



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


**Antonio Vives**



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

**Volúmen VI**

**Antonio Vives**



© Derechos reservados, Antonio Vives 2021



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

Portada |  
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 VI

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 Randolph... y los que puedan venir.

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

# Índice

<b>Prólogo</b> .....	<b>9</b>
----------------------	----------

## **Primera parte**

<b>Variaciones de la responsabilidad empresarial</b> .....	<b>18</b>
--	-----------

<b>I.1.</b> Variedad de puntos de vista sobre la RSE o porque nunca la lograremos .....	<b>26</b>
<b>I.2.</b> Como se conforma la responsabilidad de la empresa: De las personas a la empresa y viceversa .....	<b>30</b>
<b>I.3.</b> La ingenuidad personificada: La irresponsabilidad disfrazada de responsabilidad .....	<b>34</b>
<b>I.4.</b> ¿Es justificable la brecha por género en las remuneraciones de los deportistas profesionales? .....	<b>41</b>
<b>I.5.</b> Rentabilidad de la responsabilidad: Cuatro estudios y mi opinión .....	<b>51</b>
<b>I.6.</b> La responsabilidad social de la digitalización .....	<b>59</b>
<b>I.7.</b> Responsabilidad empresarial y filantropía personal .....	<b>65</b>
<b>I.8.</b> Buen ejemplo: Asumir responsabilidad por impactos indirectos .....	<b>73</b>
<b>I.9.</b> Activismo social y ambiental en Amazon: Buen intento, fallido .....	<b>77</b>
<b>I.10.</b> Compatibilidad entre directrices, incentivos, cultura y ética para la responsabilidad .....	<b>83</b>
<b>I.11.</b> Pornografía y la responsabilidad social de MasterCard: ¿Cínica? .....	<b>92</b>
<b>I.12.</b> Economía, el mercado y la empresa en la encíclica Fratelli tutti .....	<b>95</b>

## **Segunda parte**

<b>Propósito: La razón de ser de la empresa</b> .....	<b>106</b>
---	------------

<b>II.1.</b> El papel de la empresa en la sociedad: Por qué The Economist y Warren Buffett están equivocados .....	<b>111</b>
<b>II.2.</b> Puede, en el largo plazo, ser del interés de la empresa.....: 50 años de Friedman .....	<b>121</b>
<b>II.3.</b> Friedman, The Economist y la perpetuación del pasado .....	<b>125</b>
<b>II.4.</b> El propósito de la empresa responsable: ¿Punto de inflexión? ¿Se consolida? .....	<b>131</b>
<b>II.5.</b> Propósito, propósito, y más propósito: ¿La solución a los problemas de responsabilidad? .....	<b>142</b>
<b>II.6.</b> Capitalismo de los <i>stakeholders</i> surge de Davos: ¿en serio? .....	<b>150</b>
<b>II.7.</b> Capitalismo de los <i>stakeholders</i> : ¿Cómo se implementa? .....	<b>157</b>
<b>II.8.</b> Ampliar el propósito de la empresa requiere una implementación a propósito .....	<b>172</b>

## Tercera parte

<b>Variantes del <i>greenwashing</i></b> .....	<b>191</b>
III.1. <i>Greenwashing</i> en el año 85 AD .....	196
III.2. El Pacto Mundial se hace trampas al solitario: Falacia e ilusión.....	197
III.3. ¿Un paso adelante contra el <i>greenwashing</i> de los ODS? .....	203
III.4. Cómo las empresas pueden evitar el <i>greenwashing</i> con los ODS .....	208
III.5. Qué fácil es usar los ODS para el <i>greenwashing</i> .....	216
III.6. El bono verde de Coca Cola FEMSA: ¿Pintado de verde? .....	224
III.7. La empresa privada y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Legitimidad o <i>greenwashing</i> .....	231

## Cuarta parte

<b>La responsabilidad empresarial ante la pandemia</b> .....	<b>264</b>
IV.1. Impacto de la pandemia sobre la responsabilidad empresarial: Deseos y predicciones .....	268
IV.2. Algunos CEO quieren un capitalismo más inclusivo pero... ..	283
IV.3. ¿Es la filantropía parte de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad?.....	288
IV.4. Relevancia de las empresas, centralidad de las personas .....	292

## Quinta parte

<b>Gestión de la responsabilidad</b> .....	<b>302</b>
V.1. Información no financiera: ¿ <i>Sustainability Chief Financial Officer</i> ?.....	308
V.2. La cultura se merienda a la estructura: Implicaciones para la RSE .....	313
V.3. ¿Se puede medir la cultura empresarial?.....	317
V.4. Rankings de RSE/Sostenibilidad: Cualquier coincidencia es pura coincidencia .....	325
V.5. Rankings de responsabilidad social de empresas: Una metodología más confiable .....	333
V.6. Revisión del Código del Buen Gobierno de España: Modernización fallida.....	338
V.7. Paradoja de los consejos: ¿Mujeres si, competencias en sostenibilidad no? .....	349
V.8. <i>Alphabet</i> (Google) emite un bono sostenible: ¿Cuán sostenible? .....	354

## Sexta parte

<b>Información y reporte sobre responsabilidad</b> .....	<b>363</b>
VI.1. ¿Es la información no financiera no financiera?.....	368
VI.2. ¿Y si tuviéramos estándares de reporte de información no financiera como los de la financiera?.....	372

<b>VI.3.</b> ¿Es la cultura para la preparación de estándares de información financiera compatible con la de información no financiera? .....	<b>379</b>
<b>VI.4.</b> Abogados se interesan en la información sobre sostenibilidad: Buenas y malas noticias .....	<b>383</b>
<b>VI.5.</b> ¿Cuántos esquemas/estándares de información sobre sostenibilidad se necesitan? Primera parte: ¿Cuántos hay? .....	<b>390</b>
<b>VI.6.</b> ¿Cuántos esquemas/estándares de información sobre sostenibilidad se necesitan? Segunda parte: ¿Cuántos debe haber? .....	<b>418</b>

## **Séptima parte**

<b>Citas para ser más responsable</b> .....	<b>445</b>
---	------------

<b>VII.1.</b> Citas para ser más responsable .....	<b>447</b>
--	------------

<b>El autor</b> .....	<b>464</b>
-----------------------	------------





# Prólogo

*No le puedo enseñar nada a nadie. Solo  
los puedo hacer pensar.*

**Sócrates**

## **Objetivo del libro**

Los lectores que conocen los artículos del blog y los cinco volúmenes anteriores que han recopilado los que considero más relevante, saben que el denominar común es el de la estimulación del pensamiento crítico sobre la responsabilidad social de la empresa. Es una disciplina que nunca alcanzará su madurez, estará en continua evolución porque se refiere a la responsabilidad de la empresa ante la sociedad y la responsabilidad va cambiando, la empresa va cambiando, la sociedad va cambiando y las relaciones entre estos elementos van cambiando. Y no alcanzará nunca su madurez porque, adicionalmente, los que la promueven no estarán nunca satisfechos con lo que hay y querrán innovar, lo que es necesario, pero esa innovación debe ser positiva. No se trata de innovar para cambiar, por hacer algo diferente. Debe tener valor agregado, ser mejor que la concepción o la práctica actual. En muchos casos lo que se propone son conceptos inferiores que crean más confusión sobre los no iniciados y estimulan controversias en vez de agrupar voluntades. Es una disciplina que no teniendo una concepción generalmente aceptadas (es gestión, no profesión) se presta a muchas variantes y cada experto quiere que sea su versión la que prevalezca. De allí el imperativo de ser crítico.

El objetivo básico del blog, los artículos y esta serie de libros es (1) enseñar sobre los fundamentos de la disciplina sobre los que construirla, y (2) estimular el pensamiento crítico, sobre lo que es y no es, lo que debe ser y lo que se propone,



para destilar lo más conveniente de la contribución de la empresa para el avance responsable, sostenido y sostenible de la sociedad. Y aunque no logremos nunca, contribuir a que la construcción sea por lo menos sea sólida y consistente.

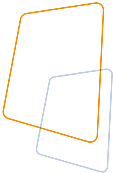
Y como no la vale la pena reinventar la rueda, repetiremos lo que decíamos, en lo que resultó ser un primer volumen de una serie, *Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*, publicado en el 2011, y que hemos repetido en los siguientes volúmenes, porque sigue siendo válido:

*El objetivo del libro, como el del blog, es analizar acciones y eventos que tengan impacto sobre las prácticas responsables de la empresa de una manera crítica, amena y didáctica. Cuando se leen o consideran noticias o informes sobre la RSE, se debe analizar qué hay en el fondo, y no tomarlo como se reporta, sin pensar. En el tema de RSE cada uno tiene sus intereses particulares, y muchos de los medios que reportan todavía no tienen una actitud crítica para indagar qué hay detrás. En estos temas, como es muy conocido, la empresa y las partes interesadas (stakeholders) tienen intereses particulares, que a veces son comunes, en ocasiones son el bien de la sociedad y del mundo en que vivimos, pero a veces representan intereses personales. Son muchos los casos de sesgo deliberado en la información empresarial, de “lavado de cara”.*

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

*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 una y veinte páginas, con un promedio de unas ocho. Sin embargo, se han incluido algunos más extensos, que tocan temas que requieren una consideración más amplia.

## **Contenido del libro**



Este libro contiene una selección de 44 de los más de 70 artículos publicados en los años 2019 y 2020 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 capítulos de este libro y en los cinco volúmenes precedentes, pero sin modificaciones de fondo. Contiene además un capítulo de cierre, que incluye la colección de citas que publiqué en mi cuenta de Twitter durante esos dos años y un capítulo con la transcripción de una charla en el III Encuentro sobre Gestión Humana y Sostenibilidad.

Tres de los capítulos habían sido publicados originalmente en otros medios, el II.8, “Ampliar el propósito de la empresa requiere una implementación a propósito”, es una traducción del original en inglés publicado en el volumen 9, numero 2 (diciembre 2020) de la revista *Harvard Deusto Business Research*, el III.4, “Cómo las empresas pueden evitar el *greenwashing* con los ODS”, es una traducción del sueco de una entrevista publicada en la revista *Aktuell Hållbarhet* y el III.7, “La empresa privada y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: legitimidad o *greenwashing*”, fue publicado en el numero 108 (septiembre-diciembre 2019) en la revista *icade*, Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas.

Los capítulos se han agrupado en seis partes centrales y una complementaria. Las seis contienen capítulos que cubren diferentes temas, agrupados por afinidad,



pero todos pretenden contribuir a una mejor comprensión de las ideas, a la implementación efectiva de prácticas responsables en las empresas y el mejoramiento de la función de los responsables de hacerlo. La última parte, como en los cinco 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, Variaciones de la responsabilidad empresarial**

como en los cinco volúmenes anteriores, incluye capítulos que analizan conceptos que no son de amplia difusión en la responsabilidad empresarial y situaciones o escritos que demuestran confusiones o irresponsabilidades. Esta parte es la más extensa y consta de doce capítulos: los seis primeros se refieren a temas conceptuales, de interpretación de la responsabilidad, en los siguientes cinco se analizan casos de comportamientos responsables e irresponsables en empresas específicas, y el último capítulo analiza la Encíclica *Fratelli tutti* desde el punto de sus implicaciones para la economía, el mercado y la responsabilidad de la empresa.

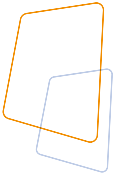
### **La segunda parte, Propósito: La razón de ser de la empresa**

Consta de ocho capítulos, con el denominador común del papel de la empresa y la plasmación en su propósito, su razón de ser. Cubre el espectro desde lo conceptual hasta su implementación. Los tres primeros capítulos que pretenden ser didácticos, al analizar las posiciones extremas de tres personas/instituciones de gran influencia, Milton Friedman, Warren Buffet y el periódico *The Economist*, se analizan las posiciones extremas de tres personas/instituciones de gran influencia, Milton Friedman, Warren Buffet y el periódico *The Economist*, en el contexto del marco legal en que operan las empresas para demostrar que su razón de ser no tiene por qué ser la maximización de beneficios para un grupo, sino que puede y debe tener un propósito más amplio. Los siguientes tres analizan propuestas recientes, también de instituciones con influencia sobre cual debería ser esa razón de ser. Los dos últimos analizan en más detalle cual debe ser el propósito de la empresa, palabra que se ha puesto de moda en años recientes, si bien ya se usaba principios del siglo XX. En el capítulo final presentamos un posible esquema de implementación.

### **La tercera parte, Variantes del *greenwashing***

Incluye 7 capítulos, todos sobre el tema del uso potencial y real por parte de algunas empresas de las apariencias sobre sus comportamientos responsables. Cinco

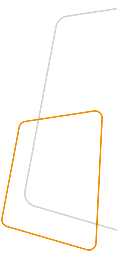




de ellos se refieren al (ab)uso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, que se prestan mucho para ese fin, uno se refiere al uso de los bonos verdes, con el que es más difícil, pero igualmente posible, y uno donde hacemos un extenso análisis de lo favorables que son los ODS y el entorno en que operan para el *greenwashing*, y donde analizamos varios casos en el reporte y el financiamiento de las supuestas contribuciones a los ODS.

### **La cuarta parte, La responsabilidad empresarial ante la pandemia**

Incluye cuatro capítulos que cubren los impactos de la pandemia sobre la responsabilidad de la empresa y sobre los empleados. Siendo todos escritos durante el 2020, al comienzo o durante las dos primeras olas de la pandemia, son específicos a ese momento y por la rápida evolución de la pandemia tienen un alto grado de obsolescencia. Posiblemente cuando el lector los lea, lo que decíamos que podría o debería pasar en la asunción e implementación de esa responsabilidad ya hará pasado o no pasará. Cubren mis opiniones sobre lo que deberían hacer las empresas y lo que creo que harán, muestra ejemplos de empresas con comportamiento aprovechador de las circunstancias y otros de solidaridad y concluye con uno que analiza la creciente relevancia y responsabilidad de las empresas y la centralidad que han adquirido las personas como capital humano, como consecuencia de la pandemia.



### **La quinta parte, Gestión de la responsabilidad**

Contiene ocho capítulos de contenido relativamente variado, pero con el denominador común de referirse a la gestión de la responsabilidad, tanto al interno de la empresa como en su relación con el mundo exterior. Los tres primeros se refieren a la gestión al interno, uno sobre la propuesta de crear un cargo gerencial híbrido, que cubra los aspectos financieros y los no financieros de la sostenibilidad, y los dos siguientes se refieren a la relación entre la estructura organizativa y la cultura de la empresa y a la posible medición de esa cultura. Los dos siguientes se refieren a la gestión ante el mundo exterior, sobre las inconsistencias entre los rankings de sostenibilidad por diferentes calificadores, y una metodología que mitiga algunas de las deficiencias de la mayoría de los rankings. Los dos siguientes se refieren a la gobernanza de las empresas, uno sobre las falencias de la revisión del Código de Buen Gobierno de España y el otro con una propuesta de considerar las calificaciones en temas de sostenibilidad para la incorporación de consejeros. El último hace un análisis de la emisión de un bono sostenible, en el contexto de la gestión de la sostenibilidad de la empresa, que puede resultar un modelo a imitar.



## **La sexta parte, Información sobre responsabilidad**

Contiene seis capítulos que analizan los esfuerzos para elevar la información sobre sostenibilidad, “no financiera”, a un nivel comparable al de la información financiera tradicional. Estos esfuerzos han conducido a una gran proliferación de esquemas y estándares de reportes y a una gran cantidad de instituciones y empresas a proponer una variedad de alternativas. Ello ha creado confusión entre los preparadores y usuarios de la información que se ha trasladado el mismo concepto de la sostenibilidad empresarial. A mayor confusión mayores intentos de resolverla, que crean aun mayor confusión.

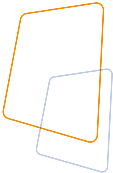
## **Y la última parte, Citas para ser más responsable**

Como en el volumen anterior recoge y cataloga un gran número de las citas que publiqué en mi cuenta de Twitter. Por este motivo, todas las citas son cortas. Si bien no están directamente relacionadas con la responsabilidad social de la empresa, tienen en común que se refieren al mejoramiento del ser humano, y podríamos llamarlas “citas para ser más responsable”. Incluyen 158 citas, tomadas de múltiples fuentes.

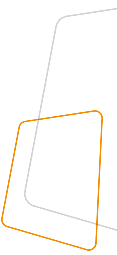
Al publicar el sexto volumen es oportuno pasar revista al contenido de los libros publicados. El denominador común de todos es la inclusión de partes con capítulos conceptuales para precisar conceptos y en muchos casos para aclarar confusiones sobre lo que es la RSE y destacar irresponsabilidades, y la inclusión de una parte de cierre que algunas veces incluye algo de humor en la consideración de la responsabilidad social, pero casi siempre una selección de las citas que publico en mi cuenta de Twitter junto con los anuncios de la publicación de los artículos en el blog. Entre estas primeras y última parte, siempre se han incluido partes sobre la información y comunicación de la responsabilidad y sobre la gestión interna de la responsabilidad. Adicionalmente a ello, suelen incluirse tres o cuatro partes más sobre temas que han sido más relevantes durante los dos años que cubre cada volumen como lo han sido la Creación de Valor Compartido, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la crisis financiera, rankings y premios, los bonos verdes, la situación político-económica, la rentabilidad de la responsabilidad, la responsabilidad en los mercados financieros, el activismo de los líderes empresariales y, en el presente volumen, el propósito de la empresa y el impacto de la pandemia.



## Cómo usar el libro



El libro no es un ensayo integral, ni un libro de texto, aunque puede usarse como tal, sobre todo en conjunción con los cinco volúmenes precedentes. 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 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 cinco 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, editada. 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 a 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. 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 **negrita** con el objeto de enfatizar ideas y conceptos. También pueden ser usadas por el lector que no tenga, o no quiera dedicarle 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 como comentábamos, todavía está en los comienzos de su desarrollo y, en consecuencia, abundan las confusiones, improvisaciones y el aprovechamiento de la ingenuidad, ignorancia o desinterés de parte de la sociedad.

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

**Invierte en pensar, paga buenos dividendos.**  
**Anónimo**

**1 de febrero del 2021**

---

<sup>1</sup> 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.





# 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 y en la red LinkedIn 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 AgoraRSC, el boletín de la Fundación ETNOR y otros medios que a veces desconozco. Mi agradecimiento a todos ellos por la difusión.

También debo agradecer a Nelson Rojas, por el excelente trabajo de edición de mi cada vez peor español, y 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.



# 1

## Primera Parte

**Variedades de  
responsabilidad de  
la empresa ante la  
sociedad**

Esta primera parte, como en los cinco volúmenes anteriores, incluye capítulos que analizan conceptos que no son de amplia difusión en la responsabilidad empresarial y situaciones o escritos que demuestran confusiones o irresponsabilidades. Esta parte es la más extensa y consta de doce capítulos: los seis primeros se refieren a temas conceptuales, de interpretación de la responsabilidad, en los siguientes cinco se analizan casos de comportamientos responsables e irresponsables en empresas específicas, y el último capítulo analiza la Encíclica Fratelli tutti desde el punto de sus implicaciones para la economía, el mercado y la empresa.



## **El primer capítulo**

### **Variedad de puntos de vista sobre la RSE o porque nunca la lograremos**

Es relativamente poco ortodoxo. Hace un análisis de las diferentes percepciones y deseos de los diversos grupos de la sociedad sobre la responsabilidad empresarial, cada uno de ellos en su silo, con sus propias visiones, sus propios lenguajes, con muy poca interacción entre ellos, para concluir que será muy difícil lograr un consenso, que todos empujen en la misma dirección. Propugna una mayor permeabilidad entre esos grupos.

## **El segundo capítulo**

### **Como se conforma la responsabilidad de la empresa: De las personas a la empresa y viceversa**

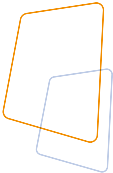
Hace un análisis de lo que suele ser el proceso interno, implícito, en la empresa para conformar su cultura de responsabilidad. Los empleados y la estructura organizacional (el conjunto de estructuras jerárquicas, políticas, estrategias, procesos de toma de decisiones, incentivos explícitos e implícitos para la actuación del personal y, en general, la cultura de la empresa) y sus interacciones entre ellos son los que dan forma a la responsabilidad empresarial, que se nutre además de las interacciones con el contexto exterior en que opera, con todos sus *stakeholders*. Y en este proceso de constantes interacciones y evoluciones, el colectivo dentro de la empresa se sobrepone al individuo-empleado, y donde la responsabilidad individual, si bien juega un papel importante, es subsumida por el interés del colectivo. La cultura de responsabilidad de la empresa es determinada por el colectivo y es más y es menos, que la responsabilidad de los individuos que la conforman.

## **El tercer capítulo**

### **La ingenuidad personificada: La irresponsabilidad disfrazada de responsabilidad**

Analiza un artículo publicado en un periódico de España donde se hacen una serie de propuestas grandilocuentes para resolver los problemas de la sostenibilidad del planeta, pero que lamentablemente demuestra que sus impactos directos e indirectos no han sido razonados. El objetivo del artículo es



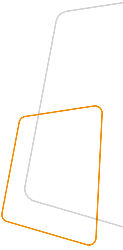


aprovechar estas propuestas, que son compartidas por muchos ciudadanos, no para rebatirlas, sino para mostrar que no se deben aceptar ideas que en principio parecen buenas sin analizar las consecuencias de su adopción, las reacciones de las personas, de las empresas, de los gobiernos, de las instituciones y del mismo planeta. Pretende ser un ejemplo de análisis crítico, que es el denominado común de este libro.

## **El cuarto capítulo**

### **Rentabilidad de la responsabilidad: Cuatro estudios y mi opinión**

Vuelve sobre un tema que es muy frecuente en la consideración de la responsabilidad empresarial y es si ella conduce a mayores beneficios a nivel agregado, bursátiles, y a nivel de empresas individuales. Después de presentar las diferencias entre rentabilidad en los mercados financieros y la competitividad a nivel de empresa, analiza cuatro artículos académicos, dos en cada faceta de la rentabilidad. En el primer caso concluye que es imposible generalizar que responsabilidad conduce a rentabilidad ya que todos los estudios son, por su naturaleza, parciales, considerando solo algún componente medible de la responsabilidad y que en todo caso dependerá de la reacción de inversionistas al comportamiento empresarial, de la misma manera que dependerá de las reacciones de los *stakeholders* en el caso de la competitividad. En este último caso dependerá, adicionalmente, de si las acciones son comunes al resto de sus competidores o si son distintivas, si diferencian a las empresas, y si son apreciadas e incorporadas en sus decisiones por los *stakeholders*.



## **El quinto capítulo**

### **¿Es justificable la brecha por género en las remuneraciones de los deportistas profesionales?**

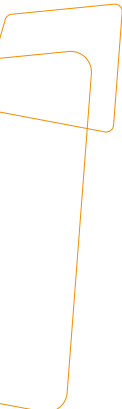
Analizamos el caso de las diferencias en remuneración y premios para los deportistas profesionales para explicar o, según sea el caso, justificar las diferencias. Para ello analizamos cinco casos (1, 2) organizaciones con y sin fines de lucro, como marco de referencia conocido, para luego analizar los casos de deportes colectivos, (3) cuando hay agregación de ingresos que se reparten entre equipos de acuerdo a su rendimiento (mundiales de fútbol,



por ejemplo), (4) cuando los equipos tienen individualización de ingresos (ligas nacionales) y (5) de deportes individuales, como el tenis, donde se reparte un bote entre los participantes de acuerdo a su rendimiento, distinguiendo los torneos separados, masculino y femenino, del caso en que se incluyen ambos géneros, en paralelo, en el mismo torneo. Encontramos la brecha justificada en algunos de estos casos, aunque ello no obsta para que las competencias más rentables apoyen a los menos rentables, para que avancen y se pueda reducir la brecha.

## ***El sexto capítulo***

### **La responsabilidad social de la digitalización**



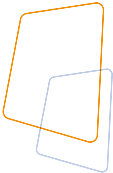
Analiza las responsabilidades especiales de la digitalización, más de allá de las tradicionales de cualquier empresa, en momentos en que ello es tan preva-  
leciente en todos los aspectos de la actividad humana. Se llama especial atención a tres aspectos particulares de la digitalización. El primero es el impacto en el mercado laboral, sobre la sustitución del capital humano y el desplazamiento de quienes no tienen acceso o conocimientos para trabajar con la tecnología. Y no se trata solamente de un problema de sustitución de personas por máquinas, sino además de la maquinización de las personas. El segundo aspecto es la tercerización, que al facilitarla se tiende a convertir a la persona en recurso fungible, utilizable cuando se necesita, con la correspondiente pérdida de identidad y de sentido de pertenencia. Y el tercero es el grave problema de la elusión fiscal, al operar muchas de las empresas de la digitalización en espacios físicos fungibles, con las correspondientes facilidades para localizar costos y beneficios donde más les convenga, minimizando impuestos y evitando así hacer la contribución que les corresponde a los bienes comunes del país.

## ***El séptimo capítulo***

### **Responsabilidad empresarial y filantropía personal**

Analiza el caso de la donación de la Fundación Amancio Ortega en España, para el tratamiento del cáncer, que fue duramente criticada por algunos políticos. Analizamos las fuentes de recursos de las donaciones y las con-





diciones en que se otorgan y se gestionan para concluir que esos políticos confunden los recursos de la fundación con los que pueda generar la empresa de la cual el mecenas es uno de sus principales accionistas. Atacan la donación por supuesta interferencia en la política de salud del país, cuando lo que hace es contribuir a paliar una falla del gobierno de esos políticos en el financiamiento de la salud del país. La atacan además en base a supuestas irresponsabilidad fiscales y con sus suplidores por parte de la empresa (no de la Fundación), cuando el problema es otra falla de gobierno, que no tiene la regulaciones y supervisiones necesarias para evitar y corregir esas supuestas irresponsabilidades. En todo caso, si el mecenas decide donar parte de los beneficios que ha recibido de la empresa y cualesquiera otros, que son legalmente suyos, bienvenido sea.

## ***El octavo capítulo***

### **Buen ejemplo: Asumir responsabilidad por impactos indirectos**

Analiza el caso del costo de la vivienda en zona Silicon Valley, California. Los sueldos y ganancias extraordinarias de las empresas de tecnología y de sus empleados, han ejercido gran presión sobre este costo y han desplazado a los habitantes de menores ingresos a viviendas de menor calidad y han contribuido a aumentar considerablemente la población de los sintecho. El capítulo analiza las iniciativas de varias de las grandes empresas para contribuir a paliar el problema, al reconocerlo como un impacto indirecto de sus actividades y por ende asumir parte de la responsabilidad de contribuir a su solución.

## ***El noveno capítulo***

### **Activismo social y ambiental en Amazon: Buen intento, fallido**

Analiza diez propuestas presentadas a la Asamblea General de Accionistas sobre temas ambientales, sociales y de gobernanza que deberían mejorar la responsabilidad de la empresa. Incluye temas como su contribución al cambio climático, la brecha de género, hostigamiento sexual, el uso de su tecnología sobre reconocimiento facial, y una serie de propuestas para mejorar su gobernanza. Todas las propuestas fueron rechazadas, alegando en algunos



casos que la empresa ya lo hace o que añadirían costos innecesarios, aunque algunas de las propuestas solo pedían información sobre el problema. La realidad es que no quieren interferencias de los *stakeholders* en la gestión de la empresa (la de cambio climático era una propuesta liderada por los empleados). Es un buen ejemplo de las dificultades que la sociedad enfrenta en cambiar el comportamiento de una empresa poderosa.

## ***El décimo capítulo***

### **Compatibilidad entre directrices, incentivos, cultura y ética para la responsabilidad**

Analiza el caso de CaixaBank, una empresa con reputación de responsabilidad. Analiza las contradicciones entre las directrices para el comportamiento de los empleados (cursos, código de ética, etc.) en particular en su relación con los clientes, y las presiones y los incentivos implícitos a los que se enfrentan, la cultura contraproducente en la que se desenvuelven y la ética de aplicación selectiva. Es un buen ejemplo de lo bueno que son en la teoría, lo que citan en sus informes de sostenibilidad, y la realidad a la que se enfrentan los empleados en su implementación en el día a día.

## ***El undécimo capítulo***

### **Pornografía y la responsabilidad social de MasterCard: ¿Cínica?**

Analiza la suspensión del procesamiento de pagos al sitio de pornografía más grande del mundo, como consecuencia de una denuncia en un artículo del New York Times, de que el sitio contenía videos con pornografía de menores, violaciones, pornografía de venganza, cámaras ocultas no autorizadas y violencia a las mujeres, entre otras aberraciones. En principio parecía que MasterCard tomaba la decisión basada en principios morales, pero la realidad mostró que estuvo basado en el temor al riesgo de ser acusada, como el sitio, de facilitar los abusos ("nuestros negocios no se guían por la moral"). El sitio en efecto eliminó más de 10 millones de videos y mejoró sus controles sobre la carga de videos, pero ello fue como resultado de la denuncia del periódico, no de la presión de MasterCard. Es un buen ejemplo del poder de los medios de comunicación y de la prevalencia del argumento empresarial para las empresas.





## ***Y en el último capítulo***

### **Economía, el mercado y la empresa en la encíclica *Fratelli tutti***

Analizamos las implicaciones de la encíclica para el comportamiento de las personas, empresas y gobiernos, considerando sus admoniciones en los temas de la economía, el mercado y la empresa. Muchos tildaron a la encíclica como un manifiesto antiliberal. Si bien es cierto que critica las distorsiones en la asignación de recursos que el sistema económico actual facilita, lo hace no en un contexto dogmático sino de un análisis de las fallas de la economía y el mercado, que se basan en la eficiencia e ignoran la equidad y la justicia social y consideran a la persona como uno más de los recursos. Nuestro análisis la transpone a una crítica de los esquemas de toma de decisiones basadas en criterios economicistas. También llama la atención a que la corrección de estos problemas es en gran parte responsabilidad de los políticos, los que deben tener una visión del bienestar de toda la sociedad, pero que lamentablemente también estos agentes dejan de ejercer sus responsabilidades.



# Capítulo 1.1

## Variedad de puntos de vista sobre la RSE o porque nunca la lograremos

Son tantas las percepciones de lo que es la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, RSE, que conspiran contra su logro.

### I. Volando alto y bajo

Si observamos lo que sucede alrededor de la RSE desde un punto de vista imparcial, elevándonos a cientos de metros de la tierra, viendo todas las partes, empresas, consumidores, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, consultores, centros de enseñanza, etc. posiblemente veríamos que **cada uno va por su cuenta, un enjambre de posiciones diferentes**. Si la miramos desde la tierra, la perspectiva se reduce mucho y posiblemente vemos esfuerzos de múltiples partes donde cada una de ellas está tan absorto en lo que hace que **parece homogéneo, compacto, coherente**.

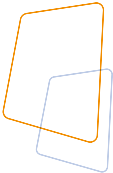
**La adopción casi universal de este punto de vista terrestre nos ha impedido ver que ello es un obstáculo en sí mismo para la RSE, por encima de las dificultades, obstáculos, omisiones, prejuicios, etc. ya inherentes en el tema.**

Si la miramos desde muy arriba, con una visión global, podremos apreciar la existencia de no menos de tres grandes puntos de vista, tres maneras de ver lo que pasa con la RSE, tres grandes mundos, lo que puede explicar que **nunca nos pondremos de acuerdo y el tema de la RSE se mantendrá en discusión constante, con desacuerdos**.

### II. Tres visiones de la RSE

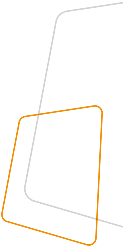
El primer punto de vista sobre la RSE es el de **los productores de responsabilidad,**





**las empresas.** Aquí no me refiero a su opinión de lo bien que lo hacen, sino de cómo ven o perciben a la RSE. Para muchas empresas son una serie de actuaciones en respuesta o en anticipación sobre lo que creen quieren sus *stakeholders* y dirigentes. Para la gran mayoría es un conjunto de actividades específicas a su empresa y su entorno que tienen el denominador común de no hacer daño y tratar de hacer el bien. **No es que esta manera de ver la RSE sea equivocada, es que es incompleta** por cuanto, para muchas empresas es improvisada, reactiva, incoherente. No hay un consenso entre las empresas en lo que se refiere a cuál debe su responsabilidad en el contexto en que opera, hay muchas opiniones.

El segundo punto de vista es el de **llos promotores de la responsabilidad, incluidos nosotros los “expertos”**, y los que la promueven dentro de la empresa, los académicos que investigan, escriben y enseñan, la industria de la promoción, que va desde instituciones como las Naciones Unidas y sus objetivos de Desarrollo Sostenible y las empresas de comunicación y consultoría, con sus intereses en que se produzcan mayor número y más extensos informes de sostenibilidad, pasando por las instituciones que promueven lineamientos o reglas para el reporte de información, entre otros. **Cada uno persigue sus intereses, personales, reputacionales, pero sobre todo los monetarios, al tiempo que se critica a las empresas por priorizarlos.** Y en todo ello hay gran diversidad de opiniones y versiones, por ejemplo, sobre como informar (múltiples esquemas competitivos de reporte<sup>2</sup>), enfoques parciales competitivos (valor compartido, economía circular, capitalismo de los *stakeholders*, entre muchas otras). Hay una carrera en proponer diferentes nombres o concepciones a ver si salimos ganadores y la nuestra obtiene aceptación.<sup>3</sup>



El tercer punto de vista es el de **llos consumidores de responsabilidad, el resto de la sociedad**, los que la usamos para tomar decisiones de compra (consumidores), de empleo (trabajadores actuales y potenciales), de promoción y regulación de la actividad comercial (gobiernos), monitoreo y denuncia (ONG), difusión (los medios que difunden verdades y mentiras), los consultores, para ganarse la vida y el suscrito, para poder escribir artículos, entre muchas otras partes. **Lo que este**

---

<sup>2</sup> Ver los capítulos VI.5 y VI.6 de este volumen.

<sup>3</sup> Los casos más dramáticos son la promoción del concepto de Creación de Valor Compartido y la estrategia de la Economía Circular promovidos vigorosamente como alternativas a la RSE, aun cuando son conceptos muy inferiores. Ver [¿Qué comparte Nestlé: el valor creado o el valor destruido? \(capítulo V.6 del volumen IV de esta serie de libros\)](#) y [La economía circular: ¿Innovación o reciclaje? \(capítulo 1.3 del volumen V\)](#) respectivamente.



**grupo tiene en común es la diversidad de intereses y opiniones, y en algunos casos la indiferencia o incompetencia, ya que tienen muchas otras prioridades y preocupaciones para sobrevivir en la vida cotidiana como para preocuparse de ello, y la ignorancia de lo que hacen las empresas (en el mejor de los casos se enteran de lo que les dicen, lo que les conviene), no saben lo que deben exigir como responsabilidad empresarial.** Y aun sabiéndolo son muy pocos los que actúan y logran algún impacto. Es un punto de vista que debería tener un frente común, pero que es muy desarticulado como para lograr cambios en el camino a seguir, sobre el cual ni siquiera hay consenso.

**Esta tipología no es hermética ni es completa,** es solo una caracterización del problema de la atomización de la percepción de la responsabilidad empresarial y de cómo implementarla. Hay superposición entre los tres puntos de vista: como empleado tengo una visión de mi empresa y a lo mejor de nuestros competidores, pero también soy consumidor y puedo tener ideas sobre lo que deberían hacer otras empresas y puedo ser consumidor y experto con diferentes puntos de vista según el papel que desempeñe en ese momento.

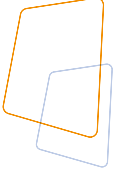
**Vistos desde arriba, estos puntos de vista parecen un movimiento browniano (para los que no son muy de la física, digamos que parecen “correr como pollos sin cabeza” o parecen un enjambre de abejas). Desde la tierra, con menos perspectiva, pueden parecer grupos (puntos de vista) homogéneos, hasta que nos adentramos en ellos.**

**Pero lo importante de todo esto es que no solo no hay consenso intragrupo, es que no lo hay entre grupos.** Dentro de cada uno de los grupos, cada subgrupo (decenas o centenares de ellos) no tienen una idea generalizable de lo que debería ser la responsabilidad de la empresa, aunque pueda haber algunos puntos de encuentro. Y al contrastar esta diversidad de visiones dentro de un grupo, con las de los otros grupos nos damos cuenta de que tampoco hay consenso, aunque, de nuevo, puede haber elementos comunes.

Para ilustrarlo consideremos dos excepciones, el cambio climático y reciclaje. En estos casos es muy posible que haya armonización entre los diferentes puntos de vista, y ello ilustra, por contraste, lo lejos que estamos de la visión holística en el resto de los temas.

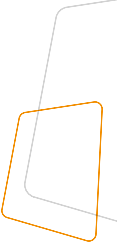


### III. ¿Reconciliables?



Parte del problema es que en la práctica los puntos de vista son relativamente impermeables entre sí, hay muy pocas interacciones, cada uno vive en su mundo, en su torre de marfil, y en muchos casos hasta parece que hablan idiomas diferentes. Mejoraría la implantación de la RSE si se intensificaran estas interacciones.

Si los presidentes de empresa trabajaran algún tiempo en una ONG de reducción de la pobreza; si el director de una ONG estuviera a cargo, por un tiempo, de la comercialización de un producto con fines de lucro; si hubiera más sociólogos y antropólogos dentro de las empresas y más MBA en las ONG; si las escuelas de negocios mirasen a la sociedad como el objeto de la actuación empresarial y no solo a los dueños; si los ingenieros entendieran que no todo tiene solución cuantitativa; si los economistas priorizaran en el análisis de las decisiones no solo la eficiencia económica sino además la justicia social, considerando todos los costos y todos los beneficios, medibles o no; si los dirigentes entendieran que no todo lo que cuenta se puede contar, ni todo lo que se puede contar cuenta; si los abogados de la empresa consideraran los beneficios de las actuaciones responsables y no solo los potenciales riesgos legales; si los profesores de economía y finanzas hicieran voluntariado en ONG; si la remuneración de los consultores estuviese ligada a la efectividad de sus recomendaciones; si la remuneración de los dirigentes estuviera ligado al impacto en la sociedad de sus decisiones y no solo a los beneficios monetarios; si, si, si... El lector puede añadir sus ideas de interacción, para vencer los silos.



**¿Podremos avanzar en la RSE para el beneficio de todas las partes, si cada uno se mira al ombligo, si cada uno promueve sus intereses individuales?**

**¿Son estas diferencias irreconciliables?**

**Querido lector, ¿cree Ud. que ante escenario vamos a alguna parte?**



## Capítulo 1.2

### Como se conforma la responsabilidad de la empresa: De las personas a la empresa y viceversa

Se escribe mucho sobre cual debe ser la responsabilidad de la empresa ante la sociedad y como se debe implementar, pero muy poco sobre como se articula dentro la empresa. En este capítulo analizamos con un poco más de detalle **como se conforma esa responsabilidad** a través de la interacción entre los valores de los empleados, que la definen e implementan y la estructura organizacional de la empresa en la cual se desenvuelve.<sup>4</sup>

Para simplificar usaremos el término **“empleados”** para referirnos a todo el personal de la empresa, si bien es claro que algunos tienen mayor poder de influencia que otros, y algunos muy poco o nada, pero no queremos referirnos solamente a dirigentes, si bien son determinantes, porque **es todo el personal el que termina definiendo e implementando esa responsabilidad**.

También para simplificar usaremos el término **“estructura organizacional”** para referirnos al conjunto de estructuras jerárquicas, políticas, estrategias, procesos de toma de decisiones, incentivos explícitos e implícitos para la actuación del personal y, en general, a la cultura de la empresa.

**Los empleados y la estructura organizacional y sus interacciones son los que dan forma a la responsabilidad empresarial, que se nutre de las interacciones con el contexto en que opera, con todos sus *stakeholders*, incluyendo sus competidores.**

Habíamos abordado el tema en el Capítulo 2 del libro *Responsabilidad Social de la*

---

<sup>4</sup> El artículo original fue estimulado por uno que el Prof. Argandoña publicó en su blog el 8 de noviembre del 2010, *La estructura moral de la empresa*, donde resume un estudio académico (*Organizational Factors in the Individual Ethical Behaviour. The Notion of the “Organizational Moral Structure*, por Paulina Roszkowska y Domènec Melé, en Humanistic Management Journal, del 27 de marzo 2020). A diferencia de este capítulo, este estudio se refiere a *como un dirigente orientado hacia la gestión humanística puede usar la “estructura moral de la organización” para promover el bienestar y dignidad de los empleados*.



*empresa en América Latina; Manual de Gestión* (coeditado con Estrella Peinado).  
Decíamos:

“Aún hoy en día hay alguna discusión sobre si las empresas como tales tienen responsabilidades, con el argumento de que solo las personas individuales pueden tenerlas. Un comentarista de mediados del siglo XIX decía que **“las empresas no tienen cuerpos que puedan ser castigados ni almas que puedan ser condenadas y por ello hacen lo que les da la gana”**<sup>14</sup>. Es cierto que las personas, dentro de las empresas, actúan a nombre de las empresas y no a título individual y son ellas las que deben ejecutar la responsabilidad social y ambiental. **Pero estas ejecutarán lo que colectivamente se haya decidido, vía las decisiones, los procedimientos y políticas internas a la empresa, que han sido elaboradas por individuos.** Si bien la responsabilidad de la empresa de ser responsable recae en los individuos que la conforman, el colectivo es responsable de su implementación y por ello podemos hablar de “responsabilidad de la empresa”.

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

En el artículo *Responsabilidad individual en la responsabilidad empresarial: ¿es suficiente?* (capítulo I.5 del volumen II) decíamos:

La responsabilidad social de la empresa está determinada por **ssus esquemas de incentivos, procedimientos y en general de su cultura.** Es cierto que son los individuos los que hacen todo esto, pero la empresa también tiene historia, una cultura arraigada, y no es fácil hacer estos cambios. Muchas veces los incentivos están orientados hacia la obtención de beneficios, que pueden entrar en contradicción



*con la ética individual. Y no todos los que estén en desacuerdo pueden optar por dejar la institución. La cultura empresarial es determinante. Los individuos también tienen necesidades que satisfacer y así como las empresas tienen como primera responsabilidad la sobrevivencia, los individuos también.*

***La responsabilidad individual es condición necesaria pero no suficiente para la responsabilidad empresarial.***

**La empresa es un conjunto de personas actuando en base a intereses y objetivos comunes, por lo que la moral, la ética y la asunción de responsabilidades de sus componentes debería constituir la moral, ética y responsabilidad de la empresa. Pero la empresa es mucho más que esos componentes humanos.** Esta constituida además por las interacciones entre ellos, con sus acuerdos y sus conflictos, con las sinergias y con sus discordancias. Adicionalmente la empresa en su evolución y en sus actividades desarrolla políticas, estrategias, procedimientos, procesos para tomar decisiones y, en general, una ética y una cultura que le son específicas, que constituyen **su estructura organizacional. Son el resultado de las infinitas interacciones entre sus empleados y entre estos y el entorno en que operan y con los demás stakeholders, pasados, presentes y en las expectativas del futuro, evolucionadas a través de muchos años.**

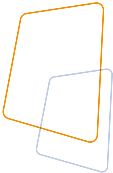
Por ejemplo, si la empresa tiene un proceso de decisiones colegiadas, ninguno de los miembros de ese "colegio" es responsable, la responsabilidad se ha transferido al "comité", aunque algunos de los miembros habrán sido más influyentes que otros en la decisión. Y quienes se vuelven más influyentes está determinado por esa misma estructura organizacional. **La responsabilidad individual es suplantada por la responsabilidad del comité, por la del colectivo empresarial. La responsabilidad individual pasa a ser anónima.**

**¿Qué quiere esto decir para la responsabilidad de la empresa?** Que si bien los valores de sus empleados son un punto de partida, son las múltiples interacciones las que conducen a la estructura organizacional y esta a su vez determina los empleados que se incorporan y como se desarrollan y adaptan dentro de la empresa.

