones de difícil logro<sup>151</sup>.

Sin embargo, es de destacar que para **componentes de la responsabilidad que son universales y permanentes, como el respeto a los derechos humanos, corrupción y elusión fiscal, entre otros, es el ecosistema formal el que debe tener responsabilidad primaria.** En esto el informal solo es un complemento.

A continuación consideramos los componentes del ecosistema, la regulación dura y la blanda, autorregulación y regulación por el mercado, para luego considerar dos ejemplos de aplicación y concluir con comentarios sobre la posibilidad de mejorar la efectividad del ecosistema.

Si bien en este capítulo el foco es en la regulación del comportamiento negativo, no se deben olvidar las contribuciones positivas que hacen las multinacionales a la creación de empleo, al desarrollo económico y social, la educación, la salud, el desarrollo local, la transferencia de tecnología, etc.

---

<sup>151</sup>. Una buena introducción al problema de la gobernanza global se puede ver en May, Christopher (2015). *Global Corporations in Global Governance*, Routledge, Nueva York.

## II. Regulación dura: nacional y global

---

Por definición, para que una **regulación sea dura, o de aplicación obligatoria, debe ser aprobada como legislación o regulación en algún país**, que es donde la empresa puede tener jurisdicción. No existen regulaciones duras propiamente globales. Pero ello no quiere decir que las regulaciones no puedan ser desarrolladas a nivel global, de forma coordinada, para que sean aplicables de manera uniforme a diferentes países y empresas. Pero para que sean de aplicación obligatoria, sus disposiciones deben ser traspuestas en leyes o regulaciones nacionales. Es el caso de las regulaciones desarrolladas en el seno de la Unión Europea, que luego son establecidas en cada país miembro. Un ejemplo reciente de esto son las disposiciones sobre el reporte de información no financiera (Directiva 2014/95/EU) para las grandes empresas, aprobadas en octubre del 2014 y que deberían ser traspuestas en legislaciones nacionales antes de fines del 2016, para entrar en vigor en el ejercicio del 2017.

Es un caso semejante al que ocurre, a nivel más global, con las **convenciones y lineamientos aprobados en el seno de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, en aspectos laborales**. Uno de los primeros fue la Declaración Tripartita de Principios sobre empresas multinacionales y política social (gobiernos, trabajadores, empleadores, 1977). Los principios establecidos en este instrumento internacional, aunque no son obligatorios, ofrecen a las empresas, a los gobiernos, a los empleadores y a los trabajadores orientaciones en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales. Además, en el seno de la OIT se han aprobado 188 convenciones sobre los derechos de los trabajadores, que cubren multitud de temas, como libertad de asociación, negociación colectiva, trabajo forzado, trabajo infantil, no discriminación, sueldos, horarios, seguridad laboral, etc. **Hay ocho convenciones llamadas fundamentales y cuatro de gobernanza. Cada una de estas debe ser ratificada por los países miembros para que tengan fuerza de ley local y convertirse en regulación dura**. Sin embargo, no hay ningún país que las haya ratificado todas, ni siquiera las fundamentales (en estas se cuenta con un 86% de las ratificaciones





posibles), pero todos los países han ratificado algunas<sup>152</sup>. Pero estas ratificaciones son opcionales, sin penalizaciones, de allí que muchas veces el incumplimiento no pueda ser juzgado legalmente, aunque su existencia da orientaciones e impone límites a la actuación de las empresas y permite juzgarlas en el mercado de la responsabilidad (como comentamos más adelante).

**En el caso de la prevención de la corrupción, también se usa el mecanismo de los tratados o convenios acordados en el seno de organizaciones internacionales, para que luego sean ratificados por los países y se conviertan en legislación dura.** Por ejemplo, existen una serie de tratados sobre el tema de corrupción que han sido ratificados por un gran número de países. El primero fue la Convención Interamericana contra la Corrupción (1996), a la cual se han adherido todos los países de América Latina. La convención promueve y facilita la cooperación para combatir la corrupción entre sus Estados Parte, a través de la asistencia jurídica recíproca y cooperación técnica, la extradición, la confiscación y el decomiso de bienes provenientes de actos de corrupción. Esta fue seguida por la Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales (OCDE, 1999). La Convención contra la corrupción de las Naciones Unidas (ratificada en el 2005) compromete a sus Estados Parte a tomar una amplia y detallada serie de medidas, de diversa vinculación legal, en sus ordenamientos jurídicos y políticas públicas, a fin de desarrollar los mecanismos necesarios para prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción, así como promover, facilitar y regular la cooperación entre Estados en estas materias.

Europa, con sus instituciones supranacionales, también ha desarrollado lineamientos y convenciones en el contexto de la Unión Europea y del Consejo de Europa. Entre los instrumentos relacionados con la corrupción están la [\*Convención de la Unión Europea contra la corrupción que involucre a funcionarios de las Comunidades europeas o sus Estados miembros\*](#), [\*los Veinte principios guía para la lucha contra la corrupción\*](#) (Comité de Ministros del

---

**152.** Por ejemplo, China, India, Corea y Estados Unidos no han ratificado la Convención del derecho de asociación de los trabajadores. Australia, Canadá y México no han ratificado una de las que prohíben el trabajo infantil.

Consejo de Europa) y los [\*Convenios Penales y Civiles contra la corrupción\*](#), del Consejo de Europa (2002 y 2003).

Otros casos de regulación dura, pero de aplicación limitada a los firmantes, son los **tratados de libre comercio** entre países o grupos de países, en los que se pueden incluir provisiones para el comportamiento empresarial, por ejemplo, de tipo ambiental y social, que regulen la producción responsable de los bienes y servicios sujetos a ese libre comercio. Pero muchas veces cuando se imponen condiciones, suele ser para proteger los intereses de las empresas de los países desarrollados, que las usan como barreras no arancelarias.

Otra manera de incluir regulaciones de nivel multinacional al ámbito nacional es a través de los **tratados bilaterales de inversión**, que pueden tener provisiones sobre el comportamiento de las empresas en los respectivos países y pueden llegar a aplicarse a las empresas con casa matriz en uno y subsidiaria en el otro. Un gran número de estos tratados son entre países desarrollados con países en vías de desarrollo, y su objetivo es la protección de los intereses de las empresas del país desarrollado contra acciones del gobierno del otro país. **Muchas veces son concesiones que hacen los países necesitados de inversión extranjera para su desarrollo y que han sido objeto de muchas críticas por organizaciones de la sociedad civil** (ver el capítulo VII.1). Pero ello no obsta para que se incluyan provisiones relacionadas con la responsabilidad económica, social y ambiental de las empresas inversoras, de cumplir con estándares internacionales<sup>153</sup>.

**Hay también algunos casos en los que la legislación de un país se extiende a otros a través de la regulación de las transacciones con uno de ellos.** El caso más conocido es de EE. UU., que dada su influencia en el comercio internacional y en el sistema financiero global, regula las empresas que cotizan directa o indirectamente en sus bolsas de valores (a través de los *American Depositary Receipts*, ADR). Además, son muy difundidos los casos en que para prevenir el lavado de dinero e

---

<sup>153</sup>. A fines del 2017 había casi 2.400 tratados de inversión bilateral y más de 300 tratados que incluyen disposiciones sobre inversiones (TIP) en activos.



implementar sanciones contra algunos países, EE. UU. impone restricciones, directamente y a través de su sistema financiero y del uso de su moneda (global), lo que puede influenciar el comportamiento de algunas empresas si quieren seguir operando con este país y sus instituciones. Un ejemplo son las restricciones que se aplican a las empresas involucradas en corrupción, lavado de dinero o financiamiento del terrorismo, aun esto no involucre empresas o ciudadanos estadounidenses<sup>154, 155</sup>.

**Aun cuando existan las regulaciones duras, ratificadas a nivel nacional, ello no quiere decir que sean efectivas en países con débil capacidad institucional en supervisión y control empresarial.** Para la efectividad de la legislación dura se requieren instituciones con capacidad y voluntad de aplicarlas. El poder relativo de las multinacionales, como comentábamos antes, puede reducir la efectividad de la legislación dura; lo hace muy necesario, y no solamente deben fortalecer las regulaciones, sino también las instituciones, tanto gubernamentales como de la sociedad civil, como veremos más adelante.

**Aunque la ley es condición necesaria para lograr el comportamiento responsable, no es condición suficiente.** Además, las multinacionales siempre tienen mayores recursos financieros y acceso al mejor talento humano del mercado como para ir delante de los reguladores y para debilitar sus esfuerzos (más adelante comentaremos su creatividad en la elusión fiscal). De allí que es necesario recurrir a otros instrumentos, como la regulación blanda, la autorregulación y las acciones del mercado de la responsabilidad, como analizamos a continuación.

---

**154.** En EE. UU. se ha impuesto una multa de más de US\$4 mil millones a Odebrecht por su extensiva corrupción en su país de origen, Brasil, y en otros países de América Latina y África, por haber usado cuentas en dólares americanos en instituciones del país para las transacciones. A mediados del 2017 la multa estaba pendiente de confirmación.

**155.** En el caso de financiamiento del terrorismo, se ha considerado una demanda en los tribunales de EE. UU. contra el Banco Árabe, por gestionar cuentas de terroristas en el Medio Oriente. El caso se apoya en la *Allien Tort Act*, una ley que permite considerar daños en violación de la “ley de naciones” y tratados de EE. UU. Como en casos anteriores sobre la aplicación de la ley, se debate que constituye una “ley de naciones” y si aplica a la responsabilidad de empresas, pero, de cualquier manera, la posibilidad de que se aplique es un disuasivo.  
<http://www.scotusblog.com/2017/07/introduction-alien-tort-statute-corporate-liability-plain-english/>

### III. Regulación blanda

---

**La regulación blanda global (a veces llamada regulación civil, en contraste con la legal) es extraordinariamente extensa**, al punto de ser muy difícil hacer un inventario completo. Comentaremos solo las más conocidas y relevantes. Estas regulaciones **no tienen carácter de cumplimiento obligatorio, pero tampoco esto quiere decir que son de aplicación opcional**. Si bien no hay una estructura legal que las pueda hacer cumplir, salvo que haya sido codificada en los países, las empresas pueden sufrir consecuencias a través del mercado de la responsabilidad, en particular en lo que afecta a su reputación, y muchas veces en su capacidad de atraer clientes, empleados, acceder al mercado financiero, etc., y de mantener la licencia implícita que le da la sociedad para operar, más allá de la licencia legal. **Y hay que tener en cuenta la tendencia que tiene la regulación blanda de “endurecerse” a través de su trasposición en legislaciones nacionales, su inclusión en acuerdos entre países o la adopción por parte de la sociedad civil**. Y la existencia de estas regulaciones blandas puede dar legitimidad a las organizaciones de la sociedad civil en sus exigencias a las empresas en su cumplimiento.

**Estas regulaciones blandas son las que emiten instituciones supranacionales**, como la Unión Europea, la Organización de las Naciones Unidas, ONU, y sus instituciones, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, la Organización Internacional del Trabajo, ILO, la Organización Internacional de Normalización, ISO, los requerimientos de los bancos multilaterales, como el Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional (IFC), entre muchas otras. Además, los países hacen acuerdos sobre temas específicos; uno de los más extensos son las convenciones anticorrupción, mencionadas antes, y recientemente el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático, que, si bien se refiere a acciones de los gobiernos, son las empresas sobre las que recae en buena parte la responsabilidad de limitar sus emisiones.

Ya hemos mencionado el papel de la Unión Europea y de la OIT en el desarrollo de regulaciones globales que comienzan como blandas, pero que son transferibles a legislación nacional dura. **La ONU y sus institu-**



**ciones tienen gran capacidad para desarrollar regulación blanda que puede tener impacto, ya que sus resoluciones son aprobadas o por lo menos respaldadas por sus países miembros**, que si bien deben ser de cumplimiento para los países, aun aquellas que sean pertinentes, no lo son para las empresas establecidas en esos países, a menos que sean convertidas en legislación o regulación nacional.

**De la ONU hay tres casos que merecen ser destacados. Uno es el Pacto Mundial, el otro son los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos y el tercero son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).** El segundo lo consideraremos más adelante, por su importancia y nivel de desarrollo. **El Pacto Mundial** consta de diez principios sobre el comportamiento empresarial, en temas como medioambiente, corrupción, derechos humanos y empleo, semejantes a los de la OCDE, a los que las empresas se adhieren con una carta compromiso. **Sin embargo, aun después de la adhesión voluntaria, su cumplimiento también es voluntario y sin penalización más allá de su expulsión** si no presentan la información requerida sobre las acciones que hayan tomado en aquellos temas, pero sin consecuencias por la debilidad o ausencia de esas acciones. El pacto muchas veces es suscrito por las empresas para poder mostrar compromiso con sus *stakeholders* y presentar un respaldo (aparente) de la ONU. El potencial impacto está en permitir la actuación del mercado de la responsabilidad, si este accede a la información presentada, pero para las multinacionales el pacto se ha demostrado muy poco efectivo, ya que están sujetas a mayores controles con otros instrumentos informativos. Para estas empresas es más bien un instrumento de gestión de su reputación.

**Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son 17, y 169 metas** sobre temas como la reducción de la pobreza, la gestión del medioambiente, la educación, la salud, la infraestructura, entre muchos otros. En principio comprometen a los gobiernos que los respaldaron en la Asamblea General de la ONU. Para las multinacionales solo representan una guía de lo que podrían hacer para contribuir al desarrollo económico sostenible. En este caso no se requiere de adhesión formal por parte de las empresas, aunque muchas han manifestado públicamente el compromiso de llevar a cabo acciones puntuales, y que reportan sobre las acciones que puedan haber contribuido y que tomarán en el futuro. Son muchas las empresas



que lo hacen, ya que ven en ello una “oportunidad de hacer negocios” y de mejora de reputación. **Tendrán algún efecto regulatorio cuando la sociedad exija rendición de cuentas de lo prometido** (ver la extensa discusión en el capítulo III.1).

**En el caso de la OCDE, su regulación blanda más conocida son las Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales**, en su edición del 2011 ([www.mnguidelines.oecd.org](http://www.mnguidelines.oecd.org)). Estas directrices son guías para el comportamiento de las empresas en derechos humanos, transparencia, fiscalidad, medioambiente, relaciones laborales, entre otros, que si bien no tienen carácter de obligatorias, son reconocidas por las instituciones públicas y privadas relacionadas con la operación de las multinacionales y por las mismas empresas<sup>156</sup>. **Claro está que no hay sistema de supervisión, control o penalización más allá de la reacción del mercado de la responsabilidad**, pero en este caso los países que suscriben las directrices deben nombrar un punto nacional de contacto, que se encarga de mediar y conciliar las partes, y reportar sobre sus actividades<sup>157</sup>, aunque sin poder exigir cumplimiento. Otra contribución importante a la regulación blanda por parte de la OCDE la constituyen sus esfuerzos en el tema de la elusión fiscal, que comentamos más adelante.

**La Organización Internacional de Normalización ha producido una norma sobre responsabilidad social de la empresa (ISO 26000), que, a diferencia de las demás normas, no es certificable** y representa solamente una guía para la acción. Sin embargo, por su aceptación y el prestigio de la institución es de esperar que alguna influencia pueda tener sobre el comportamiento de las empresas (aunque para las multinacionales añade muy poco), si bien ello no implica ninguna obligación, ni hay que expresar adhesión.

---

**156.** La OCDE también publica sus Directrices sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, edición 2015, para asegurar que las empresas del Estado también operan de forma transparente, eficientemente y en condiciones de igualdad con las empresas privadas.

**157.** El reporte más reciente es [Implementing the OECD Guidelines for Multinational Enterprises: The National Contact Points from 2000 to 2015](#).



Otro ejemplo de regulaciones blandas, que también pueden convertirse en duras a través de la trasposición nacional, son los **lineamientos que emite la Comisión Europea sobre el sector industrial**, que incluyen, entre otros, medidas de seguridad de los productos químicos (la *European Chemicals Agency*) o en alimentación (la *European Food Service Authority*), y en productos textiles (*Textile products: textile fibre names and labelling*).

**Los requerimientos de los bancos multilaterales de desarrollo aplican para las empresas que ellos financian directamente, y pueden tener impacto en las demás empresas con las que se relacionan.** En los contratos que suscriben con sus clientes del sector privado, se suelen incluir cláusulas de comportamiento, particularmente sobre temas de gobernanza, medioambiente, laborales y de corrupción, entre otros. También afectan a las empresas que mediante contratos suministran bienes y servicios al sector público, financiados por esos bancos, ya que deben cumplir ciertas condiciones<sup>158</sup>. Y la IFC ha liderado y coordina los **Principios de Ecuador**, que son principios de comportamiento que los bancos firmantes (más de 90) deben exigir a las empresas, en su mayoría multinacionales, que financian proyectos de inversión (*Project Finance*). Estos principios incluyen la aplicación de las salvaguardas sociales y ambientales del Grupo del Banco Mundial.

En términos de reporte de información, además de la notificación financiera regulada por las respectivas comisiones nacionales de valores y de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados (IASB, FASB), estas empresas deben **reportar información no financiera exigida por esas comisiones de valores y por las mismas bolsas** (la Comisión de Valores y Bolsas de EE. UU., una de las líderes, comenzó a exigir el reporte de información no financiera detallada a partir del 2018) y las regulaciones de los países (como comentábamos en el caso

---

**158.** Un caso paradigmático es el de una filial de Siemens, que fue encontrada culpable de corrupción en contratos financiados por el Banco Mundial, lo que le costó a la filial la suspensión por cuatro años de participar en contratos que financia el banco, y por dos años al resto de la empresa. Además, se acordó que la empresa contribuyera con US\$100 millones para la educación y erradicación de la corrupción en países en vías de desarrollo. Y la empresa gastó más de US\$1.000 millones en la investigación interna de su corrupción.

de la Unión Europea). **De forma voluntaria (exigida por el mercado de la responsabilidad) preparan informes de sostenibilidad**, de acuerdo con lineamientos voluntarios, como los del *Global Reporting Initiative*, GRI, de la *Sustainability Accounting Standards Board*, SASB, y del esquema de *Integrated Reporting*, IR, entre otros. Si bien estas informaciones no constituyen regulación de comportamiento per se, proporcionan el material para la supervisión y control por parte de los gobiernos y del mercado de la responsabilidad, lo que influencia el comportamiento empresarial (aunque todavía la información no sea tan confiable como la de carácter financiero y se preste a exageraciones, tergiversaciones y omisiones).

#### **IV. Autorregulación**

---

**La respuesta más común de las empresas a la regulación tradicional de mando y control es la autorregulación, ya sea en la empresa, a través de códigos de conducta, o al nivel agregado del sector industrial, mediante asociaciones de empresas, con códigos generalizados, que pueden o no implicar sanciones por incumplimiento.** Estas autorregulaciones suelen surgir como respuesta a presiones sociales y políticas, generalmente lideradas por activistas nacionales y globales, que han denunciado sus prácticas irresponsables. Por iniciativa propia de los grupos empresariales suelen surgir para prevenir regulaciones duras que puedan ser más costosas de implementar o bien para asegurar que todas las empresas de un sector industrial o de varios enfrentan una competencia responsable.

**La clave en la autorregulación es la credibilidad de los compromisos y la disposición a ser sometidos al escrutinio público del mercado de la responsabilidad**, en particular a través del reporte público y la supervisión y, si es necesario, la certificación y auditoría por parte de instituciones independientes<sup>159</sup>.

---

<sup>159</sup>. Bowen, Frances (2017). Marking Their Own Homework: The Pragmatic and Moral Legitimacy of Industry Self-Regulation. *Journal of Business Ethics*, July.

**En las empresas individuales están los códigos de ética, normativas internas especiales, por ejemplo, sobre el respeto a los derechos humanos, interacción con el medioambiente, respeto en el lugar de trabajo, esquemas de denuncias de comportamiento irresponsable de los empleados, los suplidores o los clientes, y anticorrupción, entre muchos otros,** con el objeto de que todos los empleados tengan un marco de referencia común. Estos códigos suelen ser supervisados y controlados por comités especializados, ya sean internos o independientes a la empresa.

**Los sectores industriales tienen los lineamientos y códigos de conducta de las industrias, en particular las que presentan gran impacto ambiental o sobre los recursos humanos.** Tienen códigos detallados las industrias de productos electrónicos (por ejemplo, el Código de la *Electronic Industry Citizenship Coalition*), la minería y metales (Principios del *International Council of Mining and Metals*), el sector de hidrocarburos (las guías de conducta ambiental y social de la *International Petroleum Industry Environmental Conservation Association*, IPIECA), el sector forestal (Código de conducta de la industria del papel y el Código de conducta de la tala de madera), la industria de productos químicos (la iniciativa *Global Care del American Chemistry Council*), el sector de confección (el Código de ética de la *International Textile and Apparel Association*) y turismo (Código de ética global de la Organización Mundial del Turismo), entre muchos otros.

Esta autorregulación sectorial, externa, es más probable que sea transparente y que, formal o informalmente, involucre a los principales *stakeholders* de fuera de la empresa, en contraste con la autorregulación empresarial, que está gestionada y controlada por las mismas empresas y sus dirigentes<sup>160</sup>.

También hay guías de autorregulación del colectivo empresarial de todos los sectores. Un caso es el del [\*World Business Council for Sustainable Development\*](#)

---

<sup>160</sup>. Vogel, David (2010). The Private Regulation of Global Corporate Conduct: Achievements and Limitations. *Business and Society*, Volume 49, Number 1, pp. 68-87.