Y en esto juegan un papel clave las **políticas y prácticas de selección del personal que deberían reflejar los valores de la empresa y a su vez influir en la con-**



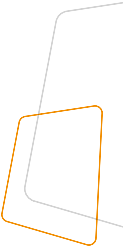




**formación de esos valores.** Si bien muchas empresas dicen utilizar criterios de compatibilidad en la selección, es más teoría que práctica ya que no son muchas las que analizan explícitamente los valores de los potenciales empleados en su selección.

**Los valores individuales son un punto de referencia, pero es la colegiación de todos esos valores la que constituye la responsabilidad de la empresa.** Y dentro de este proceso de colegiación los incentivos implícitos y explícitos que condicionan el comportamiento son críticos, ya que pueden potenciar los valores de los individuos, pero también pueden contrarrestarlos.<sup>5</sup>

**En resumen, la responsabilidad de la empresa va más allá del conjunto de los valores de los empleados y se conforma en base a estos, pero también en base a su fusión dentro la estructura organizacional, donde pierden individualismo, en base a las interacciones con todos los *stakeholders*, y en base a la retroalimentación que todo esto tiene sobre los individuos, en un proceso dinámico, continuamente cambiante.**



---

<sup>5</sup> Ver los artículos *Cultura empresarial para la responsabilidad* (capítulo 11.8 del volumen V) y *Compatibilidad entre directrices, incentivos, cultura y ética para la responsabilidad* (capítulo 1.10 de este volumen).



# Capítulo 1.3

## La ingenuidad personificada: La irresponsabilidad disfrazada de responsabilidad

*El hombre sabio hace proporcional sus creencias a la evidencia*  
**David Hume, filósofo**  
**1711-1776**

Algunos se regocijan de que la actual crisis ha sido un bálsamo para el cambio climático y proponen aprovecharla para intensificar el cambio en el *status quo*. Pero no es tan sencillo como puede parecer a primera vista.

### I. Como salvar al mundo

Un reciente artículo (La venganza del pangolín, por Frédéric Beigbeder <sup>6</sup>) en la *revista ICON de El País, No. 75 mayo del 2020* (pg. 147), se alegra del impacto de la reciente crisis sobre el medio ambiente y dice que ella ofrece una buena oportunidad para cambiar el rumbo de la humanidad. Dice *“¿Qué podemos hacer para retener la lección del pangolín? Empiezo una lista, completadla si queréis.”*

1

Me encanta la carne, pero tengo que admitir que vamos a tener que dejar de comer animales. Esta enfermedad es su venganza. Deberíamos quedarnos con este mensaje.

2

Limitar los viajes en avión. Volar únicamente si no existe ningún otro medio de transporte menos contaminante.

3

Organizar el reparto de frutas y legumbres biológicas por agricultores próximos a nuestra casa.

<sup>6</sup> Prolífico escritor francés, crítico literario y presentador de televisión.

4

El gobierno deberá gastar nuestro dinero en más hospitales y menos armamento.

5

Ha llegado el momento de hacer que el coche eléctrico sea obligatorio.

6

Cerrar las oficinas si se puede trabajar en casa.

7

Montar un éxodo urbano, es decir la reinstalación en el campo de millones de ciudadanos que han entendido lo absurdo del hacinamiento en las grandes urbes y desean huir de la contaminación, el ruido, el estrés y los atascos.

## II. Análisis de sensatez

Estas recomendaciones, **tomadas a la ligera, parecen tener sentido**, pero analizadas en todo su contexto e impacto son ingenuas y tienen consecuencias muy negativas. Veamos.

**Advertencia:** La crítica de las propuestas que hago no quiere decir que no debemos hacer todo lo posible para reducir la contribución de los humanos a la destrucción ambiental. Pero hay que ser racional, **hay que analizar no solo los beneficios de las acciones sino también los costos.**

*1) Me encanta la carne, pero tengo que admitir que vamos a tener que dejar de comer animales. Esta enfermedad es su venganza. Deberíamos quedarnos con este mensaje.*

**Dejar de comer productos animales podría contribuir a la disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero, GEI**, ya que la alimentación, digestión (uno de los principales causantes de las emisiones de metano, 25 veces más poderoso que el CO<sub>2</sub>) y su procesamiento para el consumo son causantes del 14,5% de las emisiones mundiales. Adicionalmente, la reducción del consumo podría mejorar la salud de muchos seres humanos.

SIMPLE, PERO. ¿**Qué hacemos con miles de millones de animales** que se crían



para el consumo humano? ¿Qué uso le damos a la tierra? **¿Cuántos millones de personas quedan sin empleo** en la ganadería y en el procesamiento de alimentos de origen animal? ¿Qué alternativas de empleo tienen las personas, muchas de los cuales son de bajo nivel educativo y de bajos ingresos? ¿Y el consumo de esos millones de personas, que generan empleo para otros? Y los miles de millones de euros que genera la industria, con su efecto multiplicador ¿se pierden? **Y, que comemos, ¿pescado?** ¿Hay suficiente para el consumo alternativo? **¿No están ya los mares sobreexplotados?** ¿Comemos más vegetales? ¿Es la tierra que dejan los animales apta el cultivo de vegetales?

**2) Limitar los viajes en avión. Volar únicamente si no existe ningún otro medio de transporte menos contaminante.**

En efecto, podrían disminuir las emisiones de GEI y nos forzaría a intensificar el teletrabajo.

SIMPLE, PERO. **La aviación contribuye el 2% de las emisiones totales** y el 12% de las emisiones por todo tipo de transporte, en tanto que el terrestre produce el 74% de las emisiones del sector. **El 80% de las emisiones de la aviación se deben a vuelos de más de 1500 kilómetros** para los cuales no hay alternativas viables. Y la eficiencia en el consumo de combustible de la aviación ha aumentado significativamente en las últimas décadas.

Pero si se siguiese la recomendación la reducción de emisiones sería baja y sería substituida por otras de mayor contaminación como el transporte con vehículos (no todos los destinos pueden usar trenes eficientes o en bicicleta). **Quebrarían la mayoría de las empresas de aviación y los pocos viajes que se pudieran efectuar serían a precios exorbitantes** (la industria de la aviación tiene grandes economías de escala y depende de altos volúmenes de pasajeros). **Perderían el empleo millones de personas, no solo las que trabajan en el transporte aéreo sino además las que dependen de ello, como el turismo la industria hotelera, entre otros.** ¿Y qué hacemos con los aeropuertos que quedan sobredimensionados y los aviones que ya no se usarían? Sin duda que hay lograr mejorar en la eficiencia del transporte aéreo pero las soluciones draconianas no son factibles.



**3) Organizar el reparto de frutas y legumbres biológicas por agricultores próximos a nuestra casa.**

Y así favoreceríamos lo local y se ahorrarían emisiones de gases de efecto invernadero. **Y a lo mejor esos alimentos serían más saludables.**

SIMPLE, PERO. ¿**Tienen los productores locales la capacidad de suministrar las necesidades** de la población vecina? Y los que no están cerca de grandes aglomeraciones urbanas, ¿a quién le venden sus productos? ¿Pueden los productores locales de menor tamaño **garantizar las seguridades sanitarias necesarias** para suministrar las grandes cantidades requeridas (ver *el problema que enfrentó* la cadena de comida rápida Chipotle al querer comprar local)? Y se dejarían de capturar las **economías de escala de las producciones de alimentos en grandes volúmenes**. Los precios de las frutas y legumbres aumentarían.

Y **el cambio en el uso de la tierra**, el perturbar la tierra de su estado natural (arado, deforestación para la agricultura) es un gran contribuyente a las emisiones de GEI, **el 6%, el triple que la aviación**. Aquella es una medida que solo se puede implementar a pequeña escala.

Y hay maneras de reducir las emisiones de la agricultura mejorando la tecnología, por ejemplo con la agricultura regenerativa (ver *Y un (potencial) buen ejemplo de contribución a los ODS*).

**4) El gobierno deberá gastar nuestro dinero en más hospitales y menos armamento.**

Totalmente de acuerdo, pero nótese que no se refiere al tema ambiental como todas las demás.

**5) Ha llegado el momento de hacer que el coche eléctrico sea obligatorio.**

Ciertamente que **reducir el consumo de combustibles fósiles reduciría las emisiones de GEI**.

SIMPLE, PERO. Pongámoslo en perspectiva. El parque automotriz mundial al 2019



es de 1300 millones de coches, con una producción anual de 92 millones. **La producción de coches eléctricos es de unos 2 millones anuales, con un stock de unos 10 millones, o sea un 2% de la producción anual y un 0,8% del total en circulación.** Para el 2025 se espera que la producción llegue a los 5 millones anuales, con un stock de unos 60 millones, lo que será cerca del 4% del parque automotriz.

**Sin duda que es conveniente la sustitución de vehículos a base de combustibles fósiles por los eléctricos, pero lo que estas cifras demuestran es que el impacto será relativamente bajo,** se requiere de mucho tiempo para reemplazar el actual stock de vehículos a base de combustibles fósiles. Y para que los beneficios sean reales la energía con la cual se cargan los eléctricos debe ser renovable, lo cual dista todavía de ser una realidad.

En este caso no habría un cambio dramático en el corto plazo, se desarrolla sobre el largo plazo, con lo cual **los cambios de que produce en la economía y el empleo son manejables,** se pueden planificar y gestionar.

Y este es excelente ejemplo de hacia donde deberían dirigirse parte de los esfuerzos de los gobiernos en reactivar la economía afectada por la crisis. No se trata de dar dinero a las empresa y personas, **sino exigir su uso en actividades que contribuyan al mejoramiento social y ambiental** (además de invertir en hospitales en vez de en armamentos).

#### **6) Cerrar las oficinas si se puede trabajar en casa.**

Ciertamente que se reduciría el tráfico de vehículos en las grandes urbes, lo que resultaría en menores emisiones de GEI, menor contaminación atmosférica, menor stress y menos tiempo perdido en los viajes, lo que podríamos dedicar a otras actividades, como el reposo y la familia.

SIMPLE, PERO. No todo es positivo, tiene también consecuencias negativas. **¿Qué hacemos con las oficinas vacías? ¿Y el impacto que ello tiene en los negocios que se han creado alrededor de las oficinas?** Llevaría a la pérdida del empleo de millones de personas que dependen de los servicios a las oficinas, como la restauración y los de limpieza y mantenimiento, que suelen emplear a **personas de menores niveles educativos y de ingresos.** ¿Y los ingresos por concepto de alquiler



y la pérdida en el valor del mercado de los edificios de oficinas? Tendría un gran **impacto sobre las instituciones financieras**, que suelen tener grandes volúmenes de activos en bienes raíces productivos. Tendría además un gran impacto sobre la industria de la construcción. Se reproduciría **la crisis del ladrillo en España**.

Y por supuesto que no todas las actividades son aptas para el teletrabajo. Ello favorece a las empresas tecnológicamente más avanzadas y los empleados que pueden usar la tecnología. Se puede perder el sentido de pertenencia al grupo de trabajo y dificultar su cohesión. De nuevo, **tiene un impacto negativo sobre las personas de menores niveles educativos e ingresos, que no pueden trabajar desde su casa**.

*7) Montar un éxodo urbano, es decir la reinstalación en el campo de millones de ciudadanos que han entendido lo absurdo del hacinamiento en las grandes urbes y desean huir de la contaminación, el ruido, el estrés y los atascos.*

Ciertamente que también podría contribuir a una reducción de la contaminación ambiental, al **mejoramiento de la calidad de vida** de algunos y dar nueva vida a las zonas rurales.

SIMPLE, PERO. Es otra propuesta que conlleva **a grandes pérdidas de empleo, con el consecuente impacto multiplicador sobre la actividad económica**. ¿Dónde están los empleos que necesitamos para sobrevivir? ¿en el campo? ¿Mudamos las industrias al campo? Las **aglomeraciones urbanas tienen problemas, como se menciona, pero también tienen virtudes**, como la eficiencia en el transporte de bienes, el florecimiento del comercio, menores distancias de desplazamiento, mayor vida cultural, entre otros.

Y como en el caso anterior, habría una caída en la demanda de residencias urbanas, con la consecuente caída de precios, de ingresos por alquileres, con el efecto multiplicador sobre la actividad económica. **¿A quien le vendemos las casas, los apartamentos que quedan vacíos? ¿A los okupas?**

En todo caso es factible en pequeña escala y sobre largos períodos de tiempo.

**Y su gran omisión: Estimular la eficiencia energética y la producción y consumo de energías renovables.**



Un solo comentario: La generación y el uso de la energía produce el 72% de las emisiones de GEI.

### III. En resumen

El fin de las recomendaciones puede parecer laudable, pero **se le fue la mano**. Quizás el autor suponía que los lectores se lo creen todo, que no piensan. Pero ello es irresponsable.

**No estoy abogando por la continuación del *status quo*, que no es sostenible, estoy enfatizando que cambiarlo no es tan sencillo** como parece, que hay consecuencias que deben analizarse cuidadosamente, planificar los cambios y mitigar los impactos negativos.

**Y, obviamente, cada persona es libre de tomar sus decisiones.** Si quieren comer menos carne, si quieren consumir frutas y verduras locales, si quieren viajar menos por avión, si pueden trabajar desde su casa, si pueden comprar un coche eléctrico, si se quieren ir a vivir al campo, **que lo hagan, estarán contribuyendo a la mejora de la calidad de vida. El problema es que ello sea política nacional o que se haga en volúmenes masivos.**

La pregunta clave que hay que hacerse: **¿es factible el camino para ir del hoy, en la actualidad, a ese deseable mañana?** ¿Cuáles son las consecuencias de esa transición? Hay un supuesto implícito en **estas ideas utópicas de que el camino es plano, corto y en línea recta.** Debe diseñarse la transición con mucha cautela.

**La crisis ha conllevado a una gran disminución de la actividad económica y lo menos que necesitamos ahora son medidas que la contraigan todavía más.**





# Capítulo I.4

## Rentabilidad de la responsabilidad: Cuatro estudios y mi opinión

### ¿Es rentable para las empresas el ser responsable?

La respuesta se debe buscar en dos facetas, con distintas implicaciones. Por una parte, es **si las empresas que son responsables tienen mejores rendimientos financieros en los mercados de valores**, a efectos de establecer **estrategias de inversión** en sus valores para los inversionistas responsables. Por otra parte, la pregunta se puede reformular como si la responsabilidad mejora la competitividad (rentabilidad) de una empresa en particular a efectos de establecer una **estrategia de gestión** para esa empresa.

Primero comentamos las posibles relaciones entre rentabilidad y sostenibilidad, tanto para el caso del agregado del conjunto de empresas como en caso de una empresa en particular, para luego analizar las principales conclusiones de los cuatro estudios y finalmente ofrecer algunas conclusiones sobre el tema.

## I. Responsabilidad y rentabilidad

### 1. Rentabilidad de activos financieros responsables

A nivel de la primera faceta es un tema que, en el mediano plazo, no se resolverá de manera definitiva, como comentamos más adelante. Se continuarán publicando muchos artículos, defendiendo (¿demostrando?) las **diferentes posiciones, desde que la RSE es rentable, a que no lo es, a que no se puede demostrar de manera concluyente, a mi posición: que es imposible demostrar lo uno o lo otro.**



Los que quieren que lo sea, los que promueven la Inversión Socialmente Responsable (analistas, gestores de activos financieros, agencias de ratings, etc.) y algunos académicos neutrales, continuarán encontrando evidencia, ya sea casuística, ya sea estadística basada en una muestra más o menos representativa del universo de valores negociables de las empresas.<sup>7</sup> En general se basan en análisis econométricos de grandes volúmenes de datos sobre muchas empresas y a lo largo de períodos de tiempo, con definiciones específicas de lo que es la responsabilidad y la rentabilidad. **Los interesados destacan los estudios que han encontrado resultados positivos y desestiman los que han encontrado resultados negativos o no concluyentes. Como dice un dicho de los econométricos: “si torturamos a los datos lo suficiente, confesarán”.** Hay muchas variables estadísticas para la “tortura”: definiciones de responsabilidad, de rentabilidad, empresas en la muestra, período, mercado financiero, etc.

Un segundo grupo, generalmente de académicos neutrales, **encontrarán resultados negativos, aunque lo más común es encontrar que las pruebas no son concluyentes, que hay de todo.** Algunos de estos estudios se basan en meta estudios, o sea, en el análisis de decenas de otros estudios específicos, generalmente encontrando que hay algunos que demuestran que sí, otros que demuestran que no y algunos que no son concluyentes.

Esta gran variedad de resultados y la imposibilidad de demostrar de manera concluyente la relación responsabilidad-rentabilidad se debe mayormente a tres factores que están en juego:

- **Variables.** Como se mencionó arriba, son muchas las variables que deben definirse para el análisis estadístico, y una de las más importante es la de “responsabilidad”. Si entendemos responsabilidad como una modalidad holística de gestión, su cuantificación es imposible. Lo que suelen hacer los estudios es tomar **uno o varios indicadores de algunos aspectos**, por ejemplo, diversidad en el Consejo, gastos en medio ambiente, en inversión social, ratings de calificadoras de sostenibilidad, etc. La rentabilidad puede definirse también de múltiples maneras, basadas en variable contables o en variables de los

---

<sup>7</sup> Ver mi artículo [Inversión Socialmente Responsable: ¿Debe ser más rentable? \(capítulo V.5 del volumen II\)](#).



mercados financieros, sobre diferentes períodos de tiempo. **Con esto es muy difícil hacer generalizaciones y tiende a explicar porque se encuentran todo tipo de resultados.** Cada estudio es diferente.

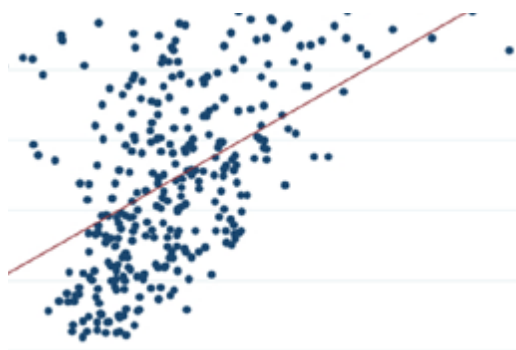
- **Causalidad.** Aun si los resultados son positivos, **no demuestran si la empresa es rentable porque es responsable o es responsable porque es rentable y puede “invertir” en responsabilidad. ¿Qué causa qué?** En el capítulo 10, La responsabilidad como factor de competitividad de la empresa, del libro ***La responsabilidad social de la empresa en América Latina: Manual de gestión***, decíamos:

*“...En general las empresas responsables y las rentables tienen algo en común que es **la buena gestión** y esta es la que determina ambas características: la rentabilidad y la responsabilidad. Es muy difícil probar si primero vino el huevo o la gallina, pero lo cierto es que ambos existen.”*

Algunos de los estudios mencionados arriba tratan de determinar la dirección de la causalidad, y también en esto hay resultados en ambas direcciones.

- **Reacción de los mercados.** La conversión de la responsabilidad en rentabilidad depende de la reacción de participantes en los mercados. **Si los inversionistas no saben sobre la responsabilidad de la empresa, o aun sabiendo no actúan en consecuencia, la responsabilidad no se traducirá en mejores rendimientos financieros.** Y este es un caso generalizado, aun cuando con la creciente diseminación de información y el creciente interés por la inversión socialmente responsable, los inversionistas aumentan la demanda por los valores de las empresas responsables y pueden, en consecuencia, aumentar sus precios en las bolsas.

Y es muy importante recordar que estos son estudios estadísticos, no individuales, que los resultados, cualesquiera que estos sean, **son válidos para el agregado de la**





**muestra, en el promedio.** Dentro de los centenares de empresas de la muestra, habrá algunas para las que la relación existe y para otras que no, pero a nivel agregado se puede decir que el resultado general aplica. Se puede imaginar un gráfico de rentabilidad versus responsabilidad y habrá puntos por todas partes, con una línea que “resuma” la relación. Pero son pocas las empresas en la línea.

**En resumen, con algunos estudios estadísticos se puede demostrar que la responsabilidad y la rentabilidad están relacionadas, pero ello no permite generalizar este resultado. Es un resultado estadístico, no matemático, depende de demasiadas variables como para poder ser demostrado de manera concluyente.** Pero a nivel de empresa por empresa, la situación es muy diferente.

## 2. Rentabilidad (competitividad) de la empresa

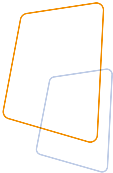
**A nivel de gestión de una empresa en particular, lo que importa es si sus prácticas responsables conducirán a mejores resultados,** de allí que sea necesario el segundo nivel de análisis, el que determina el impacto de las prácticas de **nuestra empresa.** Sobre el impacto de la responsabilidad en la competitividad se han escrito decenas de artículos y no hace falta repetir aquí los argumentos.<sup>8</sup> Solamente hacer algunas advertencias. Gran número de estos artículos hablan, sin decirlo explícitamente, del “debería”. Si se hace tal y cual cosa, “debería” ocurrir esto. Pero en la gestión de la empresa, nos interesa el “es” no el “debería”.<sup>9</sup>  
**¿Conduce la responsabilidad a mayor competitividad?**

**Algunas acciones responsables, las que dependen exclusivamente de la empresa, son relativamente obvias.** Por ejemplo, la reducción del consumo de recursos tiene un efecto inmediato en la reducción de costos. **Hay otros que no son tan obvios,** por ejemplo, el mejoramiento de las condiciones laborales, “debería” con altas posibilidades, conducir a una mejor productividad, pero dependerá de la reacción de los empleados. **Y hay algunas que dependen de factores externos que “deberían” pero que no “son”** ni con seguridad ni con alta posibilidad. Por ejemplo, el respeto al medio ambiente en la producción dependerá de que los consumidores se enteren y que actúen en consecuencia favoreciendo los

<sup>8</sup> El capítulo 10, La responsabilidad como factor de competitividad de la empresa, del libro *La responsabilidad social de la empresa en América Latina: Manual de gestión*, contiene una extensa discusión.

<sup>9</sup> Ver mi artículo *Responsabilidad Empresarial: De la ilusión a la realidad (capítulo 1.5 del volumen I)*.





productos y servicios de la empresa. Y aun más, que esas acciones sean percibidas como factor de diferenciación con la competencia. El cuarto artículo, comentado más abajo, concluye que **es la especificidad de las prácticas responsables, la diferenciación de las prácticas de las demás empresas lo que las puede hacer competitivas**, es decir, afectar su rentabilidad.

**Los fanáticos de la RSE no se hacen estas preguntas, creen que la responsabilidad conduce a responsabilidad y los escépticos, generalmente los fanáticos de la maximización de beneficios creen que no, que es un malgaste de recursos. Como en muchos otros casos, la verdad está entre estos extremos.**

## II. Cuatro estudios

A finales del 2018 se publicaron cuatro estudios que merece la pena comentar, para ilustrar estos aspectos que estamos analizando, dos de los cuales podríamos calificar en la primera faceta, inversión en cartera, y dos en la segunda, la gestión de la empresa.

### 1. Incorporan los mercados la responsabilidad en el precio de las acciones

El primer estudio, *How markets price ESG*, es un estudio empírico realizado por la calificadora de sostenibilidad MSCI donde analizan el impacto **que cambios en las calificaciones** de sostenibilidad tienen sobre el precio de las acciones, o sea, si los mercados reaccionan a cambios en las calificaciones. Sus principales conclusiones son las siguientes:

- **Los mercados tienen mayor sensibilidad a los cambios en empresas que no tienen calificaciones ni muy altas ni muy bajas.**
- **Reaccionan más a subidas en las calificaciones que a bajas.**
- **Las reacciones son más notables sobre períodos de un año, que sobre cortos o largos plazos.**

Estos resultados parecen indicar que el mercado reacciona más a las mejoras en las empresas medianamente responsables, que a las consideradas como



muy o poco responsables. **Como si importaran menos los cambios en las que ya son consideradas como muy o poco responsables**, como si los precios en los mercados ya reflejaran esa información, en el primer caso que el mejorar más allá de una alta responsabilidad no añada valor, y en segundo caso como si el cambio de “malo a menos malo” no fuera motivo de reconocimiento. Y que la incorporación del cambio en los precios toma tiempo, pero a largo plazo se olvida.

**El resultado de que reaccionan más a las subidas que a las bajas en un poco sorprendente** ya que sería de esperar que los mercados reaccionen más a las malas noticias que a las buenas, como han sido los resultados de otros estudios sobre el impacto de noticias favorables o desfavorables. En algunos de estos estudios se ha demostrado que el efecto es de poca duración, que los precios se recuperan (salvo casos de gran impacto).

Los autores alegan que al analizar cambios de las calificaciones sobre los precios en períodos subsecuentes **se demuestra que la causalidad es en la dirección de que la rentabilidad en bolsa es causada por la responsabilidad**.

## 2. Cuál es el impacto de la responsabilidad en la valoración de los activos financieros

El segundo estudio ***The Alpha and Beta of ESG Investing***, publicado por ***Amundi's Research Centre***, una empresa de gestión de activos financieros,<sup>10</sup> es también un análisis estadístico de masivos volúmenes de información sobre el impacto que la responsabilidad de las empresas (medida en este caso con las calificaciones de sostenibilidad de *Amundi*) tiene sobre los rendimientos. En este caso la diferencia con los estudios tradicionales es que usan varios períodos de tiempo (2010-2013 y 2014-2017) y varias regiones (EE. UU. y Eurozona) para discernir el impacto que carteras conformadas con altas calificaciones tienen respecto a las conformadas por bajas calificaciones. Esto podría compensar los problemas de

---

<sup>10</sup> Para los no iniciados en la teoría de carteras de inversión, “alpha” se refiere a los rendimientos extraordinarios que se pueden obtener de alguna estrategia activa de inversión (estrategia pasiva es comprar una cartera de acciones y no alterarla), y “beta” se refiere a la sensibilidad de una cartera de inversión a cambios en la valoración del mercado de valores como un todo.



agregación de largos períodos de tiempo o la casuística de cortos períodos, y la concentración en una bolsa de valores, como lo hacen los estudios más tradicionales. **Permite mucha más granularidad y demuestra lo difícil que es generalizar.**

Sus principales conclusiones son las siguientes:

- En el período **2010-2013, la responsabilidad tendió a penalizar** tanto las carteras activas como las pasivas en ambas regiones.

- En el período **2014-2017, la responsabilidad produjo beneficios adicionales en ambas regiones.** En la Eurozona, todos los componentes (Medio ambiente, Social y Gobernanza contribuyeron a estos beneficios adicionales, con la Gobernanza siendo el factor de más impacto, en tanto que en EE. UU. lo fue el componente ambiental.

- **En EE. UU. en el período 2014-2017 los rendimientos aumentaron en función de las calificaciones de sostenibilidad. En la Eurozona, en el mismo período, las mejores fueron recompensadas y las peores penalizadas.**

- La búsqueda de los rendimientos adicionales a través de la inversión responsable debe implementarse con cautela ya que, siendo solo una porción del universo invertible, puede conducir a **menor diversificación y mayores riesgos.**

Hemos omitido muchas de las conclusiones a nivel de detalle (qué componente, dónde y cuándo tiene mayor o menor influencia en las buenas y en las malas) para no abrumar al lector. A lo mejor **después de todo esto tendremos más cautela en hacer generalizaciones.**

### 3. Percepción y valoración de la responsabilidad

El tercer estudio, *Sentiment and pricing ESG*, es un documento de trabajo por George Serafeim, publicado por la *Harvard Business School*. Es un análisis de masivos volúmenes de datos sobre el efecto de la responsabilidad de las empresas (indicadores de medio ambiente, social y gobernanza, ASG) en la prima en el precio de las acciones de las calificadas como más responsables. **Concluye que esta prima ha ido creciendo con el tiempo**



(mi opinión: presumiblemente porque los inversionistas actúan cada vez sobre la información de responsabilidad) y que esta prima aumenta con el impulso (*momentum*) en el sentimiento. Por sentimiento, el estudio se refiere a indicadores de la opinión pública (ONG, centros de pensamiento, expertos y medios de comunicación) sobre la responsabilidad de la empresa.

*“La evidencia sugiere que el sentimiento del público influencia la opinión de los inversionistas sobre el valor de las actividades responsables y por ende tanto la prima que se paga por la responsabilidad empresarial como el rendimiento de las carteras que consideran la información sobre ASG.”*

¿Implicaciones para la estrategia empresarial? Aunque el estudio no hace sugerencias, podemos pensar **que la empresa debe preocuparse no solo de serlo, sino de parecerlo**, informar al público, y en la medida de lo posible, influenciar ese sentimiento del público (éticamente, se entiende<sup>11</sup>).

Como comentábamos arriba, no solo hay que ser responsable, sino que las partes interesadas, en este caso los inversionistas, deben actuar sobre la información para que la responsabilidad se traduzca en rentabilidad y en este caso parece que el impulso en la percepción del público, no solo la percepción, tiene un efecto positivo. Hay que ser continuamente proactivo, impulsar.

#### 4. La responsabilidad como estrategia competitiva

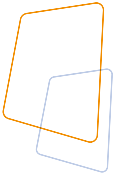
El cuarto estudio es otro documento de trabajo *Corporate Sustainability: A Strategy?*, por Ioannis Ioannou y George Serafeim, publicado por la *Harvard Business School*. También es un análisis estadístico de masivas cantidades de datos, pero a diferencia de los dos primeros **no trata de demostrar la rentabilidad de la responsabilidad a nivel agregado, sino que analiza los factores que la pueden hacer rentable, como se puede usar la responsabilidad como estrategia de competitividad**.

El estudio determina que para casi todas las diferentes industrias **las**

<sup>11</sup> Ver mi artículo *¿Reputación como fin o como resultado de la RSE? (capítulo III.11 del volumen II)*.







**prácticas de responsabilidad convergen hacia una serie de prácticas “comunes”, aunque hay algunas que son diferentes entre las empresas, que las denominan “estratégicas”. Son estas las que están relacionadas con el rendimiento sobre el capital y las expectativas de mejores resultados** (expresadas en el valor de la empresa en el mercado relativo al valor contable). Las practicas “comunes” solo tienen impacto sobre este último resultado y no sobre el rendimiento sobre el capital.

Aunque el estudio no lo comenta, es muy posible que la convergencia hacia prácticas comunes esté influenciada por los indicadores para todas las empresas en una industria que piden los estándares de reporte como el GRI y el SASB y los criterios de las calificadoras de responsabilidad, que **inducen al efecto rebaño a hacer lo que hay que reportar**. O sea, al revés de lo que debería hacerse. Los reportes no deben determinar la estrategia.

Si todos hacemos lo mismo ¿podemos ser competitivos? De nuevo la respuesta puede parecer obvia a los iniciados en el tema de competitividad: **Sí, pero hay que diferenciarse de los demás**.

### **III. Y mi opinión**

**La pregunta sobre si la responsabilidad, en general, afecta el positivamente el rendimiento de los valores negociables no tendrá nunca una respuesta convincente, porque es una pregunta demasiado general**, busca una respuesta universal, en un agregado de empresas y circunstancias muy diversas. Cualquier relación que se demuestre, será válida en un gran promedio de variables, lo que tiene poco valor para las decisiones individuales. Además, que siempre quedarán los problemas de causalidad (¿la responsabilidad conlleva a la rentabilidad o la rentabilidad permite a las empresas ser más responsables?) y que la misma responsabilidad que se usa como variable clave no es medible y, en el mejor de los casos, será válida para la versión que se use. Como vimos en los resultados comentados, **la respuesta se tendrá que dar con una gran cantidad de advertencias si se quiera extrapolar a otros casos**. Y dependerá de que los inversionistas actúen en ese mercado de valores. Es posible que, con el paso de tiempo, al mejorar la difusión de la responsabilidad de las empresas y el volumen de recursos que se invierten en empresas responsables, la relación se vaya afinando.



**Pero a nivel individual, de una empresa en particular la respuesta es más factible y confiable**, aunque tampoco se puede extrapolar para todo tipo de actividades. Algunas se traducen en rentabilidad en el corto plazo, otras en el largo, otras nunca y en algunos casos no se podrá establecer la causa-efecto. **Depende, como hemos comentado, de la reacción de las partes que intervienen en convertir la responsabilidad en rentabilidad o en ventaja competitiva.**

Y una advertencia para concluir. En este capítulo nos hemos concentrado en la potencial rentabilidad de la responsabilidad para comentar los cuatro artículos. **Pero ello no quiere decir que solo hay que ser responsable porque es rentable, el llamado argumento empresarial. Debemos recordar el argumento moral, el que la responsabilidad ante la sociedad es una responsabilidad moral** de la empresa, sea ello o no rentable. Si lo es, tanto mejor, pero no debería ser la única razón para serlo. **En el largo plazo, ambos argumentos son el mismo: la buena gestión, y las empresas bien gestionadas tienden a ser más rentables.**<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Para una amplia discusión de estos argumentos ver mis artículos *¿Cuál es el argumento empresarial de la RSE?* (capítulo III.3 del volumen II) y *A Dios rogando y con el mazo dando: ¿Hasta cuándo esperamos por la responsabilidad empresarial?* (capítulo II.1 del volumen IV).



# Capítulo 1.5

## ¿Es justificable la brecha por género en las remuneraciones de los deportistas profesionales?

**M**e temo que este capítulo será controversial ya que la respuesta a la pregunta no es obvia, pero espero aclarar las razones detrás de las respuestas.

### *1. Es un problema*

Es un tema que ha excitado gran interés en tiempos recientes. **La copa mundial de futbol femenino del 2019 lo puso en la orden del día**, sobre todo porque lo ganó la selección de los EE. UU., que venían denunciando y demandando legalmente a su Federación, por la desigualdad de remuneraciones con los hombres. De hecho, en la entrega de los trofeos la afición gritó constantemente *"Equal pay"*. También en otro deporte, el tenis, ha surgido con alguna frecuencia el tema, en particular con unas controversiales declaraciones de Rafael Nadal justificando la brecha, que por su visibilidad han tenido gran impacto. Por el lado femenino, la también *top*, Serena Williams, ha opinado públicamente en favor de la igualdad.

**El objetivo de este capítulo es analizar diferentes casos para ayudar a comprender las brechas y si estas son explicables. No pretendemos hacer un análisis exhaustivo y lamentablemente no es muy riguroso ya que no disponemos de información detallada sobre esas brechas en los diferentes casos, pero creemos que el análisis permite ampliar la mira, que en este tipo de casos suele ser relativamente miope: igualdad, como sea, sin consideración de los factores subyacente o los atenuantes.**

**No pretendemos justificar las brechas, solo explicar porque existen. En este análisis consideraremos solamente las remuneraciones directas ya que las ganancias de los deportistas de élite suelen contener elevados ingresos resultado de patrocinios y publicidad, entre otros, que son específicos a cada deportista en particular.**



## II. Caso por caso

Para responder a la pregunta haremos el análisis de diferentes casos ya que uno de los principales problemas del tema es la generalización sin tomar en cuenta los particulares de cada caso. Comenzaremos analizando los casos más simples que son los de la empresa privada con fines de lucro y de las organizaciones sin fines de lucro. Posteriormente analizaremos casos en los que el “trabajo” se ejerce a nivel de equipo con **ingresos a nivel agregado de todos los equipos**, después el caso de equipos con **ingresos a nivel de cada equipo** y por último el caso de “trabajos” **a nivel individual, pero con ingresos a nivel agregado de todos los participantes en la competición**. Son casos con diferencias en los logros, resultado de esfuerzos individuales, de esfuerzos colectivos, de distribución de ingresos obtenidos a nivel de competición, a nivel de equipo y a nivel de individuo.

El criterio del análisis para entender la brecha es “la contribución que cada persona hace hacia el logro del objetivo del colectivo al que pertenece”. Si la contribución es la misma, la remuneración debe ser la misma. Así de sencillo. El problema es que muchas veces no es posible medir la contribución, o no es atribuible a la persona o los esfuerzos no influyen en el monto de los ingresos a “distribuir”. Nótese que no usamos la palabra “trabajo” y preferimos contribución. “Trabajo” tiene la connotación de tareas rutinarias donde el esfuerzo no importa. Si queremos analizar retribución debemos analizar la contribución que el esfuerzo hace hacia la obtención de los recursos financieros que se deben distribuir en función de la contribución o de algún otro criterio, cuando esta no se puede establecer de forma confiable.

### 1. Empresa privada con fines de lucro

Aunque no tiene nada que ver con deportistas, analizaremos primero el caso de la empresa privada con fines de lucro porque es **el más discutido y el más sencillo, lo que nos servirá de marco de referencia para la discusión de los casos siguientes**. En el caso de una empresa privada el esfuerzo de los empleados es el que permite el logro de los resultados financieros. Las remuneraciones son un mecanismo a través del cual se “distribuyen” los ingresos entre los que han contribuido a generarlos. En general en una empresa privada los sueldos reflejan la contribución al logro de los resultados financieros de cada empleado. **Idealmente los sueldos deberían reflejar**



**esas contribuciones, pero siendo casi imposibles de medir y atribuir causalidad se usan criterios más o menos simplificados** (por cargo, por profesión, experiencia, etc.). Pero estos criterios no pueden depender del género del empleado. **A igual contribución igual remuneración.**

**¿Por qué hay entonces una brecha salarial por género? La respuesta más simple es por sesgos implícitos y explícitos:** la tendencia histórica a considerar a las mujeres como menos valiosas, dispuestas a aceptar menores sueldos, la menor calificación profesional, la consideración del empleo del hombre como prioritario para la familia, con diferentes papeles, etc. Afortunadamente estos sesgos están siendo cada vez más identificados, el mercado laboral de la mujer se ha expandido, sus cualificaciones han mejorado dramáticamente y poco a poco (demasiado poco a poco) se van venciendo los sesgos, por lo menos en las empresas más ilustradas.

**Algunos alegan que la mujer hace una menor contribución, pero ello no es ni demostrable ni generalizable, ni justificable.**

## 2. Organización pública sin fines de lucro

En una organización pública sin fines de lucro, los ingresos financieros dependen menos de los esfuerzos individuales. En algunos casos, como en los gobiernos, tienen un presupuesto, que en parte se distribuye a través de sueldos. En este caso ni es medible la contribución ni se intenta. Hay reglas burocráticas para la determinación de los sueldos. **En estos casos la brecha salarial es imposible de justificar y solo se puede explicar por los sesgos.** En algunos casos, como el de las organizaciones de la sociedad civil, OSC, el nivel de ingresos sí depende del rendimiento de sus empleados (para obtener mayores donaciones, contribuciones y remuneraciones por servicios prestados, etc.). En este caso de OSC es más semejante al de la empresa privada.

## 3. Eventos deportivos por equipos con agregación de ingresos (copas de naciones)

Este es el caso que ha generado la polémica más notoria fuera del ámbito em-



presarial. **En este caso la remuneración de los miembros del equipo no depende de su contribución individual, sino colectiva, del equipo y todo su entorno.** El equipo recibe una parte del pool de los recursos que se ha predeterminado para ser distribuido entre los equipos de acuerdo con su rendimiento. **El pool de recursos a distribuir depende de los ingresos que el torneo genera,** en función de patrocinios, de derechos audiovisuales, de entradas a los partidos, de ventas de productos, etc., todo lo cual está determinado por el interés del público en el evento. Es cierto que ese interés depende de la calidad del juego, de la competitividad de los equipos, de las rivalidades, etc.

**En consecuencia, el pool de recursos a distribuir suele ser mayor para el caso de la copa mundial masculina, que la femenina.** Está determinado por el público, los patrocinadores, los anunciantes, los retransmisores, etc. Los dos eventos no son equiparables a una misma empresa, son empresas diferentes con ingresos diferentes, la brecha no es **intraempresarial** es una brecha interempresarial, una empresa de todos hombres donde se pagan mayores niveles de sueldos que en una empresa de todas mujeres.

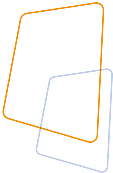
**En este caso el público es el “culpable” de la brecha. La brecha en la remuneración es explicable. No se trata, como en una empresa privada donde trabajan hombres y mujeres, juntos, llevando a cabo actividades con igual contribución. Este es un caso de hombres contra hombres y mujeres contra mujeres,** no hay copa mundial mixta, donde no sería explicable una remuneración distinta. Y entendamos que no se trata de que los hombres jueguen mejor que las mujeres y que les ganarían. En estos eventos la contribución se mide en comparación dentro del mismo género, **no a través de géneros.**

En la copa del mundo 2019, el equipo ganador, EE. UU., recibió un bono de \$4 millones, en tanto que el ganador de la copa masculina en 2018, Francia, recibió \$38 millones, pero esta brecha está explicada por los ingresos generados por el evento. De hecho, las mujeres recibieron un porcentaje de ese pool superior al de los hombres (13% vs.9%).<sup>13</sup>

---

**13** Algunas empresas han hecho donaciones para mejorar las remuneraciones de las ganadoras de la Copa del Mundo. Colgate Palmolive y Secret (desodorante femenino) donaron medio millón de dólares cada una. Bajo el nombre de promover igualdad de género, estas empresas buscaron una publicidad muy efectiva. **La donación debe haber sido muy rentable (¿responsabilidad o lavado de cara?).**





**El reclamo de la selección nacional de EE. UU. con respecto a la copa del mundo se confunde con el reclamo que hacen a la Federación** por los juegos clasificatorios y amistosos. En estos juegos, entre el 2016 y el 2018, la selección femenina generó US\$50.8 millones en ingresos en tanto que la masculina generó US\$49.9 millones. Los hombres reciben una paga de US\$17.000 por ganar un amistoso contra un equipo del top 10. Las mujeres, en cambio, reciben un bono de US\$8.000 solo si le ganan a uno de los cuatro mejores. **La contribución de las mujeres a los ingresos de la Federación en este caso es mayor y por ende deberían tener una mayor remuneración. En este caso la brecha de remuneración no es explicable, inclusive el equipo femenino es superior al masculino en comparación con sus pares.** Ganó la copa del mundo, en tanto que el masculino no logró ganar el torneo regional de Norte, Centroamérica y el Caribe (Copa Oro de la Concacaf).