(WBCSD), que promueve el comportamiento responsable de las empresas, por ejemplo, emitiendo lineamientos para el consumo de agua (agricultura y ciudades), producción de cemento (*Cement Sustainability Initiative*), reducción de emisiones (eficiencia energética y gestión de emisiones) y para mejorar la efectividad de la economía circular. **La Cámara de Comercio Internacional, CII, ha producido las reglas para combatir la corrupción**, en las que se detallan las medidas que las empresas deberían tomar para *prevenir la corrupción*, incluyendo fuertes sanciones para acabar con los sobornos y la extorsión.

**Pero no todo es autorregulación positiva.** Por ejemplo, a pesar de sus iniciativas de colaboración con los organismos públicos internacionales, la CCI es el órgano global de cabildeo contra las regulaciones del sector empresarial. La Cámara de Comercio de EE. UU. es uno de los más fervientes opositores a la regulación del cambio climático. Sin embargo, es paradigmático el interés de algunas empresas por tener reglas de juego claras y de aplicación universal, que se han dado de baja de la Cámara de Comercio, y muchas han constituido agrupaciones para hacer cabildeo a favor de las regulaciones de las emisiones. La limitación de espacio no permite detallar los esfuerzos de las empresas y sus asociaciones para prevenir las regulaciones duras, pero es sintomático del reconocimiento de su responsabilidad social que las empresas líderes participen en el proceso de desarrollo de la gobernanza global.

Aun cuando el espacio impide tratar el tema con mayor detalle, muchas veces, cuando se analiza la regulación del comportamiento de las multinacionales, se piensa en las irresponsabilidades de las de países desarrollados en países en desarrollo; sin embargo, es importante destacar **el papel cada vez más creciente de las multinacionales procedentes de países en vías de desarrollo (México, Brasil y particularmente China), muchas de ellas en poder del Estado, que están sujetas a controles y una cultura de responsabilidad más laxa en sus países de origen**, y a menor interés o menor capacidad de influencia de las ONG globales<sup>161</sup>.

---

**161.** Un reciente estudio de la OCDE, *The Size and Distribution of State-owned Enterprises*, estima que, a finales del 2015, en China hay más de 50.000 empresas públicas, y en el resto del mundo más de 2.500, que emplean más de 9 y 20 millones de personas, respectivamente.

**También es importante destacar el papel regulador de las propias multinacionales, algunas de las cuales constituyen su propio sistema de gobernanza global en su cadena de valor y en sus redes de influencia<sup>162</sup>.** A través de sus relaciones con suplidores, las multinacionales actúan como reguladoras de las actividades de estos y pueden considerarse como parte del ecosistema de gobernanza global. Su legitimidad como regulador no depende de terceros, aunque estará influenciada por su reputación global, y su efectividad dependerá del grado de control que puedan ejercer. Por ejemplo, el poder de las multinacionales de electrónica y textil tienen gran influencia en el comportamiento de sus suplidores en países en vías de desarrollo.

**Las multinacionales también participan en el desarrollo de la gobernanza global, en alianza con gobiernos e instituciones globales de regulación.** Pero como comentábamos anteriormente, sus fines pueden ser egoístas de prevenir regulaciones onerosas o de establecer un campo competitivo uniforme, o bien altruistas para asegurar el desarrollo sostenible. Los ejemplos más paradigmáticos son su participación en iniciativas sobre el cambio climático, conservación del agua y el desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>163</sup>.

**Pero todo esto no quiere decir que la autorregulación sea efectiva, gran parte puede ser interesada. No obstante, es un complemento a la regulación dura y blanda,** comentada anteriormente, y a la del mercado de responsabilidad que explicamos a continuación. De cualquier manera, esta autorregulación proporciona un material muy efectivo para la regulación de ese mercado, ya que al poner sus compromisos en el dominio público, las instituciones y personas de ese mercado tienen legitimidad para exigir cumplimiento.

---

<sup>162</sup>. May, Christopher (2015). Who's in charge? Corporations as institutions of global governance. Palgrave Communications, DOI: 10.1057/palcomms.2015.42.

<sup>163</sup>. Ver el artículo ¿Hacia una gobernanza corporativa global?, de J. A. Moreno Izquierdo, en el Dossier N.º 28 (invierno 2018) de Economistas sin Fronteras, "[El gobierno de la globalización](#)".

## **V. Regulación por el mercado de la responsabilidad: más allá de los Estados y las empresas**

---

**Cuando terminan las regulaciones duras y blandas y la empresa no asume su propia responsabilidad, el mercado de la responsabilidad es uno de los instrumentos que puede todavía ejercer un control sobre las multinacionales<sup>164</sup>. Por mercado de la responsabilidad entendemos la actuación de todos los actores que pueden influenciar el comportamiento de la empresa.** Si pensamos que el objeto de la regulación es influenciar este comportamiento, el mercado de la responsabilidad es parte integral de esta “regulación”. Incluye los medios de comunicación (abarca las redes sociales), las organizaciones de la sociedad civil local y global (reúne los sindicatos), los mercados financieros (incluyendo los accionistas activistas), otras empresas relacionadas y los individuos que actúan como empleados, consumidores, funcionarios públicos, votantes, etc.<sup>165</sup>.

**Este mercado basa su efectividad en que puede influenciar los resultados financieros de las empresas a través de su impacto en los ingresos y costos y, en particular, su reputación, que para este tipo de empresas suele ser uno de sus activos más valiosos.** Pero ello depende en gran medida de la capacidad y voluntad de actuar de sus integrantes, para lo cual requieren información pertinente sobre las prácticas de las empresas y decidir actuar; por ejemplo, no comprando sus productos y servicios, negándoles o encareciéndoles el crédito bancario, vendiendo sus acciones en las bolsas, entre otras medidas.

**Esta efectividad está creciendo en la medida que la información sobre el comportamiento de las empresas está cada vez más disponible y que los medios de comunicación dan a los actores ma-**

---

**164.** Es un tema que puede parecer reciente, pero que ya en 1991 era considerado como uno de los elementos. Ver Stone, Christopher D. *“Where the Law Ends: The Social Control of Corporate Behavior”*. Waveland Press, Prospect Heights, 1991.

**165.** Vogel, D. (2006). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution, Washington.



**yores posibilidades de tener impacto y de coordinar sus acciones.** La facilidad de la comunicación también le ofrece al mercado la posibilidad de participar en el desarrollo de políticas y regulaciones gubernamentales. **No obstante, todavía existe una gran brecha entre la teoría y la práctica. Muchas veces la información no está disponible en forma relevante, o si lo está, los integrantes no se toman el trabajo de acceder a ella, y cuando lo hacen no actúan en consecuencia.** Esta indiferencia de algunos integrantes del mercado es un gran obstáculo a su efectividad. Aun los mercados financieros, que sí tienen acceso y capacidad, muchas veces no lo hacen, ya que ponen los rendimientos financieros por encima de la responsabilidad. Así, por ejemplo, las acciones de los inversionistas activistas en las asambleas generales se dedican a fomentar la mayor rentabilidad de la empresa, preocupándose más por temas de gobernanza (como las remuneraciones de los directivos) que a controlar asuntos de responsabilidad social y ambiental (ver el capítulo IV.5).

**Los integrantes de este mercado que suelen ser más activos son las organizaciones de la sociedad civil, en especial las globales, que tienen mayor poder (recursos para informarse y actuar, ámbito de actuación, redes, etc.) y mayor legitimidad.** Por ello, concentraremos la discusión sobre estas organizaciones y pondremos como ejemplo algunas de sus iniciativas. El hecho de que como grupo tengan poder y legitimidad, y busquen el bien común, no obsta para que algunas tengan una agenda propia, dictada por sus financiadores y dirigentes, y hasta hay algunas que ven en esto una oportunidad de negocios, al poder captar recursos de instituciones y/o del público para sus fines.

**En general, el *modus operandi* de estas instituciones es el de obtener información (investigaciones, auditorías, etc.) sobre prácticas irresponsables de las empresas y hacer denuncias públicas.** Algunas ven en la denuncia pública una forma de ganar notoriedad y mejorar su financiamiento. Otras intentan trabajar con las empresas para corregir las deficiencias, otras para prevenirlas a través de la implementación de iniciativas especiales, y otras trabajan en alianzas para asesorar a la empresa y llevar a cabo proyectos en pro del bien común. Pero no son muchas las que optan por esta última vía, por el temor a ser calificadas de cómplices con las empresas y perder legitimidad ante el público. Y hay



muchas que, además, participan en el diseño de políticas, regulaciones y códigos de conducta.

**En contraste con todo el ecosistema descrito para las empresas, hay pocos esfuerzos por regular las actividades de estas organizaciones**, siendo el principal la autorregulación. Una de las principales críticas que les hacen las multinacionales es su falta de transparencia y la rendición de cuentas asumiendo la responsabilidad (*accountability*), por lo que les parece que muchas operan con cierta impunidad. El trabajo de estas organizaciones puede conducir a que las multinacionales tomen medidas preventivas o correctivas, y a que los gobiernos e instituciones supranacionales adapten sus políticas y regulaciones. Estas organizaciones también desarrollan códigos y guías de aplicación voluntaria. Todas estas actividades forman parte integral de la gobernanza global de las empresas multinacionales.

Solo a manera de ejemplo, en el **tema ambiental** hay un gran número de organizaciones a nivel global con legitimidad, que operan en estos diferentes frentes: *World Wildlife Fund*, CERES, *Conservation International*, *Nature Conservancy*, *Oxfam* (confederación de 17 organizaciones), *Sierra Club*, *International Union for Conservation of Nature*, *Greenpeace* y el *World Resources Institute*, *Mighty Earth*, entre otras. En el tema social, y en particular en el laboral, están *Oxfam*, *Verité*, *Global March Against Child Labor*, *International Labor Rights Forum*, entre otras. En el tema de los derechos humanos hay muchas organizaciones especializadas, como *Human Rights Watch*, *Amnesty International* y *Social Accountability International* (autores del estándar SA8000, que comentaremos más adelante). También hay alianzas entre las empresas y estas organizaciones, como la *Fair Trade Initiative* y la *Fair Labor Association*, que promueven condiciones laborales que respeten los derechos de los trabajadores. En el tema de **gobernanza**, los principales aspectos cubiertos son la corrupción y la elusión fiscal. Sobre el primero, el liderazgo recae en Transparencia Internacional (ver más adelante), y en el segundo hay muchas organizaciones, entre las que destacan *European Network on Debt and Development* (Eurodad) y *Concord*, que son redes de ONG en los países europeos. Además, están los centenares de organizaciones locales y regionales.