#### 4. Eventos deportivos por equipos con individualización de ingresos (ligas de fútbol)

En las ligas de fútbol compiten equipos, que para estos efectos podemos equiparar a empresas privadas, de hecho, en algunos casos son sociedades anónimas, algunas de capital cerrado, otras cotizan en bolsa. **Las remuneraciones de los jugadores están determinadas en buena parte en función de las ganancias de los equipos**, dentro de los límites a los sueldos establecidos a nivel colectivo que pueda imponer algún organismo supranacional que regule los equipos en competencias internacionales (por ejemplo, el “*fair play* financiero” de la UEFA en el fútbol europeo), para evitar el absoluto dominio de los equipos financieramente poderosos.

**Los ingresos de los equipos son función de las entradas a los partidos, venta de productos del equipo, del reparto de derechos audiovisuales y de patrocinios al equipo entre otros. Igual que en los eventos con equipos nacionales, los ingresos de las pocas ligas femeninas son muy inferiores a los de las masculinas y están determinados en función del interés del público. En este caso la brecha se puede explicar.** De hecho, en algunas ligas, si el club tiene equipos en ambas ligas, el masculino termina subsidiando, indirectamente, al femenino. Dentro de cada equipo, la remuneración es, en teoría, en función de su contribución a los ingresos.



**En términos de ingresos e interés generado, y aun en la calidad de juego, algunas ligas de futbol femenino de mayor nivel son comparables a las ligas de segunda o tercera división masculina en sus respectivos países y el criterio de “igual contribución igual remuneración” es aplicable, aunque de muy difícil determinación.** Pero ello no obsta para esto se use para establecer criterios de remuneración en las ligas femeninas (habrá que tener en cuenta de la longevidad de la liga femenina en el país ya que muchas son de creación muy reciente).<sup>14</sup>

En buen ejemplo para mejorar el nivel de ingresos de las ligas femeninas y reducir la brecha es la **iniciativa de algunos equipos de la liga premier inglesa que tienen equipos femeninos, de permitirles jugar en el estadio principal, el “masculino”, con el objeto de atraer más aficionados y darles por lo menos igualdad de oportunidad.** La práctica de jugar en canchas periféricas, incómodas y pequeñas es una modalidad de discriminación. En un principio los costos adicionales pueden exceder los beneficios adicionales, pero con el tiempo será posible mejorar la relación. **Y en todo caso es de justicia contribuir a la igualdad en este deporte.**<sup>15</sup>

## 5. Eventos deportivos individuales con agregación de ingresos (torneos de tenis).

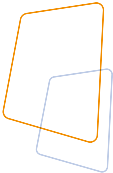
Por último, consideremos competiciones a nivel individual, donde participan hombres y mujeres en igualdad de condiciones, como lo son los torneos de tenis. **El triunfo es a base individual, no en equipos (omitimos los dobles).** La remuneración en este caso se determina de forma análoga a las competencias por equipos nacionales y se basan en la distribución de dos pools de recursos, uno para hombres y uno para mujeres, entre los participantes, en función de su rendimiento en el torneo. Pero el total a repartir, como en esas competencias, está determinado por el interés que generan, que se refleja en la afluencia del público a los partidos, el interés de los medios audiovisuales, los patrocinios, etc.

<sup>14</sup> Equipos líderes en Europa como el Real Madrid y el Manchester United, apenas lanzaron equipos femeninos en el 2019 y 2018 respectivamente. Y un país líder mundial en futbol como Brasil, no tiene una liga femenina con sueldos que permitan vivir de ello.

<sup>15</sup> Ver mi artículo [Fútbol, género y la responsabilidad ante la sociedad](#).







Por estas razones, para explicar la brecha hay que distinguir eventos de un solo género de eventos de ambos géneros. **En los eventos que mezclan ambos géneros en las mismas canchas, con asistencia del público semejante, patrocinios a nivel de torneo, derechos audiovisuales combinados es más difícil explicar la brecha.** De hecho, Wimbledon paga lo mismo a los participantes masculinos que femeninos, el pool de recursos es uno solo. Ambos ganadores de la edición del 2019 cobraron casi US\$3 millones. El Abierto de EE. UU., del 2019 pagó US\$3,85 millones a cada uno. Pero el pool para hombres es mayor que el pool para mujeres en la mayoría de los torneos, aun los de ambos géneros. Por ejemplo, en el torneo mixto de Roma, Nadal ganó US\$900.000 en tanto que Elina Svitolina ganó US\$600.000. **En estos casos, la brecha es menos explicable, y solo podría hacerse si algunas de las fuentes de ingresos son específicas al género, por ejemplo, los patrocinios o la cobertura audiovisual.**

**De todas maneras, hay que recordar que en estos torneos hay solidaridad, hay un subsidio cruzado implícito.** Una manera de apreciarlo es comparar el monto a distribuir en torneos netamente femeninos, masculinos y mixtos. Aunque no he hecho la investigación de forma rigurosa se puede decir que **la parte femenina del torneo mixto se llevaría más dinero que si el torneo fuera netamente femenino.** Es difícil comparar torneos de un solo género, ya que añaden una variable adicional y es la localización de cada uno, la ubicación en la temporada, el nivel de competencia, entre otros, pero es de suponer que las brechas en estos casos sean mayores. En estos casos la brecha es explicable.<sup>16</sup>

### III. En resumen

**La culpa de la brecha entre hombres y mujeres deportistas la tiene el público, que con su dinero muestra preferencia por los eventos masculinos.**

En ningún momento queremos implicar que las diferencias en las remuneraciones

---

<sup>16</sup> Como un indicador indirecto, consideremos la semifinal de Wimbledon 2019 entre Nadal y Federer. Los boletos en la reventa llegaron a casi los US\$10,000 que es el precio más alto de la historia en evento alguno, individual o colectivo. Ciertamente es que es una reventa y ese dinero no entra en el pool a repartir, pero es indicativo del "valor" que el público le imputa al "trabajo" de estos dos tenistas.



son justas, lo que queremos enfatizar es que en algunos casos las diferencias están justificadas, puede ser que en algunos casos son mayores de lo que deberían.

**Nuestro argumento es hay que analizar caso por caso y no extrapolar** el caso básico de la empresa privada donde es más claro el *“equal pay for equal work”*, donde si bien se debe remunerar la contribución al logro del objetivo, en los otros casos comentados **influyen muchos factores externos, que determinan los recursos a distribuir** en base a la contribución.

Cada caso tiene sus características especiales que permiten explicar o no las brechas en la remuneración:

1

Empresa privada con fines de lucro: no explicable

2

Instituciones sin fines de lucro: no explicable

3

Eventos deportivos por equipos con agregación de ingresos (copas de naciones): explicable por los recursos que cada uno genera.

4

Eventos deportivos por equipos con individualización de ingresos (ligas de fútbol): explicable por los recursos que cada liga genera, aunque la comparación en este caso no es justa ya que las ligas femeninas son incipientes.

5

Eventos deportivos individuales con agregación de ingresos (torneos de tenis): Explicable en los casos en que las competencias generan ingresos que son función del género, inexplicable en los casos en que los ingresos son generados conjuntamente por los partidos masculino y femenino.

**Pero de esta discusión debería haber quedado claro que es prudente analizar las circunstancias de cada caso antes de emitir opiniones generalizadas, que no contribuyen a una discusión productiva que permite resolver las brechas, en los casos en que se debería, por justicia.**



# Capítulo 1.6

## La responsabilidad social de la digitalización

*La mentira ya ha recorrido la mitad del mundo antes de que la verdad se termine de poner los zapatos.*

**Anónimo**

**En las décadas recientes la penetración de la digitalización en la actividad cotidiana se ha venido acelerando y en especial en la difusión de la información con la proliferación de las redes sociales.** La ubicuidad de los teléfonos móviles inteligentes ha creado dependencia de esa digitalización. Y la crisis la ha intensificado aún más. Ahora la usamos para sobrevivir el confinamiento, para hacer compras esenciales que antes hacíamos de forma presencial y aun para hacer nuestro trabajo cotidiano, desde casa.

**Esta ubicuidad de la digitalización y la facilidad y bajo costo de su uso han creado y acentuado las responsabilidades de la producción y uso de las tecnologías digitales** y se está volviendo cada vez necesario considerar las responsabilidades ante la sociedad, no de empresas individuales, o de una industria de empresas, o sino además de la actividad misma, de su uso y abuso. Por lo mencionado es ahora más importante considerar esa responsabilidad en el sentido más amplio.

En mayo del 2020 se publicó un artículo, *Corporate Responsibility in the Digital Era*,<sup>17</sup> en la revista MIT Sloan Management Review donde se presenta un esquema de esa responsabilidad. Solo destacaremos algunos aspectos que son específicos a la responsabilidad de la digitalización y no los que son comunes a toda responsabilidad empresarial.

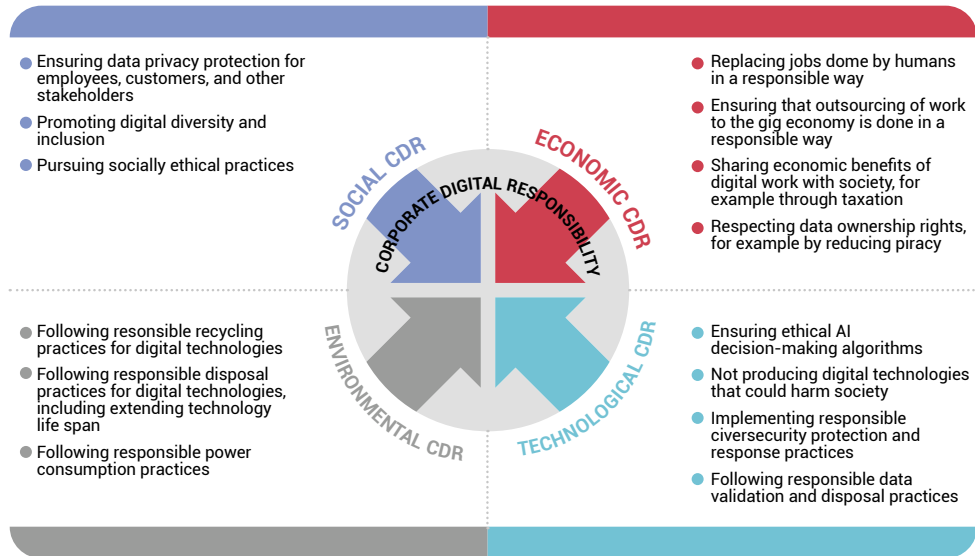
El siguiente gráfico presenta un resumen del artículo. Se puede apreciar que inclu-

<sup>17</sup> Es posible que para acceder al artículo haya que registrarse, pero ello permite leer varios artículos al mes de forma gratuita.



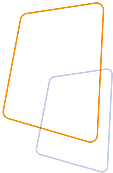
ye los dos componentes “tradicionales” de la RSE, Social y Ambiental, con aspectos muy comunes a todo tipo de empresas. Incluye un componente que denomina “Económico” que cubre aspectos de la tradicional Gobernanza, pero incluye además un componente específico que es la responsabilidad de la tecnología digital.

El siguiente gráfico presenta un resumen del artículo. Se puede apreciar que incluye los dos componentes “tradicionales” de la RSE, Social y Ambiental, con aspectos muy comunes a todo tipo de empresas. Incluye un componente que denomina “Económico” que cubre aspectos de la tradicional Gobernanza, pero **incluye además un componente específico que es la responsabilidad de la tecnología digital.**



Los cuatro aspectos mencionados en el tercer componente coinciden con los tradicionales de la gobernanza, pero con algunas variantes específicas que merecen comentar. **El primero reconoce el poder de la tecnología de afectar la cantidad y dignidad del capital humano a ser substituido por capital tecnológico.** Es una responsabilidad de toda empresa o actividad pero que el caso de la digitalización tiene un potencial impacto muy elevado por lo que es muy oportuno e importante destacar y considerar a la hora de intensificar el uso de las tecnologías.





De hecho, en una encuesta reportada en el *Edelman Trust Barometer 2019* (*el informe completo aquí*) el principal temor expresado por los empleados **fue la pérdida del empleo, ya sea por los cambios tecnológicos (55%), ya sea por la falta de las destrezas necesarias (59%). El 54% creía que la innovación iba demasiado rápido.**

Esto es algo relativamente conocido pero que cada día nos trae nuevas implicaciones. Por ejemplo, **el confinamiento en un gran número de países aceleró el uso del teletrabajo y la educación virtual**, lo que a primera vista tiene connotaciones muy positivas pero que un análisis más detallado revela connotaciones negativas, incluyendo en los aspectos de la desigualdad económica y social. **No se trata solamente de un problema de sustitución de personas por máquinas, sino además de la maquinización de las personas.**

El aumento del teletrabajo conlleva una disminución de la utilización del espacio de oficinas, con el consecuente **impacto negativo** para las personas que se dedican a la limpieza y mantenimiento de las edificaciones y de toda la industria de comidas, entretenimiento y transporte creada alrededor de esos espacios, entre otros impactos. La educación a distancia también tiene connotaciones positivas, pero donde su análisis más detallado también revela impactos negativos. Como en el caso del **teletrabajo es más apto para las personas de mayores capacidades económicas e intelectuales.**

Muchos colegios de educación primaria no han podido continuar la educación a distancia por carecer de las tecnologías y, en algunos casos, de las capacidades de los maestros para manejarlas. **Ambas actividades, teletrabajo y teleeducación contribuyen a la desigualdad al afectar más negativamente a las personas con menores ingresos y niveles de educación.** Adicionalmente, reducen el contacto social, el desarrollo de las culturas empresariales y el desarrollo de las destrezas de la convivencia con otras personas. **Se corre el riesgo de la deshumanización de los trabajadores y de los alumnos.**

El tercer aspecto sobre el pago de los impuestos que tocan no es exclusivo de esta actividad, pero **al ser esta menos tangible, que por ejemplo la manufactura, facilita la ubicación de las fuentes de ingresos y costos de tal manera de localizarlos en los territorios dependiendo de la fiscalidad. Se presta para la elusión fiscal.** Los ingresos se ubican en territorios de baja fiscalidad (Irlanda, Lu-



xemburgo, paraísos fiscales), en tanto que los costos se imputan en los territorios que permiten el mayor desgravamen fiscal.<sup>18</sup>

El artículo del MIT añade un componente específico a la digitalización a los ya tradicionales ASG (ambiente, social y gobernanza) de la RSE de las empresas en general: el tecnológico (que aunque también existe para estas no se suele destacar mucho en las discusiones tradicionales de la RSE).

**Se refiere a la responsabilidad en la captación, uso, procesamiento, disseminación y disposición de la información digital, en particular la captada de forma espontánea del público.** La principal preocupación ha sido el abuso de esa información, el mantenimiento de la privacidad (con motivo de algunos abusos habíamos analizado la responsabilidad ante la sociedad de una de las mayores empresas digitales en [La responsabilidad social de Facebook capítulo .8 del volumen V](#)). En este componente, el artículo señala cuatro aspectos, pero comentaremos solo el primero ya que los siguientes tres son relativamente más obvios.

**La ética en el uso de los algoritmos y de la inteligencia artificial, no es tan obvia para el gran público. Los algoritmos son reglas, a veces complejas, para tomar de decisiones** que suelen ser desarrollados por personas, empresas o instituciones con el fin de utilizar la inmensa cantidad de información que se recopila continuamente (*big data*) para, por ejemplo, ofrecer productos a ese público en función de sus intereses expresados, directa o indirectamente en los foros donde los expresa en función de los sitios internet que visita. Se usan algoritmos, por ejemplo, para determinar la concesión de créditos basada en el historial crediticio y otras características y comportamiento de las personas o empresas. Se usan para la selección del personal, también en función de características y comportamiento, basadas en información que ha sido recopilada muchas veces sin el conocimiento de las mismas personas.

**Estos algoritmos y la inteligencia artificial (aprendizaje derivado del análisis de un gran número de decisiones tomadas por otros en circunstancias que tienen algo en común,** por ejemplo, analizando miles de operaciones llevadas a cabo por médicos) suelen ser de propiedad exclusiva de los que los desarrollan, sin que los

---

<sup>18</sup> Para mayores detalles ver los artículos Eludir y evadir impuestos: [¿Hasta dónde llega la irresponsabilidad empresarial? \(capítulo V.3 del volumen IV\)](#) donde considerábamos el caso de algunas empresas de base digital.



que hayan proporcionado la información lo sepan o sepan que hay dentro de la "caja negra" que toma las decisiones. **Suelen ser secretos. Pudiendo ser estos algoritmos muy poderosos** y tener una gran influencia sobre la vida de las personas, empresas e instituciones, es que se **requiere su desarrollo y utilización ética**. **Se pueden utilizar para el bien**, por ejemplo, para una asignación más eficiente y efectiva de recursos, **pero también para el mal**, por ejemplo, para discriminar o excluir a personas por sus características, como género, edad, gustos, comportamiento, opiniones, etc.

Y una gran responsabilidad de la digitalización es el control de **información que es falsa** y que puede ser dañina para la sociedad. **Cuanta zozobra se ha creado en la actual crisis con la diseminación de bulos e información incorrecta o simplemente falsa** ([Guía definitiva para desmentir bulos sobre el SARS-CoV-2 y la COVID-19](#)). Si bien es cierto que la responsabilidad recae en las personas o instituciones que la crean y diseminan, no es menos cierto que es la tecnología digital es la que permite su diseminación masiva e instantánea y por ende su impacto negativo. **Los medios tecnológicos de recopilación, procesamiento, uso y difusión de la información** tienen gran parte de responsabilidad en controlar esa información. No es que sea fácil determinarlo ex ante, pero pueden poner los algoritmos y la inteligencia artificial que mencionábamos antes para identificarla y controlarla. **Usarlos para el bien de la sociedad**.

Ante los riesgos de la captación, uso, procesamiento, diseminación y de la información digital, la **Unión Europea ha desarrollado extensas regulaciones para minimizarlos** (ver [Reglamento general de protección de datos](#)), que entraron en vigencia en mayo del 2018 y que se cubren los siguientes derechos:

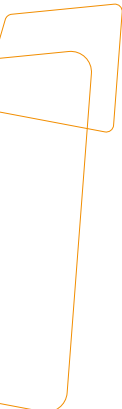
- 1 El derecho a ser informado.
- 2 El derecho al acceso.
- 3 El derecho a la rectificación.
- 4 El derecho a la eliminación.
- 5 El derecho a restringir el procesamiento.
- 6 El derecho a la portabilidad.
- 7 El derecho a objetar.
- 8 Derechos relacionados con la toma de decisiones automatizadas y la generación de semblanzas (*profiling*).



## Ojalá esta responsabilidad de la digitalización sea asumida urbi et orbi.

### ¡Qué iluso!

**Post Data:** el 8 de enero del 2021, después del asalto al Congreso de EE. UU., Twitter suspendió de manera permanente la cuenta del entonces presidente Trump por incitación a la violencia. Facebook y otros medios la suspendieron temporalmente y Amazon eliminó el servicio de procesamiento de datos en la nube a una aplicación de supremacistas blancos, Parler, que lo usaba para promover la violencia e informaciones falsas. Google y Apple sacaron la aplicación de sus plataformas. Esto ha sido controversial, alegándose, por una parte, que estos medios sociales ejercen un poder exagerado sobre la diseminación de la información, siendo monopolios de facto, pero por otra que tienen la responsabilidad de no facilitar un uso potencialmente dañino a la sociedad en general. Esto ilustra muy claramente que la responsabilidad de la digitación es y será un tema delicado.





# Capítulo I.7

## Responsabilidad empresarial y filantropía personal

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

*He resuelto dejar de acumular riqueza y empezar con la  
infinitamente más seria tarea de una sabia distribución.*

**Andrew Carnegie, 1835-1919**

### I. Introducción

Otra vez ha vuelto la polémica sobre las donaciones de la Fundación Amancio Ortega (cuyo homónimo es el principal accionista de Inditex) para la investigación y el tratamiento del cáncer. En el 2007 se levantó la polémica, cuando **algunos políticos populistas alegaban interferencia del dinero privado en la sanidad pública** y pidiendo a las comunidades autónomas que rechazaran las donaciones. Esta polémica la habíamos analizado en detalle en el Capítulo I.6 del volumen V, *La buena filantropía mal entendida* (sugerimos al lector darle una mirada antes de seguir leyendo este capítulo).

Dos años después se reactivó la polémica con declaraciones de algunos líderes de un partido populista de izquierdas en España, en sus campañas electorales para el Parlamento Europeo y en el momento que el partido ganador de las elecciones trata de formar gobierno, con el apoyo de aquel partido. Pareciera que busca crear controversias para movilizar a sus votantes, que suelen ser anticapitalistas, y hacer méritos para entrar en el nuevo gobierno.

**¿Porque la tomaron con Inditex y no con otras de los centenares de empresas más irresponsables?**

Estos líderes parecen tener una **confusión entre las actividades de una empresa y las acciones filantrópicas de uno de sus accionistas**, con su riqueza que



proviene de sus inversiones en la empresa y de otras fuentes. Adicionalmente, no parecen haber entendido bien las condiciones de las donaciones, como comentábamos en el capítulo citado.

**En este capítulo no pretendemos justificar a Inditex o la Fundación Amancio Ortega, pretendemos poner la polémica en el amplio contexto en que se desenvuelve, para entenderla mejor.**

## II. Elusión fiscal y otras irresponsabilidades

En el artículo [\*Dirigentes de Podemos piden que no se acepten las donaciones de Amancio Ortega a la sanidad pública\*](#), publicado en El País, se citan las declaraciones de algunos dirigentes:

*“una democracia digna no acepta limosnas de multimillonarios” y recalcando que España necesita que los ricos paguen impuestos que se traducen en hospitales en lugar de donaciones..... “.....los mismos que esquiva y elude Inditex. 600 millones en tres años”.*

Según un [\*informe presentado por el Partido de Los Verdes al Parlamento Europeo\*](#), Inditex eludió el pago de 600 millones de euros en impuestos a través de “agresivas técnicas de ingeniería fiscal”. Lamentablemente las maniobras de Inditex, y las de múltiples empresas son legales, aunque no éticas ni responsables. Utilizan los recursos humanos, la infraestructura, los recursos naturales, etc. de un país pero no contribuyen a su costeo vía el pago de impuestos ([\*ver Eludir y evadir impuestos: ¿Hasta dónde llega la irresponsabilidad empresarial?, capítulo V.3 del volumen IV\*](#), y [\*¿Un paso adelante contra la elusión fiscal?\*](#)). **Si la alegada elusión fiscal es cierta, Inditex es una empresa irresponsable. Inditex respondió al informe, descalificándolo**, y enumerando una serie de errores. Pero los políticos usan selectivamente el informe de Los Verdes sin considerar las respuestas de Inditex. Usan lo que les conviene.

**Pero, si las empresas logran eludir impuestos, ¿de quién es la culpa? ¿Qué han hecho los gobiernos para evitar la elusión de impuestos? ¿Cumplen los gobiernos con su responsabilidad de asegurar el pago de los impuestos? ¿tiene las regulaciones permitentes? ¿son sus instituciones de supervisión adecuadas?**



¿porque los gobiernos no logran controlar la **diversidad de tratamientos fiscales, legales, en los diferentes países?**

**La elusión fiscal no es justificable en ningún caso**, pero sí es importante aclarar porque sucede y de quienes son las responsabilidades. **La empresa no debería eludir o evadir impuestos, por responsabilidad propia, pero el Estado tiene parte de culpa al no tomar las medidas necesarias.** ¿Qué no debería haber criminalidad? De acuerdo. Pero si la hay es porque hay criminales y porque el sistema de prevención y aplicación no funciona adecuadamente.

Conviene recordar el caso de Apple, que se aprovechó de una situación similar eludiendo impuestos a través de una filial en Irlanda. Pero en este caso, la Comisión Europea tomó cartas en asunto y obligó a Apple a devolver 13.000 millones de euros a Irlanda por impuestos eludidos. ¿Porque no lo hacen con Inditex?

Además de las críticas de los políticos a la actuación de ..... ¿de quién? ¿de Inditex o de la Fundación? (están confundidos como veremos más adelante), **hay críticas a la responsabilidad de Inditex, en temas de explotación laboral (trabajo infantil y esclavo) en países en vías de desarrollo y de competencia desleal**, entre otros. No es el objetivo de este capítulo analizar la RSE de Inditex, baste decir que muchas de estas críticas están documentadas, como también están documentados los esfuerzos de Inditex de extender la responsabilidad social a sus proveedores. En el 2019 tenía 1824 suplidores, de los cuales el 89% estaban calificados en su máximo nivel de responsabilidad de acuerdo con los criterios para sus proveedores. **De acuerdo al Dow Jones Sustainability Index, Inditex es el vendedor al detal más responsable de los que analizan. En el 2018 hicieron más de 11.000 auditorías de sus proveedores.** Inditex es una empresa ampliamente reconocida por sus esfuerzos en la responsabilidad en la cadena de valor, y es citada muchas veces como ejemplo a seguir, aunque no sea todavía perfecta. ¿Quién lo es?

En este caso las acciones a tomar son otras. **Nos corresponde a nosotros como miembros de la sociedad civil denunciar estos casos, con evidencias, con responsabilidad, y nosotros, como consumidores, tenemos la libertad de adquirir o no los productos que vende Inditex** (¡cuantos compran en Zara porque sus productos son más baratos, sin cuestionarse si se pagaron sueldos justos o se utilizó mano de obra infantil y esclava!).



**Pero, como en el caso de los gobiernos, tampoco ejercemos nuestras responsabilidades y en muchos casos dependemos de que la misma empresa tome acciones correctivas, lo que no todas hacen.**

### **III. Confusión de los políticos: Empresa vs. Fundación**

Los dirigentes políticos parecen tener varias confusiones: **las donaciones son en “adición a” no en “substitución de” la labor del Estado. Las donaciones no son en sustitución de los impuestos. Las donaciones no controlan las prioridades de la política de sanidad pública, lo hace el Estado. Y la gestión de las donaciones no es controlada por la Fundación, es controlada por la institución beneficiaria y puede rechazarla si así lo desea.** Y una cosa es la empresa, en poder de miles de accionistas (Amancio Ortega: 59%), y otra la Fundación, completamente independiente.

*El líder de Podemos se ha quejado de la “polémica” despertada por esas palabras que él apoya: “No se puede consentir que la salud de nuestros hijos o de nuestros padres dependan de las limosnas de un multimillonario”.*

Totalmente de acuerdo. **Es responsabilidad del Estado y si esa salud depende de las “limosnas de un multimillonario” es porque el Estado ha fracasado en su responsabilidad de cubrir las necesidades de sus ciudadanos en la sanidad pública. Pero las donaciones no contribuyen al fracaso del Estado, son un síntoma de su fracaso y, en algunos casos, un paliativo.**

#### **La donación no establece prioridades**

Si ofrece financiar una actividad, ello no quiere decir que debe ser prioritaria para el Estado. Lo es para la Fundación. Y si no lo necesitan o no es prioridad, pueden rechazarla y si es algo necesario, ello libera recursos para otras actividades que se consideren prioritarias

#### **Y este es un caso de libro de texto**

Los enemigos de la responsabilidad empresarial, por la derecha, atacan la filantropía empresarial (de la empresa) con muchos argumentos, pero el más repetido es que la empresa no tiene que usar los recursos que pertenecen a todos los ac-



cionistas en actividades filantrópicas,<sup>19</sup> que se dedique a su responsabilidad que es la de ganar el máximo de dinero posible y que luego reparte dividendos y que cada accionista haga lo que quiera con ello. **Los que quieran hacer filantropía, que la hagan con su dinero, pero no con el dinero de la empresa. Esto en buena manera lo que hace la Fundación Amancio Ortega.**

#### IV. ¿Donaciones con dinero manchado?

Se podría alegar que la empresa ha obtenido mayores beneficios con la elusión fiscal y la explotación de los suplidores y que entonces parte de esos beneficios, y por ende parte de los dividendos, no son legítimos o éticos. Y extendiéndolo a la Fundación se podría alegar que esta tiene algunos recursos que son atribuibles a la elusión fiscal y a las condiciones laborales en sus suplidores. Pero esto debería demostrarse.

¿Será que las donaciones pretenden compensar por esto?

Pero no se deben atacar las donaciones, se debe atacar la irresponsabilidad empresarial y la incompetencia del Estado y la pasividad de la sociedad civil en particular de los consumidores, que también se benefician, vía menores precios, de la elusión fiscal y de las condiciones laborales en los suplidores.

#### V. Pero es que no hay nada nuevo bajo el sol

Esta polémica me recordó la situación de uno de los mayores filántropos de la historia, Andrew Carnegie<sup>20</sup>, que hizo su fortuna a finales de los ochocientos y prin-

<sup>19</sup> Aquí nos referimos a la filantropía pura y dura, no a la que tiene alguna relación con las actividades de la empresa y que puede ser parte de su estrategia operativa, la filantropía estratégica.

<sup>20</sup> El suscrito se benefició de las actividades filantrópicas del Sr. Carnegie. Estudié el doctorado gracias a una beca y me gradué de la universidad que había fundado en el 1900, con una donación de un millón de dólares (equivalentes hoy a unos US\$30 millones). Su propósito original era preparar la mano de obra calificada para sus plantas de producción de acero, *Carnegie Technical Schools*, después *Carnegie Institute of Technology*, hoy *Carnegie Mellon University* (una de las mejores universidades del mundo en ciencia y tecnología). Y fueron muchas las horas que pasé estudiando en la Carnegie Library of Pittsburgh a principios de los años setentas (entonces no existía ni *Google*, ni internet, ni libros electrónicos, todo impreso, dependíamos de bibliotecas físicas).



cipios de los novecientos con la industria del acero. Llegó a donar el equivalente hoy de US\$5.000 millones.

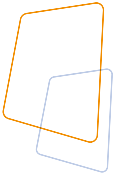
**Carnegie tenía muy clara la distinción entre la acumulación de riqueza y su redistribución caritativa, como actividades separadas, cada una guiada por sus imperativos morales. Su objetivo era acumular la mayor riqueza posible para poder redistribuirla. Una cosa era la empresa y la otra su filantropía personal. El problema es que esta separación de las actividades lo llevo a prácticas irresponsables en sus empresas con el objetivo de maximizar las donaciones.**

En el año 1892 cuando los sindicatos demandaban mejores condiciones laborales se declararon en huelga en una de sus plantas (un año después de la *Encíclica Rerum Novarum* que abogaba por los derechos de los trabajadores, pero más de 50 años antes de la Declaración Universal de los Derechos Humanos en el año 1948). Carnegie consideraba que los sindicatos tenían un impacto negativo sobre sus beneficios y no reconocía el derecho de asociación sindical. Para *romper la huelga* contrató un servicio de seguridad privada, que utilizó la violencia lo que se saldó con la muerte de nueve trabajadores y siete agentes y decenas de heridos (*ver video*). Después de esto, sin posibilidad de que los sindicatos defendiesen los derechos de los trabajadores, las condiciones laborales empeoraron, pero las ganancias aumentaron.

Pero Carnegie, como dice la cita al principio quería donar toda su riqueza. Una de sus principales actividades de filantropía fue la creación de las Bibliotecas Carnegie, como lugar de aprendizaje, cohesión y orgullo de la comunidad. En esa época era algo fundamental, en 1900 una biblioteca tenía un gran impacto en el progreso social. Creó casi 1700 bibliotecas a lo largo del país.

Pero, como en el caso de Inditex, con las diferencias del caso (elusión fiscal vs. muertos), algunas comunidades rechazaron las donaciones de Carnegie por su fama de despiadado capitalista. Los residentes de Pittsburgh protestaron por la biblioteca, la sala de conciertos y la galería de arte alegando que el dinero está manchado con la sangre de los trabajadores. Y Carnegie respondió que el pueblo debía poder separar sus múltiples defectos personales, de sus donaciones para las bibliotecas, salas de conciertos y galerías de arte, que no tienen ninguno.





*“El propósito más elevado del filántropo no es de suplantar la responsabilidad pública de cubrir las necesidades de la sociedad, sino el de apoyarla ya sea con proyectos demostrativos o con donaciones desafiantes.”*

Pretendía hacer la separación de como se obtiene el dinero del como se redistribuye, con el objeto de aislar el primero de los juicios morales. Esta separación entre la irresponsabilidad de la empresa y la filantropía hoy nos puede parecer cínica, como una compra de indulgencia por los pecados cometidos. Ganar más para donar más. Si bien el concepto es atractivo a primera vista, hoy no sería aceptable se exige que ese “ganar más” sea “ganar más, con responsabilidad”.

## **En resumen**

**Inditex y la Fundación Amancio Ortega son dos instituciones independientes.** Si Inditex evade impuestos que el gobierno la castigue, si los elude legalmente los gobiernos deben actuar para cerrar las lagunas legales. **Si Inditex tiene producción irresponsable**, el público consumidor debe ejercer su responsabilidad evitando sus productos y presionado a los dirigentes para que corrijan y eviten las violaciones de los derechos laborales identificadas.

Pero la Fundación debe juzgarse por sus propias actuaciones. Aceptemos las donaciones, a menos que vengan con condiciones que contravengas las prioridades y principios de los beneficiarios. O a menos que se demuestre que provienen de actividades ilegales o no éticas, lo que no está demostrado en las acusaciones de los políticos. Y en este último caso, corresponde al Estado supervisar y regular la actividad de la Fundación para evitarlo.

**Ojalá que los líderes políticos no necesiten los servicios que proporcionan los hospitales financiados por la Fundación Amancio Ortega, pero estoy seguro de que otros españoles lo sabrán apreciar en caso de necesidad.**

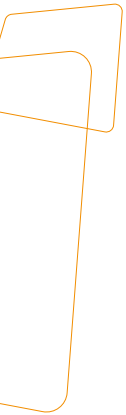
No son solo las empresas que tienen la visión de corto plazo y tratan de maximizar los beneficios con actuaciones irresponsables, si es necesario, abusando de la credulidad de los consumidores. Algunos políticos tienen esa misma visión y tratan de maximizar los votos, aunque sea con actividades irresponsables, abusando de la credulidad de los votantes.



Los políticos harían bien en dedicarse a mejorar la administración pública para evitar y corregir las fallas del Estado.

**¿Cree Ud. querido lector, que el Estado gestiona eficiente y efectivamente bien los impuestos de recibe y los asigna a las prioridades de la sociedad?.**

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





# Capítulo 1.8

## Buen ejemplo: Asumir responsabilidad por impactos indirectos

### I. El problema

¿Es responsabilidad de las empresas atender los problemas de la escasez de la vivienda o de su elevado costo? En principio no, ello se suele deber a una serie de factores estructurales y circunstanciales que están fuera del control de la mayoría de las empresas. Se supone que es el **mercado de la vivienda** el que debe responder a incrementos en la demanda, aunque en muchos casos ello está limitado por el espacio disponible o por regulaciones sobre la densidad de población.

**Pero hay algunos casos en los que esa escasez de vivienda se puede atribuir al impacto indirecto de algunas empresas, que complica un problema ya existente o lo hace surgir.** Este es el caso de grandes empresas en términos de números de empleados o de impacto financiero por los elevados sueldos que se pagan, o por ambos efectos, que tienen un impacto perceptible sobre el costo y disponibilidad de la vivienda

En EE. UU. hay un **par de casos muy paradigmáticos: Seattle y el área alrededor de San Francisco** (área de la bahía que incluye Silicon Valley, al sur y Oakland al este). En el primero se ubican empresas de gran impacto en el mercado de la vivienda como Amazon y Microsoft. En el segundo se ubican decenas de empresas de alta tecnología, con algunas de mucho impacto económico y social como Google, Apple, Facebook, Salesforce, Uber, Lyft, LinkedIn, Airbnb, eBay, Intel, Tesla, Yahoo, Netflix y Oracle, entre otras.

**En ambos casos, pero con diferencias de intensidad, el impacto sobre la vivienda se debe a los sueldos que se pagan por encima del promedio y la gran cantidad de personas que emplean.** En el caso del área de la bahía de San Francisco, está el agravante de que es la sede de muchas empresas emergentes que



tienen elevadas valoraciones (antes y al salir al mercado de valores) que hacen millonarios, en papel y en la práctica, a sus fundadores y accionistas. Y una de las primeras acciones que suelen tomar es mejorar la vivienda. Ello inicia un **efecto cascada sobre los precios de las viviendas, empujando a otras personas hacia abajo**, a buscar viviendas más económicas., eventualmente desplazado a los más vulnerables, al final de la cadena hacia la indigencia.

Desde el 2010, la zona de la bahía de San Francisco **ha creado solo una vivienda por cada cuatro empleos creados**, y en general con sueldos muy superiores al promedio, lo que conduce a una inmensa presión sobre la disponibilidad y el precio de la vivienda. Ello ha llevado a muchos a vivir en casas rodantes, en sus coches y hasta en la calle.

**El número de personas sintecho ha aumentado significativamente** en los últimos años, lo que ha conducido a deteriorar la imagen de la ciudad, con los mendigos y la correspondiente suciedad por las calles más céntricas. Por ejemplo, ha habido un aumento del 17% en el área de San Francisco y del 43% en los condados que incluyen a Oakland, al otro lado de la bahía. Dos tercios de estos viven en la calle, en vehículos y en campamentos. Y este es uno de los **impactos más visibles**, que ha estimulado a las autoridades y a algunas empresas a actuar. Concurrentemente ha habido aumentos significativos en el crimen, prostitución, drogas con impactos en la seguridad personal, que está provocando un éxodo de la ciudad hacia zonas lejanas, más económicas y seguras, con el correspondiente impacto sobre el tráfico.

## II. Medidas gubernamentales

El primer intento de actuación sobre este problema lo tomó la ciudad de **Seattle al proponer un impuesto especial a grandes empresas que les costaría US\$ 275 anuales por cada empleado. Fue denominado popularmente el “impuesto Amazon”**, en referencia a uno de los principales afectados y el que mas luchó por evitarlo. De hecho, mientras se discutía el impuesto paralizó la construcción de un edificio de oficinas de 17 pisos como medida de fuerza. Su cabildeo (y su poder) tuvieron efecto. El impuesto que, había sido aprobado con el consejo municipal el



14 de mayo del 2018 por unanimidad, **fue rescindido** el 12 de junio con el voto de siete de nueve concejales.<sup>21</sup>

**En el caso de San Francisco, un impuesto semejante logró aprobación.** En gran parte porque el problema es de mayor intensidad y amplitud en esa zona y porque en California propuestas de este tipo pueden ser llevadas a **referendos locales o estatales a solicitud de la población. El poder de cabildeo de las empresas se diluye.** En este caso, la Proposición C en San Francisco fue aprobada por el 60% de los votantes. El impuesto espera recaudar alrededor de US\$300 millones anuales para beneficiar a programas para los sintecho.

### III. Medidas empresariales

En ambos casos, algunas empresas destacadas también quisieron hacer su contribución, de forma complementaria. **En Seattle *Microsoft ofreció donar US\$500 millones para facilitar la construcción de viviendas asequibles.*** Esto es un **complemento** a los programas de la ciudad para los sintecho ya que presumiblemente será dirigido a la clase media y baja, que está siendo presionada desde arriba en términos de costos y disponibilidad. Los fondos no se usarán para la construcción de viviendas sino para facilitarla, apoyando programas de terceros con efecto multiplicador (**¿y Amazon?, bien gracias**).

**En el área de la bahía, *Google ha ofrecido destinar US\$1.000 millones para contribuir a resolver el problema.*** En este caso no hay donación y se trata de **financiar medidas, dentro de los mercados de vivienda, que tengan un efecto multiplicador.** Por ejemplo, Google pondrá en arriendo terrenos que posee valorados en US\$750 millones para que los gobiernos locales y promotores desarrollen viviendas. Adicionalmente creará un fondo de inversiones para proporcionar incentivos a los constructores y para hacer inversiones y otorgar préstamos para hacer inversiones en la construcción de viviendas asequibles. El programa no es una donación, es una inversión de Google ya que cobrará por el arriendo de los terrenos y por prestamos e inversiones que haga con el fondo. Ayudarán, pero **no es filantropía, es negocio responsable.**

<sup>21</sup> En el capítulo siguiente analizamos como Amazon ejerce su poder ante las presiones de sus stakeholders y algunos accionistas: *Activismo social y ambiental en Amazon: Buen intento, fallido.*



Adicionalmente, **filántropos del área de la bahía, incluyendo a Mack Zuckerberg el CEO de Facebook, a título personal, se han comprometido con US\$500 millones para proteger y expandir la vivienda asequible en el área.** También en este caso buscan un efecto multiplicador. Parte del dinero se usará para crear un fondo de inversiones que preservará el acceso a 175.000 familias y creará 8.000 nuevas viviendas en la década de los 20s, a través de préstamos y otros apoyos a grupos comunitarios. Incluye además un fondo de US\$40 millones para el apoyo a gobiernos locales en sus políticas y acciones que preserven el acceso a viviendas asequibles.

#### **IV. Implicaciones para otros países/regiones**

**Este ejemplo no es fácilmente generalizable** ya que son muy pocas las zonas donde se observa un crecimiento tan elevado en el empleo y en los sueldos, todo lo contrario, pero el resultado es muy semejante: dificultad para la obtención de viviendas asequibles. El caso que se observa en algunas ciudades de América Latina es resultado del crecimiento de la inmigración interna y, en el caso de España, de la externa. En estos casos, la responsabilidad de las empresas en la creación y resolución del problema es casi nula. Ello no obsta para que en casos puntuales algunas empresas se vean particularmente afectadas y puedan y deban tomar acciones, como mínimo con sus empleados y sus comunidades.

#### **V. En resumen**

La razón por la cual hemos considerado relevante presentar este caso no es porque sea aplicable a ciudades o zonas de Iberoamérica, es porque **es un buen ejemplo de cómo afrontar las externalidades negativas de las empresas.** A lo mejor no es su responsabilidad a nivel de una empresa en particular, pero sí es su problema, sobre todo a nivel colectivo, que es donde el impacto acumulativo se hace sentir.

Es también un buen ejemplo de sinergia entre las actuaciones gubernamentales y las empresariales y de la necesidad de las empresas de actuar, no solo para paliar el problema que las afecta, sino también para evitar males regulatorios mayores. **Buen ejemplo de Google, Microsoft y los filántropos del área de la bahía, mal ejemplo de Amazon.**

**Y de paso contribuye a mejorar la imagen de las empresas de tecnología, tan deteriorada últimamente.**



## Capítulo I.9

### Activismo social y ambiental en Amazon: Buen intento, fallido

**E**l activismo accionarial más activo, valga la cacofonía, es aquel que trata de mejorar la rentabilidad de las empresas a los accionistas, ya sea través cambios de dirigentes, estrategias, fusiones y adquisiciones o desinversiones, entre otros. Un par de ejemplos paradigmáticos de empresas responsables sometidas a estas presiones son el de Unilever (no exitoso) analizado en *¿Pueden las empresas responsables resistir los embates de los activistas financieros? (capítulo VI.7 del volumen V)* y el de Etsy (exitoso) analizado en *¿Pueden las empresas certificadas como responsables cotizar en bolsa? (capítulo VI.6)*.

No obstante, cada día es más frecuente ver activismo que pretende mejorar la responsabilidad social y ambiental de las empresas, aunque todavía tiene poco éxito, tienden a dominar los accionistas que consideran esta como un golpe a la rentabilidad, en general muchos de los fondos de inversión y fondos de cobertura (*hedge funds*).

En EE. UU., donde más se reporta sobre estas actividades, el año 2018 fue un año récord para propuestas ASG (ambientales, sociales y de gobernanza). Y una encuesta (*Edelman Trust Barometer Special Report on Institutional Investors*, 2018), entre 500 de los inversionistas con mayor poder colectivo (fondos de inversión globales), el 90% respondió que sus fondos habían cambiado sus estrategias de votación y/o involucramiento en los riesgos ASG, y dos tercios dijeron que el cambio había ocurrido en el último año.

**Pero es de enfatizar que este creciente interés representa solo la punta del iceberg. Lo importante es que las resoluciones sean adoptadas, que sean implementadas y que tengan impacto.**



## I. Propuestas a la Asamblea General de Accionistas de Amazon

Es grato ver cuando se presentan propuestas de resoluciones sobre temas no financieros (que serán financieros en el largo plazo). En este capítulo analizamos el caso de la Asamblea General de Accionistas de Amazon el 22 de mayo del 2019, porque es una empresa universalmente conocida y con un gran potencial de impacto en la cadena de valor, la logística mundial y el poder sobre los consumidores. **El caso es interesante por sus resultados sorprendentes. Se presentaron 10 propuestas de resoluciones sobre estos temas por diferentes grupos de accionistas y todas fueron rechazadas ([ver resultados aquí](#)). A primera vista todas las resoluciones parecen indiscutibles para una empresa moderna y en algunos casos su rechazo es incomprensible**, por lo que es instructivo considerar estas resoluciones para tratar de entender porqué fueron rechazadas y las implicaciones que esto puede tener para la empresa.

Este nivel de activismo revela el reconocimiento de grupos de accionistas de que los temas ambientales, sociales y de gobernanza, conllevan riesgos para el futuro de la empresa que se deben ser enfrentados. **La tensión es entre la visión cortoplacista de los accionistas tradicionales, activos en los mercados (que quieren ver el aumento del precio de la acción para venderlas) y los de largo plazo, de los tienen una visión más integral de la empresa y suelen poseer las acciones por períodos más largos de tiempo.**

Las diez resoluciones fueron las siguientes:

1

### ***Risks of Sales of Facial Recognition Software***

*Pide que la empresa consulte con expertos en derechos humanos para evaluar el impacto que el uso de la tecnología de reconocimiento facial, que posee Amazon, pueda ser usada para la invasión de la privacidad y la violación de esos derechos, especialmente por parte del gobierno de EE. UU. Nótese que no pide prohibición de su venta, solamente que se estudie el riesgo de impacto negativo. **Rechazada.***

2

### ***Independent Study of Rekognition.***

*(Rekognition es el nombre de la tecnología). Semejante al anterior. **Rechazada.**<sup>22</sup>*

<sup>22</sup> Estas dos actividades forman parte de la responsabilidad de la digitalización que comentamos en el capítulo 1.6.

3

### Report on Efforts to Address Hate Speech

Producción de un reporte que analice el potencial uso del lenguaje de odio y la venta de productos ofensivos. Nótese que solo se pide un reporte. **Rechazada.**

4

### Amazon's Plans for Disruptions Posed by Climate Change

Esta propuesta fue presentada por un grupo de empleados de Amazon y por su difusión y relevancia la comentaremos en más detalle más adelante. **Rechazada,** pero con el mayor porcentaje de aprobación, casi 31%.

5

### Reduce Food Waste

Inclusión en sus informes de sostenibilidad de información sobre el impacto social y medio ambiental de los desechos de alimentos en las operaciones de la empresa. **Rechazada.**

6

### Executive Pay-Incorporate Diversity & Sustainability Metrics

Pide que el Comité de Remuneraciones prepare un informe sobre la posibilidad de incluir medidas que relacionen la compensación de los directores al logro de metas de sostenibilidad, en particular de diversidad. **Rechazada.** Ni siquiera estudiarlo.

7

### Independent Board Chair

Pide que se adopte una política y que se cambien los estatutos para el presidente del Consejo (Directorio) sea un Consejero (Director) independiente. **Rechazada.** Actualmente es Jeff Bezos, que también es el Consejero Delegado (presidente).

8

### Majority Vote

Pide que las decisiones sobre las propuestas sean aprobadas por mayoría simple de los votos emitidos. Ahora Amazon, contrario a las buenas prácticas, cuenta las abstenciones como votos negativos, prácticamente asegurando siempre el rechazo. **Rechazada.**



9

### Gender Pay Equity

Pide la producción de un reporte sobre la media global de la brecha salarial por género, incluyendo las políticas asociadas y los riesgos operacionales, reputacionales y operativos y los riesgos relacionados con el reclutamiento y retención del talento femenino. **Rechazada.**

10

### Sexual Harassment

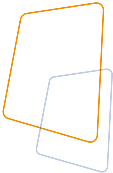
Pide que la empresa revise sus políticas sobre el tema y determine si es necesario adoptar e implementar políticas adicionales y reportar sobre los resultados de esta revisión. **Rechazada**, con el segundo mayor porcentaje de aprobación, 33%.

Como se puede observar parece que todas las resoluciones debieron ser aprobadas en una empresa que se considere medianamente responsable. Es de suponer que estos rechazos se derivan en gran parte de un **rechazo a la “interferencia” de los accionistas (minoritarios, ¿peculiares? ¿con agendas propias?)** en las operaciones de la empresa. En general, en estos casos se suele también **alegar que la empresa ya lo hace o que ello introduce costos innecesarios** (es de notar que casi todas las propuestas incluyen frases como la “producción de la información a costos razonables” y que “no incluya información confidencial que pueda dañar su posición competitiva”). **Como sea, no da una imagen de empresa responsable. ¿Está Amazon, por su poder, por encima del bien y del mal? Jeff Bezos parece creerlo así.**

## ***II. Resolución sobre el cambio climático***

La más paradigmática de estas resoluciones fue la presentada por 7.683 empleados en relación con las acciones de la empresa en el cambio climático. Esta **propuesta de resolución** pedía la preparación de un informe sobre los planes de la empresa para responder al cambio climático y como está reduciendo su dependencia de combustibles fósiles. La propuesta contó con un 31% de los votos emitidos, sin contar con las abstenciones. Este porcentaje es superior al del 26% logrado en promedio en resoluciones similares entre el 2015 y 2018.

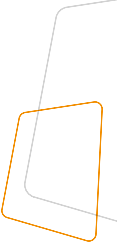




Y como se observa, en la resolución **no es que pidan reducciones en las emisiones ni otros compromisos**. Todo lo que se pide es un **informe sobre los planes**. Claro está que la empresa debe temer que una vez que se presenten los planes se pedirá el establecimiento de metas y acciones para su logro.

**Amazon alegó que ya cumplía lo solicitado** ya que había anunciado previamente de algunas iniciativas para reducir sus emisiones incluyendo un plan para que en el 2030 el 50% de todos sus envíos fueran neutrales en emisiones (programa de “envíos cero”). También anunció que presentaría un informe sobre sus emisiones a nivel de toda la empresa y anunció un plan de largo plazo para que 100% de su consumo de energía fuera de origen renovable.

**A pesar de estas iniciativas, los empleados expresaron su desconfianza a través de una *carta abierta* argumentando que estos planes no son suficientes para atender la crisis del cambio climático.** La carta pide fechas para el logro de los objetivos sobre energía renovable, la reducción de emisiones por envíos al 50% para el 2030 y el 100% para el 2050 y eliminar las inversiones en combustibles fósiles. La carta no tiene el mismo poder legal que una resolución, **pero muestra la preocupación de uno sus principales *stakeholders*, los empleados. Los otros, accionistas y, sobre todo los consumidores, parecen ser (¿somos?) más indiferentes. Y Jeff Bezos no estuvo presente durante la presentación de la carta.**



### **III. El dilema moral**

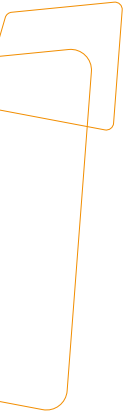
---

Mi pasión por la promoción del comportamiento empresarial responsable me dice que no debo seguir comprando en Amazon, **pero soy adicto** y no sé si lograré disminuir mis compras. **Y para colmo soy accionista de Amazon** y no sé como votan el fondo de inversiones donde tengo parte de mis ahorros (que es el segundo mayor accionista de Amazon después de Bezos) ni los gestores de fondos que contrata mi fondo de pensiones privado. **Es prácticamente imposible tener una cartera bien diversificada de inversiones que no contenga las acciones de Amazon, Apple, Google, Facebook**, etc. El primero de los fondos consideró una resolución en su Asamblea (que yo había respaldado) de votar a favor de este tipo de resoluciones, que fue rechazada (no es que no lo haga, es que rechazó hacerlo por resolución), y el segundo, del que yo fui vicepresidente por 20 años, también rechazó mi propuesta de incluir criterios ASG en la selección de algunos de los gestores de los fondos.



**Que fácil es hablar de responsabilidad, pero qué difícil es implementarla. ¿Es Amazon demasiado poderosa?.**

**¿Y tú qué harías?.**



# Capítulo I.10

## Compatibilidad entre directrices, incentivos, cultura y ética para la responsabilidad

### I. Mensajes contradictorios

El sindicato de trabajadores de un banco denuncia **contradicciones entre las instrucciones de los directivos y las expectativas sobre el comportamiento de los empleados.**

En el sitio internet del sindicato de los trabajadores de CaixaBank se han publicado dos artículos sui generis sobre la ética en las operaciones de la institución, *Mentiras arriesgadas: el activo y los productos vinculados a clientes* y *Stop auditorias por financiación de seguros de accidente plurianuales*<sup>23</sup> donde un representante del sindicato denuncia el conflicto entre las directrices y el entrenamiento que se les dan a los empleados en cuanto a su comportamiento en la promoción y venta de los productos financieros y los mensajes que reciben de los dirigentes (énfasis añadido):

*...leemos qué cosas debemos hacer (según el curso) y vemos qué cosas nos obligan a hacer diariamente en las oficinas.....**existen algunos DC que dan claras instrucciones de que no se apruebe ninguna operación de activo si no lleva asociada la contratación de un seguro.***

*Empiecen a aplicar sus propios principios y sean coherentes con sus palabras y sus enseñanzas. Hagan saber en las DT que **no se puede confundir las necesidades de los clientes con las necesidades y ansias de los Directores de Área de Negocio por ser los primeros en el ranking.***

<sup>23</sup> El primer artículo fue publicado el 7 de mayo y el segundo el 22 de septiembre del 2018, por Begoña Peiró, @secbcaixabank.



*No teníamos bastante con la presión comercial, millones de campañas, las órdenes de algunos jefes para que hagamos trampas e irregularidades en la comercialización de los productos para cumplir con las dichas campañas, que ahora nos llegan, caiditos del cielo, expedientes de auditoría que hacen referencia a la financiación de los Seguros de Accidente Plurianuales.*

*Amedrentar a la plantilla mediante sanciones laborales, además de ser de dudosa ética, es ineficaz si sus fieles mandos intermedios continúan amenazando y presionando con la consecución, de cualquier forma, de retos inalcanzables sin que importen los medios para conseguirlos.*

## II. Advertencia previa

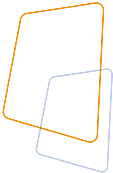
Es oportuno advertir que el objetivo del capítulo no es denunciar culpabilidad de los dirigentes de CaixaBank, ni respaldar lo que alega esta representa del sindicato. No tenemos acceso a información como para saber si lo que dice el sindicato es cierto, si en efecto existen políticas escritas sobre la venta de productos financieros asociados a operaciones activas o si los dirigentes presionan a los empleados y los evalúan en consecuencia, contradiciendo las políticas y los materiales de entrenamiento. Tampoco conocemos la magnitud, extensión, ni el impacto de este problema en particular o si más bien es un hecho aislado.

El objetivo del capítulo es aprovechar esta denuncia para ilustrar lo que es en realidad algo común, pero sobre lo que se escribe poco, cual es la contradicción ente las directrices, los incentivos, la cultura prevaleciente en las instituciones, especialmente las financieras y la ética personal. El capítulo pretende llamar la atención sobre este problema.

## III. ¿Basta con reglas para el comportamiento ético? Condición necesaria por no suficiente

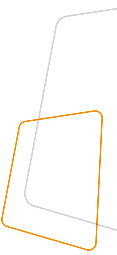
Obviamente no, los artículos del sindicato son un claro ejemplo de ello. Las reglas (políticas, procedimientos, códigos, cursos, etc.) se suelen vender como si representaren la realidad cuando solo representan aspiraciones que, como vemos





**muchas veces, están en contradicción con la ejecución en la práctica.** Y esto es muy ilustrativo de los resultados de las **calificaciones de responsabilidad** de las empresas elaboradas por instituciones especializadas, donde **lo que se evalúa son la existencia de esas políticas, procedimientos, códigos, etc. y no su implementación en la práctica.** Lo primero se suele basar en el análisis de la información que suministra la empresa y lo segundo requeriría de auditorías de la efectividad de su implementación. **Las calificadoras solo analizan lo primero** y las encuestas entre el público sobre la responsabilidad de las empresas solo toman en cuenta la **percepción**, ni siquiera la existencia de las reglas. Lo mismo sucede con las aseguraciones emitidas sobre los informes de sostenibilidad. **Y estas diferencias entre la teoría (lo que dicen) y la práctica (lo que hacen) es lo que lleva a muchos a calificar la RSE como un lavado de cara.**

El caso mencionado arriba parece diseñado para cubrirse las espaldas: hay directrices escritas (positivo) sobre el comportamiento responsable que se pueden comprobar en auditorías, pero **no se puede comprobar que las instrucciones verbales (negativo) contradicen esas directrices** y las enseñanzas en los cursos o el sesgo que se introduce en las evaluaciones de los subordinados que han cumplido las instrucciones escritas pero no las verbales (en este caso de presionar la venta de productos financieros innecesarios (seguros) para el cliente para obtener el producto deseado (préstamo)).<sup>24</sup>



Un curso no es garantía de que se ha aprendido y mucho menos de que se implementará lo enseñado. ¿Se hace seguimiento a los cursos? ¿se implementan las enseñanzas o se ignoran? Un código de ética no es garantía del comportamiento ético. ¿se analizan las violaciones del código de ética? ¿se penalizan? ¿se reportan?

La brecha entre la teoría y la práctica la explican los incentivos, la cultura empresarial y la ética personal, que comentamos más adelante.

Un curso no es garantía de que se ha aprendido y mucho menos de que se implementará lo enseñado. ¿Se hace seguimiento a los cursos? ¿se implementan las enseñanzas o se ignoran? **Un código de ética no es garantía del comporta-**

---

<sup>24</sup> Ver los artículos [¿Cuál es la responsabilidad social de las instituciones financieras? \(capítulo V.1 del volumen II\)](#) y [Ética en el Sistema Financiero: ¿Posible? \(capítulo V.2 del volumen III\)](#).



**miento ético.** ¿se analizan las violaciones del código de ética? ¿se penalizan? ¿se reportan?

**La brecha entre la teoría y la práctica la explican los incentivos, la cultura empresarial y la ética personal, que comentamos más adelante.**

## **IV. CaixaBank es una institución calificada como responsable ¿Basta?**

CaixaBank está calificada como **una de las instituciones financieras más responsables del mundo.** Pertenece al *Dow Jones Sustainability Index* versión Mundial y versión Europa, al índice *FTSE4Good* Global, Europa e IBEX, al *Ethibel Excellence Investment Registers* Mundial y Europa, al *Eurozone 120 Index*, al *MCI Global Sustainability Index*, al *STOXX® Global ESG Leaders indices*, está en la *Climate A List*, del *Climate Disclosure Project*, y está calificada como *Empresa Prime* por IES-oekom. **Es muy posible que no exista otra institución financiera con todas estas calificaciones.**

Pero **¿han evaluado todos estos evaluadores la responsabilidad de los productos que vende CaixaBank y como los vende o solo han evaluado lo que les dice CaixaBank que hace? ¿Basta?**

En lo referente a la responsabilidad del producto el Código Ético y Principios de Actuación de CaixaBank, establece algunos criterios:

....ofrecer un trato excelente con los productos y servicios más adecuados para cada cliente.

.... una oferta de productos adecuada y completa y una excelente calidad de servicio, con el **compromiso de aportar valor** a clientes, ....

Los servicios y productos que CaixaBank ofrece a sus clientes.... debe procederse a su comercialización según las **normas y condiciones establecidas....** (énfasis añadido).

Esto es un buen ejemplo de la dificultad en regular el comportamiento. **“Más adecuados”** ¿de acuerdo con quién?, **“aportar valor”** ¿de acuerdo con quién?, **“normas y condiciones establecidas”** ¿son implementadas? ¿son del conocimiento del cliente? **¿Basta?**

En el *Informe corporativo integrado para el 2017*, se menciona que se han impartido 227 talleres de educación financiera para colectivos vulnerables, con más de 3.250 asistentes. ¿Se les enseña a solo aceptar los productos que necesitan? No podemos conocer **el impacto que la participación en estos cursos pueda haber tenido sobre las prácticas irresponsables que denuncia el sindicato.**

Isidre Fainé, presidente de Criterias Caixa (holding de las acciones que la Fundación Bancaria “la Caixa”, posee en CaixaBank) **ganó el premio, como dirigente líder en responsabilidad, Grandes Empresas y Entidades Sistémicas en España; sus Líderes y la RSE.**<sup>25</sup> En esos momentos estaba siendo investigado por la Audiencia Nacional por una serie de operaciones complejas realizadas para que CaixaBank tomase el control del banco luso BPI. No pretendemos alegar culpabilidad, solo reportamos el hecho por parecer relevante a la discusión.

Además, CaixaBank patrocina la Catedra de Responsabilidad social de la empresa en el IESE.

## V. Principios de Banca Responsable

El 26 de noviembre del 2018, se lanzó en París el borrador de los *Principios de Banca Responsable*, impulsado por la UNEP FI cuya firma se espera en septiembre de 2019 en la sede de la ONU. Estos principios están mayormente orientados hacia la contribución de las instituciones financieras para el desarrollo sostenible, en particular para su contribución al logro de los ODS, como es de esperar en iniciativas en el ámbito de las Naciones Unidas. Pero tienen un *Principio sobre Clientes (número 3)* que es parcialmente relevante para la discusión de este capítulo. **El objetivo del Principio es estimular prácticas responsables en la utilización de los recursos** y las sugerencias de implementación se concentran en la utilización

<sup>25</sup> Ver el artículo *Premios de RSE a dirigentes: ¿De qué? ¿Qué valor agregan? (capítulo I.7 del volumen V).*



de los recursos en actividades sostenibles y responsables **y de pasada sugieren la expansión de la bancarización** a través de la incorporación de clientes con menores capacidades financieras y de conocimiento y sugieren programas de alfabetización financiera.

En vista de la discusión precedente, esto parece una vez más insuficiente. **Los Principios no mencionan la responsabilidad en la venta de productos financieros responsables.** Es algo así como vender cigarrillos y no advertir de los daños que pueden causar, de venderle un revolver a un desequilibrado mental, o más concretamente para el caso de este capítulo, de vender un coche con la obligación de comprar además una moto por si el coche se avería.

Cuando escribía el artículo original llegó a mi conocimiento uno publicado el 17 de enero del 2019 por José Antonio Lavado, en AgoraRSC, *Los Principios de Banca Responsable ¿Cómo “bajarlos” al día a día?*, que, como su nombre indica, se preocupa de la implementación de los Principios, más allá del contenido del borrador. Comentando aquel Principio, dice algo particularmente relevante para nuestra discusión, que no está en el texto de los Principios:

*“.....se requiere realizar un esfuerzo especial con el equipo comercial y de atención al cliente ..... aplicación en las relaciones que el área comercial establece con los clientes de forma cotidiana. Para ello, puede resultar aconsejable la creación de “espacios de reflexión ética” o **“espacios de reflexión para la responsabilidad”** donde las personas del área comercial puedan ir compartiendo y resolviendo los problemas éticos que se les plantean utilizando métodos de deliberación en sus respectivos equipos para ir aprendiendo a integrar la ética y la responsabilidad en la toma de decisiones” (énfasis añadido).*

**Que, en vista de la discusión precedente, diríamos que debe incluir no solo al equipo en contacto directo con el cliente, sino a los dirigentes que son responsables de la implementación de la política comercial y de los Principios, aquellos que dan mensajes confusos en cuanto a las prioridades.**

**De lo contrario, estos Principios se convertirán en otro Código de Ética, un documento aspiracional muy bonito pero inefectivo, porque los incentivos y la cultura pueden seguir en conflicto con las disposiciones escritas y afectar negativamente su implementación.**





¿Quién es responsable en una institución financiera de que los productos sean responsables, sean vendidos de forma responsable y utilizados de forma responsable?

## VI. Incentivos, cultura empresarial y ética personal

De la discusión precedente debe haber quedado claro que el comportamiento es de muy difícil regulación, no se pueden especificar todas las posibilidades, todos los detalles, sin que sean inmanejables (“hecha la ley, hecha la trampa”). Se debe recurrir a principios, guías, lineamientos, etc. de carácter general. **Entonces la implementación depende de los incentivos, explícitos e implícitos, que enfrentan las personas, el entorno es que se desenvuelven las actividades, lo que llamamos la cultura empresarial” y de la ética personal.**

**Toda organización tiene incentivos implícitos y explícitos para guiar el comportamiento.** Y aquí no nos referimos solamente a estímulos monetarios explícitos, tipo promociones, bonificaciones o aumentos salariales en respuesta a ciertos comportamientos. **Por incentivos, positivos (estímulos) y negativos (penalizaciones), entendemos todo lo que guía el comportamiento,** que puede incluir cosas tan sencillas como la demostración de aprecio por el trabajo, reconocimientos por parte de los líderes, asignación de tareas especiales, etc. Varios estudios han encontrado que los incentivos financieros pueden ser perversos (se hará el bien solo si pagan por ello) y que los no monetarios pueden ser más efectivos (dirigidos a la persona como ser humano).<sup>26</sup> De cualquier manera, **las personas reaccionan a los incentivos.**

Y todo esto se desenvuelve en **una cultura empresarial,** más o menos definida, pero que existe en todas las organizaciones. Una definición muy aceptada es que **“la cultura organizacional es el sistema de supuestos compartidos, valores, creencias, que gobiernan el comportamiento de las personas en las organizaciones”.** En general las instituciones financieras, por la naturaleza del mismo negocio al que se dedican suelen tener una **cultura que prioriza los resultados financieros y la competencia entre agentes, muchas veces comprometiendo otros objetivos,**

<sup>26</sup> Ver la serie de cinco artículos *Sin incentivos no hay paraíso (capítulo III.9 del volumen II)*.



**en particular los del comportamiento responsable, cuando hay conflicto.** No es que todo vale, que el fin justifica los medios, pero las prioridades son los resultados y como dice uno de los artículos del sindicato *“... los mandos intermedios continúan amenazando y presionando con la consecución, de cualquier forma, de retos inalcanzables sin que importen los medios para conseguirlos...”*.

Estas instituciones suelen tener incentivos financieros sobre el logro de resultados financieros y el personal suele ser uno que reacciona mucho más a incentivos monetarios que a los no monetarios. **Esta cultura es poco conducente al comportamiento responsable ante la sociedad.** Como contraste podemos mencionar que las organizaciones de la sociedad civil suelen tener una cultura que prioriza la empatía, el trabajo en equipo, el hacer el bien. Para no alargar el capítulo remitimos al lector a la serie de artículos donde hemos analizado esto en más detalle. <sup>27</sup>

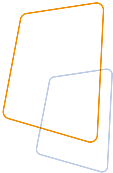
**La ética personal es el fundamento del comportamiento, que puede sobreponerse a los incentivos que enfrenta y a la cultura de la organización.** Debería ser condición suficiente, pero la presión que estos dos elementos ejercen puede comprometerla, especialmente en casos en que ese empleo es crítico para la persona. No es fácil mantenerla ante incentivos perversos o en culturas no conducentes, cuando se corre el riesgo del despido o de la democión. Es fundamental para el comportamiento responsable, **pero si es débil será arrasada por el entorno.**

## VII. Otro ejemplo

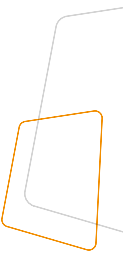
Para ilustrar esto, consideraremos un ejemplo en la misma línea de la denuncia del sindicato de CaixaBank, el caso de algunos **bancos de desarrollo**. Su objetivo es promover la contribución al desarrollo económico y social de países menos desarrollados. Para ello la clave son la ejecución sistemática de proyectos que tienen impacto, generalmente a lo largo de muchos años, y así está contemplado en las políticas y procedimientos de esas instituciones. Sin embargo, **los incentivos implícitos que enfrentan los oficiales son el volumen de aprobaciones de proyectos en el corto plazo, no la efectividad de su ejecución del proyecto, no el impacto que puedan tener.**

<sup>27</sup> Ver artículos *Cultura empresarial para la responsabilidad* y *Cultura empresarial y cultura de responsabilidad social. IVa. Parte: ¿Cómo debe ser la cultura para que sea de responsabilidad?* (capítulos II.8 del volumen V y III.7 del volumen IV).





Se evalúa ex ante la calidad e impacto de los proyectos, parece que se le da importancia, pero lo que se enfatiza en las publicaciones y lo que se comenta en las reuniones internas es la cantidad. **Entre líneas el mensaje es que lo importante es el volumen de aprobaciones.** Los informes al Consejo, el informe anual y otras publicaciones darán énfasis en este volumen en el presente como si ello fuera sinónimo de impacto de la ejecución futura. Ello no quiere decir que estas instituciones son indiferentes al impacto, no lo son, lo que quiere decir es que se considera, pero al final el mensaje, no tan subliminal, que recibe el personal es volumen de aprobaciones. Y con muy contadas excepciones **las remuneraciones no están ligadas ni a cantidad ni a calidad, pero implícitamente se considera el volumen de aprobaciones en las evaluaciones para aumentos y promociones. La cultura no es conducente a impacto en el largo plazo, que debe ser el objetivo de estas instituciones.**



### ***VIII. En resumen***

**Las directrices escritas (políticas, procedimientos, códigos, etc.) sobre el comportamiento responsable son útiles y necesarias para guiar la actuación de los empleados, pero son solo condición necesaria. Corren el riesgo de ser meros instrumentos aspiracionales, a menos que sean respaldados por un sistema de ética personal, de incentivos explícitos e implícitos y operen en una cultura conducente a ese comportamiento responsable.** De tal manera que es este conjunto de incentivos, cultura empresarial y ética personal el que determina el comportamiento, siendo, en la práctica, mucho más poderoso que las directrices que muchas veces acaban en teoría, abrumadas por la realidad.



## Capítulo I.11

### Pornografía y la responsabilidad social de MasterCard: ¿Cínica?

En diciembre del 2020 MasterCard anunció **que no permitirá el uso de sus tarjetas de crédito para hacer pagos a Pornhub, el sitio de pornografía más grande del mundo.** También lo anunció Visa y lo había hecho PayPal. En este capítulo consideramos la decisión de MasterCard de suspender sus transacciones basada en su supuesta responsabilidad social.

Estas acciones surgen como consecuencia **de un artículo de denuncia en el New York Times, NYT, *The Children of Pornhub*,** sobre el uso en el sitio de pornografía de menores, violaciones, pornografía de venganza, cámaras ocultas no autorizadas, violencia a las mujeres, entre otras aberraciones. **¡Viva la responsabilidad social de los (algunos) medios!**

Pongamos un poco de contexto a la situación. **PornHub tiene 42 000 millones de visitas al año** (la población de la tierra es de 7 800 millones), **120 millones de visitas diarias, es el 10º portal más visitado del mundo.** Y en el año de la pandemia, las visitas aumentaron considerablemente. Sus ingresos provienen de suscripciones a canales premium, pero también de la publicidad que se exhibe en el sitio, que recibe casi **3 000 millones de impresiones** publicitarias diarias. Los usuarios **suben 6,8 millones de videos al año**, con poco control por parte del sitio y de allí el problema denunciado. Produce un detallado **informe anual** sobre la actividad del sitio.

No es posible conocer los ingresos de la empresa ya que está en manos de inversionistas privados. La casa matriz, que gestiona decenas de sitios semejantes, tiene sede fiscal en Luxemburgo y sede administrativa en Montreal, Canadá. Es “el YouTube de la pornografía”.

**¿Cuáles son las razones de MasterCard para la cancelación?** En una **entrevista a Anjay Banga a finales del 2020, el CEO saliente de MasterCard, con Kara Swisher,** periodista del New York Times, se le preguntó **que quiere decir ser socialmente**



**responsable** si MasterCard hace negocios con productos y servicios controver-  
siales como armas, alcohol, píldoras anticonceptivas, apuestas, entre otros<sup>28</sup>. Su  
respuesta:

*“Yo tengo que seguir un estándar legal. No estoy tratando de seguir un estándar moral. Yo personalmente aborrezco todo lo relacionado a la venta de armas. No poseo un arma. También aborrezco el comercio de pornografía. Pero ¿sabes? No se trata de eso. Hay leyes en el país y nosotros estamos tratando de trabajar dentro de las leyes.... La decisión de dejar de hacer negocios con Pornhub fue fácil”.*

**Reconoce que la cancelación es por motivos legales, no morales. El impacto sobre las finanzas de MasterCard es minúsculo.** Gestiona transacciones por más de US\$ 6 500 000 millones anuales y las de Pornhub son una minucia en comparación. Creo que la exposición que dio el artículo del NYT al problema despertó su preocupación por **su eventual responsabilidad legal al “facilitar” el tráfico de videos** que violan reglas y muestran violaciones de la ley. No tienen problemas en facilitar las adquisiciones de armas, por ejemplo. Creo que el CEO diría “Si es legal, lo hacemos, no estamos para juzgar moralidad”.<sup>29</sup>

**Y es interesante destacar que lo hicieron después de que el NYT lo denunció y se dieron cuenta de la posible responsabilidad legal. No parece que les preocupaba cuando nadie lo sabía. ¿Responsabilidad social? Sí, pero solo cumpliendo leyes.**

La denuncia del NYT y la presión de MasterCard, **ha sido efectiva en eliminar los videos de contenido explotador y de proveniencia dudosa. Pornhub quitó más de 10 millones de videos** de los 13,5 millones que tenía en sus sitios y anunció que solo aceptará los de usuarios debidamente verificados y que ampliará el número de los moderadores de contenido y su ámbito. Entre los 10 millones de

<sup>28</sup> Ver los resultados de una encuesta en el 2013 de Cumpetere sobre la responsabilidad de los productos y servicios en [Responsabilidad del producto: ¿Regulación o libertad de selección?](#) y en [Productos por los que hay demanda o los productos que contribuyen al desarrollo](#). Una de las preguntas se refería a la pornografía en internet: el 10% opinó se debe dejar a la decisión libre del consumidor, un 25% que se debe regular la información disponible al público para que este tome su decisión, un 30% que se debe regular la oferta, un 28% que se debe prohibir y un 7% no tenía opinión.

<sup>29</sup> Ver [Legislar la moral: Productos irresponsables](#) donde comentamos un artículo que alega que legislar la moral es contra-productente.



videos cancelados están los subidos por usuarios que no son corroborables, no solo los de contenido explotador. "Hay que curarse en salud"

**La denuncia del NYT y la eliminación de algunas modalidades de pago no detendrán el negocio, pero si lo harán más "responsable"**. Es demasiado popular. Afectarán las modalidades de pago, pero seguramente se crearán nuevas para que los usuarios sigan teniendo acceso a la parte de pago (los mayores ingresos, por publicidad, no se verán afectados). **¿PornCoin? ¿PornCard?**

Y una externalidad interesante: las industrias de la prostitución y de la cinematografía del sexo (videos producidos por productores y "artistas" "responsables") han protestado vehementemente ya que les quitan fuentes de ingresos **La ironía de la ironía es que "pagan justos (industria del sexo) por pecadores (los que cargan videos explotadores)"**. **¿El pecado es relativo?**

**Buena ilustración de la responsabilidad de los medios (yo incluido, que lo difundo) y menos buena la de un medio de pago, por razones de riesgo legal y no de responsabilidad social...y muy buena publicidad.**



# Capítulo I.12

## Economía, el mercado y la empresa en la encíclica Fratelli tutti

*En efecto, no se trata de dar lo superfluo, sino de ayudar a pueblos enteros, que están excluidos o marginados, a que entren en el círculo de desarrollo económico y humano.*

**Juan Pablo II en la encíclica Centesimus Annus (1991)**

El día de San Francisco (4 de octubre, 2020), el papa Francisco firmó en Asís la encíclica *Fratelli tutti*, (Hermanos todos) donde aboga por la inclusión de todos los seres humanos como criterio para juzgar todos los proyectos políticos económicos sociales y religiosos (fraternidad).<sup>30</sup> La encíclica cubre una gran cantidad de aspectos referentes a estos temas (97 páginas y 287 párrafos y 288 notas al pie), la gran mayoría de los cuales están fuera de mis competencias, por lo que me limitaré a **comentar los relacionados con economía y en consecuencia a los mercados y las empresas y el papel de la política en ello.**

Es una coincidencia que se publica solo tres semanas después del quincuagésimo aniversario de la publicación de famoso artículo de Milton Friedman *“La responsabilidad social de la empresa es aumentar sus ganancias”*. Lo hacemos notar solo porque ese aniversario dio lugar a una avalancha de artículos evaluando la vigencia de los postulados de Friedman.<sup>31</sup> **Ese artículo y la encíclica tienen un fundamento en común: el objeto de los beneficios. Sin embargo, representan dos polos extremos en cuanto al papel de los mercados en el desarrollo económico.** Haremos un breve contraste entre las dos posiciones. Son sintomáticos de

<sup>30</sup> Hemos comentado anteriormente las implicaciones para la responsabilidad empresarial de dos encíclicas *Encíclica Laudato si: Implicaciones para la responsabilidad de las empresas ante la sociedad, La responsabilidad de la empresa en la encíclica Caritas in Veritate* (capítulo I.10 del volumen I), y de un documento del Vaticano, *La RSE en el documento del Vaticano Oeconomicae et Pecuniariae Quaestiones*.

<sup>31</sup> Ver los artículos *Puede, en el largo plazo, ser del interés de la empresa.....: 50 años de Friedman y Friedman, The Economist y la perpetuación del pasado*, (capítulos II.2 y II.3 de este volumen).



lo que hemos progresado, pero también de lo mucho que todavía falta para lograr una economía más justa.

## I. Economía y mercado

Debo enfatizar que lo que sigue son mis reflexiones basadas en la lectura de la encíclica, **no lo que dice la encíclica**. Para esto he reproducido los párrafos (con énfasis añadido) que son claves para darles sustento y entenderlas, preparar al lector para la discusión y porque expresan mejor las ideas que lo que hacen mis comentarios. Las citas más relevantes en la discusión que sigue son las siguientes (énfasis añadido):

*Hay reglas económicas que resultaron eficaces para el crecimiento, pero no así para el desarrollo humano integral. Aumentó la riqueza, pero con inequidad, y así lo que ocurre es que «nacen nuevas pobrezas». Cuando dicen que el mundo moderno redujo la pobreza, lo hacen midiéndola con criterios de otras épocas no comparables con la realidad actual. Porque en otros tiempos, por ejemplo, no tener acceso a la energía eléctrica no era considerado un signo de pobreza ni generaba angustia. La pobreza siempre se analiza y se entiende en el contexto de las posibilidades reales de un momento histórico concreto.*

*Si la sociedad se rige principalmente por los criterios de la libertad de mercado y de la eficiencia, no hay lugar para ellos, y la fraternidad será una expresión romántica más.*

*El derecho de algunos a la libertad de empresa o de mercado no puede estar por encima de los derechos de los pueblos, ni de la dignidad de los pobres, ni tampoco del respeto al medio ambiente, puesto que «quien se apropia algo es sólo para administrarlo en bien de todos»*

*El mercado solo no resuelve todo, aunque otra vez nos quieran hacer creer este dogma de fe neoliberal. Se trata de un pensamiento pobre, repetitivo, que propone siempre las mismas recetas frente a cualquier desafío que se presente. El neoliberalismo se reproduce a sí mismo sin más, acudiendo al mágico “derrame” o “goteo” –sin nombrar-*





**lo— como único camino para resolver los problemas sociales. No se advierte que el supuesto derrame no resuelve la inequidad, que es fuente de nuevas formas de violencia que amenazan el tejido social. Por una parte, es imperiosa una política económica activa orientada a «promover una economía que favorezca la diversidad productiva y la creatividad empresarial», para que sea posible acrecentar los puestos de trabajo en lugar de reducirlos.**

Los aspectos del sistema económico y los resultantes mercados son de relativa menor cobertura en la encíclica (menos de un 10%), pero no obstante contienen posiciones firmes. De hecho, para **algunos comentaristas la encíclica es un manifiesto anti-neoliberalismo y anti-mercado**. Pero hay que recordar que la Iglesia Católica ha reconocido desde los comienzos de su Doctrina Social **el derecho a la propiedad privada** (Encíclica *Rerum Novarum* del papa León XIII (1891), **pero reconoce que debe ser puesta al servicio del bien común. Esa encíclica rechazaba por igual el socialismo y el capitalismo irrestricto.**<sup>32</sup>

**Esta encíclica es mucho más y mucho menos que una crítica al neoliberalismo. Más porque cubre el papel de la política como defensor del bien común contra las injusticias propias del sistema económico**, la organización de la sociedad, en particular el empoderamiento de la persona y sus comunidades (subsidiariedad) y el papel de la religión para destacar los problemas y ofrecer solaz espiritual. Y no se limita a criticar el sistema económico, sino que además describe los efectos que tiene sobre **su principal preocupación: la exclusión y por ende la dignidad personal**. Y es menos, porque al poner el énfasis en los sistemas e instrumentos subestima el **papel que tiene el comportamiento de los participantes en ese mercado**. Tanto los cambios en los estímulos (léase incentivos) bajo los cuales opera el sistema económico, como la reacción de los participantes son necesarios para reducir esa exclusión, como comentamos más adelante.

**Desde el punto de vista de la economía, el mercado y la empresa, el hilo conductor de la encíclica, aunque no lo expresa en este lenguaje, es la tensión entre la eficiencia económica a la que conducen las decisiones basadas en la aplicación de las técnicas economicistas y el logro de la equidad, la justicia y la**

<sup>32</sup> Y a los que creen que lo de que la propiedad privada conlleva responsabilidades es una ideología de izquierdas recordemos que constituye el artículo 14 literal 2 de la Constitución de Alemania que establece que *“la propiedad impone deberes. Su uso debe además servir al bien común.”*



**inclusión.** La eficiencia económica puede conspirar contra estos aspectos. Viene a la memoria el cliché de que la derecha se interesa por agrandar la torta y que la izquierda por repartirla. **La encíclica no se opone a agrandar la torta, pero sí a que la torta la disfruten solo algunos y aboga por una distribución más inclusiva, más equitativa,** por el aprovechamiento del capital humano y potencial de los excluidos y la realización de su dignidad.

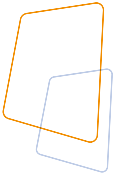
**La teoría microeconómica en su versión convencional predica la toma de decisiones basadas en un solo criterio, la eficiencia económica, medida en términos monetarios, cuantificables.** Para la asignación de los escasos recursos propugna directa o indirectamente la primacía de la maximización del valor económico para las partes involucradas. **Es una toma de decisiones con un objetivo. En la aplicación generalizada no se incluye la optimización de múltiples objetivos** que incluirían además el impacto sobre la equidad y la justicia del intercambio.

**Conceptualmente se debería maximizar el valor para la sociedad, que incluye además de la eficiencia los demás criterios mencionados.** En la práctica es muy difícil hacerlo, no solo por las dificultades de determinar esos otros criterios, sobre los cuales la sociedad puede no tener consenso, sino además porque también tienen tensiones entre sí. Como diría un economista “si fuera fácil ya se habría hecho”. En términos matemáticos sería como querer resolver un sistema de ecuaciones con más variables que ecuaciones. **Pero lo grave es que no se intente, aun sabiendo que la solución no será óptima, y que se suponga, sin cuestionamiento, que el objetivo económico es el único que importa. La disyuntiva, desde el punto de vista de la sociedad, es: ¿debemos usar valores precisos pero inadecuados o valores adecuados pero imprecisos?**

Y el uso de los criterios de eficiencia, ante la escasez natural de recursos para satisfacer las necesidades de la sociedad de las empresas y los individuos, **trae como consecuencia que cada uno busque sus intereses, promueva el individualismo y desestime la solidaridad y el bien común.** Y siendo el dinero el denominador común que permite el acceso a los escasos recursos, se convierte en criterio para tomar decisiones. La técnica economicista y una economía basada en el dinero se refuerzan mutuamente **para concentrar aún más el poder en los que ya cuentan con dinero** para participar en las actividades de intercambio, en detrimento de aquellos que no tienen los recursos para participar.

**Pero esto no es ataque a los mercados, que cuando funcionan, proveen un ser-**





**vicio muy valioso a la sociedad. El problema es la aplicación del mecanismo del mercado libre, sin controles o restricciones a actividades que no pueden ser equitativamente transadas<sup>33</sup> o que no cumplen con las condiciones para que los beneficien a todos**, para lo cual todos los participantes deben tener acceso a “información perfecta” sobre los bienes y servicios a ser transados y que haya competencia entre compradores y entre vendedores.

**Pero la encíclica tiene una preocupación adicional: el acceso a estos mercados por parte de todos, sin exclusiones.** Y el principal mercado para los pobres y excluidos es el mercado laboral, que es el principal antídoto contra la pobreza, la principal fuente de dignidad para los seres humanos y uno de los mercados más imperfectos, en general, con exceso de oferta, lo que lleva a transacciones a precios que no son justos, con asimetría de beneficios.<sup>34</sup>

El reciente surgimiento del sentimiento generalizado en contra de la globalización es una manifestación muy tangible de esta asimetría en la distribución. **En el promedio, la sociedad gana con la globalización, pero el promedio esconde una gran variación entre los beneficiados y los perjudicados.** El Brexit fue un caso paradigmático. Los gurús económicos se esforzaron en demostrar los beneficios, a nivel agregado, de la continuación de la permanencia del Reino Unido en la Unión Europea, pero **los votantes no sentían los beneficios agregados, sentían los impactos desagregados, a nivel individual y comunitario.** Recordemos el caso del estadístico que no sabía nadar y que se ahogó tratando de cruzar un río que tenía una profundidad promedio de un metro.