Estas organizaciones promueven iniciativas para atender problemas pun-



tuales. Una de estas, de alto impacto, es la promovida por *Publish What You Pay*, PWYP ([www.publishwhatyoupay.org](http://www.publishwhatyoupay.org)), que es una red global de más de 600 OSC que promueven el uso efectivo en el desarrollo económico de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos mineros e hidrocarburos. Esta iniciativa está respaldada por la *Extractive Industries Transparency Initiative*, EITI, que es una colaboración de gobiernos, empresas, OSC, inversionistas e instituciones internacionales, con el objeto de mejorar la gobernanza de países ricos en recursos, a través de la verificación y publicación de los pagos de las empresas y los ingresos de los gobiernos por la explotación de los minerales e hidrocarburos. **Si bien estos esfuerzos son para controlar el derroche de los recursos por parte de los gobiernos, promueve que las empresas no entren en prácticas fraudulentas.**

**Otra iniciativa ampliamente conocida en la lucha contra la corrupción es Transparencia Internacional** ([www.transparency.org](http://www.transparency.org)), una OSC global que opera en más de 90 países en la lucha contra la corrupción, a través de denuncias, cabildeo, mejores prácticas, documentación, publicación de niveles de corrupción en los países, entre otras intervenciones. Si bien el objeto son los gobiernos, por cada corrupto hay un corruptor, por lo que puede estimular comportamientos responsables e incluso hacer que algunas empresas no quieran operar en países calificados con altos niveles de corrupción.

**Adicionalmente, están las organizaciones de la sociedad civil que elaboran y supervisan certificaciones, que, aunque no son regulaciones en el sentido estricto de la palabra, conllevan el cumplimiento de sus disposiciones si quieren optar a la certificación.** Estas certificaciones pueden ser obligatorias para poder vender a grandes empresas o voluntarias para capturar algunos mercados conocedores de su valor. Un ejemplo de estas certificaciones es la *Social Accountability 8000* (SA8000, [www.saasacreditation.org](http://www.saasacreditation.org)), que certifica la existencia de **prácticas laborales responsables**, de acuerdo con las convenciones de la OIT mencionadas antes. Es muy usada por los proveedores textiles. Otro ejemplo es la acreditación de que la madera procede de explotaciones sostenibles, otorgada por el *Forest Stewardship Council* (FSC) ([www.fsc.org](http://www.fsc.org)). Y otra acreditación muy conocida es la de **Comercio Justo**, que certifica que los proveedores de países en desarrollo han recibido un precio justo por sus productos.

Otra iniciativa destacable del mercado de la responsabilidad es la *Clean Clothes Campaign*, una alianza internacional (sindicatos y OSC) dedicada a **mejorar las condiciones laborales, transparencia y seguridad en la industria textil y de producción de vestimenta**. A través de sus denuncias, el cabildeo a las empresas y gobiernos, las propuestas y alianzas con defensores de los derechos humanos contribuyen a mejorar la responsabilidad de las empresas que operan en este sector tan sensible a problemas sociales.

El mercado de la responsabilidad actúa de manera diferenciada en cada caso (por ejemplo, los stakeholders son distintos, reaccionan de manera diferente en la industria extractiva versus productos de consumo masivo) y en cada región; por ejemplo, en EE. UU. se le presta más atención a la reacción de los clientes, en tanto que en Europa se tienen más en cuenta los actores fuera de la transacción comercial, como empleados, sindicatos, organizaciones internacionales y la misma gerencia<sup>166</sup>. Su efectividad en la regulación de las multinacionales es un tema muy complejo y variable, que depende del contexto.

## VI. Dos casos paradigmáticos: derechos humanos y elusión fiscal

### a. Derechos humanos

Para repasar la aplicación de los aspectos del ecosistema de regulación descrito anteriormente, consideraremos dos ejemplos recientes. Quizás el caso más paradigmático sobre la tensión entre la regulación dura, la blanda, la autorregulación y la regulación por el mercado ha sido el de la regulación del respeto a los derechos humanos<sup>167</sup>.

---

**166.** Favotto, A., Kollman, K. y Bernhaguen P. (2106). Engaging firms: The global organizational field for corporate social responsibility and national varieties of capitalism. *Policy and Society*, Vol. 35, N.º, March, pp.13-27.

**167.** Ver *¿Debe regularse el respeto a los derechos humanos por parte de las empresas?*, capítulo III.5 del *volumen IV de Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*, y *Derechos humanos para empresas normales y corrientes*, capítulo III.5 del *volumen IV*



Durante varias décadas la ONU, a través de la Subcomisión de Derechos Humanos, trató de establecer unas normas que le asignasen obligaciones específicas a las empresas, cuando estas fueran ratificadas por los países (regulación blanda que sería endurecida). La propuesta contó con la férrea oposición de las organizaciones empresariales, que alegaron que se les atribuirían responsabilidades que les correspondían a los Estados. Esta visión prevaleció y las normas no fueron aprobadas, y la subcomisión fue abolida. En marzo del 2006 se creó el Consejo de Derechos Humanos. Anteriormente, en el 2005, al disolverse la subcomisión, el Secretario General de la ONU creó la oficina de un Representante Especial del Secretario General, para analizar el problema y proponer soluciones. La experiencia acumulada indicaba que había que sacar la búsqueda de la solución del plano puramente político, gubernamental, e incluir a otros sectores afectados.

Este representante, el profesor John Ruggie, junto con su equipo realizaron extensas consultas con las partes interesadas, en particular con el sector privado, y propusieron unos **principios rectores, de aplicación voluntaria, en los que se distinguían claramente los que son responsabilidades de los gobiernos y los que son de las empresas. Los principios establecen las responsabilidades de los Estados de proteger los derechos humanos, las de las empresas de respetarlos y las de ambas partes de establecer mecanismos para remediar las violaciones.** En el caso de las empresas, deberían tener esquemas para recoger las quejas y actuar sobre ellas, y en el de los gobiernos, disponer de mecanismos legales que permitan investigar y resolver las violaciones. Estos [\*Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”\*](#) fueron respaldados el 16 de junio del 2011 por el Consejo de las Naciones Unidas sobre los Derechos Humanos.

No obstante este acuerdo, algunos países y organizaciones de la sociedad civil (el mercado de la responsabilidad) **han continuado presionando para que se establezca obligatoriedad por parte de las empresas (regulación dura).** El 25 de junio del 2014, el Consejo de Derechos Humanos de la ONU aprobó una resolución, en la que se establece “... un grupo de trabajo intergubernamental... cuyo mandato será elaborar un instrumento jurídicamente vinculante para regular las actividades de las empresas trans-

*nacionales y otras empresas en el derecho internacional de los derechos humanos*". A finales del 2018, el grupo de trabajo continuaba con su actividad.

**En este caso, el mercado de la responsabilidad ha actuado a través de las ONG** que analizan y denuncian violaciones, los medios de comunicación que las publican, **las instituciones evaluadoras** de la responsabilidad empresarial que les dan bajas calificaciones o que las excluyen de sus listas, **el mercado financiero** que castiga la irresponsabilidad y **algunos consumidores** informados que penalizan los productos y servicios de las empresas irresponsables. Los derechos humanos son un tema de interés generalizado.

## b. Elusión fiscal

Otro caso paradigmático sobre las dificultades de la regulación dura y su complemento con la regulación blanda y el mercado de la responsabilidad lo constituye la extensiva elusión fiscal, los bajísimos impuestos pagados sobre elevados ingresos en empresas multinacionales, como Apple, Starbucks, Google y Amazon, entre otras. Estas empresas suelen situar sus costos y beneficios en filiales creadas en diferentes jurisdicciones, como Holanda, Luxemburgo, Irlanda y paraísos fiscales, las que les han concedido beneficios fiscales si colocan allí sus ingresos netos, y se aprovechan al hacer transacciones entre empresas afiliadas, a fin de reducir al mínimo los impuestos. De acuerdo con la legislación vigente (dura) en los diferentes países, **estas operaciones son legales, pero para muchos es irresponsable desde el punto de vista de la sociedad**. El problema radica en la falta de uniformidad sobre el tratamiento fiscal en los distintos países, y la falta de coordinación<sup>168</sup>.

Ante esta situación, el G20 (grupo deliberativo de los 19 países con las mayores economías y la Comisión Europea) encomendó a la OCDE

---

168. Ver los artículos de José Ángel Moreno Izquierdo: *Argucias fiscales y responsabilidad social de las grandes empresas*, publicado en Diario Responsable el 19 de noviembre del 2014; *Eludir y evadir impuestos: ¿Hasta dónde llega la irresponsabilidad empresarial?*, capítulo V.3 del volumen IV de *Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*, y *¿Un paso adelante contra la elusión fiscal?*, en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)

un estudio, cuyos resultados se publicaron a principios de octubre del 2015<sup>169</sup>. Las acciones<sup>170</sup> recomendadas (regulación blanda) cubren un total de *15 acciones*. Excede el objetivo de este capítulo analizarlas detalladamente, ya que son de elevada complejidad técnica; solo mencionaremos las más destacables:

- ◆ Presentación de información por parte de las empresas sobre los impuestos que pagan alrededor del mundo, precios de transferencia, etc..
- ◆ Intercambio de información entre las autoridades fiscales sobre sus regímenes.
- ◆ Control de los beneficios fiscales especiales que otorgan algunos países y prevención de abusos a los tratados fiscales.
- ◆ Eliminación de las disparidades en el tratamiento fiscal de algunas transacciones financieras (préstamos e inversiones entre empresas afiliadas).
- ◆ Control sobre los precios de transferencia de bienes y servicios entre las diferentes empresas (filiales, subsidiarias, empresas relacionadas).
- ◆ Desarrollo de mecanismos para la resolución de disputas entre países sobre la fiscalidad, y
- ◆ Creación de un mecanismo multilateral para facilitar la implementación de las acciones.

---

**169.** *Reformas al sistema tributario internacional para frenar la elusión fiscal por parte de empresas multinacionales* (en inglés BEPS, Base Erosion and Profit Shifting). Ver el *Resumen Ejecutivo* (en inglés) de las medidas propuestas...

**170.** A principios del 2019, el GRI sometió a consulta un *borrador de estándar sobre impuestos y pagos a gobiernos*, que pide el reporte de información sobre los impuestos pagados y su localización.

**Estas acciones reflejan precisamente los vacíos legales e institucionales que han aprovechado algunas empresas para eludir los impuestos.** Y las organizaciones de la sociedad civil han delatado estas elusiones, lo que ha contribuido a que los gobiernos tomen algunas acciones<sup>171</sup>. A diferencia del caso de los derechos humanos, la elusión fiscal es un tema de preocupación muy especializado, y por ello algunos actores del mercado de la responsabilidad no han actuado, como los consumidores, empleados y el mercado financiero (al contrario, el mercado de capitales premia esta elusión con mayores precios de las acciones). **Los medios de comunicación sí han hecho eco** y han elaborado investigaciones, y han difundido la información. **Y en esto la autorregulación es inexistente.**

## VII. ¿Se puede/debe regular el comportamiento de las multinacionales?<sup>172</sup>

La respuesta a esta pregunta suele adquirir carácter dogmático, desde el extremo de que toda actividad regulable debe serlo, al otro extremo de dejar la responsabilidad a las mismas empresas. Como en casi todo, la realidad cae entre estos extremos, y no se puede ni se debe generalizar. Algunos temas, como los derechos humanos, son tan amplios (el derecho a la vida es solo uno de centenares), que algunas partes se pueden regular mejor (por ejemplo, trabajo infantil, no discriminación por género o etnia, igual remuneración por igual trabajo, etc.), pero otros son de muy difícil regulación (derecho a opinar, al descanso, a la privacidad, a la vida familiar, entre muchos otros).

La regulación de la elusión fiscal rendiría amplios beneficios para los países, y si los recursos públicos se usaran eficientemente, también gene-

---

**171.** A finales del 2017 se acordó con Apple la devolución de US\$15.000 millones a Irlanda, por beneficios fiscales recibidos que contravenían las regulaciones de la Unión Europea.

**172.** Antonio Vives, *Corporate Social Responsibility: The Role of Law and Markets*. Chicago-Kent Law Review, Vol. 83, N.º 1, 2008.

rarían muchos beneficios a la sociedad, y tendrían el valor adicional de igualar las reglas de juego para las empresas. Algunas industrias (tecnológicas, por ejemplo) se pueden beneficiar más de las imperfecciones de los sistemas tributarios que otras (la minera, por ejemplo). Recordemos que buena parte de la elusión fiscal se produce a través de figuras legales sin presencia física notable.

**La ausencia de mecanismos de rendición de cuentas con responsabilidad (accountability), seguimiento y control (monitoring) y la aplicación de la ley con efectividad (compliance y enforcement) son los problemas fundamentales del ecosistema, lo que, aunado a la gran diversidad de declaraciones, códigos, convenciones, estándares, acuerdos, posiciones, políticas, etc., los hace complejos y vulnerables.** Las regulaciones basadas en el comando y control logran algunos de sus objetivos, pero su implementación en la práctica presenta muchas dificultades, ante la gran variedad de casos que deben ser cubiertos. No se pueden hacer regulaciones a la medida, y se debe descansar en regulaciones generales. Y no basta con regular los elementos comunes de todos los casos, ya que sería una regulación de mínimos, que no evitaría el control de los malos. De allí que se tiende a regular para el más malo, por lo que deben pagar los costos de la sobre-regulación los que no lo son. Y, en general, **el regulador no cuenta con la institucionalidad, ni con los recursos necesarios para hacer una implementación y supervisión efectiva.**

**Ante esta situación, son muchas las voces que claman por ponerle más mordiente al ecosistema, moverse más de la discreción hacia la obligatoriedad.** Como comentamos al principio, no existe una institucionalidad global que pueda regular el comportamiento. Se han presentado propuestas para elevar la regulación e institucionalidad global, al nivel donde operan las empresas, con las instituciones supranacionales necesarias: congresos, cortes civiles y penales, reguladores, etc.

Una propuesta es la de J. A. Moreno Izquierdo<sup>173</sup>, que al considerar el

---

<sup>173</sup>. *Derechos humanos y empresas transnacionales: algo se mueve*, por José Ángel Moreno Izquierdo, publicado en AgoraRSC el 3 de septiembre del 2015.



caso de los derechos humanos 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,** y
- ◆ **Un tribunal legal internacional** con capacidad de aplicar el código mencionado.

Este esquema, definido macrolegal y macroinstitucionalmente, todavía requeriría extensas adiciones y detalles para cubrir la complejidad de la operatoria de las multinacionales, pero sería la base. **La aplicación supranacional requeriría de la amplia replicación de la institucionalidad que se tiene en algunos casos a nivel nacional. Visto el ejemplo de la Unión Europea, que tiene buena parte de los elementos propuestos, aunque descansa todavía en la trasposición a leyes nacionales, esto es posible, pero poco probable,** en particular por la extrema oposición que cabe esperar de EE. UU., China y otros países, que tienden a rechazar injerencias de instituciones supranacionales y de las mismas multinacionales.

## VIII. En resumen

---

De la discusión anterior debe haber quedado claro que **el comportamiento de las multinacionales está sujeto a un extenso ecosistema de regulación, pero que es extremadamente complejo, con múltiples actores no coordinados ni siquiera con comunidad de objetivos, sujeto a vacíos institucionales y legales, que en muchos casos**



**es inefectivo e ineficiente.** Y para algunas empresas el ecosistema, por su fragmentación, extensión y descoordinación, puede introducir elevados costos de cumplimiento (*compliance*), que suelen ser traspasados a la sociedad. Las empresas no son impunes, pero tienen amplias oportunidades para comportamientos irresponsables, en las que muchas veces el principal control son ellas mismas. Y aunque pueda parecer paradójico, a las mismas empresas les conviene la consolidación, uniformización, simplificación de las regulaciones, no solo para ahorrar costos, sino para tener un terreno igual de competencia, donde todos juegan con las mismas reglas de juego.

**Este amplio ecosistema de regulación del comportamiento de las multinacionales no es suficiente para garantizar su buen comportamiento.** Es evidente que ayuda, en la medida que sea efectivo, pero al final del día, como bien dijo Earl Warren, ex jurista jefe de la Corte Suprema de EE. UU.: *“Muchas áreas del comportamiento empresarial están simplemente más allá del poder de control de la ley y dependemos de la ética de sus dirigentes para lograr los objetivos sociales”.*

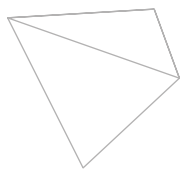
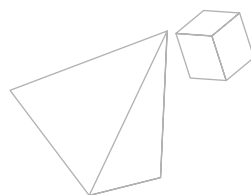
La sociedad no puede esperar a que el ideal de la regulación se implemente efectivamente. Mientras tanto, se debe recurrir a mejoras del ecosistema actual, sobre todo en la institucionalidad, armonización y coordinación. Esta tarea es muy compleja, pero uno de los primeros pasos es saber en qué consiste este ecosistema y quiénes son los actores, que es el objeto del presente capítulo.



# 8

## Octava parte

# Pronósticos, idioma y citas para ser más responsable



**E**sta última parte, como en los cuatro volúmenes ya presentados, incluye temas ligeros para cerrar las discusiones técnicas de las partes anteriores.



## **En este caso se incluyen tres capítulos, Mis muchos pronósticos sobre la RSE**

Que en tono un poco sarcástico ilustran la realidad de la situación de la responsabilidad empresarial e ironizan sobre los muchos pronósticos que se publican al comienzo de cada año. El tono no les resta veracidad a los pronósticos. Si bien se refieren al 2018, creemos que serán válidos por muchos años.

## **Un segundo capítulo ¿Es un problema del idioma? Palabras sobre responsabilidad que echo de menos en español**

Incluye una breve discusión sobre el impacto que la ausencia de algunas palabras en el idioma español, que sí existen en el inglés, pero cuya traducción no refleja la amplitud de los conceptos representados, puede tener sobre el comportamiento responsable. Es muy probable que el lector tenga su propia opinión en este sentido y que no coincida con la del autor.

## **Y un tercer capítulo Citas publicadas en mi cuenta de Twitter**

como en el volumen anterior, que recoge y cataloga un gran número de las citas que publiqué por medio de Twitter. Por este motivo, todas las citas son cortas. Como en los otros dos capítulos, el objetivo es balancear lo técnico con algo que nos permita un receso 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 “citas para ser más responsable”. Incluyen 144 citas, tomadas de múltiples fuentes, que no vale la pena listar. Al ser tantas, hemos creído oportuno clasificarlas en varias categorías, más para propósitos de ordenar y dividir la lectura, que porque sea necesario. La clasificación no es estricta, y las siete ca-

tegorías son un poco artificiales. Algunas citas se podrían colocar en otras categorías. Ello no es lo importante, lo importante es que pueden poner al lector a pensar cómo puede incorporar esa sabiduría de más de cien personas en el 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:

<b>Gestión y liderazgo</b>	<b>17</b>
<b>Coportamiento humano</b>	<b>53</b>
<b>Estoicos</b>	<b>13</b>
<b>Vida política</b>	<b>21</b>
<b>Amistad</b>	<b>6</b>
<b>Agudas con humor</b>	<b>17</b>
<b>No clasificadas</b>	<b>17</b>



## Capítulo VIII.1

### Mis muchos pronósticos sobre la RSE

*Evito siempre predecir de antemano,  
porque es mucho más fácil hacerlo a posteriori.*

*Winston Churchill , 1874-1965*

Este año los Reyes Magos me trajeron, aparte del carbón no contaminante, la capacidad de ver el futuro de la RSE. Sin preámbulo, vayamos al grano<sup>174</sup>.

1. Se publicarán más artículos diciendo lo que debería ser, lo que se debería hacer, que artículos que digan lo que es, lo que han hecho.
2. Se publicarán más artículos que digan que todo va bien, que hay progreso, que artículos que analicen si ha habido progreso.
3. Se publicarán más pronósticos que el año pasado sobre lo que sucederá en este año.
4. Los autores de pronósticos no publicarán artículos que analicen cómo resultaron los pronósticos que hicieron para el año anterior.
5. Todos los pronósticos incluirán cambio climático, pero ninguno pronosticará una reducción en las emisiones.
6. Se inventará un (soy pesimista, solo uno) nuevo término para referirse a la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

---

**174.** Estos pronósticos fueron publicados en enero del 2018, pero el lector podrá constatar su vigencia continuada.





7. Se propondrá un (soy pesimista, solo uno) nuevo esquema para la preparación de informes de sostenibilidad.
8. Se publicarán más informes de sostenibilidad que en el año anterior, pero no serán ni más cortos ni más enfocados.
9. Los informes de sostenibilidad no dirán cuáles son los problemas que enfrenta la empresa en su responsabilidad, ni lo que no han hecho bien.
10. Aumentará el número de colores y globos usados en las matrices de materialidad en los informes de sostenibilidad.
11. El número de conferencias sobre sostenibilidad, valor compartido, economía circular, economía del bien común, economía azul,... (ponle un apellido a la nueva economía) aumentará considerablemente.
12. Disminuirá considerablemente el número de conferencias que tienen “responsabilidad social” en su título, y las pocas que haya incluirán una nueva definición de RSE.
13. Se otorgarán más premios, y en más categorías, a empresas por sus prácticas en RSE, basadas en información proporcionada por sus consultores, y lo harán en eventos patrocinados por las empresas ganadoras.
14. El DIRSE continuará mejorando su influencia y nivel, pero no la remuneración, dentro de las empresas.
15. No se cerrará la brecha de género en las empresas, pero aumentará el número de mujeres DIRSE.
16. Los gestores de las inversiones calificadas como de Inversión Socialmente Responsable, ISR, continuarán alardeando del aumento de volumen de activos gestionados con criterios de ISR, pero no dirán que la inmensa mayoría se gestiona con base en exclusión de sectores (armas, tabaco, apuestas, etc.) y no con



base en selección positiva, buscando las más responsables, y así estimular sus prácticas responsables.