En la discusión del papel de los mercados, a algunos le vendrá a la mente la conocida (¡y abusada!) cita de Adam Smith (1776) en su tratado de economía *Investigación de la naturaleza y causas de las Riquezas de las Naciones*.<sup>35</sup>

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

<sup>33</sup> Ver el artículo [Lo que el dinero no puede comprar: Límites morales de los mercados](#)

<sup>34</sup> Ver el artículo [¿De quién es la culpa si el capitalismo no funciona? Segunda Parte: ¿Qué es capitalismo y el libre mercado? \(capítulo VII.4 del volumen V\).](#)

<sup>35</sup> Ver el artículo [Friedman y Smith: ¿Enemigos de la responsabilidad de la empresa? \(capítulo I.9 del volumen III\).](#)



que se usa para defender los mercados (libres) y destacar la importancia del egoísmo. **Pero lo que es en realidad es una defensa del acceso a los mercados para poder intercambiar el fruto de los esfuerzos y un estímulo al trabajo productivo y hoy en día, añadiríamos, al emprendimiento y la innovación.**

**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, que son el centro de atención de la encíclica.

## **II. Empresas y comportamiento de los empresarios**

Sobre esto es relativamente poco lo que dice la encíclica por lo que nuestros comentarios van más allá de su contenido porque creemos que es importante analizarlo en más detalle **al ser la empresa la fuente de la mayor parte del empleo y la que ofrece posibilidades de incluir en el círculo de intercambio a los excluidos y de mejorar el bienestar de los incluidos.** Los pocos párrafos incluidos, con alguna relación, son los siguientes:

*Mi crítica al paradigma tecnocrático no significa que sólo intentando controlar sus excesos podremos estar asegurados, porque **el mayor peligro no reside** en las cosas, en las realidades materiales, en las organizaciones, **sino en el modo como las personas las utilizan.** El asunto es la fragilidad humana, la tendencia constante al egoísmo humano .....*

*Pero en todo caso estas capacidades de los empresarios, que son un don de Dios, tendrían que orientarse claramente al **desarrollo de las demás personas y a la superación de la miseria, especialmente a través de la creación de fuentes de trabajo diversificadas.** Siempre, junto al derecho de propiedad privada, está el más importante y anterior principio de la **subordinación de toda propiedad privada al destino universal de los bienes de la tierra** y, por tanto, el derecho de todos a su uso.*



**El gran tema es el trabajo...** «ayudar a los pobres con dinero debe ser siempre una solución provisoria para resolver urgencias. El gran objetivo debería ser siempre permitirles una vida digna a través del trabajo».

Una parte clave de las citas precedentes dice que **“El mayor peligro reside en el modo en que las personas las utilizan”**. El comportamiento de las personas, en particular el de las que tienen poder económico y político es la clave para la justicia social. Los mercados, las instituciones, las regulaciones o su ausencia, etc. están diseñadas y gestionadas por las personas, que actúan de acuerdo con los incentivos a los que se enfrentan. Muchos de estos incentivos para los dirigentes empresariales son económicos y para los políticos el poder. **Por encima de estos estímulos extrínsecos deberían estar la ética, la moral, la solidaridad, el deseo de hacer el bien, que son incentivos intrínsecos.**<sup>36</sup>

Es oportuno recordar la cita de la encíclica Caritas in Veritas del papa emérito Benedicto XVI: **“no se deben hacer reproches al medio o instrumento sino al hombre, a su conciencia moral y a su responsabilidad personal y social.”**

**A nivel de la empresa el equivalente es la tensión entre la maximización de valor para los accionistas** (criterio economicista a la Friedman) **como criterio para la toma de decisiones y la consideración del impacto positivo y negativo sobre todos stakeholders** (criterio de equidad a la Francisco), en especial los trabajadores.<sup>37</sup> La encíclica resalta este mismo conflicto, pero a un nivel superior, entre el bienestar de la economía y el de las personas, que pueden tener muchas coincidencias, pero también conflictos. Y lo que lamenta es que el primero suele prevalecer sobre el segundo, como en el caso de las empresas, donde todavía prevalece la primacía de los accionistas.

**Y esto es gran parte debido a la primacía de las enseñanzas de los criterios economicistas donde se educan los futuros empresarios y dirigentes de empresas.** De la misma manera que comentábamos arriba, **es más fácil enseñar a optimizar basado en un solo objetivo, beneficios financieros, que en objetivos múltiples, beneficios a la sociedad.**

<sup>36</sup> En el artículo *Capitalismo de los stakeholders: ¿Cómo se implementa?* (capítulo II.8 de este volumen), analizamos en detalle los incentivos que enfrentan los dirigentes y la necesidad de relacionarlos con el logro del bienestar de los *stakeholders*.

<sup>37</sup> Este conflicto entre *shareholders* y *stakeholders* ya lo hemos analizado en el artículo *Friedman, The Economist y la perpetuación del pasado* (capítulo II.3 de este volumen).



Hay que reconocer que la optimización basada en estos múltiples objetivos sociales es en efecto estudiado por la **economía del bienestar**, pero es considerado un tema avanzado, limitado a especialistas, que no se enseña en las escuelas de negocios ni en cursos de desarrollo profesional. Lo que se enseña en la versión más simplista, y que permea en la mayoría de las asignaturas no solamente la de finanzas y microeconomía. **Esta enseñanza domina la preparación de líderes en la gestión de las empresas y del sistema económico.**<sup>38</sup>

### III. El papel de la política

La encíclica llama la atención al papel de la política, para mediar en este conflicto entre la persecución de la eficiencia económica en el uso de los recursos y la distribución de los beneficios de la actividad económica con equidad, justicia e inclusión. Los párrafos en los que basamos nuestro análisis son los siguientes:

*Exige un Estado presente y activo, e instituciones de la sociedad civil que **vayan más allá de la libertad de los mecanismos eficientistas de determinados sistemas económicos, políticos o ideológicos, porque realmente se orientan en primer lugar a las personas y al bien común.***

*Me permito volver a insistir que **«la política no debe someterse a la economía y esta no debe someterse a los dictámenes y al paradigma eficientista de la tecnocracia»**..... No se puede pedir esto a la economía, **ni se puede aceptar que esta asuma el poder real del Estado.***

*Por más que cambien los mecanismos de producción, **la política no puede renunciar al objetivo de lograr que la organización de una sociedad asegure a cada persona alguna manera de aportar sus capacidades y su esfuerzo.***

*...la grandeza política se muestra cuando, en momentos difíciles, se obra por grandes principios y pensando en el bien común a largo plazo.*

<sup>38</sup> Ver el artículo [Responsabilidad en la enseñanza en las escuelas de negocios](#) (capítulo IV.6 del volumen I).



**Al poder político le cuesta mucho asumir este deber en un proyecto de nación» y más aún en un proyecto común para la humanidad presente y futura. Pensar en los que vendrán no sirve a los fines electorales, pero es lo que exige una justicia auténtica,...**

Una vez más convoco a rehabilitar la política, que **«es una altísima vocación, es una de las formas más preciosas de la caridad, porque busca el bien común».**

Pero deriva en **insano populismo** cuando se convierte en la habilidad de alguien para cautivar en orden a instrumentalizar políticamente la cultura del pueblo, con cualquier signo ideológico, **al servicio de su proyecto personal y de su perpetuación en el poder.** Otras veces busca sumar popularidad **exacerbando las inclinaciones más bajas y egoístas de algunos sectores de la población.**

**Es la política la que es responsable de la distribución, de asegurar la equidad y la inclusión y regular las fallas de los mercados. En principio la política representa a todas las personas, y es la que puede y debe establecer objetivos que redunden en el bien de la sociedad como un todo, no solo de las clases que dominan los mercados y que poseen ya un poder económico.**

Claro está que la política, como el mercado, también tiene sus fallas, en participar es muy vulnerable al poder de las élites económicas, se pueden cooptar a la política a que promueva sus intereses. **La encíclica reconoce que los incentivos de los políticos pueden no ser conducentes a cumplir sus funciones de velar por los intereses de la sociedad,** que hacen prevalecer sus intereses electoreros, de fama, de corto plazo. En lenguaje economicista, podemos decir que **las “fallas de los políticos” son tan grandes como las “fallas del mercado”. He ahí el dilema.**

Parfraseando a Churchill (**“la guerra es demasiado importante para dejársela a los generales”**), podemos decir que la **“economía es demasiado importante para dejársela a los economistas”.** Han adquirido mucho poder en los gobiernos y en la definición de políticas económicas, muchas de las cuales son diseñadas con criterios economicistas. Los últimos 40 años vieron la ascendencia de sus **ideas de eficiencia económica** con la propugnación de los libres mercados, la apertura del comercio internacional, la privatización de las empresas de servicios



públicos, y en algunos países de los planes de pensiones. Esto en efecto dio lugar a un crecimiento económico y el aumento de indicadores como el PIB (que no reflejan el bienestar de la población, pero que se usan como criterio).

**Pero el tiempo reveló que ese crecimiento de la riqueza, en el agregado, también había producido desigualdades entre países y entre los segmentos de la población dentro de los países.** Se produjo, en mayor o menor grado, una reacción negativa a las aperturas económicas y abrió las puertas a la intensificación del populismo, el nacionalismo y el “parroquialismo”. Ambos extremos son malos. **La economía debe ser moderada con la política.**

Este “externalidad”, consecuencia, del economicismo lo insinúa la encíclica. **Si bien es una crítica del neoliberalismo, también lo es del populismo y del nacionalismo.**<sup>39</sup> Y es aquí que también expresa un sentimiento similar al de Churchill. Los criterios de los generales son valiosos en la guerra en el terreno, en la logística, en la organización, pero tienen la mirada puesta en el campo de batalla y no toman en cuenta las implicaciones geopolíticas, más macro, y **es allí donde los políticos, (supuestamente) con una visión mucho más amplia y tomando en cuenta los intereses del conjunto de la sociedad deben compensar.**

En el caso de la encíclica la semejanza es entre el pensamiento economicista, que tiene grandes contribuciones en la actividad económica (la guerra), pero también como los generales puede perder de vista el agregado y es donde pide la intervención de la política. Para los generales, los tanques, los cañones, las municiones y las personas eran números, eran recursos que se necesitaban en ciertas cantidades y proporciones.

**Para el pensamiento economicista, las personas son instrumentos de producción como lo son las maquinarias, la tecnología, los recursos financieros, el capital natural, etc., que la hace concentrarse en el agregado, no considera debidamente los impactos a nivel individual, de comunidad o de país.** Y es allí donde la encíclica hace un llamado a los políticos para que incorporen, en las decisiones de política económica y social, las consideraciones de la desigualdad,

---

<sup>39</sup> Ver los artículos *Populismo, nacionalismo, confianza y responsabilidad de la empresa. 1ª. Parte: El círculo vicioso populismo-desconfianza* y *Populismo, nacionalismo, confianza y responsabilidad de la empresa. 2ª. Parte: La RSE en tiempos revueltos.* (capítulos VII.1 y VII.2 del volumen V).





el bienestar de todas personas como individuos y la inclusión de todos en la actividad económica, y no solo como instrumentos de producción.

No son suficientes las políticas sociales de redistribución de ingresos, educación, salud, etc. para compensar los efectos perniciosos de la operación de los mercados donde no funcionan o no son los instrumentos adecuados. Sería deseable también poner la “eficiencia” del mercado al servicio de la sociedad, pasar de los “shareholders” a los “stakeholders”. **Y en este sentido, el mercado laboral, como comentábamos anteriormente es paradigmático de un mercado que no funciona y el que tiene mayor impacto sobre el bienestar y dignidad de la población, sobre todos de los excluidos.** Se puede ver el contraste claramente entre una política social (o una empresa responsable) que promueve el empleo digno, con sueldos justos y los subsidios para el desempleo. Una es una cura, el otro es una aspirina.<sup>40</sup>

#### IV. En resumen

**En lo que se refiere a los aspectos económicos y políticos, más que un manifiesto anti-neoliberalismo y anti-populismo/nacionalismo, como se puede interpretar de una lectura superficial, es una llamada de atención a las consecuencias perversas sobre la justicia social que tiene la toma de decisiones basadas en el criterio de eficiencia económica y las resultantes instituciones. Y una exhortación a la inclusión de criterios de equidad, justicia y la inclusión de los segmentos de la población menos afortunados en los beneficios de la actividad económica.**

---

<sup>40</sup> El CEO de PayPal está desarrollando una iniciativa, *Evaluación del bienestar financiero de los trabajadores*, que proporcionará herramientas a las empresas para analizar cuantitativamente la capacidad de las remuneraciones de los empleados para mantener un nivel de vida razonable y con ello guiar su política de remuneraciones. Lo que sería el sueldo justo, analizado para cada contexto. Su premisa: “no puedes contar con el mercado, porque el mercado no funciona para un gran segmento de la población”.



# 2

## Segunda Parte

**Propósito: la  
razón de ser  
de la empresa**

Esta segunda parte consta de ocho capítulos, con el denominador común del papel de la empresa y la plasmación en su propósito, su razón de ser. Cubre el espectro desde lo conceptual hasta su implementación. Los tres primeros capítulos que pretenden ser didácticos, se analizan las posiciones extremas de tres personas/instituciones de gran influencia, Milton Friedman, Warren Buffet y el periódico *The Economist*, en el contexto del marco legal en que operan las empresas para demostrar que su razón de ser no tiene por qué ser la maximización de beneficios para un grupo, sino que puede y debe tener un propósito más amplio. Los siguientes tres analizan propuestas recientes, también de instituciones con influencia sobre cual debería ser esa razón de ser. Los dos últimos analizan en más detalle cual debe ser el propósito de la empresa, palabra que se ha puesto de moda en años recientes, si bien ya se usaba principios del siglo XX. En el capítulo final presentamos un posible esquema de implementación.



## **Con el primer capítulo**

### **El papel de la empresa en la sociedad: Por qué *The Economist* y Warren Buffett están equivocados**

Aprovechamos sus posiciones relativamente extremas sobre el papel de la empresa para hacer un análisis detallado, paso por paso sobre los deberes y derechos de los accionistas y los dirigentes sobre el papel de la empresa, de acuerdo con los principios y regulaciones del gobierno corporativo y, de paso, demostrar que ambos están equivocados (¡que osadía!). A pesar de que está en el título, ese no es el objetivo, el objetivo es establecer el marco de referencia para poder analizar el papel de la empresa, más allá de posiciones ideológicas.

## **El segundo capítulo**

### **Puede, en el largo plazo, ser del interés de la empresa.....: 50 años de Friedman**

Vuelve sobre un análisis del artículo seminal de Milton Friedman, publicado en 1970 sobre lo que no debe ser la responsabilidad de la empresa. Pero en este caso no nos dedicamos, como es costumbre, a atacarlo, sino más bien a ponerlo en contexto y mostrar que, bien analizado, no es incompatible con la visión moderna de la empresa, y para ello hay que entender el contexto en que se escribió. Más bien ha sido abusado y extremado por la prevalencia en aquella época de la doctrina sobre la primacía de los accionistas. Fue una bandera útil para un grupo de interesados.

## **El tercer capítulo**

### **Friedman, *The Economist* y la perpetuación del pasado**

Vuelve a considerar las posiciones de dos de los protagonistas de los capítulos precedentes, en este caso en ocasión de la defensa a ultranza de *The Economist*, de la posición extrema del artículo de Friedman, con motivo de su quincuagésimo aniversario. También aquí aprovechamos para analizar la evolución del papel de la empresa y como algunos insisten, equivocadamente, en no reconocer esa evolución.



## El cuarto capítulo

### El propósito de la empresa responsable: ¿Punto de inflexión? ¿Se consolida?

Analiza la evolución del concepto del propósito de la empresa con motivo del cambio de posición del *Business Roundtable*, BRT, organización que agrupa a los CEO de las empresas más grandes de EE. UU., desde la posición tradicional de la primacía de los accionistas hacia una posición de consideración de los intereses de todos los *stakeholders*. Analiza su potencial contribución, pero también sus omisiones y su posible impacto en la consolidación del concepto. Incluye además comentarios sobre el análisis, desfavorable, que *The Economist* hace sobre la Declaración.

## El quinto capítulo

### Capitalismo de los stakeholders" surge de Davos: ¿en serio?

Analiza el origen, implicaciones y el potencial impacto del Manifiesto del *World Economic Forum*, WEF (Foro Económico Mundial) en el 2020, de moverse hacia el capitalismo de los *stakeholders*, de forma similar a la propuesta de la Declaración del BRT. La propuesta del WEF es más completa y con mucha más historia, a ser una actualización de una propuesta que ya había sido formulada por el predecesor del WEF en 1974. Y como su nombre lo indica propone que el papel de la empresa es la promoción del bienestar de todos sus *stakeholders*.

## El sexto capítulo

### Capitalismo de los stakeholders: ¿Cómo se implementa?

Argumenta que las propuestas de los dos capítulos anteriores se quedan en una propuesta conceptual, pero no ofrecen un camino hacia su implementación, como si bastasen las intenciones. El capítulo analiza solo algunos de los componentes necesarios para la implementación de ese capitalismo, concentrándose en las acciones de los dirigentes: el papel clave del sistema de incentivos a los que se enfrentan y su cultura, en particular sus valores morales y éticos y su educación para la gestión. El último capítulo lo complementa.



## ***Basado en los análisis de los capítulos precedentes, el séptimo capítulo***

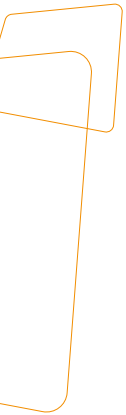
**Propósito, propósito, y más propósito: ¿La solución a los problemas de responsabilidad?**

Analiza en más detalle los riesgos de la moda del “propósito”, qué quiere decir y cómo se puede establecer. Alega que no bastan las declaraciones y que la implementación es clave, lo que se considera en más detalle en el siguiente capítulo.

## ***Y el último capítulo***

**Ampliar el propósito de la empresa requiere una implementación a propósito**

Cierra el circuito conceptual y la “brecha de propósito” entre intenciones y acciones, proponiendo un esquema para su implementación, basado en el análisis del diez elementos que componen el ecosistema del propósito dentro de la empresa. No ofrece soluciones milagrosas, solo analiza lo que es necesario hacer, en el contexto en que opera la empresa.



# Capítulo II.1

## El papel de la empresa en la sociedad: Por qué *The Economist* y Warren Buffett están equivocados

En diciembre del 2019 el periódico *The Economist* y el billonario inversionista Warren Buffet expresaron opiniones sobre el papel de la empresa en la sociedad. Pero están equivocados, como demostraremos a continuación.

### I. Sus opiniones

*The Economist* dice que la responsabilidad fiduciaria del CEO es hacia los accionistas: “Si hubiera una recesión los CEO activistas tendrían muchas dificultades en reconciliar los intereses de los empleados con **su responsabilidad fiduciaria hacia los accionistas**”. Ello sugiere que en caso de conflicto entre los intereses de los empleados y los de los accionistas, los dirigentes deberían priorizar a los accionistas. empresa (*Bosses will pay a price for mixing politics and corporate values*).

Y el billonario y famoso inversionista, Warren Buffett concuerda: “Las empresas no deben imponer sus creencias sobre lo que creen es mejor para la sociedad a sus inversionistas....**es el dinero de los accionistas**”.

### II. Breve lección de gobierno corporativo

Para entender porque estas dos opiniones son equivocadas es necesario hacer un breve repaso de las normas del **gobierno corporativo de las empresas que cotizan en bolsas de valores** y que están reguladas no sólo por códigos de comercio sino además por las legislaciones y regulaciones de los mercados de capitales y supervisadas por las Comisiones de Valores. No nos referimos a las empresas con pocos inversionistas o empresas familiares, ya que estas se suelen regir solamente por el Código de Comercio (regulaciones básicas) y por los estatutos de



la misma empresa que, en estos casos, pueden ser cambiados con facilidad para adecuar los objetivos de la empresa a las voluntades de sus pocos dueños.

**Las empresas son personas jurídicas, creaciones de las leyes, persona ficta, que les confieren ciertos derechos y deberes** de forma semejante a las personas naturales, aunque, obviamente sus características son muy diferentes. Es necesario destacar estas características básicas para entender nuestra argumentación.

**La empresa se constituye de acuerdo con las legislaciones y regulaciones de un país (o jurisdicción)** determinado, y pasa a ser una persona jurídica, donde la responsabilidad por su actuación es “anónima”, es de esa persona jurídica, no es de sus **accionistas que no tienen responsabilidad legal alguna sobre sus actuaciones.**

**La empresa se posee a sí misma y esta es una realidad que cuesta mucho entender.**<sup>41</sup>

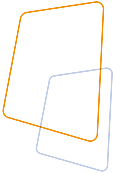
**La empresa debe perseguir los objetivos que se establecen en sus estatutos**, normalmente aprobados por los accionistas originales que constituyen la empresa, modificados con el acuerdo de los accionistas vigentes en el momento de las modificaciones. Estos sí tienen el poder de cambiar los estatutos, de acuerdo con el proceso que establezcan las leyes y regulaciones, y será por consenso de la mayoría que establezcan los mismos estatutos.

La empresa emite acciones que se transan en mercados desarrollados entre diferentes personas e instituciones. Pueden hacer emisiones de nuevas acciones ya sea para su constitución inicial (normalmente en mercados privados), ya sea para aumentar su capital o diversificar la base de accionistas (normalmente en mercados públicos).

<sup>41</sup> Ver la amplia discusión sobre esto en [¿De quién es la empresa? ¿Qué debe maximizar? \(capítulo V.1, volumen V\)](#).







**Las acciones dan derechos a sus poseedores en función de lo que les otorguen las leyes y regulaciones.** Los más comunes y básicos son los derechos a recibir dividendos, a recibir los resultados de la liquidación de los activos en caso de cierre o de adquisición por otra empresa.

Tienen además el **derecho de participar en la elección de los miembros del Consejo, aunque esto depende de la estructura del accionario de la empresa y de la legislación vigente**, que determinan el porcentaje de votos que se requiere para el nombramiento de un consejero. En muchos casos, es difícil lograr los consensos necesarios y existe inercia en la composición del Consejo.

**Algunos países tienen legislaciones que permiten diferentes tipos de acciones con diferentes poderes de votación, incluso la figura de las “non voting shares”, acciones con derecho a dividendos, pero sin derecho a voto.** Por ejemplo, Facebook tiene dos tipos de acciones A y B. Las A son las que se transan en bolsa y conllevan un voto por acción. Las B son poseídas por un grupo restringido de accionistas (fundadores y algunos dirigentes) y conllevan 10 votos por acción, lo que le confiere a Mack Zuckerberg el poder absoluto sobre la empresa. Las acciones B controlan el 70% de los votos.

**Los accionistas no son dueños de la empresa, no tienen derechos sobre los activos de las empresas, solo tienen derecho la cuota parte que les corresponda de las ganancias que decidan repartir los miembros del Consejo.**

**No tienen el derecho a intervenir directamente en la gestión de la empresa**, por ejemplo, pidiendo el pago de dividendos, u otras acciones como la distribución de reservas líquidas, lo que compete al Consejo Directivo. **Algunos accionistas activistas tratan de influenciar estas decisiones**, pero deben hacerlo vía la Asamblea General de Accionistas, que el Consejo puede rechazar. Para lograr sus intenciones deberían



tener suficientes consejeros que estén de acuerdo con ello y puedan demostrar que ello va en el interés de todos los accionistas.

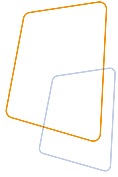
**El Consejo Directivo tiene responsabilidades fiduciarias en la gestión de la empresa, que en general, están determinadas por el principio de la actuación de la persona prudente,** haciendo lo que supongan que va en el bien de la empresa y en ningún caso en el bien de algunos de ellos o de algunos accionistas, lo que sería una corrupción. Pueden tomar en cuenta los intereses de otros *stakeholders* si creen que ello promueve los mejores intereses de la empresa.

**Sus miembros pueden representar a grupos de accionistas, pero la responsabilidad de los miembros es hacia la empresa, la persona jurídica, no hacia los accionistas que los nombraron.** Lo que sucede en muchos casos es que los miembros del Consejo pueden tener miedo al poder de alguno de los accionistas y no actúen en función de los intereses de la empresa, pero ello es una anomalía, es una negligencia de su responsabilidad fiduciaria (veremos el caso de Warren Buffett más abajo).

En condiciones estacionarias, las más comunes, donde la empresa no requiere de aumentos de capital, de nuevos accionistas, lo que sucede es que miles, o millones, de acciones, cambian de propietario diariamente. **Los accionistas cambian continuamente, pero ello no afecta directamente a la empresa, son transacciones entre personas y/o instituciones, la empresa no recibe dinero alguno (salvo en el caso muy poco común de que venda acciones que posee de sí misma). Unos compran otros venden.**

Los accionistas compran y venden las acciones en los mercados de capitales y **su horizonte de tenencia suele ser de muy corto plazo** (salvo algunos inversionistas institucionales, como fondos de pensiones que tienen objetivos de más largo plazo. En promedio de tenencia en la bolsa de Nueva York es de cuatro meses (pero la del fondo 500 de Vanguard es de 33 años).





En general se habla de los accionistas como si fueran un grupo homogéneo con objetivos comunes, pero son un grupo muy diverso, tan diverso como lo pueden ser los demás *stakeholders*. Es cierto que pueden tener en común que prefieren más dinero a menos, pero su visión sobre como obtenerlos y el periodo de tiempo puede variar. **En general cada empresa suele atraer un tipo de accionista que concuerda con sus objetivos**, pero siempre habrá algunos que buscan solamente el beneficio a corto plazo.

**El accionista no es responsable por lo que haga la empresa mientras posea las acciones, hay separaciones de poderes.<sup>42</sup> La empresa es responsable de sus acciones**, ergo los accionistas no pueden determinar sus objetivos, salvo vía los estatutos o a través de resoluciones en las Asambleas Generales de Accionistas si se logran los acuerdos entre ellos, de acuerdo con lo establecido en los estatutos y en la legislación correspondiente. Si un accionista no está de acuerdo con la gestión de la empresa, deberá lograr el acuerdo de un grupo suficientemente grande como para lograr el cambio (lo que hacen algunos accionistas activistas), pero **lo más común es que venda sus acciones e invierta en las empresas con cuyos objetivos concuerda**.

El capital de la empresa es, mayormente, el resultado de sus operaciones, las ganancias retenidas, de los aumentos de capital subsecuentes y en parte de los aportes iniciales. Para las empresas maduras la mayor parte de su capital contable es producto de sus operaciones, no de aportes de los accionistas, sean iniciales o de aumentos de capital. **Los accionistas que se dicen dueños no han aportado recursos a la empresa, se los han dado a los accionistas a los que le han comprado las acciones. Esto es algo que no es suficientemente entendido.**

<sup>42</sup> Para más detalles ver [¿Son los accionistas responsables por el comportamiento de la empresa? \(capítulo III.12, volumen II\)](#).



El valor de las empresas cotizadas en bolsa suele reflejar el potencial futuro de pagar dividendos, no el valor en libros, que suele ser mucho menor. Aquel es el resultado en buena parte del valor de los intangibles, que incluyen entre otros el valor del capital humano, del capital intelectual, del capital natural, del capital social y relacional y de la reputación. **Para las empresas del índice S&P 500 los intangibles representaban el 84% del valor de mercado (2015). En buena parte es el resultado de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad (tres de los cuatro capitales mencionados) y que no están reflejados en los libros contables.**

Las empresas que cotizan en bolsa tienen un horizonte de operación infinito, no son creaciones temporales, no tienen el objetivo de cese de actividades en un momento predeterminado, de allí que su visión sea (debe ser) de largo plazo.

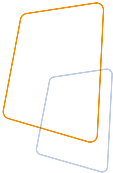
### ***III. Algunas legislaciones sobre las responsabilidades fiduciarias de los consejeros***

Sin embargo, aun a pesar de estar estas responsabilidades claras, existen sesgos en la práctica:

**En ninguna legislación se establece que el objetivo de la empresa debe ser la maximización de los beneficios a los accionistas.** Sin embargo, muchos consejeros y altos directivos actúan como si esa fuese su responsabilidad fiduciaria.

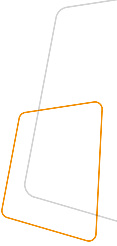
**Este sesgo ha sido desarrollado y perpetuado por la educación en las escuelas de negocios y facultades de economía, en buena parte por su simplicidad explicativa.** Es mucho más fácil enseñar como operar con un solo objetivo que con varios, que pueden ser conflictivos entre sí.





**Es fomentado por accionistas activistas que sí persiguen esos objetivos y tratan de imponerlos a la empresa** a través del nombramiento y/o remoción de consejeros y altos directivos, muchas veces con el objeto de hacer subir el precio de las acciones para luego venderlas. **Suelen tener objetivos cortoplacistas.** Y los consejeros, en violación de su responsabilidad fiduciaria, en algunos casos persiguen los intereses de algunos de los accionistas en detrimento de los de la empresa.

Ni siquiera en las legislaciones en el parangón del capitalismo, EE. UU., se establece que el objetivo de la empresa es la maximización de beneficios. En ese país las empresas se rigen por las legislaciones correspondientes de los estados en que se constituyen **y lo más común es dejarlo al criterio de los consejeros, siguiendo el principio de la gestión prudente.** En el peor de los casos se establece el principio de la “dualidad” con el que la responsabilidad de los consejeros es hacia la empresa y hacia los accionistas, al mismo nivel, pero **en ninguna jurisdicción se establece que la responsabilidad hacia los accionistas es superior a la que tienen con la empresa.**



Un estudio sobre las legislaciones en 20 países, sobre la responsabilidad fiduciaria de los consejeros ante los *stakeholders* las calificó en cuatro grupos: <sup>43</sup>

**Explícitamente requerido.** Por ejemplo, en Brasil donde la responsabilidad hacia un amplio grupo de *stakeholders* es un requerimiento vinculante, no sugerido.

**Explícitamente permitido.** Por ejemplo, en el Reino Unido y China donde las responsabilidades hacia la sociedad y algunos *stakeholders* específicos debe ser considerada.

<sup>43</sup> Ver los resultados por país en [Sustainability & The Fiduciary Duty of Boards of Directors](#)



**Permitida bajo interpretación.** Por ejemplo, en EE. UU. donde el criterio de la gestión prudente otorga libertades para considerar los intereses de los *stakeholders*.

**Pasivamente permitido.** Por ejemplo, en Colombia donde la consideración de los intereses de los *stakeholders* no está ni prohibido ni discutido en la legislación.

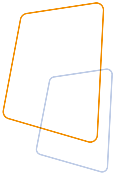
**Pero para eliminar posibles confusiones, darles claras instrucciones a sus consejeros y protegerlos de posibles presiones o demandas legales por parte de algunos accionistas, las empresas pueden establecer esas responsabilidades fiduciarias en sus estatutos.** Esto es más factible al momento de la creación de la empresa y puede ser muy complejo lograr el consenso en una empresa madura. Al no contradecir las legislaciones vigentes son legalmente válidas. Adicionalmente, aclaran a los futuros inversionistas cuáles son sus objetivos y prioridades en caso de quieran invertir en la empresa. En algunos países lo facilitan aún más al establecer **la figura legal de “empresa por beneficios”, en las que se deben balancear los rendimientos financieros y las contribuciones al bien de la sociedad.** <sup>44</sup>

#### **IV. Porque están *The Economist* y Warren Buffett equivocados**

Si bien las legislaciones sobre la responsabilidad fiduciaria de los dirigentes son claras, aún hay personas e instituciones prominentes que no lo comparten. Por ejemplo, el prestigioso periódico, *The Economist* dice que la responsabilidad fiduciaria del CEO es hacia los accionistas: **“Si hubiera una recesión los CEO activistas tendrían muchas dificultades en reconciliar los intereses de los empleados con su responsabilidad fiduciaria hacia los accionistas”.** Ello sugiere que en caso de conflicto entre los intereses de los empleados y los de los accionistas, los dirigen-

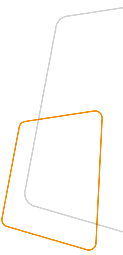
<sup>44</sup> Ver los artículos [¿Se puede ser responsable por estatutos?: Empresas con fines de beneficios y Empresas B \(capítulo III.2, volumen IV\)](#) y [Cuarto Sector: Hacia una mayor Responsabilidad Social Empresarial.](#)





tes deberían priorizar a los accionistas. La realidad legal es que deben priorizar **los intereses de largo plazo de la empresa** como unidad, y si ello requiere reducir el personal, deberán hacerlo, pero no para satisfacer a los accionistas o mantener sus dividendos, sino **porque es lo que consideran que es lo más conveniente para la empresa** (*Bosses will pay a price for mixing politics and corporate values*).

Y el famoso inversionista, Warren Buffett concuerda: *“Las empresas no deben imponer sus creencias sobre lo que creen es mejor para la sociedad a sus inversionistas... es el dinero de los accionistas”*. Esto es también una falacia. **Los dirigentes, a través de las empresas, no imponen creencias a la sociedad, actúan de acuerdo con sus creencias de lo que es mejor para la empresa, que en muchos casos es lo que le conviene a la sociedad. Y el dinero no es de los accionistas.** Los accionistas compraron los derechos a recibir dividendos, votar por miembros del Consejo, etc. al **comprarle las acciones a otros accionistas que las poseía, el dinero no lo recibió la empresa, lo recibieron los vendedores de las acciones.**



**Solo en el caso de las emisiones iniciales o de aumentos de capital (poco frecuentes) los accionistas aportan recursos a la empresa para que esta los invierta.** Pero aun en este caso los derechos que adquieren son los mimos. No tienen derecho a exigir que la empresa haga lo que algunos de ellos quieren. El Sr. Buffett suele poseer **porcentajes significativos en algunas de las empresas en las que invierte lo que le da el poder legal, si logra los porcentajes requeridos, o de persuasión (que lo usa) de que los consejeros se alineen con sus objetivos.** En estos casos tiene el poder de cambiar miembros del Consejo o de perturbar el precio de las acciones en el mercado al **hacer amenazas para que la empresa haga lo que él quiera.** Pero ello no cambia lo que debe ser la responsabilidad fiduciaria de los consejeros, **pero si como la perciben.**

**Ambos argumentan que la empresa no tiene una responsabilidad ante la sociedad, que la tiene ante los accionistas. La realidad legal es que las empresas tienen la responsabilidad de hacer lo que es mejor para sí mismas, lo que, para muchas empresas en el corto plazo y para todas en el largo, coincide con lo que es mejor para la sociedad.**



## V. ¿Pero, ejercen los miembros del Consejo sus responsabilidades fiduciarias?

---

A pesar de todo esto, muchas empresas son gestionadas como si los beneficios financieros en el corto plazo fueran lo más importante. Podría alegarse que lo hacen en violación de su responsabilidad fiduciaria, tal y como ha sido detallado antes. **Y el caso de Warren Buffett es paradigmático.**

Lo que sucede es que es muy difícil demostrarlo porque los *stakeholders* son muchos, no son homogéneos y pueden tener objetivos contradictorios entre sí. **Y es algo que solo es evaluable en el largo plazo, no en el presente. El balance es muy difícil de lograr.** Imposible llevarlo a una corte legal, pero no imposible hacerlo en la corte de la sociedad, de los consumidores, de los empleados, etc.

Pero también debemos recordar que sin rendimientos financieros la empresa no tiene continuidad y no puede atender a los demás *stakeholders*. **Pero ello no obsta para que sea su único objetivo.**

**De allí que en la práctica se tienda a hacer lo que dicen The Economist y Warren Buffett. Pero están equivocados.**





## Capítulo II.2

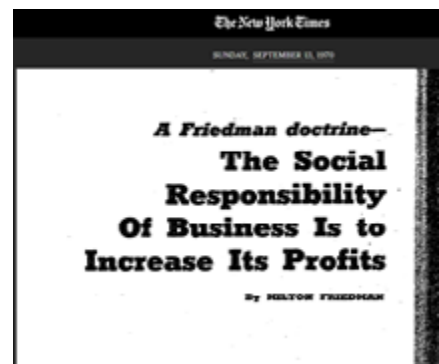
### Puede, en el largo plazo, ser del interés de la empresa...: 50 años de Friedman

El 13 de septiembre del 2020 se cumplieron 50 años de la publicación del artículo de Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, (**La responsabilidad social de las empresas es aumentar sus ganancias**) en el New York Times. Decir que el artículo ha sido influyente en la gestión de las empresas es una simplificación. **Ha sido determinante** no solo en el comportamiento de muchos dirigentes, sino también en la enseñanza de la gestión en escuelas de negocios. Y eso para un artículo que apareció en el medio de un suplemento dominical dedicado a temas banales.

También ha sido muy abusado, y ese ha sido posiblemente su mayor impacto. **El título ha sido un slogan fácil para los detractores de las responsabilidades de las empresas ante la sociedad**. Usó unas palabras, “responsabilidad social de la empresa”, que como concepto se popularizó más tarde y con ello parecía todavía más clarividente. Y al venir de un economista reputado, ganador del premio (de Ciencias Económicas del Banco de Suecia en Memoria de Alfred) Nobel de 1976, le daba una gran autoridad. Y lo publicó, no en medio académico, sino en el periódico de mayor circulación en EE. UU.

**Combinación infalible para tener impacto: slogan atractivo, concepto de moda, autor reputado, medio de amplia difusión.**

Y por ello. son muchos los que citan el título del artículo y una de sus frases seleccionadas a conveniencia, pero son pocos los que no lo han leído (incluyo el nexo arriba y una foto abajo para que puedan decir que lo leyeron).





*“La responsabilidad del ejecutivo es manejar los negocios de acuerdo con los deseos de los accionistas, 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**” (mi traducción, énfasis añadido).*

**Y si el lector leyó el capítulo precedente se dará cuenta de que Friedman también estaba equivocado.**

Se cita el título **“La responsabilidad social de las empresas es aumentar sus beneficios”** o la primera frase de la cita mencionada **“manejar los negocios de acuerdo con los deseos de los accionistas”**. Y muchos citan también **“el negocio de los negocios es hacer negocios”** como si lo dijera el artículo, pero no lo dice. Esa frase viene del libro *Capitalism and Freedom* (pg. 133) publicado en 1962.

Estas frases han sido usadas por muchos académicos para postular las **teorías de agencia** (los dirigentes deben actuar como agentes de los accionistas), la **prima-cía de los accionistas** y la **maximización de beneficios**. Y hoy en día, usadas en plena lucha con la responsabilidad de la empresa ante la sociedad y los intereses de los *stakeholders*.

Pero la segunda parte de la frase, la que hemos enfatizado, no es citada y tenemos que reiterarla. **También decía que no solo hay que respetar las leyes (¡obvio!) sino además las reglas básicas de la sociedad y las costumbres éticas.**

Un lector más agudo concluiría que también propugnaba ganar todo el dinero posible, que al fin al cabo es la primera responsabilidad de la empresa, de lo contrario no hay empresa y no hay mucho más que hablar de sus responsabilidades. **Pero también decía cómo había que ganar ese dinero, y era cumpliendo las reglas básicas de la sociedad y las costumbres éticas.** Esto se puede interpretar que el dinero debe ganarse éticamente y de acuerdo con las reglas básicas de la sociedad que incluían e incluyen el respeto a las personas y las transacciones honestas y justas entre las partes.

**No es ganar dinero a como dé lugar. ¡Es ganar dinero de forma socialmente responsable!**



Adicionalmente, el artículo contiene una cita muy poco conocida, que los detractores prefieren ignorar:

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

**Este el típico argumento empresarial de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad:** hacer el bien porque rinde beneficios. Ciertamente que no usa el argumento moral pero sí el de solidaridad y reconoce las leyes, el comportamiento ético y el argumento empresarial. Y esto fue escrito para la realidad de los Estados Unidos en el año 1970, donde el papel de la empresa como creador de riqueza estaba en auge.<sup>45</sup>

Y ya que esta de moda la consideración de los **stakeholders**, nótese que hasta el mismo Friedman reconoce a algunos de ellos: la comunidad y los empleados.

Lo que sí defendía, y también esto se usó extensamente como argumento en contra de la RSE, es que **no correspondía a la empresa resolver problemas sociales**, ya sea a través de la filantropía o a través de las actividades del negocio, no debía ser sustituto del estado, no debía cubrir sus fallas. La filantropía la deben hacer los accionistas con sus dividendos y ganancias, no las empresas.

**Pero las “reglas básicas de la sociedad” han evolucionado mucho en los últimos 50 años** (lo que ha sido puesto de manifiesto brutalmente con la pandemia), que si bien la empresa no tiene la responsabilidad de resolver problemas sociales, **sería financieramente irresponsable el no contribuir a paliar aquellos que afectan su negocio**. Hoy mismo, paradójicamente podríamos acudir al mismo Friedman para defender esto usando la frase casi nunca citada, reproducida arriba: **“Puede, en el largo plazo, ser del interés de la empresa, ...”**.

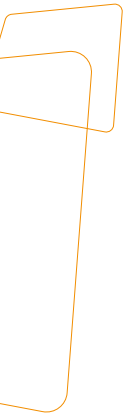
Hay que reconocer que lo dice en el contexto de gran asimetría de poder, una

<sup>45</sup> Esto lo habíamos analizado en el artículo [Friedman y Smith: ¿Enemigos de la responsabilidad de la empresa? \(capítulo 1.9 del volumen III\)](#).



gran empresa en una pequeña comunidad. Pero, la sociedad y las empresas han cambiado dramáticamente en estos cincuenta años **y es una irresponsabilidad continuar citando las frases del título de su artículo y la del libro del 1963 para defender la maximización de los beneficios a toda costa y la primacía de los accionistas, en un contexto completamente diferente.**<sup>46</sup>

Y más si se recuerda que ya hace 50 años reconocía que, en efecto, “puede, en el largo plazo, ser del interés de la empresa”, no ignorar los problemas sociales que la afectan.



---

<sup>46</sup> Ver *¿De quién es la empresa? ¿Qué debe maximizar?* (capítulo V.1 del volumen V) y *El papel de la empresa en la sociedad: Por qué The Economist y Warren Buffett están equivocados* (capítulo precedente).



## Capítulo II.3

### Friedman, The Economist y la perpetuación del pasado

*Hoy en día la gente conoce el precio de todo y el valor de nada*  
**Oscar Wilde**

El periódico paradigma del capitalismo no podía dejar de unirse a la avalancha de artículos en el 50º aniversario de la publicación del artículo *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* por Milton Friedman. La gran mayoría de ellos defienden la evolución de la responsabilidad social de las empresas, con algunas excepciones, como este de The Economist y algunos de la escuela de negocios de la Universidad de Chicago (donde enseñaba Friedman).