**17.** Se publicarán más de un centenar (soy pesimista, solo un centenar) de artículos, escritos por gestores de ISR, que dirán que las acciones de empresas responsables rinden más en la bolsa.

**18.** Se publicarán varios artículos que demostrarán que si aquellos gestores tienen éxito y venden en masa acciones de empresas irresponsables, estas rendirán más por poder ser compradas a precios bajos.

**19.** Se publicarán varios artículos académicos que demostrarán que ni lo uno ni lo otro, sino todo lo contrario.

**20.** Se lograrán cifras récord de emisiones de bonos verdes y sociales, apoyadas en el *greenwashing* implícito en su nombre.

**21.** Aumentará significativamente el número de artículos sobre la RSE publicados en periódicos, que alaban las prácticas de las empresas que contribuyen a pagar el contenido de los periódicos.

**22.** Los artículos en revistas académicas sobre RSE (ética, sostenibilidad, etc.) aumentarán su ininteligibilidad e irrelevancia, ya que son dirigidos a sus colegas y a mejorar su escalafón, y no creer que tienen responsabilidad alguna ante la sociedad, de ser relevantes, por el uso que hacen de los recursos financieros y físicos que esta aporta a su educación y remuneración.

**23.** No saldrá a la luz ninguna revista dedicada al análisis imparcial del comportamiento empresarial. Continuará la dicotomía entre publicaciones melosas e ininteligibles.

**24.** Se publicarán muchas, muchas guías para reportar las contribuciones a los ODS.

**25.** Aumentará considerablemente el número de informes de sostenibilidad que mencionan las contribuciones a los ODS, sin men-

cionar el impacto que ellas tienen sobre el desarrollo sostenible.

**26.** Crecerán en número y en facturación las empresas consultoras en sostenibilidad, RSE, valor compartido, etc.

**27.** Los ODS serán nombrados como “negocio del año” por las empresas consultoras.

**28.** El Pacto Mundial continuará otorgando premios a las contribuciones intrascendentes a los ODS, sin considerar mis recomendaciones para verificar su legitimidad.

**29.** El año que viene publicaré, Dios mediante, estos mismos pronósticos, cambiando el número de los años.

**30.** Publicaré menos pero mejores artículos en mi *blog*.

Y, querido lector, añade tu predicción, que se me agotó la inspiración (pero asegúrate de que no sea medible).

No digo cómo se medirán mis pronósticos (aumentarán, publicarán, considerablemente, muchos, más, crecerán, mejores, etc.), para ser consistente con la disciplina de la sostenibilidad, RSE, etc., que dice lo que hará, pero no ofrece indicadores para medirlo.

Como mis pronósticos no son medibles, no publicaré a principios del año que viene lo que pasó con mis pronósticos sobre el año anterior. Y no lo haré porque también estoy seguro de que todos se cumplirán.



## Capítulo VIII.2

### ¿Es un problema del idioma? Palabras sobre responsabilidad que echo de menos en español

Seguro que el lector me dirá que las tenemos, que es un problema de mi ignorancia. Bienvenidas sean las sugerencias.

No soy experto en las formas de expresión de las diferentes culturas. **Pero siempre he creído que la presencia o ausencia de ciertas palabras y expresiones en un idioma es reflejo o se refleja en el comportamiento de la población que lo usa.** He hecho algo de investigación sobre esto y he encontrado libros y documentos que lo avalan, y otros que dicen que no tiene nada que ver.

Para que nos divirtamos un poco, listo las palabras en inglés cuya ausencia en el idioma español me parece que influye en el comportamiento de los que lo tenemos por lengua materna. Si bien existe traducción de estas palabras, no reflejan su verdadero significado en inglés, o bien necesitamos usar varias palabras o caer en una descripción de los términos para reflejarlo. ¿Por qué no las tenemos? **¿Por qué nuestro comportamiento no las necesita?**

**Y son palabras referentes a la gestión y, por ende, relacionadas con la RSE,** tema de este libro.

**Accountability:** rendir cuentas y asumir responsabilidad por ellas (descripción).

**Enforcement:** Aplicar las leyes o regulaciones, con consecuencias por su violación (descripción).

**Engagement:** Involucramiento, pero activamente, de ida y vuelta, no solo en una dirección (en español “involucramiento” es más monólogo que diálogo).

**Monitoring:** Seguimiento y control (dos palabras, aunque se usa ya en español).

**Compliance:** Función de hacer cumplir las disposiciones aplicables (es más que simple cumplimiento). “Conformación”, según la RAE, es “colocación, distribución de las partes que forman un conjunto”.

**Additionality:** Contribución adicional (la palabra adicionalidad no está en el diccionario de la RAE).

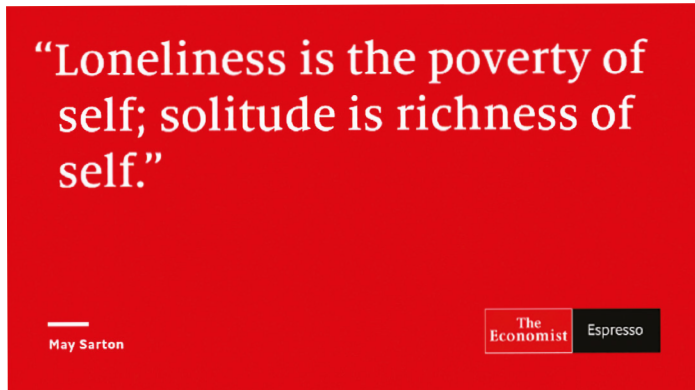
¿Quiere esto decir que en español no tenemos *accountability*, que somos responsables pero no tenemos que rendir cuentas de ello; que las leyes no se *enforcement*, que solo se cumplen o no, pero sin consecuencias; que no hacemos *engagement*, que solo involucramos o nos involucramos de manera unilateral a las discusiones; que no hacemos *monitoring*, que practicamos seguimiento pero no control, o viceversa; que no hacemos *compliance*, que no verificamos el cumplimiento, y que no tenemos *additionality*, que no agregamos valor?

**¿Tiene esto algo que ver con que nuestra cultura en *accountability*, *enforcement*, *engagement*, *monitoring*, *compliance* y *additionality* es más laxa, que tomamos las cosas menos en serio?**

Y dos palabras en inglés, con sentido muy distinto que en español, tienen una sola palabra para expresarlo (confusamente):

**Soledad:** Según la RAE, es “carencia **voluntaria o involuntaria** de compañía”. Pero es muy diferente si es voluntaria o involuntaria. En el primer caso, en inglés es *solitude*, y en el segundo, *loneliness*. El primero es algo que buscamos para meditar, para encontrarnos a nosotros mismos, y el otro es soledad triste, aislamiento, que nos puede hacer mal al espíritu.

Para los que hablamos español, ¿“la soledad” es algo bueno o algo malo?



Invito al lector a traducir esta cita al español.

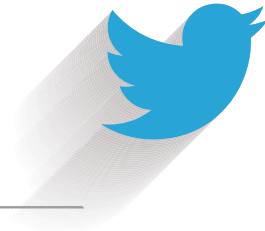
**El problema puede ser MI español, y no EL español.** Diviértete, querido lector, discrepando conmigo (seguro que se me notan las decenas de años viviendo en un país anglosajón).





## Capítulo VIII.3

### Citas publicadas en mi cuenta de Twitter



#### I. Gestión y liderazgo










---

- 🐦 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 T. Munger, inversionista, 1924.
- 🐦 Un negocio que gana solo dinero es un pobre negocio. Henry Ford, industrialista, 1863-1947.
- 🐦 Nada es tan fácil como encontrar fallas en las instituciones humanas; nada es tan difícil como sugerir mejoras factibles. Thomas Malthus, erudito, 1766-1834.
- 🐦 Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, a aprender más, a hacer más y a ser más, eres un líder. John Quincy Adams, presidente de EE. UU., 1767-1848.
- 🐦 Si el honor fuera rentable, todos seríamos honorables. Santo Tomás Moro, humanista, 1478-1535... Parfraseado a hoy: Si la ética fuera rentable, todos seríamos éticos.
- 🐦 Nunca he conocido a un hombre que se volvió un líder como resultado de un curso de liderazgo. Lee Kuan Yew, Primer Ministro, Singapur, 1923-2015.
- 🐦 Falta de dirección, no falta de tiempo, es el problema. Todos tenemos días de 24 horas. Zig Ziglar, orador, 1926-2012.

- 🐦 No es difícil tomar decisiones cuando sabes cuáles son tus valores. Roy Disney, empresario, 1893-1971.
- 🐦 Cuando una persona basa su vida en principios, el 99% de sus decisiones ya están tomadas. Anónimo.
- 🐦 Le temo más a un ejército de cien ovejas lideradas por un león que a uno de cien leones liderado por una oveja. Charles Maurice de Talleyrand, diplomático, 1754-1838.
- 🐦 La empresa es un artilugio ingenioso para obtener beneficios individuales sin responsabilidades individuales. Ambrose Bierce, escritor, 1842-1914.
- 🐦 Cada día más y más estamos inmersos en las comunicaciones y menos y menos en la comunicación. Studs Terkel, escritor, 1912-2008.
- 🐦 Los mejores líderes buscan entrenar a sus seguidores para que sean líderes, desean ser líderes de líderes. Mary Parker Follett, “madre de la gestión moderna”, 1868-1933.
- 🐦 La gestión es el arte de lograr cosas a través de las personas. Mary Parker Follett, “madre de la gestión moderna”, 1868-1933.
- 🐦 La principal función de las empresas es crear oportunidades para el desarrollo de los individuos, a través de una mejor organización de las relaciones humanas. Mary Parker Follett, “madre de la gestión moderna”, 1868-1933.
- 🐦 Visión sin ejecución es alucinación. Thomas Edison, inventor, 1847-1931.










## II. Comportamiento humano

---

-  No busques los elogios sino el ser digno de elogios. Anónimo.
-  El problema del mundo es que los tontos y los fanáticos están siempre seguros de sí mismos, y los sabios están llenos de dudas. Bertrand Russell, filósofo, 1872-1970.
-  La felicidad radica en disfrutar, no en poseer. Michel Montaigne, ensayista, 1533-1592.
-  Solo los idiotas no cambian de opinión. Boutros Boutros-Ghali, Secretario General de las Naciones Unidas, 1922-2016.
-  La magnitud de tus sueños debe exceder tu capacidad de lograrlos. Ellen Johnson Sirleaf, presidente de Liberia, Premio Nobel de la Paz, 1938.
-  La ignorancia, aliada con el poder, es el más feroz enemigo que la justicia puede tener. James Baldwin, escritor, 1924-1987.
-  Todos tienen derecho a su opinión, pero no a sus propios hechos. Daniel Patrick Moynihan, senador, 1927-2003.
-  El conocimiento no es garantía del buen comportamiento, pero la ignorancia casi garantiza el mal comportamiento. Martha Nussbaum, filósofa, 1947.
-  La vida solo se puede comprender mirando hacia atrás, pero se debe vivir mirando hacia adelante. Soren Kierkegaard, filósofo, 1813-1855.



- 🐦 No os inquietéis, pues, por el día de mañana, que el día de mañana ya traerá sus inquietudes. Cada día tiene bastante con sus propios problemas. Evangelio según San Mateo, 6:34.
- 🐦 Un profesional es aquel que puede hacer su mejor trabajo cuando no tiene ganas de hacerlo. Alistair Cooke, periodista, 1908-2004.
- 🐦 Si necesitas invocar tus credenciales académicas y tu cargo para que te crean, es que necesitas un mejor argumento. Neil deGrasse Tyson, astrofísico, 1958.
- 🐦 Muchos piensan que están pensando, cuando en realidad lo que están haciendo es reordenar sus prejuicios. Ed Murrow, periodista, 1908-1965.
- 🐦 Hasta el más racional de los hombres no es racional cuando sus intereses están en juego. Reinhold Niebuhr, teólogo, 1892-1971.
- 🐦 No basta con estar en el lugar correcto en el momento correcto. También hay que tener la mente abierta en el momento correcto. Paul Erdos, matemático, 1913-1996.
- 🐦 La gran mayoría de nuestras frustraciones provienen de no aceptar pequeñas contradicciones más que de grandes desastres. Á. García Dorronsoro, sacerdote, 1924-2014.
- 🐦 La inspiración es un huésped que no se aloja de buena gana en casa de los vagos. Pyotr Ilyich Tchaikovsky, compositor, 1840-1893.
- 🐦 Solo una persona mediocre está siempre en su mejor momento. W. Somerset Maugham, escritor, 1874-1965.

-  Las pequeñas mentes son amansadas y subyugadas por el infortunio, pero las grandes mentes lo superan. Washington Irving, escritor, 1783-1859.
-  Dos cosas en la vida son infinitas: el universo y la estupidez humana, pero albergo mis dudas sobre la veracidad de la primera. Albert Einstein, físico, 1879-1955.
-  Un error muy común que cometen los que tratan de diseñar algo que sea totalmente a prueba de tontos es que subestiman totalmente el ingenio de los tontos. Douglas Adams, escritor, 1952-2001.
-  Primera ley de la estupidez: Siempre e inevitablemente todos subestiman el número de personas estúpidas en circulación. Carlo Cipolla, economista, 1922-2000.
-  Tercera ley de la estupidez: Un estúpido es la persona que causa daños a otros sin que él(ella) derive beneficios y posiblemente también incurra en daños. Carlo Cipolla, economista, 1922-2000.
-  Desde el primer día hasta hoy, la avaricia pura ha sido el espíritu impulsor de la civilización. Friedrich Engels, filósofo, 1820-1895.
-  El mar calmo nunca hace buenos marineros. Anónimo.
-  Los árboles que crecen en los topos de altas montañas, sacudidos por fuertes vientos, cubiertos por nieve, se hacen más fuertes que el hierro. San Juan Crisóstomo, arzobispo, 349-407.
-  El arte de ser sabio es el arte de saber qué dejar pasar. William James, filósofo, 1842-1910.

- 🐦 El premio del cumplimiento de un deber es poder cumplir otro. George Eliot, escritora, 1819-1880.
- 🐦 La educación debe formar mentes que confíen en sí mismas, que cuestionen todo, sin depender de lo que digan otros, y que busquen entender por su cuenta. Nicolás Maquiavelo, estadista, 1469-1527.
- 🐦 La impertinencia es a veces el único modo de afrontar los problemas de manera pertinente. Piergiorgio Odifreddi, matemático, 1950.
- 🐦 Una persona que procrastina en sus decisiones las verá inevitablemente tomadas por las circunstancias. Hunter Thompson, periodista, 1937-2005.
- 🐦 La mejor manera de crecer como persona es rodearse de personas más inteligentes que uno. Anónimo.
- 🐦 El ser humano sigue los dictados de sus sentimientos y del amor propio, pero le complace imaginar que sigue los de la razón. Vilfredo Pareto, economista, 1848-1923.
- 🐦 La indiferencia es abulia, parasitismo y cobardía, no es vida. Por eso odio a los indiferentes. Antonio Gramsci, político, 1891-1937.
- 🐦 No busques ser una persona de éxitos, busca ser una persona de valores. Albert Einstein, físico, 1879-1955.
- 🐦 Es difícil encontrar la felicidad dentro de uno mismo, pero es imposible encontrarla fuera. Arthur Schopenhauer, filósofo, 1788-1860.
- 🐦 El orgullo es como un espejo irregular que distorsiona la realidad de las cosas. Francis Fernández, clérigo, 1938.



- 🐦 El orgullo es como un espejo irregular que distorsiona la realidad de las cosas. Francis Fernández, clérigo, 1938.
- 🐦 Es justo exigir más de las personas que disfrutan de ventajas excepcionales, que a las personas que no las tienen. Theodore Roosevelt, presidente de EE. UU., 1858-1919.
- 🐦 Cuando albergas amargura, la felicidad se hospedarán en otra parte. Anónimo.
- 🐦 La mejor manera de lograr un objetivo no es buscar lograrlo, es lograr uno más ambicioso. Arnold Toynbee, historiador, 1889-1975.
- 🐦 El hombre es un animal en contemplación tan exultante de lo que cree que es, que se olvida de lo que indudablemente debería ser. Ambrose Bierce, escritor, 1842-1914.
- 🐦 En el jardín hay una planta que debemos dejar marchitar, aunque la mayoría la riega. Es la hierba envidia. Cósimo de Médici, banquero, 1389-1464.
- 🐦 Puedes ignorar la realidad, pero no puedes ignorar las consecuencias de ignorar la realidad. Ayn Rand, escritora, 1905-1982.
- 🐦 El destino no es una cuestión de casualidad, es una cuestión de elección. No es algo que se debe esperar, es algo que se debe lograr. William Jennings Bryan, estadista, 1860-1925.
- 🐦 Toma menos tiempo hacer las cosas bien que el explicar por qué se hicieron mal. Henry Longfellow, poeta, 1807-1882.
- 🐦 Solo cuando uno sabe que es algo también para otros, descubre el sentido y la misión de su propia existencia. Stefan Zweig, escritor, 1881-1942.

- 🐦 Un hombre sabio debe tener dinero en su cabeza, pero no en su corazón. Jonathan Swift, clérigo, 1667-1745.
- 🐦 Nadie puede entenderse a sí mismo, porque para hacerlo tendría que salirse de sí mismo. Otto Weininger, filósofo, 1880-1903.
- 🐦 Si ves fraude y no dices fraude, eres un fraude. Nassim Taleb, estadístico, 1960.
- 🐦 La ignorancia es una patología que afecta a muchas personas. Los síntomas son la maldad, la presunción, la envidia y la mala educación. Antonio de Curtis (Totò), comediante, 1898-1967.
- 🐦 El envidioso no muere una sola vez, muere cada vez que el envidiado es aplaudido. Baltasar Gracián, filósofo jesuita, 1601-1658.
- 🐦 Adoptar la posición convencional nos protege del doloroso deber de pensar. John Kenneth Galbraith, economista, 1908-2006.
- 🐦 Las riquezas que amontona el mentiroso se desvanecen como el humo; son una trampa mortal. Proverbios 21:6.

### III. Estoicos

---

- 🐦 Debemos querer hacer lo correcto, hoy, porque es lo correcto. Debemos buscar la excelencia, porque la excelencia es intrínsecamente valiosa, no porque queremos ser admirados después de muertos. Daily Stoic, 31 de diciembre del 2018.
- 🐦 Debemos hacer menos y mejor, porque la mayor parte de lo



que decimos y hacemos no es esencial. Lo podemos eliminar, y así tendremos más tiempo y más tranquilidad. Marco Aurelio, emperador, 121-180 d. C.

- 🐦 En tus acciones, no lo dejes para más tarde. En tus conversaciones, no confundas. En tus pensamientos, no divagues. En tu alma, no seas pasivo o agresivo. En tu vida, que no sea todo negocio. Marco Aurelio, emperador, 121-180 d. C.
- 🐦 Nunca deja de asombrarme que nos amamos más que a los demás, pero que nos preocupa más su opinión que la nuestra. Marco Aurelio, emperador, 121-180 d. C.
- 🐦 Piensa que has muerto, que ya has vivido tu vida. Ahora agarra lo que te queda de ella y vívela bien. Marco Aurelio, emperador, 121-180 d. C.
- 🐦 Rechaza la creencia de que te han ofendido y la ofensa desaparece. Rechaza el sentimiento de que te han hecho daño y el daño desaparece. Marco Aurelio, emperador, 121-180 d. C.
- 🐦 Deja de hablar de cómo debe ser una buena persona y sé esa persona. Marco Aurelio, emperador, 128-180 a. C.
- 🐦 No es que tenemos tan poco tiempo, es que lo malgastamos tanto. Séneca, filósofo, 4 a. C.-65 d. C.
- 🐦 Sufrimos más en la imaginación que en la realidad. Séneca, filósofo, 4 a. C.-65 d. C.
- 🐦 Lo que importa no es lo que te sucede, sino cómo reaccionas a lo que te sucede. Epicteto, filósofo, 50-135 d. C.
- 🐦 No puedes controlar lo que te pasa en la vida, pero puedes controlar cómo reaccionas. Viktor Frankl, psiquiatra, 1905-1997.

- 🐦 Parafraseando a José Ortega y Gasset (filósofo, 1883-1955): Yo soy yo y mi actitud ante las circunstancias. Yo.
- 🐦 Mantener una lista mental de las ofensas que (creemos) hemos recibido es envenenarse a sí mismo. Los “ofensores” ni se enteran de nuestro tormento. Yo.

## IV. Vida política

---

- 🐦 Una nación no tiene que ser cruel para ser fuerte. Franklin D. Roosevelt, presidente de EE. UU., 1882-1945.
- 🐦 El carácter es, a largo plazo, el factor decisivo en la vida tanto de las personas como de las naciones. Theodore Roosevelt, presidente de EE. UU., 1858-1919.
- 🐦 La indiferencia ante la distinción entre verdades y mentiras es la precondition para el fascismo. Simon Schama, historiador, 1945.
- 🐦 Una mentira dicha una vez es una mentira. Una mentira repetida miles de veces se convierte en realidad. Joseph Goebbels, Ministro de Propaganda Nazi, 1897-1945.
- 🐦 La historia demostrará que la tragedia de este período no es el clamor de los malos, sino el horrible silencio de los buenos. Martin Luther King, Jr., pastor de la Iglesia bautista, 1929-1968.
- 🐦 La política determina quién tiene el poder, no quién tiene la verdad. Paul Krugman, Premio Nobel de Economía, 1953.
- 🐦 Un pueblo que valora los privilegios por encima de los principios pronto pierde ambos. Dwight Eisenhower, presidente de EE. UU., 1890-1969.