En el número del 19 de septiembre del 2020 The Economist publicó el artículo *What is stakeholder capitalism?: Beware a new world of near-impossible trade-offs*, donde **defiende la vigencia de las ideas claves expresadas en aquel artículo y la casi imposibilidad de lograr los balances requeridos por el capitalismo de los stakeholders**, o “*stakeholderismo*” como lo llaman en forma despectiva.

El argumento que se repite es la primacía de los accionistas, defendido en gran medida en base a la falacia de que cuando se maximiza el valor para los accionistas, estos son un grupo uniforme, todos quieren lo mismo, y es algo medible, objetivo, universal, etc. **el dinero, un solo objetivo del que preocuparse.**

**Alegan que si se quiere recurrir al *stakeholderismo*, hay que incluir los deseos de multitud de grupos diferentes, muchas veces contradictorios entre sí y con los de los accionistas, difíciles, en el mejor de los casos, de medir, donde es imposible que los dirigentes sean capaces de complacerlos a todos o balancear sus intereses.** Friedman decía que los dirigentes no pueden ser “legisladores, ejecutivos y juristas” (los tres poderes del estado), no son dioses.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> El *Council of Institutional Investors* (defensor a ultranza de la primacía de los accionistas) dramatizó su reacción a la declaración del BRT diciendo “ser responsable ante todos es no ser responsable ante ninguno” (*accountability to everyone means accountability to no one*).



En términos matemáticos equivale a decir que es **imposible resolver un sistema de ecuaciones múltiples con más variables que ecuaciones**. Pero la gestión empresarial no es de precisión matemática, es de aproximaciones sucesivas (*trail and error*), del uso del buen juicio.

Dejaremos de lado el argumento fácil de que perseguir el bien de los *stakeholders* puede redundar en el bien de los accionistas. Harto sabido. **Pero su argumento central contiene una falacia y es que todos los accionistas son iguales y quieren lo mismo, e implícitamente, que se preocupan de la sostenibilidad financiera en el largo plazo**. Si bien los accionistas tienden a invertir en las empresas que son gestionadas de acuerdo con sus intereses, no todos tienen los mismos intereses financieros de corto plazo. Y si no les gusta como se gestiona la empresa, pueden vender sus acciones. De hecho, la tenencia promedio de una gran empresa cotizada en bolsa es de menos de tres meses. Y los que quieren maximizar sus beneficios posiblemente las posean por plazos aun menores. **Es una falacia alegar que los accionistas quieren el bienestar de la empresa. Las acciones son un instrumento para el aumento de su riqueza. La gran mayoría, salvo algunos fondos de inversión responsable, no tiene ningún otro compromiso con el futuro de la empresa**. Y aun algunos de estos fondos son cortoplacistas.

Por otra parte, como hemos analizado en detalle en los capítulos precedentes, **no son los dueños de la empresa, como también supone el argumento**. Son poseedores de derechos de recibir dividendos y su cuota parte de los activos cuando desaparezca ya sea por liquidación o por fusión y con complicaciones, nombrar algunos miembros del Consejo (ver en particular el análisis detallado en el capítulo II.1).

**Solo en el caso excepcional de empresas con propiedad concentrada (familiar, sociedades de varios individuos) se puede decir que son los dueños de la empresa**. En este caso, la propiedad está directamente asociada y hasta coincidir con su gestión y es mucho más factible lograr el balance entre los intereses de los accionistas y muchos de los *stakeholders*.

**Lo que si es cierto, y en eso concordamos con *The Economist*, es que el balance es casi imposible de lograr, son muchos, son difusos, son contradictorios, tienen importancias relativas cuya relatividad es también casi imposible de determinar**. No será perfecto, cada caso es diferente, habrá que determinar quienes son los *stakeholders* materiales, los que se quieren favorecer y los que pueden



impactar a la empresa. En algunos casos los empleados tendrán gran preponderancia, en otros casos serán los clientes, en algunos casos ambos, a veces la comunidad aledaña será importante y siempre lo será el medio ambiente, en mayor o menor escala.

**Aunque no será perfecto, la alternativa no puede ser ignorarlos, afectan y son afectados por la empresa en el corto, mediano o largo plazo, algunos son críticos para la supervivencia misma. Los dirigentes tienen que intentarlo. Muchos no lo sabrán hacer, serán incapaces, pero el problema son ellos, no el “stakeholderismo”.** No hay que tirar el niño con el agua sucia de la bañera.

**¿Quién tiene más “at stake” en la empresa, un accionista o un empleado? ¿Qué pasa si a la empresa va mal? El accionista vende sus acciones y a lo mejor pierde algo de su capital. Y el empleado, ¿qué pierde?**

Es oportuno puntualizar que Unilever, empresa líder en sostenibilidad ha desarrollado **su propio índice para determinar parte de la remuneración de su CEO**, para cuya construcción han decidido cuales son aspectos materiales para la empresa, lo que debe ser promovido (indicadores) y su importancia relativa (pesos). ¿Difícil? Puede ser, pero refleja, en la medida de lo posible, el comportamiento que la empresa desea estimular.

**Para defender su argumento *The Economist* usa algunos estudios de forma engañosa.** Alegan por ejemplo que en un estudio de privatizaciones de empresas (empresas en poder del público inversionista compradas por fondos privados), el 95% de los ejecutivos no defendieron los intereses de los trabajadores ante los nuevos dueños, aun cuando en esos casos la legislación local lo permitía. Lo que sucede es que el estado donde están incorporadas la inmensa mayoría de las empresas en EE. UU., Delaware, y que sirve de modelo para la legislación en muchos otros estados, **los dirigentes no tienen obligación de maximizar el valor de la empresa, solo de actuar con buen criterio, EXCEPTO en los casos de venta o liquidación de las empresas donde si lo deben hacer.** Aquellos dirigentes actuaron de acuerdo con la ley prevaleciente en la mayoría de los casos, aunque no la vigente en la localidad donde ocurría la venta, veían el pasado, ya no sería “su empresa”. Los compradores veían el futuro, en el que se aplicarían las leyes más comunes. Negociadores de los vendedores conservadores y de los compradores, rapaces.



Citan otro estudio en el cual se concluye que los 183 firmantes de la Declaración del *Business Roundtable*, BRT<sup>48</sup> (ver el capítulo siguiente) sobre el propósito de las empresas (consideración de todos los *stakeholders*), en los cuatro años precedentes tenían más violaciones de regulaciones ambientales y laborales y que gastaban más en cabildeo. **Concluyen que el *stakeholderismo* es una ilusión. Pero esto es el pasado, debemos juzgarlos porque lo hacen después de la Declaración. “No he venido a llamar a justos sino a pecadores al arrepentimiento”. Esto lo que demuestra es que eran “malos” y que necesitan convertirse.**

**No es que hay que hacerse ilusiones**, no es que estos 183 firmantes han visto la luz. Tardarán mucho tiempo en convertirse al *stakeholderismo*, pero por algo se empieza. Ahora por lo menos podremos **acusarlos no solamente de irresponsables, sino además de cínicos e hipócritas**, con razón. **¿Actuará la sociedad si no se portan bien?**

Y la solución de The Economist al *stakeholderismo* es que los accionistas inviertan en empresas que comparten sus valores y que presionen a los dirigentes para que los implementen. Los accionistas mayoritarios, que pueden ejercer control sobre la empresa suelen ser los inversionistas institucionales, gestores de fondos de inversión, de pensiones, etc., que salvo algunos fondos de específicos de inversión responsable, no presionan por los *stakeholders*. En el capítulo II.6, *Capitalismo de los stakeholders: ¿Cómo se implementa?*, decimos:

**“Los tres fondos de inversión pasivos, *BlackRock, Vanguard y State Street*, son el primer, segundo o tercer mayor accionista en el 42%, 8% y 8% respectivamente del número de empresas cotizadas en la Bolsa de Nueva York, son uno de los tres primeros accionistas en el 93% de esas empresas. Y son el primer, segundo o tercer accionista en el 78%, 10% y 5%, respectivamente de las empresas medidas por capitalización. Controlan la bolsa. **Deberían poder usar ese poder para promover el capitalismo de los stakeholders, que una de ellas, *BlackRock*, propugna, pero hay que recordar que en realidad representan a los shareholders.**”**

<sup>48</sup> Ver *¿Ha pasado algo a un año de declaración sobre la primacía de los stakeholders del Business Roundtable?*





## Ahora es nuestro turno de acusar a The Economist de iluso:

¿Son los accionistas un grupo uniforme que se pueden unir para presionar a los dirigentes?

¿Cuántas empresa podremos transformar si los accionistas invierten de acuerdo con sus valores? ¿Cuáles valores? Por ejemplo, durante el 2019 solo el 28% de las propuestas de resoluciones las Asambleas Generales de Accionistas incluían el establecimiento de un nexo entre las remuneraciones de los dirigentes y rendimiento en temas de sostenibilidad **y ninguna fue aprobada** (*Deloitte*, 2019).

Solo estamos de acuerdo con estas soluciones para empresas de capital concentrado (familiares, pocos socios), donde las respuestas son positivas. Están nacen con el "*stakeholderismo*".

Los que propugnan la primacía del accionista lo hacen sesgados por la contabilidad tradicional. **Mide las ganancias contables, de rubros cuyo valor se pueden medir o estimar con confianza, que afectan el capital financiero, los que a su vez determinan en buena medida el valor de las acciones.** Pero, ¿y si pudiéramos preparar estados de rendimiento que midieran el impacto en la sociedad y el medio ambiente y no solo sobre el capital financiero? <sup>49</sup> Entonces el *stakeholderismo* no sería una ilusión (ver los capítulos VI.5 y VI.6). Estamos lejos de ello, pero ello señala en camino a seguir.

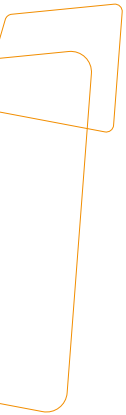
**La disyuntiva es: ¿debemos usar valores precisos pero inadecuados o valores adecuados pero imprecisos?** Un día los adecuados serán precisos. Uno favorece el "*shareholderismo*", el otro el "*stakeholderismo*".

<sup>49</sup> Algunas empresas (por ejemplo, el *Grupo Kering*, que agrupa a 14 marcas de lujo (Gucci, Bottega Veneta, Balenciaga, Saint Laurent y otras diez) ya cuantifican, en términos monetarios, su impacto sobre el medio ambiente y lo incorporan a su estado de rendimientos. Y se han producido metodologías para medir el impacto ambiental de las empresas en términos monetarios (*ver el estudio Corporate Environmental Impact: Measurement, Data and Information*).



## **Mensaje a The Economist: ¡Friedman ha sido superado por los hechos! Es del pasado.**

50 años son muchos, son unas bodas de oro.



## Capítulo II.4

### El propósito de la empresa responsable: ¿Punto de inflexión? ¿Se consolida?

Recientemente se han presentado algunos eventos que son significativos, aunque posiblemente no determinantes, para la adopción de un propósito de la empresa con una concepción más amplia que la de acciones puntuales. El propósito de la empresa ha sido un tema de amplia discusión desde principios del siglo XX, aunque se ha discutido con mucha más intensidad en las últimas dos décadas.

#### *I. Brevísimo resumen de la evolución del propósito de la empresa*

A comienzos del siglo XX, al establecerse firmemente la figura legal **de empresa como sociedad anónima, era reconocido que el propósito de la empresa incluía el bienestar de la sociedad**, los empleados, como “parte de la familia”, la comunidad, como foco de actuación de la empresa (vivienda, educación, salud, etc.) y la filantropía para cubrir otras necesidades del entorno: **la empresa paternalista**.

Pero en la segunda mitad del siglo con la intensificación de la globalización, de la competencia, y del crecimiento e internacionalización de la empresa, esta pasó a ser su propio foco, a mirarse a sí misma. Ante esas presiones de globalización, competencia y crecimiento se tuvo que dar **primacía al financiamiento, al dinero y en particular a los accionistas**. En ese período las escuelas de negocios, y en particular los programas MBA que entrenaban a futuros dirigentes empresariales, tuvieron un gran crecimiento y se desarrolló toda una teoría de la empresa basada en **la maximización de su valor para los accionistas**. Ese pasó a ser su propósito primario. Este cambio estuvo más profundizado y acelerado en el mundo anglosajón y los países de su influencia directa.

En Europa también se sintieron las mismas presiones, en particular un gran número de sus **escuelas de negocios adoptaron el modelo anglosajón de enseñanza**



**del papel de la empresa** ya que buena parte de sus economistas y profesores fueron educados en ese entorno, con las mismas presiones de publicación en *journals* reputados, dominados por EE.EU.<sup>50</sup> Sin embargo, las mismas empresas no tuvieron esos cambios tan radicales en su propósito y mantuvieron y mantienen, como en las políticas públicas de la mayoría de los países, una preocupación por las personas, sobre todo las empresas de menor tamaño relativo. **La tradición europea es más humana, más social, que la anglosajona.**

Desde hace algún tiempo, pero con más énfasis en la dos primeras décadas del siglo XXI, se está **reconsiderando el propósito de la empresa, aunque parece ser en cámara lenta** (lo parece porque todavía no tenemos la perspectiva que da el tiempo). Con la ubicuidad de la información, el despertar de la sociedad civil, el impacto (visible) de la actividad empresarial en el cambio climático (concientizador) y con irresponsabilidades por parte de algunas empresas que han tenido mucha notoriedad, **se ha expandido la idea de que el propósito de la empresa es el mejoramiento del bienestar de la sociedad, tomando en cuenta el impacto de sus actividades.**

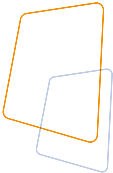
En la educación empresarial se está moderando el propósito de la empresa con la consideración, en paralelo, de temas de sostenibilidad, con la participación de otras disciplinas, como la sociología, ecología, derechos humanos, psicología, entre otras. Pero esto todavía suele ser algo accesorio, opcional, en electivas. **Falta una integración de la sostenibilidad en el modelo de empresa, en la maximización del beneficio, medido este incluyendo los beneficios y costos para la sociedad y el medio ambiente.**

Y en este sentido Europa ha ido adelante de EE. UU. Mucho antes de la Declaración, que comentamos a continuación, la Unión Europea, a comienzos del siglo XXI, había tomado medidas para fortalecer ese cambio. Comenzando con la estrategia de RSE del 2001, ***Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility***, **La Comisión y el Parlamento Europeo ha emitido una gran cantidad de directivas que promueven y regulan el comportamiento responsable de las empresas y su reporte.** Y muchos países las han convertido en leyes o regulaciones nacionales,

---

**50** De hecho, el Foro Económico Mundial de Davos nació en el 1971 con el propósito de traer las experiencias en la enseñanza sobre la gestión de empresas en las escuelas de negocios de EE.UU a Europa (ver el capítulo siguiente).

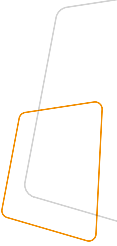




En el mes de agosto del 2019 se presentaron algunos eventos, en el mundo anglosajón, que han reactivado la discusión sobre el propósito de la empresa que comentamos en este capítulo. El primero es el cambio de posición del *Business Roundtable*, BRT, y la consideración del tema en *The Economist*, revista muy influyente en los círculos empresariales. Ambos han cambiado o moderado su opinión sobre el propósito de la empresa.

## II. Declaración del BRT



El BRT es una asociación empresarial que agrupa a los CEO de las mayores empresas de EE.UU. y que tradicionalmente ha mantenido que el propósito de la empresa es la maximización de beneficios y la primacía de los accionistas. El 19 de agosto emitió una **Declaración, *Statement on the Purpose of a Corporation* (Declaración sobre el propósito de la empresa)** que fue firmada por 183 de los CEO de grandes empresas, revisando su objetivo para incluir los intereses de los **stakeholders**. Ha dado lugar a decenas de artículos periodísticos, de expertos en sostenibilidad, y de académicos entre otros. Si un impacto ha tenido, en el corto plazo, es que ha despertado gran interés y estimulado la discusión. Está por verse su impacto en el mediano y largo plazo.



### 1. Lo que dice: 5 compromisos

La declaración es muy simple y es una definición de libro de texto de la responsabilidad empresarial, de la atención de las necesidades de todos los **stakeholders**, no solo los **shareholders**.

*Aun cuando cada una de nuestras empresas tiene sus propios propósitos, compartimos un compromiso básico con todos nuestros stakeholders. Nos comprometemos a:*

-  **Proporcionar valor a nuestros clientes.** Profundizaremos la tradición de las empresas estadounidenses de liderar el camino en cumplir o exceder las expectativas de nuestros clientes.
-  **Invertir en nuestros empleados.** Esto comienza con una compensación



*justa y la provisión de beneficios importantes. También incluye respaldarlos a través de educación y entrenamiento que les permita desarrollar destrezas para el mundo cambiante. Promovemos la diversidad, inclusión, dignidad y respeto.*

- ❑ **Relacionarnos justa y éticamente con nuestros proveedores.** *Estamos dedicados a servir como buenos socios con otras empresas, grandes y pequeñas, que nos ayuden a cumplir nuestro propósito.*
- ❑ **Respaldar a las comunidades en las que operamos.** *Respetamos las personas en nuestras comunidades y protegemos el medio ambiente adoptando prácticas sostenibles a lo largo y ancho de nuestras actividades.*<sup>51</sup>
- ❑ **Generar valor de largo plazo para nuestros accionistas,** *que proporcionan el capital que permite a las empresas invertir, crecer e innovar. Estamos comprometidos con la transparencia y el involucramiento efectivo con y de nuestros accionistas.*

*Cada uno de nuestros stakeholders es esencial. Nos comprometemos a proporcionar valor a todos ellos, para el éxito futuro de nuestras empresas, nuestras comunidades y nuestro país.*

Nada nuevo bajo el sol: clientes, empleados, proveedores, comunidades y el medio ambiente y los accionistas. **No falta nadie. Pero sí faltan cosas.**

Algunas palabras son indicativas de una ampliación de la visión. El decir **“invertir” en nuestros empleados es un reconocimiento de que representan un capital y no un recurso a ser utilizado.** La inclusión de **“largo plazo”** en la generación de valor para los accionistas es un reconocimiento del contexto que es necesario para considerar el bien de todos los *stakeholders* y un mensaje a los inversionistas cortoplacistas.





---

**51** Y no todo deben ser críticas, algunos de los firmantes han tomado acciones significativas para mitigar impactos que pueden considerarse indirectos. Microsoft y Google están haciendo inversiones para paliar la escasez y costo de la vivienda en sus comunidades, en parte influenciados por los elevados sueldos que pagan (ver el capítulo 1.6 de este volumen, [Buen ejemplo: Asumir responsabilidad por impactos indirectos](#))



## 2. Lo que no dice: 6 grandes omisiones

Para que sea firmada por 183 CEO debe ser una declaración relativamente general, con compromisos no vinculantes, valga la contradicción. Pero tiene varias omisiones muy notorias. Al concentrarse en las “partes”, en supuestamente “hacer el bien”, **ignoran actividades y el “no hacer el mal”**. **Echamos de menos:**

- 
 Compromiso de cumplir con sus **obligaciones fiscales y evitar la elusión**, aunque esto último sea legal, de acuerdo con las imperfectas regulaciones vigentes.<sup>52</sup>
- 
**Responsabilidad de sus productos**, tanto los que producen como los que venden. Son muchos los firmantes que han sido acusados de comercializar productos y servicios irresponsables.<sup>53</sup>
- 
**Alineamiento de los incentivos para los dirigentes** en buscar el bien de los **stakeholders**, por encima de sus intereses personales, con una remuneración basada en el logro de las cinco propuestas (sostenibilidad) y no solo en la última, los beneficios financieros.
- 
**Relacionarse justa y éticamente con sus stakeholders**. Es mucha la retórica sobre su importancia, pero a la hora de la verdad tienden a ignorarlos o atenderlos solo cuando les conviene.<sup>54</sup>

<sup>52</sup> Ver *Eludir y evadir impuestos: ¿Hasta dónde llega la irresponsabilidad empresarial?* (capítulo II.7 del volumen III).

<sup>53</sup> **Johnson and Johnson**, uno de los firmantes es productor de opioides y fue encontrado culpable de promoverlos indiscriminadamente y multado con \$572 millones, en un solo juicio, y a finales del 2020 tenía más de 2000 juicios pendientes. **Walmart** es el tercer vendedor de armas al público (ver *Masacres y responsabilidad empresarial*). **Exxon** ha sido una de las empresas líderes en su oposición a las medidas de control del cambio climático. **Google y Facebook** tienen los ampliamente conocidos problemas con el uso y abuso de información personal (ver el capítulo .8 del volumen V, *La responsabilidad social de Facebook*). El CEO de **BlackRock** ya había emitido una carta a sus colegas instándolos a adoptar un propósito para sus empresas a lo largo de las líneas de lo que sería la Declaración, pero sus fondos de inversiones no practican lo que predica (ver el capítulo VI.5 del volumen V, *Mucho ruido, pocas nueces: Activismo de fondos de inversión*).

<sup>54</sup> **Amazon** rechaza las propuestas de sus stakeholders sobre su responsabilidad social. Ver el capítulo I.7, *Activismo social y ambiental en Amazon: Buen intento, fallido* y el capítulo V.2 del volumen V, *Valor de las empresas: los dirigentes empresariales se concentran muy poco en lo que a la gente de verdad le importa*.



- ❏ **Primacía de los intereses de los accionistas, pero...** De manera perniciosa la ejercen a través de la compra de sus propias acciones en los mercados de valores (*share buyback*) para hacer subir su precio, en vez de invertir los excedentes financieros en innovación, creación de empleos, sostenibilidad, entre otras.<sup>55</sup>
- ❏ **Transparencia en el cabildeo.** No puede ser que por una parte estos CEO declaren preocupación por los *stakeholders* y por otra gasten grandes cantidades de dinero haciendo cabildeo para evitar leyes de protección ambiental, del consumidor, de prácticas abusivas y de puertas rotatorias, entre otras.<sup>56</sup>

Si bien un gran número de los firmantes preparan reportes de sostenibilidad, una Declaración de la supuesta envergadura de esta requiere el **compromiso de reportar específicamente sobre su cumplimiento y en particular de forma colectiva, para que los que no reportan o lo hacen imperfectamente se vean forzados a elevar su nivel de transparencia y responsabilidad al nivel de la más responsable de las empresas firmantes**. BRT no debería lavarse las manos en esto y asumir liderazgo. Ha declarado públicamente que no es responsable del seguimiento de la Declaración, que compete a cada firmante.

Algunos de los CEO firmantes dijeron que el grupo ofrecería a corto plazo propuestas más detalladas de como sus empresas implementarían los ideales de la Declaración. Esteremos pendientes.

### 3. Discusión

La gran mayoría de los artículos que han comentado La Declaración son laudatorios, con algunas reservas sobre la falta de compromiso real y algo de escepticismo sobre su efectividad. Las críticas son de algunos defensores

<sup>55</sup> Ver el [capítulo V.6 del volumen III, Valor compartido o valor extraído: El caso de Nestlé... y otras empresas](#).

<sup>56</sup> Ver el [capítulo II.5 del volumen V, Responsabilidad política de la empresa responsable](#).





del *status quo*, de la primacía de los inversionistas y algunos académicos críticos de la falta de mordiente y señalando algunas omisiones.

Algunos lo han llamado *“un cambio de rumbo dramático en el principio de la filosofía operativa de esta organización liderada por poderosos CEO”*. Esta reacción muestra como lo que debería ser algo normal es percibido como dramático, lo que también muestra la percepción de que será difícil de lograr. **Lo de dramático debería ir precedido de “posiblemente”**. Todo dependerá de lo que hagan. Como dice el refrán popular *“De buenas intenciones está empedrado el camino del infierno”*.

El *Council of Institutional Investors*, otra poderosa institución que representa a inversionistas, cuyo propósito es promover la maximización de beneficios, reaccionó inmediatamente diciendo que era un error *“poner a los accionistas de último al verlos sencillamente como proveedores de capital en vez de dueños”* (énfasis añadido). Esto es una exageración ya que lo de último es la posición en la lista, que no representa prioridades relativas.

**Ni siquiera los que representan a los accionistas entienden que ellos no son propietarios de la empresa, al adquirir las acciones solo han adquirido derechos: derechos de recibir dividendos y derechos (limitados en cada país por las regulaciones de las comisiones de valores) de elegir algunos miembros del Consejo, pero no son dueños de las empresas, no pueden disponer de sus activos.** Yo soy dueño de mi coche y lo puedo vender. Pero el accionista solo puede vender sus derechos. Y para colmo, la gran mayoría de los accionistas solo son “dueños de las acciones” por períodos muy cortos de tiempo y estos inversionistas de corto plazo no deberían tener el “derecho” de definir el **destino a largo plazo de las empresas** (de allí el uso del término largo plazo en la Declaración).<sup>57</sup>

También criticaron la Declaración con la frecuentemente repetida excusa de que “si hay que ser responsables de las acciones ante muchos (*stakehol-*

<sup>57</sup> Para una extensa discusión del tema de la propiedad de las acciones ver los *capítulos 1.7 del volumen IV, ¿Quién determina cuales son los objetivos de la empresa? ¿Debe maximizar los beneficios? y V.1 del volumen V, ¿De quién es la empresa? ¿Qué debe maximizar?*.



*ders*) no se es con nadie” (“perro de muchos dueños se muere de hambre”). **Con esto pretenden justificar que solo los *shareholders* cuentan, queriendo ignorar que la empresa recibe su licencia para operar de sociedad y que la necesita para operar. A ella debe rendir cuentas.**

En la otra cara de la moneda hay críticos que alegan que es una Declaración vacía, diseñada para evitar que se establezcan regulaciones gubernamentales a las actividades empresariales. Un crítico dice que los “CEO son muy adeptos a hablar de ambos lados de la boca,” estar con Dios y con el Diablo.

Ni tanto, ni tampoco. La Declaración, como hemos comentado, en efecto le falta mordiente, es de esperar de una declaración pública masiva y le faltan muchos elementos críticos como hemos señalado, pero puede estimular la discusión, difusión y acción. **Pero compete a la sociedad y a los gobiernos exigir acciones y cuentas y si ambos son indiferentes, mal pueden quejarse.** Nosotros como consumidores, empleados, funcionarios, votantes, profesores, alumnos, etc., tenemos responsabilidades, debemos actuar.

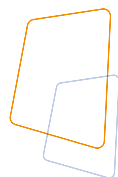
### III. Y *The Economist* se mantiene fiel a sus principios

Concurrentemente con la Declaración, la revista *The Economist*, el parangón del capitalismo ha publicado, inusualmente, un artículo de portada (*What companies are for*, agosto 24, 2019) sobre el propósito de la empresa, defendiendo en gran medida la primacía de los accionistas. Lo comentamos separadamente por la influencia que la revista ejerce y por su siempre muy riguroso análisis.

**Presenta dos argumentos en contra de lo que llaman el “capitalismo colectivo” (la colectividad de *stakeholders*): (1) ante quien se es responsable y, (2) conspiración contra el dinamismo.** El primero se refiere a que ser responsable ante muchas partes puede llevar a que no sea responsable ante ninguno. Lo hace bajo el argumento de que la sociedad o los **stakeholders son un grupo muy difuso, sobre cuyas prioridades o necesidades no puede haber consenso.** Si bien ello puede ser cierto a nivel del colectivo empresarial, no es tan cierto a nivel de cada empresa en particular, que es lo que importa. Cada una puede y debe identificar a



sus *stakeholders* materiales y los impactos que tiene y quiere tener.<sup>58</sup>



El segundo argumento es que el capitalismo colectivo conspira contra el dinamismo necesario para ser competitivo. Alega que las empresas deben poder despedir a los empleados si es bueno para el negocio, deben poder tener la flexibilidad necesaria sin restricciones impuestas por responsabilidades sociales.

*La manera de hacer que el capitalismo funcione mejor para todos no es limitar la accountability y el dinamismo, sino mejorar ambos. Esto requiere que el **propósito de las empresas sea determinado por sus dueños**, no por ejecutivos o activistas (énfasis añadido).*

**Y por supuesto son firmes creyentes en el funcionamiento de los mercados, hasta del mercado de la responsabilidad, o sea que si hay demanda habrá oferta.** Que los accionistas serán suficientemente ilustrados como para saber lo que le conviene a la empresa en el largo plazo y si ello requiere algunas actividades de responsabilidad lo harán. Verán cuales de estas actividades conducen al aumento del valor de la empresa en el largo plazo y las promoverán. Si quieren atraer millenials tendrán las políticas adecuadas. Si es bueno para la empresa luchar contra el cambio climático lo harán. Si el mercado demanda café fair trade, el mercado lo proporcionará. **O sea, que solo se será responsable si ello conlleva a mayores beneficios: el argumento empresarial. El argumento moral no existe para ellos.**<sup>59</sup> Claro está, suponiendo que el mercado funciona, que los consumidores tienen toda la información relevante y actúan en base a ella.

**Lamentablemente el mercado de la responsabilidad es tan imperfecto como el mercado de bienes y servicios. La inmensa mayoría de los accionistas no son ilustrados**, son egoístas, son relativamente ricos, quieren los beneficios en el corto plazo para poder vender sus acciones y realizar las ganancias de su tenencia. Basta con ver la gran mayoría de las propuestas de cambio de dirigentes y de

<sup>58</sup> Ver el [capítulo I.2 del volumen III, ¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?](#) donde defiendi la tesis de que cada empresa tiene SU sociedad sobre la puede y debe actuar y que es contraproducente generalizar.

<sup>59</sup> Ver el [capítulo III.3 del volumen II, ¿Cuál es el argumento empresarial de la RSE?](#)





políticas que se presentan en las Asambleas Generales de Accionistas. Opacan y con mucho las propuestas de mejorar la sostenibilidad.<sup>60 61</sup>

Y los consumidores, empleados, dirigentes, instituciones financieras, medios de **comunicación, etc., en general, no actúan como el mercado (perfecto) de la responsabilidad de *The Economist* supone.**

## IV. En resumen

**¿Son capaces los accionistas de determinar el propósito de la empresa?** Si la sociedad no es un grupo que tiene criterios uniformes, tampoco los son los accionistas. A lo sumo están de acuerdo con la obtención de beneficios. Las empresas tienen inversionistas cortoplacistas, tienen inversionistas institucionales (fondos de inversión, de pensiones, etc.), que tiene objetivos de medio y largo plazo, y pueden tener accionistas con objetivos socioambientales. En el caso de empresas con propiedad concentrada en un grupo pequeño si podemos decir que es responsabilidad de los dueños (y en este caso se puede hablar de “dueños”).<sup>62</sup>

**Ni la sociedad ni los dueños pueden determinar el propósito de la empresa. Este debe ser determinado por los directivos** teniendo en cuenta las necesidades/deseos de la sociedad (que pueden ser incoherentes, contradictorios, excesivos, no factibles, etc.) y los de los accionistas (que pueden ser incoherentes, contradictorios, excesivos, no factibles, etc.). Por ello los mejores situados son los directivos y de allí su activismo necesario en la Declaración mencionada arriba y otras similares. Y sería normal que ambos colectivos no estuviesen de acuerdo. **De allí, la mediación y responsabilidad de los directivos.**

<sup>60</sup> Un buen ejemplo es el caso de Amazon mencionado en una nota 4 arriba.

<sup>61</sup> Ver el [capítulo VI.6 y VI.7 del volumen 5](#), [¿Pueden las empresas certificadas como responsables cotizar en bolsa?](#), [¿Pueden las empresas responsables resistir los embates de los activistas financieros?](#)

<sup>62</sup> Ver el [capítulo III.12 del volumen II](#), [¿Son los accionistas responsables por el comportamiento de la empresa?](#)



## Anexo: Si quieren leer más

Si el lector no está cansado de leer y quiere leer más:

- [\*La declaración de los CEOs norteamericanos ¿El comienzo del fin de la maximización del valor del accionista?\*](#)  
Helena Ancos, AgoraRSC, 1 septiembre 2019.
- [\*El empresariado de EEUU le dice adiós a la doctrina Milton Friedman\*](#),  
Comunicarse, 23 agosto 2019.
- [\*Is the Business Roundtable Statement Just Empty Rhetoric?\*](#),  
Andrew Winston, Harvard Business Review blog.
- [\*6 Ways CEOs Can Prove They Care About More Than Shareholder Value\*](#),  
John Elkington y Richard Roberts, Harvard Business Review blog.
- [\*181 Top CEOs Have Realized Companies Need a Purpose Beyond Profit\*](#),  
Claudine Gartenberg y George Serafeim, Harvard Business Review blog.
- [\*C.E.O.s Should Fear a Recession. It Could Mean Revolution\*](#),  
Farhad Manjoo, New York Times, 21 agosto 2019.
- [\*What the CEO 'Purpose of Business' Declaration Is – and What It Isn't\*](#),  
Gil Friend, Sustainable Brands.
- [\*America's CEOs Seek a New Purpose for the Corporation\*](#),  
Allan Murray, Fortune, 19 agosto 2019.
- [\*How Shareholder Democracy Failed the People\*](#),  
Andrew Ross Sorkin, New York Times, 20 agosto 2019.
- [\*Shareholder Value Is No Longer Everything, Top C.E.O.s Say\*](#),  
David Gelles y David Yaffe-Bellany, New York Times, 19 agosto 2019.



## Capítulo II.5

### Propósito, propósito, y más propósito: ¿La solución a los problemas de responsabilidad?

*El negocio debe tener beneficios, de lo contrario muere, pero si tratas de gestionarlo solo en base a beneficios entonces morirá porque no tendrá propósito.*

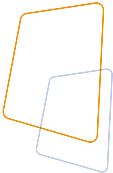
**Henry Ford, industrialista**  
**1863-1947**

En el ámbito de la responsabilidad social de la empresa ante la sociedad o de la sostenibilidad (en el sentido más amplio), se ha **intensificado el uso del término “propósito de la empresa”**. Para algunos, dentro de la empresa, hay la **necesidad de ponerle un contexto** a esa responsabilidad: antes de implementarla se debe establecer cuál es el propósito de la empresa, conocer la dirección antes de emprender el camino (si no sabes adónde vas, todos los caminos te llevan). Pero otros, los que buscan nuevas denominaciones, como si ello representase innovación, pretenden usar el término en **substitución de la RSE/sostenibilidad**. Lo que nos debe preocupar es la acción, no la semántica, el primer caso.

#### **I. Los bueyes antes que la carreta**

Pareciera que después de decenas de años implementando actividades de responsabilidad empresarial, nos tenemos que preguntar porque lo hacemos. Reconocemos que los bueyes deben ir delante de la carreta. Este renovado interés surge de la constatación de lo atomizado, descoordinado y efímero que son estas actividades para muchas empresas. **Si ellas surgiesen de un propósito, presumiblemente serían más efectivas, enfocadas y sostenibles en el tiempo. Si comenzáramos sabiendo hacia donde nos dirigimos y porqué, el viaje debería ser más exitoso.**





Ante el resurgimiento del interés por regresar a los comienzos, en un capítulo anterior (***El propósito de la empresa responsable: ¿Punto de inflexión? ¿Se consolida?***) habíamos considerado este tema al analizar la Declaración del *Business Roundtable*, BRT. En el capítulo hacíamos un repaso de la evolución del propósito de la empresa y en particular analizábamos aquella Declaración y **puntualizábamos una serie de omisiones críticas, por ejemplo, la corrupción, la elusión fiscal, el cabildeo y la alineación de la remuneración de los dirigentes con la sostenibilidad.** Estas omisiones de la *Declaración del BRT* de agosto del 2019, **puntualizadas por el suscrito en el capítulo citado, escrito en septiembre 2019, son corregidas en el *Manifiesto Davos 2020* emitido en diciembre 2019.**

En el capítulo II. 6 (***Capitalismo de los stakeholders" surge de Davos: ¿en serio?***), analizábamos dos manifiestos sobre el propósito de la empresa, surgidos de las reuniones del *World Economic Forum*, la reunión de las élites políticas y económicas que se celebra anualmente en Davos a comienzos del año. El primer manifiesto fue publicado en el 1973, o sea que en este foro la discusión viene desde hace casi 5 décadas, aun en un entorno donde siempre ha prevalecido, implícitamente, que el propósito de la empresa es la maximización de beneficios. **Pero el propósito expresado de servir a sus *stakeholders* y proteger el medio ambiente se había quedado más en el papel que en la práctica.** El Manifiesto Davos 2020 amplía y detalla lo que debe ser el propósito de la empresa.



**La principal diferencia entre ambos manifiestos es el momento en el que surgen. La oportunidad de tener impacto es mucho mayor en los tiempos actuales,** donde después de las crisis de responsabilidad, de los movimientos localistas anti-globalización, del surgimiento de la discusión sobre la desigualdad y el despertar de la sociedad civil, las empresas son más conscientes de su papel en la sociedad, y de allí el renovado interés en la discusión de su propósito. Adicionalmente la creciente preocupación sobre el cambio climático, solo uno de los múltiples impactos de las empresas, ha puesto el foco en su responsabilidad e, indirectamente, ha estimulado la discusión. Si bien son pocas las empresas que tienen un impacto significativo sobre este cambio climático (100 empresas son responsables por el 71% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero), la preocupación se ha extendido a todas las empresas y con ello se ha extrapolado a otras actividades que tienen impacto en la sociedad y el medio ambiente.



## II. El último grito de la moda en responsabilidad: Propósito

Si no fuera por la pandemia, la **“palabra del año” del 2020 en temas empresariales hubiera sido “propósito”**. La escuela de negocios IESE, en España, va más allá y denomina a todo ***el año 2020 como el año del propósito***. Pero fue durante el 2019 que se lanzó la discusión con la declaración del *Business Roundtable* (agosto) y el Manifiesto de Davos 2020 (diciembre), que tienen un impacto sobre la intensidad de la discusión. Y la empresa calificadora de riesgos *JUSTCapital* tomó el lema de ***“stakeholder capitalism”*** como sinónimo de su nombre (analizamos sus calificaciones en el capítulo V.5 de este volumen, ***Rankings de responsabilidad social de empresas: Una metodología más confiable***). Si bien esta discusión se viene llevando a cabo casi desde la creación de la figura de empresa con responsabilidad limitada (ver la cita al principio).<sup>63</sup>

Para avanzar en la RSE/Sostenibilidad, debemos aprovechar este renovado interés, pero **usándolo correctamente, no como nombre alternativo, que no avanzará en nada, sino como uno de sus pilares fundamentales**. No debemos repetir el error que se ha cometido cuando se trata de darle nombres alternativos a la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, con (¿buenas?) intenciones de promoverla. Puede suceder lo mismo que con la “creación de valor compartido”, que es **solo una parte del todo**, de la RSE/ Sostenibilidad pero que se **presentó como alternativa superior**.<sup>64</sup> Una cosa es ser la palabra de moda y otra es que sea la solución de los problemas de la responsabilidad empresarial, como sugieren algunos autores. Algo parecido sucede con las **decenas de apellidos dados a la economía o al capitalismo (responsable, azul, verde, naranja, circular, de los stakeholders, consciente, compasivo, del bien común, incluyente, social y solidaria, etc. etc.)**.<sup>65</sup> Van y vienen y la RSE/Sostenibilidad permanece.

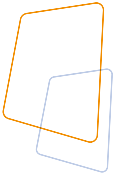
Es importante destacar que la **discusión en este capítulo se refiere a la defini-**

<sup>63</sup> Ver *El propósito de la empresa responsable: ¿Punto de inflexión? ¿Se consolida?*, capítulo I.4 de este volumen...

<sup>64</sup> Para una amplia discusión de la inferioridad de la “creación de valor compartido” y de la economía circular, ver el artículo *Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados*, el capítulo I.3 del volumen 5, *La economía circular: ¿Innovación o reciclaje?* y el artículo *En que se parecen la Economía Circular y la Creación de Valor Compartido?*

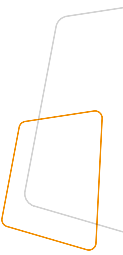
<sup>65</sup> Para una lista parcial de estos nombres ver *¿De qué color es la economía?: Nel blu, dipinto di blu*. Capítulo I.1 del volumen V.





**ción del propósito de las empresas como guía para la asunción de su responsabilidad ante la sociedad. No se refiere al cambio de propósito, de pasar de ser una empresa tradicional a una empresa con objetivos sociales,** como pueden ser las empresas por beneficios,<sup>66</sup> las empresas del cuarto sector<sup>67</sup> o las empresas de la economía social y solidaria, empresas estas que tienen el objetivo social como parte de su razón de ser.

**Lo importante es que con denominaciones nuevas no resolvemos el problema subyacente, cual es la implementación de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. Conceptos hay muchos, y es cierto que la utilización de palabras precisas y el consenso alrededor de ellas contribuye mucho a la acción coordinada, enfocada y conjunta.** Este ha sido el principal problema en el progreso de esa responsabilidad/sostenibilidad, que es un conjunto de palabras sobre el que no se ha logrado, ni se logrará, consenso y que se ha prestado a muchas interpretaciones, tanto para devaluarla y a veces ridiculizarla, como para usarla de estrategia empresarial.



**Pero si se lograra unificar criterios y actuaciones acerca del “propósito de la empresa”, su “razón de ser”, su finalidad, porqué y para qué existe, sería un gran avance para guiar la implementación. Este concepto es superior al tradicional del “objetivo de la empresa”, que suele referirse a “donde queremos llegar”, con una connotación temporal, a diferencia del “propósito” que es el dónde pero también el cómo, con una connotación de la característica determinante de la empresa, de “su ser”, de su cultura.**

Pareciera que esta discusión sobre el “propósito de la empresa” fuera algo innecesario. Desde tiempo inmemorial las empresas vienen produciendo “*Vision Statements*”, “*Mission Statements*”, declaración de principios, etc. **Pero el contexto ha cambiado. Cuando se pusieron de moda estos términos era una época o etapa en la que las empresas buscaban definir sus estrategias comerciales,** de uniformar criterios, mayormente al interior de la empresa, sobre cómo lograr la obtención de ventajas competitivas.

---

**66** Ver [¿Se puede ser responsable por estatutos?: Empresas con fines de beneficios y Empresas B](#), capítulo II.2 del volumen IV.