- 🐦 Errar es de humanos, echarles la culpa a los demás es de políticos. Hubert Humphrey, vicepresidente de EE. UU., 1911-1978.
- 🐦 El amor por la libertad es el amor por otros; el amor por el poder es el amor a sí mismo. William Hazlitt, escritor, 1778-1830.
- 🐦 De la misma manera que la moral, si se quiere mantener, necesita de las leyes, las leyes, si deben ser respetadas, necesitan de la moral. Nicolás Maquiavelo, estadista, 1469-1527.
- 🐦 Mientras más corrupto es el Estado, más numerosas son sus leyes. Publio Cornelio Tácito, historiador, c. 50-120 d. C.
- 🐦 ¿O es al revés? ¿Mientras más leyes, más corrupción? Yo.
- 🐦 El primer método para estimar la inteligencia de un gobernante es mirar a las personas con que se rodea. Nicolás Maquiavelo, estadista, 1469-1527.
- 🐦 Todos quieren vivir a expensas del Estado, pero el Estado vive a expensas de todos. Frédéric Bastiat, filósofo político, 1801-1850.
- 🐦 Cuando falta la honra en el gobierno, la moralidad de todo el pueblo se envenena. Herbert Hoover, presidente de EE. UU., 1874-1964.
- 🐦 La política práctica consiste en ignorar los hechos. Henry Adams, historiador, 1838-1918.
- 🐦 La política no es el arte de lo posible. Consiste en escoger entre lo desastroso y lo intragable. John K. Galbraith, economista, 1908-2006.
- 🐦 El arte de gobernar consiste, de hecho, en ordenar la vida de



tal manera que el interés egoísta (de personas y empresas) conduzca a lo que es justo. Antonio Genovesi, economista político, 1713-1769 (lo del paréntesis es añadido mío).

- 🐦 Llega un punto en el cual la ley se convierte en inmoral y no ética. Se alcanza cuando se convierte en una tapadera para la cobardía que no se atreve a enfrentarse a las flagrantes violaciones de la justicia. Kurt Huber, profesor y antinazista, 1893-1943.
- 🐦 El político se convierte en estadista cuando comienza a pensar en las próximas generaciones y no en las próximas elecciones. Winston Churchill, estadista, 1874-1965.
- 🐦 El progreso social se mide por la posición de la mujer en la sociedad. Karl Marx, estadista, 1818-1883.

## V. Amistad

---

- 🐦 El ser honesto no te gana muchos amigos, pero te gana los correctos. John Lennon, músico, 1940-1980.
- 🐦 No hagas amigos que te hagan sentir cómodo. Haz amigos que te reten, que te fuercen a superarte. Thomas J. Watson, fundador de IBM, 1874-1956.
- 🐦 Los que te dicen la verdad te quieren, los que te dicen lo que quieres oír se quieren a sí mismos. Madre Angélica, monja, 1923-2016.
- 🐦 La amistad comprada con dinero y no con grandeza y nobleza de mente está pagada, pero no dura ni produce nada. Nicolás Maquiavelo, estadista, 1469-1527.

- 🐦 Las palabras amables te harán ganar muchos amigos, un lenguaje cortés atrae respuestas benevolentes. Eclesiástico 6:5.
- 🐦 El dolor de la separación es nada comparado con la alegría del reencuentro. Charles Dickens, escritor, 1812-1870.

## VI. Agudas, con humor











---

- 🐦 La realidad es una de las principales causas de estrés para los que viven en contacto con la realidad. Lily Tomlin, comediante, 1939.
- 🐦 Sabes que te estás poniendo viejo cuando el trabajo se te va haciendo menos divertido y el divertirte te cuesta más trabajo. Joan Rivers, comediante, 1933-2014.
- 🐦 Algunas cosas es mejor no decirlas. Pero yo generalmente me doy cuenta después de haberlas dicho. Anónimo.
- 🐦 No te creas una idea brillante hasta que se te pase la borrachera. Jimmy Breslin, columnista, 1928-2017.
- 🐦 No se pueden tener la mente y la boca abiertas al mismo tiempo. Viñeta de grafiti (Gene Mora).
- 🐦 Es el gallo el que cacarea, pero es la gallina la que pone los huevos. Margaret Thatcher, Primera Ministra, 1925-2013.
- 🐦 ¿Cuántos años tienes? Tengo los que me quedan, porque los ya vividos no los tengo más. Galileo Galilei, astrónomo, 1564-1642.

- 🐦 La vida es placentera y la muerte es pacífica, es la transición lo que es problemático. Isaac Asimov, escritor, 1920-1992.
- 🐦 ¡Claro que hablo conmigo misma! Me gusta escuchar a un buen ponente y tener una audiencia inteligente. Dorothy Parker, escritora, 1893-1967.
- 🐦 Debemos creer en la suerte. ¿De qué otra manera podemos explicar el éxito de los que nos caen mal? Jean Cocteau, artista, 1889-1963.
- 🐦 La juventud es un defecto que se corrige con el tiempo. Enrique Jardiel Poncela, humorista, 1901-1952.
- 🐦 Todos los hombres que no tienen nada importante que decir, hablan a gritos. Enrique Jardiel Poncela, humorista, 1901-1952.
- 🐦 Aprende de los errores de los demás. No vivirás tanto tiempo como para cometerlos todos tú. Groucho Marx, comediante, 1890-1977.
- 🐦 Puede que estés en el camino correcto, pero igual te atropellarán si te quedas parado. Will Rogers, actor, 1879-1935.
- 🐦 Si estás en un infierno, no te detengas, sigue caminando. Winston Churchill, estadista, 1874-1965.
- 🐦 La mejor manera de hacer tus sueños realidad es despertarte. Paul Valery, escritor, 1871-1945.
- 🐦 Cuida bien a tus hijos, que son ellos los que decidirán a qué asilo de ancianos te llevan. Pegatina en un parachoques en Atlanta.

## VII. No clasificadas

---

-  La suerte favorece a las mentes preparadas. Louis Pasteur, científico, 1822-1895.
-  Es absurdo condenar la ignorancia pasada desde la sabiduría presente. Pablo d'Ors, teólogo, 1963.
-  Es más fácil bajar la colina que subirla, pero la vista está en la cima. Arnold Bennett, escritor, 1867-1931.
-  Ignorar los hechos no los cambia. Anónimo.
-  La repetición no convierte a una mentira en verdad. Franklin D. Roosevelt, presidente de EE. UU., 1882-1945.
-  La virtud es más temida que el vicio, porque sus excesos no están sujetos al control de la conciencia. Adam Smith, economista, 1723-1790.
-  El aprendizaje ocurre a través de lo que el estudiante hace y piensa y solo a través de lo que hace y piensa. El profesor avanza el aprendizaje solo influenciando al estudiante a aprender. Herbert Simon, Premio Nobel (y mi profesor), 1916-2001.
-  El uso de medios despreciables para lograr fines laudables hace los fines despreciables. Antón Chéjov, escritor, 1860-1904.
-  Hablo y hablo, pero el oyente retiene solo las palabras que está esperando oír. No es la voz lo que dirige el relato, es el oído. Marco Polo, explorador, 1254-1324.
-  Es difícil hacerle entender algo a una persona cuando su sueldo depende de no entenderlo. Sinclair Lewis, escritor, 1885-1951.

- 🐦 El aprendizaje conlleva riesgos en sí mismo porque, por necesidad, debemos aprender de nuestros enemigos. León Trotsky, estadista, 1879-1940.
- 🐦 Todo se ha dicho hasta ahora, pero como nadie escucha, debemos volver atrás y comenzar de nuevo. André Gide, escritor, 1869-1951.
- 🐦 La gente le da nombre a las personas y cosas, y después suponen que si conocen los nombres saben lo que significan. Keiji Nishitani, filósofo, 1900-1990.
- 🐦 La habilidad de citar a otros puede compensar la falta de ingenio. W. Somerset Maugham, escritor, 1874-1965.
- 🐦 Me opongo a jubilarme. Lo que mantiene al hombre vivo es el tener algo que hacer. Coronel Sanders, emprendedor, 1890-1980.
- 🐦 Paren el mundo que me quiero bajar. Obra teatral.
- 🐦 Debemos ser intolerantes ante los intolerantes. Paradoja.



# El Autor

## Antonio Vives

**A**sociado principal, Cumpetere. Es profesor Adjunto, Universidad de Stanford, exmiembro de los Consejos Asesores en Sostenibilidad de CEMEX y de Abengoa, 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 vicepresidente.

Ha sido profesor en las escuelas de posgrado en negocios del IESA en Venezuela, de Carnegie Mellon, George Washington y Virginia Tech, y en la Facultad de Ingeniería Civil y Medioambiental en Stanford, 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: **La responsabilidad social de los investigadores en responsabilidad social** (2018), **Creación de Valor Compartido versus Compartir el Valor Creado: Dife-**



**rentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados** (2012) y **Cuarto Sector: Hacia la empresa más responsable** (2012), **Estrategias de responsabilidad social local en un contexto global: empresas multinacionales en América Latina** (2009), los cuatro en la *Revista sobre la Responsabilidad Social de la Empresa*; **Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación** y **Empleo y emprendimiento como responsabilidad social de las empresas**, ambos en *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad* (2014 y 2013). En inglés publicó, además, **Is Socially Responsible Investment Possible in Latin America?** (*Greener Management International*, 2013) y **Sustainability Indices in Emerging Markets: Impact on responsible practices and financial market development** (*Journal of Sustainable Finance and Investment*, 2012), y con coautores, **CSR in SMEs: Analysis of Donor-financed Management Tools**, *Social Responsibility Journal* (2014).

También es autor de capítulos en diez libros sobre RSE. Autor de los libros **Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica**, Vols. I, II, III, IV y V (Cumpetere, 2011, 2013 y 2015, 2017, 2019), **Gestión de la Responsabilidad de la Empresa ante la Sociedad** (Universidad Simón Bolívar, Colombia, 2014), **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, respectivamente).



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 (casi cuarenta años en el mercado).

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.

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

Volumen V

## 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 reportan. 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 asuntos políticos y los económicos”.*

*“El libro no es un ensayo integral, ni un libro de texto, aunque puede usarse como tal, sobre todo en conjunción con los cuatro volúmenes anteriores. 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 pertinente. Se espera que la mayoría de los 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 su forma electrónica) a lo citado”.*

*“En este volumen se han destacado muchas frases, oraciones y párrafos en **negrilla**, con el objeto de enfatizar ideas y conceptos. También pueden ser usados por el lector que no tenga, o no quiera, dedicarles tiempo, para extraer las principales lecciones de cada capítulo, aunque no se garantiza que si se lee solo lo que está en negrilla, se tenga una apreciación completa del texto. Sería deseable que el lector seleccione capítulos, pero que lea completos aquellos que selecciona”.*