**67** Ver el artículo [Cuarto Sector: Hacia una mayor Responsabilidad Social Empresarial](#).



La “nueva denominación” surge en una época o contexto donde está en cuestionamiento el papel de la empresa en la sociedad y **el objetivo de establecer el propósito de la empresa, su razón de ser, es poner un marco de referencia, una base para su actuación ante la sociedad, no solamente ante los mercados.** No es que esta distinción sea en blanco y negro, hay mucha superposición. La sociedad influye los mercados. Para algunas empresas el *misión statement* ya incluía algunas referencias a los *stakeholders*, y el “propósito” que se trata de definir ahora incluye también la sostenibilidad económica de la empresa, no solo la ambiental y social. **El cambio de enfoque refleja más bien una evolución desde la eficiencia hacia la efectividad, de impacto financiero a impacto financiero, social y ambiental.**

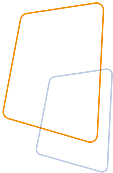
El informe del *Boston Consulting Group*, *Optimize for both Social and Business Value: Winning the 20's*, lo resume muy precisa y efectivamente:

*“El comienzo pasa por inculcar un propósito inspirador que capture las amplias ambiciones del negocio más allá del beneficio y que le proporcione sentido al trabajo diario de los empleados. **El “propósito” no debe ser una declaración reconfortante y de autocomplacencia de lo que la empresa ya hace....** Mas bien debe definir las aspiraciones de **contribución de la empresa al bien de la sociedad**, basado en sus atributos singulares e inspirar la conciencia del amplio contexto de su actuación y del progreso hacia la creación de valor comercial y para la sociedad.”*

*“Armados de propósito, los líderes pueden promover una cultura de curiosidad y valentía para extender sus modelos de negocios de nuevas maneras, en los ecosistemas económicos, ambientales y sociales donde opera. Sabiendo que este enfoque transformativo puede ser obstaculizado por los indicadores tradicionales, que solo nos dicen como asignar valor, los **líderes visionarios buscarán cambiar lo que se valora,...** involucrando a los inversionistas y demás *stakeholders* en la búsqueda de **rendimiento balanceado**, demostrando como sus acciones pueden transformar el modelo de negocios y posicionar mejor a la empresa para producir resultados financieros e impacto social a lo largo del tiempo.”* (énfasis añadido).

La definición del propósito en los párrafos anteriores está dirigida al interior de la





empresa, pero **también puede cumplir un papel desde el punto de vista externo**. En un estudio (*Feeling Purpose: 2019 Porter Novelli/Cone Purpose Biometrics Study*) sobre la reacción de los consumidores hacia propagandas que contienen **mensajes de propósitos y valores de la empresa** versus lo que tienen una “narrativa funcional”, lo que es el producto o servicio y su utilidad, se encontró que los primeros tienen una **mayor habilidad de capturar la atención física y emocional** que los mensajes que se refieren a la funcionalidad del producto.

### III. El problema es y será la implementación...y la cultura

En el mejor de los casos **establecer claramente el propósito de la empresa es condición necesaria pero no suficiente para esta ejerza su responsabilidad ante la sociedad**.

Muchas empresas, particularmente las de menor tamaño, menos expuestas a las reacciones de sus *stakeholders*, las que operan en mercados restringidos, sí pueden tener un problema de desconocimiento de su responsabilidad ante la sociedad y necesitan educación y ayuda. Pero las empresas de mayor tamaño relativo suelen tener conciencia de ella, aunque muchas no saben como afrontarla o saben o no quieren vencer los obstáculos, reales o ficticios.

Hay una gran variedad de interpretaciones sobre esa responsabilidad, **para muchos es “hacer cositas”, actividades efímeras, ocasionales, descoordinadas, alejadas de la estrategia empresarial, pero que son presentadas como un conjunto coherente**. Son pocas las empresas que tienen una visión integral de su responsabilidad por sus impactos pasados y presentes y los que quieren tener en el futuro.<sup>68</sup>

**La articulación del propósito de la empresa ayudará a asumir esa responsabilidad a aquellas empresas que tengan conciencia y la voluntad de hacerlo**. Lamentablemente para un gran número de ellas, la definición del propósito puede formar parte del ecosistema de la confusión y **establecerlo para decir que se tiene**, pero se distará mucho de la implementación. Si los dirigentes piensan que su

<sup>68</sup> Ver *¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?* el capítulo I.2 del volumen III.



propósito es hacer dinero, dirigirán sus esfuerzos hacia ello, independientemente del propósito articulado. Si creen que su propósito es dar empleo digno, en condiciones de justicia social, sus esfuerzos se dedicaran a los empleados. Pero si propósito es, que a través de sus actividades, contribuyan al desarrollo de una sociedad más prospera, más justa, más equitativa, entonces están el camino de asumir su responsabilidad ante la sociedad.

**En un caso la definición del propósito es el punto de partida, en otros en un punto final, se conforman con articularlo (se hacen trampas en solitario) o, en muchos casos, un punto intermedio en la evolución de las empresas.** Como en tantos otros aspectos, muchas empresas divorcian las declaraciones de las actuaciones. **Han gastado tanto esfuerzo en la preparación y aceptación de la declaración que, por descuido o por un supuesto implícito, creen que se implementará sola.** Ocurre algo semejante a los códigos de conducta o de ética. Se gastan ingentes cantidades de dinero en escribirlos, se dan algunos cursos para los empleados, en el mejor de los casos se establece el comité de ética para supervisar su implementación, pero esta se descuida.<sup>69</sup>

**Y en el caso del propósito el riesgo de omisión es todavía mayor.** El mayor banco de desarrollo del mundo gastó decenas de miles de euros en consultores para escribir el *mission statement* de cuatro líneas, que luego fue ignorado, ni siquiera aparece en su sitio web.

En una encuesta de la Universidad de Harvard a CEO de grandes empresas, **el 83% opinó que la activación del propósito dentro de la empresa impactaría favorablemente su rendimiento y éxito, pero solo un tercio reconoció que lo estaban haciendo bien.**

**Pero la definición del propósito no hace milagros, simplemente pone contexto.** Y para la implementación, el terreno donde se siembra es la clave. La empresa debe tener la cultura conducente, compatible con el propósito. **Propósito sin cultura de responsabilidad es inútil.<sup>70</sup> Propósito es cultura empresarial y la cultura es determinante para la implementación. Lo implementan los dirigentes y**

---

<sup>69</sup> Telefónica reportó en el 2018 un solo caso de discriminación entre sus 123000 empleados. ¿Excelencia, greenwashing o deficiencia en la implementación?

<sup>70</sup> Ver *Cultura empresarial para la responsabilidad* el capítulo II.8 del volumen V.



empleados, respondiendo a los incentivos, positivos y negativos, implícitos y explícitos, insertos en esa cultura.

¿Se requiere de un **Chief Purpose Officer** para la implementación? No se sorprenda querido lector, no faltará quien se invente el cargo. Muchas empresas cuando quieren aparecer que le confieren mucha importancia a un tema nombran un responsable que lo atienda, con nombres grandilocuentes, y en temas de responsabilidad ante la sociedad, que es relativamente novedoso, no faltan cargos. Para empresas grandes ha culminado en un **Chief Sustainability Officer**. **Si el propósito de la empresa es la moda, no sería raro que algunas nombraran un Chief Purpose Officer.**<sup>71</sup>

De hecho, algunas de las grandes empresas de consultoría ya lo tienen, **PwC ya lo tiene** y **Deloitte lo tiene**. En este caso puede ser más un cargo para mostrarle a sus clientes que tienen capacidad de prestarles servicios en este tema, más que para definir su propio propósito. **Una consultora de vanguardia debe estar por delante de todas las modas de gestión que aparezcan. Puede ser una buena fuente de negocios.** Pero hay otras empresas que también lo tienen. La farmacéutica **Roche Pharma lo tiene**, una **empresa de viajes de aventura** y una **ONG de voluntariado** también lo tienen. **Pero es el CEO el que debe ser el CPO.**

#### IV. ¿Es el “propósito” la solución a los problemas de la responsabilidad empresarial?

No, pero es un buen comienzo que puede establecer el contexto para la estrategia e implementación de la responsabilidad, siempre y cuando después forme parte integral de esa estrategia y la empresa tenga una cultura conducente. **Es condición necesaria pero no suficiente, la cultura es determinante.**<sup>72</sup>

**El camino al infierno está empedrado de buenas intenciones.**

<sup>71</sup> Y algo que parece una broma pero que es en serio: El CCEP, *Committee Encouraging Corporate Philanthropy*, cambió su nombre durante el 2019 a *Chief Executives for Corporate Purpose*, CCECP; ¡De “filantropía” a “propósito”!

<sup>72</sup> Y si quiere saber más, hasta hay un libro sobre el tema, solo disponible en inglés: *The Purpose Revolution: How Leaders Create Engagement and Competitive Advantage in an Age of Social Good*.



# Capítulo II.6

## Capitalismo de los “stakeholders” surge de Davos: ¿en serio?

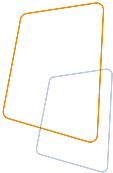
### I. Introducción

Klaus Schwab, fundador y Director Ejecutivo del Foro Económico Mundial, institución más conocida por la organización de la reunión anual de las élites mundiales en Davos, Suiza, a finales de enero de cada año, recordó recientemente que **hace 46 años había propuesto el “capitalismo de los stakeholders” en el Manifiesto de Davos 1973**. La evidencia que hemos encontrado de ese manifiesto esta contenida en un documento del mismo Prof. Schwab, *World Economic Forum: A partner in shaping history, The first 40 years*, recorriendo la historia de las reuniones, publicado en 2009. Sin embargo, el manifiesto no parece haber tenido un gran impacto en este período ya que es citado muy raramente en internet o aun en los mismos foros. Pero es significativo que hace ya 46 años se proponía este concepto, que analizamos en este capítulo.

Con motivo de los 50 años de la celebración de la primera reunión del evento precursor del Foro, entonces llamado Foro Gerencial Europeo, **se lanza un Manifiesto de Davos 2020**. Antes de **analizar las diferencias entre ambos Manifiestos** es necesario hacer un poco de historia del Foro para situar los manifiestos en su contexto.

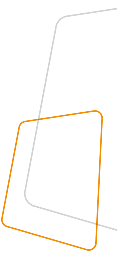
El primer Foro Gerencial Europeo se celebró a comienzos de 1971 en Davos y tenía como objetivo “*darles la oportunidad a altos ejecutivos europeos de aprender acerca de las técnicas y conceptos de gestión más recientes de los líderes empresariales más destacados incluyendo profesores prominentes de las escuelas de negocios de EE. UU.*”, o sea, un foro de capacitación. En esa época el Prof. Schwab era profesor de la Universidad de Ginebra y había publicado en ese año el libro *Moderne Unternehmensführung im Maschinenbau* (Gestión moderna de la empresa en ingeniería mecánica) donde desarrollaba el concepto de *stakeholders*.

Desde sus comienzos el Foro se consideró como un evento multidisciplinario, aun



cuando la participación de los *stakeholders*, más allá de los gobiernos y academia, fue relativamente menor. Según la publicación sobre la historia del Foro, la preocupación por todos los *stakeholders* de la empresa, con la misma concepción que tenemos de ellos hoy en día, formaba parte del objetivo del Foro. Ello está reflejado en el Manifiesto del 1973.

Esto no deja de ser sorprendente ya que en el 1971 en las escuelas de negocios de EE. UU. (en Europa todavía estaban en etapas iniciales) no se usaba el término *stakeholders*. **Se estaba desarrollando con fervor la primacía de los *shareholders*, de los accionistas, de la maximización del beneficio. Para las escuelas de negocios no “existían” la sociedad civil ni el medio ambiente** y los trabajadores eran instrumentos de producción, **ética era un curso opcional, así como lo era su consideración en la toma de decisiones** (en ese año el suscrito estudiaba el MBA en una de las *top ten* escuelas de negocios en EE. UU.). Es difícil constatar en la documentación la prominencia que se le daba a los *stakeholders* ya que no se había desarrollado todavía la producción y almacenamiento digital de la información y quedaban todavía casi 30 años para la creación de Google y el correo electrónico. Tenemos que basarnos en la evidencia del folleto mencionado, que es una apología al Prof. Schwab (hasta incluye la foto de su boda). **En todo caso, vista la evolución del Foro en los años subsiguientes, los *stakeholders* estuvieron durante un largo tiempo a un tercer o cuarto plano.**



**De cualquier manera, hay que reconocer el mérito del Prof Schwab en llamar la atención hacia los *stakeholders* de la empresa.** Es oportuno recordar que el artículo seminal de Robert F. Freeman, que popularizó la teoría de los *stakeholders* (con David L. Reed, *Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance*, California Management Review 25 (3), 88-106), solo fue publicado en 1983, 10 años después del primer manifiesto de Davos.

El evento fue evolucionando y ya a partir de 1974 se inició una etapa de intensa participación de líderes políticos. Fue el centro de algunas reuniones políticas de alto nivel (Turquía-Grecia, unificación de Alemania, Coreas de Norte y Sur, ambas partes del apartheid en África del Sur, Israel-Palestina, entre otros). A partir del 1987, con el cambio de nombre a Foro Económico Mundial, como lo conocemos en la actualidad, se ha ido consolidando como evento de discusión de los temas más relevantes a escala mundial. Ahora es una reunión donde participan altos ejecutivos de las más grandes empresas del mundo, funcionarios de alto nivel de



gobiernos, incluyendo algunos jefes de estado, y destacados representantes de la sociedad civil, incluyendo académicos.

**Pero es de destacar que es uno de los pocos eventos donde se discuten temas netamente globales, entre los principales actores, empresas, gobiernos y académicos, con alguna participación creciente de organizaciones de la sociedad civil, cuidadosamente seleccionadas.** El Foro ha sido criticado ampliamente como elitista, no incluyente, donde no se presentan contrastantes puntos de vista sobre esos problemas globales. **Existe cierta homogeneidad de opiniones entre los invitados a participar. No obstante, produce conocimiento, manifiestos de compromisos empresariales (pero con poco seguimiento) y concientización a nivel de las élites de los problemas políticos, económicos y sociales de mayor relevancia.**

Los temas para tratar varían dependiendo de la problemática mundial del momento, predominando algunas veces temas políticos, otras veces económicos y otras veces sociales (desigualdad) y ambientales (cambio climático). Como consecuencia de *La Gran Recesión*, una de las mayores crisis financiera y comercial de la historia reciente, **los organizadores se dieron cuenta de que la globalización no favorecía a todos, que fomentaba la desigualdad, el localismo y el populismo entre otros. Se intensificó el interés por el impacto de los negocios en la sociedad menos favorecida y despertó el interés de las grandes empresas en temas de equidad.**<sup>73</sup>

**El programa de enero del 2020** incluyó 7 grandes temas y 415 ponentes. **Todos los temas giraron alrededor de la sostenibilidad: economías justas, tecnologías para el bien, futuro del trabajo, futuro saludable, mejores negocios, más allá de la geopolítica y como salvar el planeta (¡suerte!).** El del 2021 se ha programado como virtual y dado el impacto de la pandemia y la caída generalizada de la confianza en las instituciones, el tema es “El año para reconstruir la confianza”.

Adicionalmente, se **ha diversificado geográficamente** y ahora incluye la celebración de foros regionales sobre América Latina (crecimiento e inclusión, Sao Paulo,

---

<sup>73</sup> Uno de los primeros artículos en el blog de Cumpetere, hace 12 años, *RSE en Davos*, comentaba sobre tres sesiones en la reunión del 2008, que indirectamente cubrían el tema, expresando sorpresa de que fuera considerada la RSE en una reunión de ese tipo. La crisis que comenzaría más tarde en ese año impulsó el interés de las empresas en los temas sociales, ambientales y de gobernanza.





abril 2020), China, India, entre otros y eventos de discusión casi mensuales, en diferentes países sobre temas más enfocados al interés local.

## II. Dos manifiestos

Comparemos los dos manifiestos. Schwab presentó el nuevo manifiesto en el artículo *What Kind of Capitalism Do We Want?*, del 2 de diciembre del 2019 en la revista Project Syndicate.

Los párrafos más relevantes del Manifiesto del 1973 decían (énfasis añadido):

**a**

El **propósito de la gestión profesional** es servir a los clientes, accionistas, trabajadores y empleados, así como a las sociedades, y armonizar los diferentes intereses de los *stakeholders*.

**b**

La gerencia puede lograr los objetivos mencionados a través de las entidades económicas por las que son responsables...

Dado que foco del Foro original eran los empresarios, el manifiesto pone la responsabilidad social de la empresa en sus gestores, en las personas, reconociendo que utilizarán a las entidades económicas (empresas entre otras) para esos fines.

En el Manifiesto 2020 (*en español aquí*) se dice (énfasis añadido):

**a**

El propósito de las empresas es colaborar con todos sus *stakeholders* en la **creación de valor compartido y sostenido.**<sup>74 75</sup>

**74** Es una pena que el Manifiesto incluya un término que crea tanta confusión como el de "valor compartido" y que es netamente inferior al de responsabilidad de la empresa ante la sociedad. Bastaba con decir "crear valor para los stakeholders". Ver los *capítulos II.6 del volumen II, Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido: ¡El diablo está en la implementación!* y el *V.6 del volumen IV, ¿Qué comparte Nestlé: el valor creado o el valor destruido?*

**75** Sin ánimos de polemizar diríamos que la traducción del inglés no es la más adecuada, al usar el término "sostenido", en vez del más arraigado de "sostenible", aunque también es deseable que la creación de valor sea sostenida, que no flaquee.



b

Una empresa es algo más que una unidad económica generadora de riqueza. Atiende a las aspiraciones humanas y sociales en el marco del sistema social en su conjunto. El rendimiento no debe medirse tan solo como los beneficios de los accionistas, sino también en **relación con el cumplimiento de los objetivos ambientales, sociales. Los salarios del personal ejecutivo deben reflejar la responsabilidad ante los stakeholders.**

Nótese el diferente foco, en el de 1973 el foco estaba en las personas, pero en el del 2020 en las empresas. Puede parecer una diferencia muy sutil pero refleja la realidad legal. En el primer caso se considera implícitamente que la responsabilidad está en la persona natural, en tanto que en el segundo caso recae en la persona jurídica. En el del 1973 se pasaba por alto que el dirigente no es legalmente responsable por las acciones que lleva a cabo la empresa. Se podía hablar de una responsabilidad ética y moral del individuo, pero no legal, aunque en años recientes algunas legislaciones se están moviendo hacia el reconocimiento de la responsabilidad (por lo menos la criminal) de sus dirigentes.

El del 2020 es más cercano a la realidad legal actual y es **la empresa la que es legalmente responsable, en tanto que los dirigentes son responsables de llevar a cabo los objetivos de la empresa y para ello se deben establecer los incentivos internos necesarios** (que no deberían ser necesarios), uno de los cuales es su remuneración, basada no solo en el logro de objetivos financieros (accionistas), sino además los ambientales y sociales, y aunque no lo dice, debe suponerse que se incluyen los de gobierno corporativo (ASG o ESG en inglés).

**El Manifiesto del 2020 es una refinación y ampliación en detalles del de 1973. Pero es el del 1973 es que podría ser mas efectivo: se dirige a las personas, que son las que hacen o dejan de hacer. El del 2020 se dirige a una "persona ficta", con el riesgo de que se desentienda. El énfasis actual vuelve a ser en la concientización y asignación de responsabilidad de la implementación en los dirigentes. Adelante hacia el pasado.**

El cambio reciente de propósito de la empresa por parte del *Business Roundtable*, BRT, muy publicitado en la [Declaración sobre el Propósito de la Empresa](#), es el reconocimiento del cambio en la realidad donde operan. El BRT es una organización que agrupa a muchos de los CEO de las empresas más grandes de EE.UU., que

emitió esa Declaración el 19 de agosto del 2019 firmada por 183 CEO (ver el capítulo II. 4 precedente ***El propósito de la empresa responsable: ¿Punto de inflexión? ¿Se consolida?***), cambiando el propósito de maximización de beneficios y primacía de los accionistas por el de la responsabilidad ante sus stakeholders.

**Especulación del suscrito** (no tengo evidencia): Al ver la Declaración del BRT, el Foro Económico Mundial vio que podría perder el liderazgo en visibilidad sobre el propósito de la empresa, aun cuando eran los pioneros, desde hace más de 46 años en el reconocimiento del “*capitalismo de los stakeholders*”, por lo que decidieron actualizar su Manifiesto. Después de la reunión de Davos (20-23 de enero 2020) se informó sobre la gran acogida que ha tenido el Manifiesto y sobre otra iniciativa paralela, un esquema para que las empresas reporten sobre sus progresos en la implementación del capitalismo de los *stakeholders* (ver el capítulo VI.6).

### III. Capitalismo de los stakeholders en la práctica

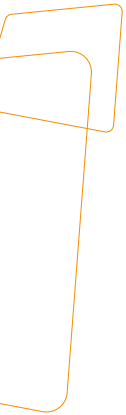
*El infierno está empedrado de buenas intenciones.* Pero no son las grandes declaraciones, ni los manifiestos, ni los ***statement of purpose*** de las empresas los que cambian la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, lo cambia la implementación consistente y sostenible de sus actividades en función de los valores de la empresa, de sus dirigentes y de las expectativas y necesidades de la sociedad.

Comentando el nuevo Manifiesto, la destacada periodista Gillian Tett del Financial Times (*Moral Money*, 4 diciembre 2019) decía: “***Los veteranos de Davos saben que la acción no está en los estrados, donde a los directivos les gusta hablar de iniciativas que favorecen a los stakeholders. Está en los chalets privados donde se reúnen para hacer negocios que pueden crear valor para los stakeholders, pero que muchas veces conducen a reducciones de nómina y perjuicios a sus suplidores, clientes y comunidades locales.***” Y yo añadiría: “y al aumento en el valor de las acciones y sus propias bonificaciones”.

**Y los dirigentes no pueden escudarse en supuestas reglas que les exigen priorizar a los accionistas y la maximización de beneficios.** ***No hay legislación en ninguno de los países donde ello se exija.*** En algunos casos como Brasil, **se requiere** explícitamente que se consideren los intereses de los *stakeholders*; en otros



como el Reino Unido y China se permiten esas consideraciones; en otros como EE. UU., la **interpretación legal** es que esa consideración está cubierta por la responsabilidad de ejercer el “buen juicio” en la toma de decisiones; y en muchos otros, como Colombia, por ejemplo, está **pasivamente permitido** ya que no está ni prohibido ni discutido en la legislación.<sup>76</sup>



---

**76** Ver el [capítulo 1.7 del volumen IV](#), *¿Quién determina cuales son los objetivos de la empresa? ¿Debe maximizar los beneficios?*.



## Capítulo II.7

### Capitalismo de los *stakeholders*: ¿Cómo se implementa?

La noción del capitalismo de los *stakeholders* está suscitando una creciente atención entre los interesados en la responsabilidad empresarial. En los años recientes se han producido Manifiestos, Declaraciones y muchos artículos y discusiones sobre el tema. El Manifiesto más notorio fue el del *World Economic Forum* en 2019 y la Declaración del *Business Roundtable*, BRT.<sup>77</sup> En este capítulo haremos un **análisis de las condiciones necesarias para que ese capitalismo prospere**.

#### I. ¿Lo mismo pero diferente?

No es que capitalismo de los *stakeholders* sea un concepto nuevo, es la **tradicional responsabilidad de la empresa ante todos sus stakeholders**, pero, al usar la palabra “capitalismo”, atrae el interés de los que buscan alternativas al “capitalismo tradicional”, aunque no son substitutos, y sitúa la discusión en un “mercado de interesados” más amplio que la RSE. No propone una forma diferente de organizar los mercados, la propiedad privada, etc., características macro del capitalismo, se refiere a un aspecto más específico, más micro, **las relaciones de las empresas con su entorno, articuladas alrededor de sus stakeholders, en tanto que la RSE se suele articular alrededor de la tipología de actividades. Lo mismo con diferente nombre**. Pero si atrae más acción, bienvenido sea el interés.

Hasta ahora parecen ser declaraciones de buenas intenciones ya que lo crítico, lo más difícil, lo más necesario, que es el cómo se implementa, como siempre, se deja para “más adelante”, como si fuera a ser algo que se hará por sí solo. **¿Qué hay que hacer para que el capitalismo de los stakeholders sea una realidad? Esta es una pregunta que debe responderse.**

<sup>77</sup> Para más detalles de su conceptualización, ver los dos capítulos precedentes, *Capitalismo de los stakeholders” surge de Davos: ¿en serio? y El propósito de la empresa responsable: ¿Punto de inflexión? ¿Se consolida? y el artículo ¿Ha pasado algo a un año de declaración sobre la primacía de los stakeholders del Business Roundtable?*



Obviamente la implementación de algo tan amplio y transformador del status quo, enfrentará muchas resistencias, es muy compleja y requiere de acciones en muchos frentes. Por ejemplo, el artículo [\*The Next Move: 10 Ways to Bring Stakeholder Capitalism into Practice\*](#), reporta diez ideas de diez CEO, algunas son muy periféricas (el tema favorito del CEO respectivo) y de dudosa efectividad. **Nosotros nos concentraremos en una sola, que creemos es la de mayor potencial: los incentivos que enfrentan los dirigentes que deben implementar ese capitalismo y su reacción.**

## ***II. Muéstrame el incentivo y te mostraré el resultado.***<sup>78</sup>

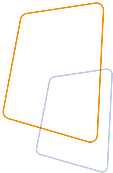
**El comportamiento de los seres humanos está condicionado por los incentivos que enfrenta**, en el sentido de los estímulos que recibe o puede recibir para tomar decisiones. En el sentido más amplio de la palabra, estos incentivos pueden ser **positivos (premios) o negativos (castigos), explícitos o implícitos, externos (del entorno) o internos (de sus convicciones éticas y morales), financieros (monetarios) o no financieros (reconocimiento, por ejemplo)**. En esta sección haremos un breve resumen de los incentivos que enfrentan los dirigentes empresariales, sin pretender ser exhaustivos ya que solo queremos ilustrar su impacto sobre la gestión responsable.<sup>79</sup>

**El principal incentivo positivo que enfrentan los dirigentes suele ser monetario, como el sueldo, bonificaciones y beneficios y sus aumentos, y algunos no monetarios como el estatus (oficina, coche, asistentes, viajes, etc.) y el reconocimiento público. Los principales incentivos negativos son el despido o la democión, incluyendo el retiro de beneficios, y la pérdida de reputación.** Desde tiempo inmemorial los incentivos en las empresas con fines de lucro han estado relacionados con el rendimiento de la empresa en términos financieros, aunque recientemente se han ido expandiendo para incluir el rendimiento del dirigente en sus relaciones con clientes, empleados y otros *stakeholders*. **Pero el indicador dominante sigue siendo el financiero y el incentivo también financiero.**

<sup>78</sup> Frase atribuida a Charlie Munger, multimillonario inversionista (1924 ---).

<sup>79</sup> Ver la serie de mis seis artículos sobre los incentivos: [\*Mis artículos sobre incentivos \(septiembre 2020\)\*](#).





Una gran influencia sobre esto fue la teoría de agencia, que se desarrolló en los años ochenta y que postulaba que los **dirigentes eran agentes de los accionistas en la gestión de la empresa por lo que su principal objetivo era aumentar el rendimiento financiero para esos accionistas, los dueños. Pero los accionistas no son los dueños de la empresa** como postula esta teoría, son meramente poseedores de derechos de recibir dividendos y una parte de la liquidación de los activos, si se llega a ese extremo. Ciertamente tienen derechos a nombrar algunos dirigentes, pero en empresas con capital disperso, es muy difícil lograrlo.<sup>80</sup>

Esta ha sido hasta hace poco tiempo **la enseñanza dominante en las escuelas de negocios**. Con ello se exacerbó el cortoplacismo del comportamiento empresarial ya que las remuneraciones y bonificaciones de los dirigentes vendrían determinadas por la contribución al enriquecimiento de los accionistas, medida por los beneficios contables o los cambios en los precios de las acciones, trimestrales, o en el mejor de los casos, anuales.

**El argumento siempre fue que estos indicadores eran una medida objetiva, medible.** Se consideraba difícil usar períodos más largos de tiempo ya que se requiere que **el dirigente reciba el incentivo en el corto plazo para continuar promoviendo los intereses de los accionistas**, además de que, en el largo plazo, el dirigente podría haber dejado el cargo. Los accionistas por otra parte, en general, **no estaban ni están interesados en el largo plazo**, sobre todo en las empresas que cotizan en bolsa, ya que su objetivo es venderlas en cuanto puedan capturar una ganancia satisfactoria. Los accionistas, salvo algunos institucionales, como los fondos de pensiones y fondos de gestión de fortunas, **tienen un horizonte de tenencia de las acciones de corto plazo**.

Con estos arreglos, que **supuestamente alienaban los objetivos de los accionistas** con las decisiones de los dirigentes, desafortunadamente, estos tenían, implícitamente, **incentivos perversos para manipular los ingresos y costos en el corto plazo** (contabilizar ventas por adelantado, posponer inversiones en innovaciones, mantenimiento, despedir empleados, etc.) lo que afectaría la viabilidad de la empresa en el largo plazo, pero que aumentaría las ganancias en el corto plazo y podría hacer subir el precio de las acciones y con ello sus bonificaciones.

---

<sup>80</sup> Para mayores detalles, ver el [capítulo 1.7 del volumen IV](#), [¿De quién es la empresa? ¿Qué debe maximizar?](#) y el capítulo II.1 de este volumen, [El papel de la empresa en la sociedad: Por qué The Economist y Warren Buffett están equivocados](#).



También tenían el incentivo de **recomprar las acciones de la empresa en el mercado**, lo que reduce el número de acciones en circulación, que hace subir las ganancias por acción, que suele ser uno de los indicadores de la parte variable de la remuneración. Sin embargo, **disminuye las perspectivas de crecimiento y con ello su potencial contribución a la sociedad, en particular al empleo**, ya que no invierten los beneficios acumulados en financiar activos y expandir la empresa, sino **que invierten en sí mismos**. Y si los dirigentes poseen opciones de compra de acciones en el corto plazo, al ejercerlas aumentan sus ingresos personales. **Estos incentivos perversos dieron lugar a algunos grandes fracasos comerciales de manipulación de la contabilidad y desinversión en el crecimiento de las empresas.**<sup>81</sup>

La crisis financiera que comenzó en el 2008 puso de relieve que estos incentivos no eran conducentes, y que podían ser perversos. La crisis surgió en gran parte como consecuencia de las excesivas ambiciones ante los incentivos financieros que enfrentaban los empleados de aumentar el volumen de negocios aun con instrumentos de dudoso valor, y **por falta de ética de muchos agentes del mercado financiero que aprovecharon la ignorancia del público y la debilidad de los reguladores**. Un caso muy paradigmático de **incentivos perversos fue el del banco Wells Fargo** cuyos agentes abrieron millones de cuentas corrientes, de ahorro y de crédito para sus clientes sin que estos lo autorizaran. Se despidieron 5.300 empleados y le fue impuesta una multa de US\$185 millones, además de severas sanciones a los dirigentes, incluyendo la devolución de bonificaciones. **Si la remuneración era en función de la apertura de cuentas, ¿qué esperaban? ¿Y la ética? Murió a manos del dinero.**

Si Ud. contrata un consultor para que haga una tarea y establece una remuneración basada en el tiempo transcurrido, ¿Qué espera? ¿que la terminará rápido? La extenderá el máximo posible: **“Muéstrame el incentivo y te mostraré el resultado”**.

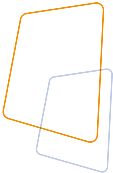
Como consecuencia de los abusos, muchas empresas tomaron medidas para corregir los incentivos, hacerlos más consistentes con el futuro deseado para la empresa. **Establecieron una mayor parte del componente variable de la remuneración, basada en indicadores de rendimiento financiero de más largo plazo.**

---

<sup>81</sup> ver el [capítulo V.6 del volumen III, Valor compartido o valor extraído: El caso de Nestlé... y otras empresas.](#)







Además, muchas optaron porque parte de esa remuneración no fuera en efectivo sino en forma de **opciones de compra de las acciones, a precio fijo, que podían ser ejercidas solo después de varios años**, ganando la diferencia entre el precio al otorgarlas y el precio en el mercado al momento de la venta. Ello supuestamente incentivaba a los dirigentes a tomar decisiones que mejoraran el precio de las acciones, pero en el largo plazo. Y en algunas legislaciones del mercado de capitales (p.e. en España) se ha llegado a permitir la **recuperación de parte de la parte variable de las remuneraciones** (devolverlas) si no se logran los objetivos establecidos para el largo plazo.

Pero aun con estas mejoras, **los incentivos seguían y siguen estando ligados, en la mayoría de los casos, a indicadores de rendimiento financiero**. Lo cual es, en efecto, compatible con el capitalismo de los *shareholders*, de los accionistas, si el objetivo de la empresa es mejorar ese rendimiento.

**Pero si el capitalismo es el de los *stakeholders* y el objetivo de la empresa es mejorar la contribución a la sociedad, entonces los incentivos no son los correctos, deben basarse en la contribución de la empresa a esos *stakeholders*.**

He allí la gran contradicción: se propugna el capitalismo de los *stakeholders* pero se mantienen los incentivos del capitalismo de los *shareholders*. Y la respuesta a como implementar aquel capitalismo pasa por cambiar los incentivos que enfrentan los dirigentes.

### **III. Como alinear los incentivos al capitalismo de los stakeholders**

Hay que cambiar los incentivos, **pero no se pueden lograr los resultados en el corto o mediano plazo**, como algunos de manera muy idealista proponen, por dos grandes razones. **Primero porque la resistencia del sistema lo haría imposible** (¿quién lo debe exigir? ¿qué poder tienen los que así lo quieren?) y, **segundo, porque la alternativa a esos incentivos no está todavía desarrollada. Pero sí se puede ir ajustando, en el corto plazo, la alineación de los incentivos de los dirigentes con los objetivos de la empresa.**

**¿Cuál es la creación de valor que nos interesa que deban perseguir los incenti-**



**vos? ¿el financiero en bolsa o el económico-social para la sociedad?** La medición del valor financiero está muy desarrollada, pero **la medición de la contribución a la sociedad está solo en sus comienzos. ¿Y quién es la sociedad?** La empresa no puede contribuir a toda la sociedad, debe concentrarse en sus *stakeholders* más materiales, que no son todos. No es nada fácil medir la contribución de la empresa a los *stakeholders*, ni podemos resolver los múltiples conflictos entre ellos. **¿Cómo determinamos sus importancias relativas? ¿Cómo hacemos el compromiso entre los intereses conflictivos de unos y otros?** Si los recursos financieros de las empresas son limitados, ¿cómo decidimos su asignación, por ejemplo, entre la reducción de la contaminación y los beneficios de los empleados?<sup>82</sup>

**Si bien no se tienen, ni se tendrán, respuestas a estas preguntas, sí se pueden incluir indicadores en el componente variable de las remuneraciones que reflejen los intereses de la empresa en sus *stakeholders*, que reflejen resultados financieros y no financieros.** Pero en este segundo componente, no serán un solo número, como los beneficios contables o el precio de la acción, serán múltiples indicadores y no será posible determinar, cuantitativamente, sus prioridades relativas. Se necesitarán **una batería de indicadores que recojan esos objetivos, con su selección y pesos relativos congruentes con el propósito de la empresa, la cultura que desea promover y la materialidad de sus *stakeholders*.**<sup>83</sup>

Y como mínimo, para poderlos usar como determinantes de las remuneraciones, **estos indicadores deberán tener una serie de características críticas:**

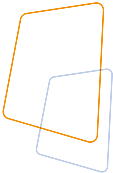
- 1 Deberán ser **medibles objetivamente** (de lo contrario serán objeto de controversia).
- 2 Con relación directa con el impacto que se quiere tener sobre los *stakeholders* (premiar o castigar lo que se quiere lograr o evitar).
- 3 Con **resultados atribuibles a las acciones** de los dirigentes, en la mayor medida posible (no se deben usar indicadores que estén mayormente fuera de su control).

---

<sup>82</sup> Para mayores detalles ver el [capítulo II.2 del volumen III, La pregunta fundamental de la RSE: ¿Cuál es la contribución de la empresa a la sociedad?](#)

<sup>83</sup> Ver el capítulo siguiente [Propósito, propósito, y más propósito: ¿La solución a los problemas de responsabilidad?](#) y la lista [Mis nueve artículos sobre cultura empresarial](#).



- 
- 4 Con **costos razonables** para su logro.
  - 5 Con suficientes **alicientes para que actúen** (recibirán atención en la medida que tengan impacto sobre su remuneración variable o sus beneficios no monetarios o tengan consecuencias negativas).
  - 6 Debe ser un **numero manejable** (ni tanto ni tan poco).
  - 7 Y **no debe estimular comportamientos perversos** (obvio, pero error común). Comentamos solo algunas de estas características a continuación.

Esta discusión no puede ser exhaustiva y solo pretende llamar la atención a que la selección de indicadores y su medición es compleja. Es un proceso que requiere de **experimentación y participación continua de los evaluados**.

Un ejemplo de la **necesidad de atribución** es el nexo en algunas empresas con el logro de ciertos niveles de calificaciones en sostenibilidad (ver los capítulos VI.5 y VI.6). Ello puede inducir un comportamiento responsable, pero su logro está en gran medida fuera del control de dirigente ya que se usan decenas de indicadores de todo tipo, además de que **los modelos de evaluación que usan estas instituciones no necesariamente reflejan los aspectos que son prioritarios para la empresa. Induce al dirigente tomar decisiones en función de ese modelo y no necesariamente lo que conviene a la empresa.** Como dijo un miembro de un Consejo *“estamos calificados en el índice de sostenibilidad del Dow Jones mucho mejor de lo que merecemos. Parece ser que nos hemos vueltos expertos en responder a las 300 páginas del cuestionario”*.

**Y el número de indicadores debe ser manejable.** Las decenas de indicadores desarrollados por el *Sustainability Accounting Standards Board*, SASB el *Global Reporting Initiative*, GRI y decenas de calificadoras son una fuente muy rica de estos indicadores, pero hay que enfatizar que han sido preparados **para reportar a los stakeholders** sobre todas las actividades de las empresas por lo que no todos son apropiados como incentivos al comportamiento. **Los que se usen deberían cumplir con los criterios mencionados arriba. Esta gran disponibilidad de indicadores corre el riesgo de ir al otro extremo y estimular comportamientos en todas las áreas.** Pero se debe resistir la tentación, hay que ser practico, deben ser



un número manejable, no deben poner cargas extraordinarias sobre el dirigente y diluir su atención. **Debe ser un número reducido de los indicadores más relevantes para la empresa, distinguiendo entre los usables para determinar la remuneración en el corto de los del largo plazo. No ninguno ni muchos.**

Y deben ser estructurados de tal manera de **no ofrecer incentivos perversos**. Por ejemplo, un indicador puede ser la satisfacción del personal, que puede ser mejorada si el dirigente trata a sus subordinados con dignidad y respeto y se preocupa por su desarrollo, que es lo que supuestamente busca estimular el indicador, pero también si busca la paz y armonía a todo costo y es tolerante de comportamientos que pueden ser perjudiciales a la empresa.

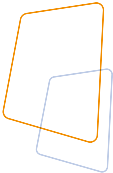
La actual difusión de estos nexos entre remuneración variable y comportamiento responsable es incipiente. **Menos del 5%** de las 500 empresas más grandes que cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York **lo usan para la remuneración en el corto plazo y, lo que es peor, menos del 1% en la de largo plazo**. Solo el 28% de las propuestas de resoluciones en las Asambleas Generales de Accionistas, AGA, sobre remuneraciones de los dirigentes incluían este tema **y ninguna fue aprobada** (*Deloitte*, 2019).

**Europa está más avanzada en este tema, aunque también está en sus comienzos**. Por ejemplo, en el Reino Unido casi todos los CEO tienen por lo menos un indicador ESG en su remuneración de corto plazo, pero solo el 21% lo tiene en la de largo plazo.

A nivel mundial, solo el 9% de las empresas integrantes del índice FTSE-All World tienen indicadores de sostenibilidad en sus remuneraciones, mayormente en temas de seguridad industrial en empresas de energía, minería y servicios públicos domiciliarios.

**Y algunos buenos y malos ejemplos, solo ilustrativos, no es que sean típicos**. Danone tiene un indicador para la remuneración de largo plazo, pero es el logro de la calificación A, por tres años seguidos, en la evaluación del *Carbon Disclosure Project*, CDP, lo cual está mayormente **fuera del control de los dirigentes**, y como mencionábamos antes, puede ofrecer incentivos perversos. En el corto plazo la **remuneración del CEO de Danone** es del 60% por el logro de objetivos financieros (efectivo libre, crecimiento en ventas y en márgenes operativos), 20% en temas





ambientales y sociales (empleados y cambio climático) y 20% en gestión (liderazgo). El CEO de Unilever tiene el 25% de la remuneración de largo plazo basada en un índice propio de sostenibilidad que incluye contribución a la salud de clientes, **emisiones, accidentes, compras responsables y logro de ratings en sostenibilidad**.<sup>84</sup>

La batería de indicadores, para estimular el bienestar de los *stakeholders*, debería incluir **medidas de ese cambio en el bienestar y no solo medidas internas a la empresa**. Es común incluir la satisfacción de los empleados, pero es menos común incluir la satisfacción o bienestar del cliente (se supone que se refleja en las ventas y por ende en las ganancias). El caso de Unilever que, que tiene **entre sus metas la mejora de la salud de sus clientes, y que incluye un indicador en ese sentido**, es un buen ejemplo. Es de suponer que este indicador cumple con uno de los criterios mencionados arriba y que ese cambio en la salud es atribuible a los productos de la empresa, por ejemplo, salud dental con la venta de dentífricos y su uso adecuado.

**Y nadie menciona incentivos no monetarios, ni incentivos negativos. Lamentablemente todavía todo es remuneración financiera.**

#### **IV. Hay stakeholders con poder... pero no lo ejercen**

Es idealista pretender que sean los *stakeholders*, los que fuercen el cambio en el comportamiento de los dirigentes de las empresas a través de sus actuaciones, como me respondió el Consejero Delegado del BRT cuando le pregunté en un *webinar* si su organización haría algo para lograr que las empresas cumplieran con la Declaración. Los *stakeholders* son muy dispersos, tienen poca voluntad de actuar, si es que saben que hacer, y muchos tienen muy pocos poderes. Por ejemplo, **boicotear los productos o servicios de las empresas que dañen el medio ambiente** para que así bajen sus beneficios forzando a los dirigentes a actuar para no ver reducida su remuneración **es muy poco efectivo. Es más efectivo y directo atar parte de su remuneración al cuidado del medio ambiente.**

---

<sup>84</sup> Ver más ejemplos en [Making sustainability pay: company examples of ESG incentives](#) y para más detalles sobre los esquemas en uso en EE.UU. ver [ESG Incentive Metrics S&P 500 Highlights](#).



Algunos inversionistas activistas promueven resoluciones en las AGA, para forzar ese comportamiento, pero en la gran mayoría de los casos no tienen éxito. Más éxito suelen tener algunos inversionistas institucionales que exigen la remoción de dirigentes porque descuidan los beneficios de la empresa a favor de actividades que ellos consideran superfluas.<sup>85</sup>

Sin embargo, **hay algunos inversionistas institucionales (administradores de fondos de inversión) con poder y que propugnan ese capitalismo, pero no lo practican.** Son conocidas, por ejemplo, las cartas del CEO de *BlackRock* a los CEO de empresas estimulándolos a hacer a sus empresas responsables ante la sociedad, pero **en la realidad es poco lo que estos fondos efectivamente hacen.**<sup>86</sup>

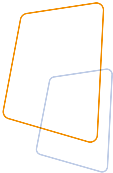
**Los tres fondos de inversión pasivos, *BlackRock, Vanguard y State Street*, son el primer, segundo o tercer mayor accionista en el 42%, 8% y 8% respectivamente del número de empresas cotizadas en la Bolsa de Nueva York, son uno de los tres primeros accionistas en el 93% de esas empresas.** Y son el primer, segundo o tercer accionista en el 78%, 10% y 5%, respectivamente de las empresas medidas por capitalización. Controlan la bolsa. **Deberían poder usar ese poder para promover el capitalismo de los *stakeholders*, que una de ellas, *BlackRock*, propugna, pero hay que recordar que en realidad representan a los *shareholders*.**

Por otra parte, hay que recordar que tienen una importante restricción. **La mayoría de sus fondos son gestionados de manera pasiva,** o sea, incluyen todas las empresas de algún tipo o característica, y algunas incluyen la gran mayoría de ellas. El fondo S&P 500, por ejemplo, invierte en las 500 acciones de ese índice, en las proporciones que están en el índice, y solo las cambia cuando cambia el índice. No son inversionistas activos que compren y venden acciones ya sea para mejorar rendimiento o para fomentar o penalizar la responsabilidad. **No está entre sus criterios de inversión o desinversión. No dejan de invertir en una empresa del índice por muy irresponsable que sea. La promoción de la responsabilidad la hacen, en parte, promoviendo resoluciones en las AGA,** pero en ellas han votado

<sup>85</sup> Ver el capítulo V.6 del volumen V, ¿Pueden las empresas certificadas como responsables cotizar en bolsa?

<sup>86</sup> Ver, por ejemplo, el capítulo VI.5 del volumen V, *Mucho ruido, pocas nueces: Activismo de fondos de inversión*, donde analizamos esta carta y las acciones de BlackRock en las AGA.

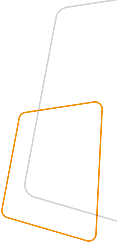




a favor de las propuestas de las empresas en el 90% de los casos. Otra herramienta, que dicen que es su preferida, son las **conversaciones privadas, directas, con los dirigentes**, para convencerlos de actuar más responsablemente y las comunicaciones al público, estas últimas son poco efectivas.

Hoy otros inversionistas institucionales de gran tamaño, por ejemplo los administradores de fondos de pensiones tanto en Europa, en EE.UU., y en algunos países de América Latina (Chile y Brasil, por ejemplo), pero que palidecen comparados con estos tres, que propugnan la responsabilidad empresarial en la selección de sus inversiones, en asambleas de accionistas, en la regulaciones públicas, en los Consejos Directivos donde tienen representación y en el cabildeo con dirigentes en público y en privado. Muchos son aliados de la sostenibilidad empresarial.

Pero un ejemplo de lo difícil que es esto es el reciente intento del Ministerio del Trabajo de EE. UU. de **prohibir que los administradores de fondos de pensiones utilicen criterios de sostenibilidad para la selección de sus inversiones (!)**. **Deben hacerlo en base a criterios basados solamente en la maximización del rendimiento financiero de la cartera**. Y pretenden poner difícil la demostración de que la sostenibilidad es, en el largo plazo, factor de rendimiento financiero. La propuesta no es oficial todavía y, afortunadamente, ha habido una oposición casi unánime de los administradores de fondos. La propuesta ignora el elemento más crucial de la administración de fondos de terceros y es la **responsabilidad fiduciaria que tienen de tomar decisiones que ellos crean que redundan en el beneficio de los pensionistas, en el largo plazo**, y no de hacerlo de acuerdo con prescripciones de burócratas que no tienen responsabilidad fiduciaria. El nuevo (2021) gobierno en el país muy posiblemente eliminará la propuesta.



## ***V. Los incentivos son necesarios, pero no suficientes***

### **1. ¿Y la educación para la gestión empresarial?**

**¿No deberían los dirigentes actuar responsablemente sin necesidad de los incentivos?** ¿No deberían mis nietos pequeños leer libros sin tener que ofrecerles un dólar o un helado? (no lo hago, les regalo libros que son atractivos para ellos). Si bien los incentivos positivos o negativos, explícitos o



implícitos, externos o internos, financieros o no financieros, **son un poderoso estímulo, son solo una condición necesaria, no pueden considerarse como condición suficiente.** También se requiere que actúen en terreno fértil, que los dirigentes tengan el **esquema mental conducente, adquirido a través de la educación en la gestión empresarial responsable,** directamente a través de estudios formales o indirectamente a través del entorno en que viven y trabajan, y en su ética personal y sus valores morales.

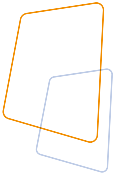
**En la educación para la gestión responsable se ha progresado mucho, sobre todo en la última década,** con el creciente interés de los *millennials*, el impacto de la crisis financiera, el cambio climático, el crecimiento de la desigualdad económica y social, e iniciativas como los estándares de información sobre sostenibilidad, el Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y más recientemente la reacción de las empresas ante la pandemia. La gran mayoría de las escuelas de negocios se han eco de este creciente interés y **han desarrollado programas de maestría y formación profesional especializados** y se han incorporado cursos sobre sostenibilidad en los programas tradicionales. Pero...

**Continúa una brecha crítica: la integración de la responsabilidad en todas las asignaturas de los programas orientados a futuros ejecutivos, el tradicional MBA.** Las asignaturas especializadas que se ofrecen son, en general, electivas, **un añadido al núcleo duro de la maximización de beneficios** que permea en los cursos. Los cursos de finanzas, de mercadotecnia, de microeconomía, siguen promoviendo la eficiencia financiera, no la eficiencia integral en la toma de decisiones. Sí, se dan cursos de finanzas sostenibles, pero se refieren al financiamiento de proyectos verdes, no a como tomar decisiones de **asignación de recursos tomando en consideración múltiples objetivos sociales y ambientales y no solo financieros, en la gestión cotidiana de la empresa.** Los libros de finanzas corporativas del MBA tienen el mismo enfoque en los últimos 40 años.

**Los cursos de mercadotecnia siguen enfatizando como aumentar las ventas, convenciendo al consumidor de que su producto es indispensable.** Se enseña como aprovechar el gran mercado que representan los pobres (la fortuna en la base de la pirámide), no como hacerlos menos pobres. Solo contienen, como un apartado, consideraciones de comercialización responsable, con la primacía del consumidor.

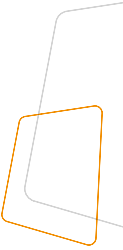






**Los cursos de microeconomía siguen enfatizando la eficiencia en la asignación de recursos basados en un solo objetivo, el financiero.** En los análisis de costo beneficio, los costos y los beneficios que se usan para apoyar las decisiones son monetarios, no incluyen el impacto en la sociedad. Es cierto que se dictan cursos de la **economía del bienestar** donde el objetivo de los análisis es más amplio e incluye el bienestar de la sociedad. Pero ello ocurre en estudios avanzados de economía no en los programas de administración de empresas. **Difícilmente los futuros dirigentes son expuestos a estos conceptos.**

**Y las maestrías especializadas en sostenibilidad son para un público diferente, suelen ser dirigidos a profesionales que trabajaran en ONG o como responsables de sostenibilidad en empresas, pero no son cursos por futuros altos dirigentes de empresas con fines de lucro. Para estos, esa formación puede hasta ser contraproducente para el avance de sus carreras.**



Lo que es urgente es la integración, dentro de cada disciplina, especialmente finanzas, mercadotecnia y microeconomía, en todos los ámbitos de la educación para futuros ejecutivos, de la visión del impacto integral en la sociedad, **no como agregados al margen. Cada asignatura debe ser una torta, donde los ingredientes están íntimamente mezclados y cocinados**, no una ensalada que es un conjunto separado de ingredientes. Se debe enfocar la educación a la manera de los informes integrados, no separados entre financieros y no financieros.<sup>87</sup>

**¿Es esto posible? Muy difícil en el corto plazo. Los profesores se han especializado en cada uno de sus temas, tienen un gran capital invertido en su propia educación y en los materiales que han preparado para la enseñanza. Es un proceso de largo plazo donde gradualmente van incorporando los temas en sus cursos tradicionales, hasta que un día tendremos una generación de profesores de economía, finanzas, mercadotecnia, etc., que ya han sido formados bajo la concepción integral de los intereses de los stakeholders y no solo de los shareholders.** Mientras tanto, cursos

---

<sup>87</sup> Ver los [capítulos IV.4 del volumen II](#), [Informes integrados: Tortas, no ensaladas](#), y [IV.6 del volumen I](#), [Responsabilidad en la enseñanza en las escuelas de negocios](#).



separados de RSE, ética, discusión de algunos casos, etc., es laudable pero insuficiente.

## 2. Ética y valores

Y en **términos de la ética y valores** el ejemplo del ex CEO de Unilever, Paul Polman, considerado el líder mundial en la implementación de la responsabilidad empresarial, es paradigmático. Antes de trabajar en empresas quería ser sacerdote o médico y en sus primeros empleos había trabajado en zonas relativamente pobres y había sentido el impacto que los productos de cuidado personal tenían sobre las personas, por lo que creció con el aprecio de la solidaridad. Un autor, al analizar los incentivos en la remuneración ligada a objetivos sociales y medioambientales que enfrentaba en Unilever concluye que **es muy poco probable que su comportamiento como dirigente cambiase mucho por algunos miles de dólares más. Lo guiaba su convicción. Sus incentivos eran intrínsecos, no monetarios.**

Pero este comportamiento puede no ser típico. **Pero sí, la reacción a los incentivos dependerá de la ética y valores morales de la persona, de su situación económica, de su formación y trayectoria profesional, entre otros factores. De allí que la aplicación de los incentivos deberá ser no solo en función de lo que necesita la empresa sino además por el efecto que puedan tener sobre el incentivado.** Y será diferente a diferentes niveles de la organización, no solo por las variables que controlan, sino además por esa reacción personal. Y esto complica la implementación de una política de remuneraciones uniforme a lo largo de toda la organización. **Pero no invalida el intento.**

## VI. Y una paradoja

**Y para convencer de las bondades del capitalismo de los *stakeholders*, muchos de sus proponentes usan el argumento del capitalismo de los *shareholders*,** comparando los rendimientos en bolsa (!) de empresas calificadas en el tope de las preocupaciones sociales, medioambientales y de gobernanza con las calificadas en el fondo y concluyen que el rendimiento financiero del grupo tope es superior al de los otros. Sin entrar en los problemas metodológicos (corto plazo, período



de la pandemia, que el primer grupo contiene empresas mejor gestionadas que el segundo, etc.), lo que queremos puntualizar es la paradoja de tener que recurrir a argumentos del capitalismo de los *shareholders* para defender el de los *stakeholders*, **perpetuando la idea de que la prioridad son los rendimientos financieros.**

Todavía estamos en etapa muy temprana de la evolución de la responsabilidad empresarial donde **el argumento para justificar actividades de beneficio no financiero a la sociedad, debe ser el financiero para el accionista.** *“Para justificar la despriorización de los argumentos capitalistas se usan argumentos capitalistas, un razonamiento circular”<sup>88</sup>*

## VII. ¿Hasta cuándo será el capitalismo de los stakeholders una utopía?

**Hasta tanto los dirigentes enfrenten los incentivos conducentes y actúen en consecuencia.**

Y la pregunta clave es: ¿es necesario incentivar a los dirigentes para que lideren responsablemente? Lamentablemente sí, el DNA de la mayoría todavía no ha evolucionado (¿el DNA evoluciona?) lo suficiente como para hacerlo espontáneamente.

## VIII. Y para incentivar, un poco de humor



¿Como te sentirías si tuvieras que ir a la escuela la semana que viene?

¡Excitado!  
Cada día que aprendo algo nuevo es un día gratificante.

Pero a diferencia de la escuela para perros, no te dan una galleta por respuestas correctas

Oh, ¡mira tú que falta de incentivos!

<sup>88</sup> *The strange logic of stakeholder capitalism.*



## Capítulo II.8

### Ampliar el propósito de la empresa requiere una implementación a propósito

#### Resumen

La noción de que el propósito de la empresa es maximizar las ganancias que se distribuirán a sus accionistas ha sido la guía de la gestión de empresas durante muchas décadas. Sin embargo, en las últimas décadas muchas empresas, por sí solas y en respuesta a las presiones de la sociedad, se han dado cuenta de que sus operaciones, y por lo tanto las ganancias, impactan y son impactadas por un conjunto más amplio de entidades: empleados, clientes, comunidad, proveedores de bienes y servicios y el medio ambiente, entre otros, además de los proveedores de capital. Las empresas están reconociendo que tienen una responsabilidad hacia la sociedad, que su propósito es más amplio que maximizar las ganancias. Esta comprensión se ha intensificado con las crisis recientes, en las que las empresas se han dado cuenta de que pueden y también deben contribuir a aliviar algunas necesidades de la sociedad. Pero la discusión ha estado tan concentrada en la redefinición de este propósito y en las acciones sobre el terreno, inicio y final de un proceso, que la difícil tarea en el medio, la implementación de un propósito más amplio ha sido descuidada o subestimada, apoyándose sobre el *statu quo* o sobre pequeños cambios en la situación habitual. **Pero la redefinición de propósito, para ser efectiva, para tener impacto, requiere no solo cambios en la estrategia sino también cambios en la cultura, estructura, gobernanza y procesos de gestión entre otros, cuyo análisis es el propósito de este trabajo.**

Artículo publicado en el volumen 9, número 2, diciembre 2020, de la revista Harvard Deusto Business Research, con el título *Broadening the Purpose of the Corporation Requires Purposeful Implementation* (traducción del autor).

## I. Redescubrimiento del propósito dentro de las responsabilidades sociales de las empresas

Las últimas décadas han visto una aceleración del interés por el papel de las empresas en el bienestar de la sociedad. Desde el llamado de los organismos internacionales a las empresas para contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000-2015) y sus sucesores, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015-2030), pasando por la crisis financiera iniciada en 2008, atribuida por muchos miembros de la sociedad a la codicia y falta de ética de las instituciones financieras. Más recientemente, la crisis del coronavirus ha puesto de relieve las contribuciones que las empresas privadas pueden y deben hacer para aliviar los impactos sociales y económicos en la sociedad. **Muchos han encontrado un propósito renovado**, más allá de hacer dinero para los accionistas.

Estos hechos han llevado a comprender que la desigualdad y la discriminación son problemas que limitan gravemente el desarrollo humano y económico. Además, el impacto del cambio climático y los esfuerzos para mitigar sus efectos, articulados en el Acuerdo de París, han extendido el interés sobre los impactos de las actividades de las empresas en la sociedad y en el medio ambiente.

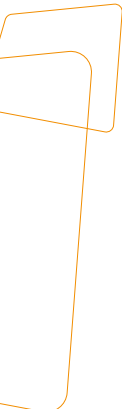
En esos esfuerzos multilaterales, a nivel de países, gran parte de la carga recae en los gobiernos, pero la falta de actuación de algunos gobiernos, el creciente poderío económico de las empresas, su acceso a los recursos financieros y el impacto de sus actividades en la sociedad, ha llevado a **un llamado a las empresas a ampliar su propósito para incluir a otros stakeholders más allá de los accionistas, y a nivel agregado de la economía, a hacer el funcionamiento de los mercados más inclusivo, para hacer el capitalismo más humano, más compasivo, más justo, más responsable.**

El propósito limitado de la empresa en mejorar el bienestar financiero de los accionistas se ha promovido en la mayoría de las escuelas de negocios durante al menos los últimos 50 años, en parte debido a su simplicidad, para el que hay solo un grupo de *stakeholders* a considerar: los accionistas. La mayor parte de la literatura sobre finanzas y economía que se solía y suele enseñar se basa en este objetivo y la inercia de seguir utilizando los mismos materiales didácticos ha llevado a su persistencia en la enseñanza y la formación. Los cientos de miles de graduados y consultores que fueron educados con ello lo han promovido dentro de las empre-



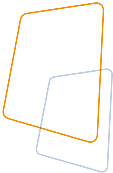
sas, y la vinculación de la remuneración de los gerentes al logro de metas puramente financieras ha afianzado una cultura que promueve este propósito (Brower & Payne, 2018, Stout, 2012).

Pero dadas las consecuencias visibles en la sociedad de la aplicación de este propósito, los abusos y omisiones (impactos negativos) cometidos por algunas empresas en su camino hacia la maximización de ganancias y la falla de los mercados (los mercados no pueden incorporar temas de justicia social, como está ampliamente demostrado por la crisis del coronavirus), existe un llamado a la comunidad empresarial y a la sociedad civil a cuestionar la primacía de los accionistas y ampliar el propósito de la empresa, su razón de ser, para incluir a otros *stakeholders*, para pasar de las ganancias a los accionistas a beneficios financieros y no financieros, para las partes afectadas, para la sociedad.



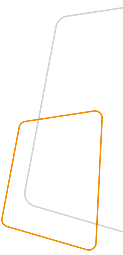
Para contrarrestar lo que sectores de la sociedad y algunos en el mundo empresarial vieron como una tendencia a ignorar los impactos de la maximización de beneficios en la justicia económica, degradaciones ambientales, abusos a los derechos laborales, entre otros, se redescubrió la responsabilidad de las empresas ante la sociedad, RSE, que se ha intensificado durante las últimas cuatro décadas. En ese período, con énfasis en la empresa privada como solución a muchos problemas económicos, las políticas neoliberales lideradas por la primera ministro Thatcher en el Reino Unido y el presidente Reagan en los Estados Unidos en los años ochenta, dieron aceptación política a la idea de que el propósito de la empresa era hacer la mayor cantidad de dinero posible. Ayudar a la sociedad era un subproducto. El mercado se las arreglaría para hacer llegar los beneficios al resto de la sociedad, vía el goteo (*trickle down*). La producción responsable, el abastecimiento, el empleo y el pago de los impuestos requeridos, entre otras responsabilidades, no fue la consideración principal. La mayoría de las empresas se comportaron como si su propósito fuera maximizar las ganancias. Y eso se vio reforzado por las enseñanzas en las principales escuelas de negocios.

Y la crisis financiera del 2008, en parte resultado de prácticas irresponsables y codiciosas del sector financiero, despertó la tensión latente en la sociedad contra lo que en muchos países desarrollados se percibía como capitalismo desenfrenado, la distribución desigual de las ganancias de la globalización y el crecimiento económico, y la desigualdad resultante, que estimuló sentimientos antiinmigrantes, localismo en las acciones y populismo en la política, tanto en la izquierda como en



la derecha del espectro político (Timbro, 2019). Esto hizo que el sector empresarial se diera cuenta de que ya no podía ser indiferente a las necesidades de la sociedad y lo llevó a cuestionar el propósito de los negocios.

Pero el redescubrimiento de la RSE enfatizó su implementación, el “qué” de las responsabilidades sociales de las empresas, el “cómo” implementar las acciones necesarias y en particular el “por qué”, sobre todo para contrarrestar las presiones de quienes defendían la primacía del lucro y atacaban las distracciones u otras responsabilidades ajenas a hacer dinero (Friedman 1970). El argumento empresarial, la ventaja competitiva de ser responsable, tenía que justificarse. El argumento moral, ser responsable porque es lo correcto, no fue convincente, aunque últimamente ha salido a la luz con la crisis financiera de 2008 y la pandemia de 2020. Fue un redescubrimiento de la RSE ya que la mayoría de lo que hoy se consideran como esas responsabilidades ya se habían articulado hace muchas décadas en un artículo fundamental en el *Harvard Business Review* (Donham 1927) y en un libro (Bowen 1953).



Ahora que el “por qué”, el “qué” y el “cómo” hacerlo han sido aceptados por segmentos más amplios de las empresas, hay un regreso a los fundamentos y las empresas y asociaciones empresariales se están planteando la pregunta básica y global de cuál es el propósito de la empresa: debe ser algo más que generar la mayor cantidad de dinero posible. Las empresas deberían haber comenzado con esta pregunta, pero por las razones descritas anteriormente y su énfasis en la acción, **la prioridad era hacerlo antes de que preocuparse de responder a una pregunta que parecía casi filosófica: ¿cuál es el propósito de la empresa?**

El propósito de la empresa se está convirtiendo en la palabra de moda en la gestión empresarial en la década de los años 20. Declaraciones recientes han respondido a estas preocupaciones sobre el papel de las empresas en la sociedad y el medio ambiente, cuestionando el propósito, explícito o implícito, de maximizar las ganancias para los accionistas. En agosto de 2019, la *Business Roundtable*, BRT, la asociación de directores ejecutivos de las principales empresas de EE. UU., emitió una *Declaración revisada sobre el propósito de la empresa*, para pasar de promover la primacía de los accionistas a incluir otros grupos de *stakeholders* (clientes, empleados, comunidad y proveedores), con una visión de largo plazo. Fue firmado por 183 CEOs (BRT, 2019, Vives, 2019).



En enero de 2020, en la reunión anual del Foro Económico Mundial en Davos, se lanzó un **Manifiesto 2020** revisado, promoviendo el capitalismo de las *stakeholders* (el **Manifiesto original** que ya lo pedía era de 1973) (WEF, 2020a, WEF, 2020b.). El Manifiesto más reciente va más allá de la declaración de BRT ya que pide que *“el desempeño debe medirse no solo en el rendimiento para los accionistas, sino también en cómo logra sus objetivos ambientales, sociales y de buen gobierno. La remuneración ejecutiva debe reflejar la responsabilidad ante los stakeholders”*.

Otra iniciativa reciente destacada ha sido la de Lawrence D. Fink, CEO de *BlackRock*, uno de los fondos de inversión más grandes del mundo, en sus últimas tres cartas anuales a otros CEO. La carta de 2018, **A Sense of Purpose** (Fink, 2018) decía:

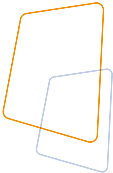
*Para prosperar en el tiempo, todas las empresas no solo deben ofrecer resultados financieros, sino también mostrar cómo contribuyen positivamente a la sociedad. Las empresas deben beneficiar a todos sus stakeholders, incluidos los accionistas, los empleados, los clientes y las comunidades en las que operan. Sin un propósito, ninguna empresa, ni pública ni privada, puede alcanzar su máximo potencial. En última instancia, perderá la licencia para operar de los stakeholders clave.*

Pero estos y muchos otros llamados a un cambio de propósito han encontrado detractores. Por ejemplo, la declaración de BRT fue inmediatamente denunciada por el **Council of Institutional Investors**, una poderosa institución que promueve la maximización de beneficios, argumentando que *“los accionistas son vistos simplemente como proveedores de capital y no como propietarios”* (CII, 2019). Más recientemente, el *Wall Street Journal* publicó un artículo de opinión, **The ‘Stakeholders’ vs. the People** con un argumento bastante estridente: *“No quiero que los capitalistas estadounidenses jueguen un papel más importante en la definición e implementación de los valores políticos y sociales del país”*, como si responsabilidad social fuera una injerencia en los valores políticos y sociales del país (Ramaswamy, 2020, Vives, 2020b).

La mayoría de las declaraciones son declaraciones de buenas intenciones y ninguna trata sobre cómo implementar el propósito ampliado de la empresa o el **“capitalismo de los stakeholders”**. Se asume implícitamente que el problema de la implementación de alguna manera se solucionará. Un artículo reciente en el blog del *Harvard Business Review*, **We Are Nowhere Near Stakeholder Capitalism**,







lamentamos que a pesar de todos los anuncios recientes, todavía queda un largo camino por recorrer para lograr una implementación generalizada de las preocupaciones de los *stakeholders* (Govindarajan & Srivastava, 2020). Pero como en el caso de las declaraciones, no ofrece una forma de llegar allí. De hecho, no estamos ni cerca, pero eso no significa que nos tengamos que conformar con declaraciones y lamentaciones.

Si bien la implementación es específica a cada la empresa, hay algunas áreas que son comunes a todas. **Aunque no es factible una solución generalizada, como mínimo las empresas deben trazarse un camino para llegar, desde el propósito hasta las acciones, adaptable a cada caso. Este es el propósito de este capítulo.**

## II. Propósito de la empresa

---

*“Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te llevará allí”.*

El propósito de este capítulo es analizar el proceso de implementación del Propósito, para llenar el vacío en esas declaraciones generales. No entraremos en detalles sobre cuál debería ser el propósito más amplio, solo ofreceremos algunos comentarios generales para establecer el marco para la discusión que sigue. **El propósito es muy específico a la empresa, ya que cada empresa es diferente**, tiene diferentes objetivos comerciales, opera en diferentes contextos, tiene diferentes capacidades y disposición para incorporar a sus grupos de interés específicos, al tiempo que realiza los compromisos necesarios entre la gran variedad de objetivos en conflicto, particularmente entre los financieros y los de sostenibilidad social y ambiental.

Supondremos que la empresa buscará el bien de la sociedad para todos los grupos de interés, accionistas y medio ambiente incluidos. No abogamos por priorizar la sociedad, ni por priorizar las ganancias. Contrariamente a una creencia extendida, no existe un imperativo legal para maximizar las ganancias, la responsabilidad fiduciaria del Consejo es administrar los recursos de manera eficiente y efectiva (Stout, 2012). **El propósito de la empresa debe buscar un equilibrio entre los intereses de todos los *stakeholders* relevantes, que pueden entrar en conflicto entre sí, dentro de las limitaciones financieras, físicas y administrativas que**



**enfrenta. El propósito debe ser realista.** Muchas empresas gastan recursos importantes en consultores para desarrollar un propósito que suene atractivo, que luego se ignorará, ya que no es factible o no es lo suficientemente específico para guiar la implementación. Según lo expresado por el *Boston Consulting Group* en *Optimize for both Social and Business Value: Winning the 20's* (Young, Woods & Reeves, 2019):

*Sin embargo, el "propósito" no debe ser una declaración reconfortante y autocomplaciente de lo que la empresa ya hace; eso sería un impedimento para el progreso. Más bien, debe definir la contribución social a la que se aspira de una empresa en función de sus atributos únicos e inspirar la conciencia del contexto más amplio y el progreso hacia el valor empresarial y social.*

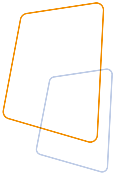
Y el establecimiento de un propósito debe ser para orientar a la empresa, para que cumpla su función en la sociedad, no para, supuestamente, lograr mayores ganancias, aunque esas ganancias pueden surgir cuando los mercados muestran aprecio por una empresa con propósito. Algunos estudios han concluido que las empresas con un propósito bien definido son más rentables (Birkinshaw, Foss & Lindenberg, 2014). **Pero bien podría ser que las empresas rentables estén bien gestionadas y una parte fundamental de ello sea tener un propósito bien implementado.** (*How to Harness the Power of Purpose*, BCG, 2020). Está más allá del propósito de este documento detallar los beneficios de tener e implementar un propósito.

El propósito actual, nuevo o revisado vendrá determinado por la evolución de la empresa, su cultura, las limitaciones financieras y de gestión que enfrenta, el contexto y entorno en el que opera, la estructura, el poder y la urgencia y las necesidades de los grupos de interés, entre otros. Por ejemplo, será muy diferente para una empresa multinacional que para una empresa puramente nacional, para una empresa orientada al consumidor que para una orientada a otras empresas, para una que opera en mercados muy desarrollados para una que opera en países en desarrollo.

Una vez que la empresa ha decidido establecer o revisar su propósito, se debe activar un proceso de implementación.

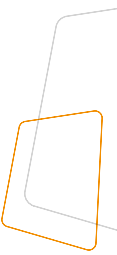


### III. Estado de implementación



Hasta mediados de 2020, el énfasis sobre el propósito de la corporación se ha concentrado en la necesidad de articularlo, las supuestas ventajas competitivas que trae (Izzo y Vanderwielen 2018, Ernst and Young & Harvard Business Review, 2015) y su utilización como una guía estratégica. **La implementación real no ha tenido una discusión amplia en publicaciones académicas y profesionales**, y se ha limitado principalmente a discusiones internas, de ahí la necesidad de un esquema de implementación como se propone en este capítulo. Dado que el interés es relativamente reciente, las empresas han tomado acciones aisladas, pero, en general, no tienen un enfoque integral.

Una encuesta reciente sobre el propósito, realizada por una firma de asesoría en relaciones con accionistas, *Making Corporate Purpose Tangible* (SquareWell, 2020), a inversionistas con más de US \$ 22 billones de activos bajo administración, encontró que el 79% consideró como el **aspecto más importante el cómo se implementa el propósito** y solo el 12% el cómo se formuló el proceso y solo el 5% su lenguaje. El 86% espera que se informe sobre su implementación y el 75% espera que incluya indicadores clave de desempeño para medir el progreso. Pero solo el 21% de esos inversores han incorporado el propósito de la empresa en su evaluación de los riesgos y oportunidades de su sostenibilidad.



### IV. Del propósito a las acciones: el camino a través del ecosistema

El establecimiento de un propósito realista es el comienzo. Pero lo difícil es su implementación, tal vez la razón por la que hay tan poco escrito sobre ello. Para implementarlo proponemos la consideración de **diez componentes del ecosistema que envuelven el camino del Propósito a las Acciones**:



1. Cultura
2. Accionistas
3. Empleados / Dirigentes
4. Otros stakeholders
5. Aspectos materiales
6. Gobernanza del propósito
7. Incentivos
8. Gestión del conflicto
9. Estructura
10. Seguimiento y promotores

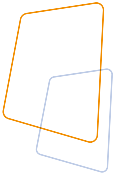
## 1. Cultura

Determina y está determinada por el propósito, están íntimamente vinculados. **La cultura debe ser propicia para implementar el propósito declarado.** Este es probablemente el problema clave donde la mayoría de los propósitos fallan. Por ejemplo, es poco probable que una cultura que favorece la competencia interna y los resultados financieros conduzca a considerar el bienestar de los *stakeholders* distintos de los accionistas. Una cultura que favorezca la cooperación interna y el aprendizaje será más propicia. El suelo de la cultura debe favorecer la semilla del propósito para que crezca la preocupación por la sociedad (ver los cinco artículos, [\*The Leader's Guide to Corporate Culture\*](#), Groysberg et.al., 2018.). Debemos también tener en cuenta que el término cultura se utiliza como si fuera un concepto homogéneo dentro de la empresa, pero existen subculturas, que pueden complicar la implementación del propósito, como se comenta a continuación. Además, las grandes empresas que operan en diferentes regiones del mundo pueden enfrentar diferentes culturas externas y diferentes grupos de *stakeholders* con diferentes expectativas. Esto puede requerir adaptar el propósito y su implementación a los diferentes entornos.

## 2. Accionistas

Es una de las partes interesadas más activas. Aunque la mayoría de ellos





tiene preocupaciones similares sobre las ganancias, la principal razón para tener acciones, no son un grupo homogéneo. Con respecto a un propósito más amplio, hay un grupo que puede estar en contra: los accionistas activistas, preocupados por maximizar los retornos financieros a corto plazo, pueden atacarlo. Puede haber grupos a favor de un propósito amplio, por ejemplo, algunos inversores institucionales con una visión más incluyente y de más largo plazo. La gran mayoría de los accionistas puede ser indiferente (el período de tenencia promedio de acciones en la NYSE es de 3 meses). La estructura accionarial determinará la viabilidad de implementar un propósito más amplio, ya que además de sus acciones en las asambleas de accionistas, algunos grupos podrán designar miembros del Directorio e influir en la gestión (Vives, 2020a).

### 3. Empleados / Dirigentes

Este es probablemente el grupo de *stakeholders* más crítico y común a todas las empresas. La preocupación por este grupo es doble. Por un lado, su propio bienestar es uno de los objetivos. Por otro lado, todos los empleados son los instrumentos para la implementación del propósito, que se realiza en las trincheras, bajo la orden y orientación del Consejo y la dirigencia (Quinn & Thakor, 2018). Deben estar convencidos del propósito. Pero no todos estarán comprometidos como comentamos a continuación.

### 4. Otros *stakeholders*

Estos grupos varían de una empresa a otra, y su relevancia puede incluso variar a lo largo del tiempo. Dado que el propósito más amplio es precisamente incluir a estos grupos, es necesario identificar los críticos, los más impactados y que pueden impactar las operaciones de la empresa, su probabilidad de actuar, su poder, su urgencia, sus necesidades y expectativas. Nuevamente, aunque usamos un nombre común, hay muchos grupos diferentes de *stakeholders* (consumidores, gobiernos, comunidades, proveedores, competidores y socios, entre otros), e incluso dentro de los grupos hay diferencias, que pueden tener diferentes preocupaciones, que necesitan ser balanceadas. También se debe enfatizar que, aunque el propósito puede incluir a todos los *stakeholders*, la empresa debe ser selectiva al abordar a los



más críticos, no puede hacer todo para todos, la viabilidad financiera sigue siendo una prioridad.

## 5. Aspectos materiales

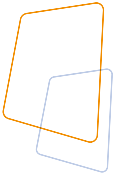
El propósito más amplio habrá identificado, en términos bastante generales, los tipos de *stakeholders*, pero no los problemas que les importan. Con base en el análisis de los *stakeholders*, la empresa debe determinar los problemas que desea y puede abordar. **Tendrá que priorizarlos en función de la relevancia de los *stakeholders* y los temas que son críticos para ellos.** Los accionistas y empleados tendrán prioridad y lo más probable es que sus problemas se identifiquen y, con suerte, se aborden, pero amerita una revisión en el contexto de la estrategia general con otros *stakeholders*. Esta parte del ecosistema ya existirá en cualquier empresa que asuma su responsabilidad social, en su sentido más amplio, ya estará bajo consideración. Para muchas empresas, no será necesario un análisis especial. Los asuntos materiales y los *stakeholders* que se abordarán determinarán en gran parte las actividades de la empresa para implementar el propósito ampliado.

## 6. Gobernanza del propósito

Esta gobernanza de propósito va más allá de la caracterización tradicional de gobernanza, la G en el análisis ASG (ambiente, social y gobernanza), que tiende a referirse a cuestiones relacionadas con el Consejo y la alta dirección (composición, separación de presidente y CEO, directores independientes, diversidad, compensación, ética, auditoría y control, *compliance*, clases de acciones y poder de voto, etc.). En el contexto de propósito, la gobernanza se refiere al conjunto de políticas (denuncia de irregularidades, diversidad, compensación, ética, consultas, acción política, etc.), procesos y procedimientos para implementarlas sobre el terreno (participación de los empleados, búsqueda de consensos, cooperación, etc.) y arreglos institucionales internos (comités de quejas, procesos de toma de decisiones, etc.), que se utilizan en la gestión de los *stakeholders*. Esta parte del ecosistema debe, eventualmente, hacerse compatible con el propósito.




## 7. Incentivos



Las personas, que deben implementar un propósito, responden a los incentivos. Estos pueden ser financieros y no financieros, explícitos (remuneración) e implícitos (comportamiento esperado no escrito), positivos (recompensas) y negativos (sanciones). Los más efectivos son los financieros y los aspectos incluidos en las decisiones salariales y de ascenso. Pero con la composición cambiante de la fuerza laboral, los incentivos no financieros también pueden ser efectivos (reconocimiento, mayores responsabilidades, etc.). Los incentivos deben ser parte de la cultura y, eventualmente, compatibilizarse con el propósito. **Este es uno de los factores que más influye en el éxito de la implementación del propósito.**

## 8. Gestión de conflictos (subculturas, stakeholders)



La implementación del propósito requerirá un cambio, y en **todo cambio, habrá ganadores y perdedores (pondrán piedras y construirán baches en el camino)**, y estos tenderán a oponerse al cambio. Además, como se mencionó, la cultura no es homogénea y dentro de cada empresa pueden coexistir muchas subculturas, algunas más propicias que otras para implementar el propósito más amplio. Por ejemplo, los departamentos de marketing, producción y legal tienden a enfrentar diferentes conjuntos de incentivos y estar poblados por profesionales con culturas muy específicas, por ejemplo, sociólogos versus vendedores, versus ingenieros versus abogados. Estos posibles conflictos de objetivos deben gestionarse de forma proactiva. Y habrá conflictos en los intereses en los diferentes grupos de *stakeholders* e incluso dentro de un mismo grupo de *stakeholders*. Un claro ejemplo es el conflicto de intereses entre accionistas y empleados. En condiciones adversas, los primeros pueden querer reducir los costos laborales y los segundos querrán mantener los niveles de empleo y la remuneración. **Equilibrar los intereses de todos los grupos es uno de los grandes obstáculos que se enfrentan en la implementación del propósito.**



## 9. Estructura

La estructura de la empresa tiende a ser relativamente rígida y solo cambia bajo fuertes cambios en el entorno en el que opera. Pero la implementación del propósito, con los cambios requeridos descritos anteriormente, **puede requerir algunas adaptaciones a la estructura**. Puede requerir, por ejemplo, la asignación de más responsabilidades a los mandos intermedios, lo que puede requerir, o bien la consolidación de unidades para mejorar la cooperación y coordinación de la implementación, o bien la dispersión de responsabilidades para mejorar la eficacia. Puede requerir la creación de unidades especiales para gestionar la mejora de las relaciones con los *stakeholders*, la identificación, las consultas, la priorización y la gestión de conflictos entre otros.

## 10. Seguimiento y promotores

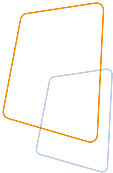
Habrà una necesidad de un proceso de adaptación continuo a los cambiantes *stakeholders* y la necesidad de asegurar, en lo posible, la compatibilidad dentro de todos los componentes del ecosistema a medida que se adapten. Esto requerirá una evaluación continua de la relevancia del propósito, de estos componentes de la implementación, su compatibilidad y la estrategia de adaptación. **Puede ser necesario un grupo dedicado de personas**, con una visión holística de la empresa y su contexto, para supervisar el proceso, y su implementación puede requerir promotores, personas que impulsen la implementación, estratégicamente ubicados para hacer avanzar el proceso y superar los obstáculos.

Es importante enfatizar que, en la vida real, a diferencia de las sobre simplificaciones académicas, **el camino no es una línea recta**, va de un lado a otro, tiene baches, desviaciones, en ocasiones parece aleatorio, se recorre a rachas, con avances en algunas áreas, regresión en otras, lleno de obstáculos, en su mayoría colocados por las personas.

Todas las empresas se encontrarán en alguna etapa del desarrollo y la implementación del propósito, a veces el propósito solo está implícito. El camino se puede







iniciar en cualquiera de los componentes del ecosistema y será de idas y venidas. Muchas empresas, sin un propósito amplio y explícito, comenzarán a desarrollar uno y luego analizarán si el resto de los componentes del ecosistema, particularmente la cultura y la gobernanza del propósito, son compatibles con el nuevo propósito y procederán a hacer ajustes, dónde y cuándo se encuentre adecuado y factible. Lo importante del camino sugerido es que muestra la dirección, puede que nunca se complete, estará en constante cambio. Y la implementación dependerá de los recursos disponibles, grado de compromiso, perseverancia, impacto de los grupos de interés, en particular de los accionistas, entre otros factores.

## ***V. Acciones para implementar el propósito***

Está más allá del alcance de este documento detallar las acciones necesarias sobre el terreno para lograr el propósito. Discutiremos solo brevemente estas acciones ya que están ampliamente cubiertas en la literatura sobre Responsabilidad Social Empresarial / Sostenibilidad, pero algunos ejemplos y comentarios sirven para ilustrar el tercer pilar: Acciones. Por ejemplo, para incluir los intereses de los empleados, se deben establecer buenas condiciones laborales, algunos beneficios para mejorar su calidad de vida, como seguro médico y apoyo al desarrollo profesional. Para incluir los intereses de los clientes, la calidad y confiabilidad de los productos y servicios al cliente son esenciales. Para incluir el interés de la comunidad circundante, en función de su impacto, la empresa se esforzará por ser un buen vecino, por ser lo menos molesto posible (ruido, tráfico, polvo, etc.) y dependiendo de sus necesidades podrá apoyar actividades educativas y deportivas locales. Y para implementarlo, deberá adaptar, con el tiempo, la estructura y la gobernanza de la empresa al propósito revisado y establecer un proceso de implementación, evaluación y retroalimentación.

**La implementación no estará completa sin estas acciones orientadas a lograr el propósito.** Nuevamente, la naturaleza y el alcance de estas acciones dependerán no solo del propósito declarado, que probablemente no tendrá el nivel de detalle necesario para guiar la implementación, sino también de la realidad que enfrenta la empresa. Será necesario balancear los intereses de los diferentes grupos, dentro de las limitaciones que enfrenta la empresa, tendrá que decidir qué es factible dentro de lo deseable.



**Y estas acciones no deben ser actividades aisladas, ocasionales y descoordinadas** realizadas por las diferentes unidades. Deben ser parte de una estrategia global, integrada, compatible entre sí y compatible con los objetivos de la empresa, ojalá con sinergia. Esta es posiblemente la causa más probable de la falta de credibilidad en las actividades de sostenibilidad reportadas por las empresas, lo que se denomina **“brecha de propósito”, la brecha percibida entre las intenciones declaradas y los resultados**. Como se mencionó al principio, y dado el énfasis relativamente novedoso en la declaración de propósito, se dedica mucha atención a tener una declaración inspiradora, pero mucho menos a su implementación, bajo el supuesto implícito de que si está bien articulado se las arreglará por su cuenta.

Además, dada la relativa novedad, la complejidad y su impacto global, la mayoría de las empresas aún no realizan un esfuerzo integral y la implementación tiende a seguir los aspectos que son más factibles en el corto plazo, dada la dotación y las limitaciones humanas y financieras. La mayoría de las empresas pueden adaptarse, por ejemplo, a los aspectos relacionados con los accionistas, empleados y gerentes y aspectos materiales que se gestionan activamente de forma continua. Por otro lado, aspectos como el cambio de cultura, la adaptación y la anticipación de conflictos y los cambios de estructura requieren una atención especial. La cultura corporativa, por ejemplo, es algo que evoluciona lentamente y si el cambio de propósito es notable, requerirá esfuerzos especiales proactivos durante largos períodos de tiempo.

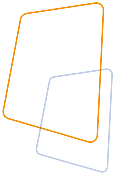
Una implementación inarticulada, desigual e incompleta del propósito no solo proporciona una imagen inconsistente, sino que contribuye a la crítica de que el propósito está divorciado de la acción y las acusaciones de lavado de cara (*greenwashing*).

**El camino de implementación propuesto es un ideal** que tal vez no sea asumible ni siquiera por las empresas más avanzadas, pero muestra el camino para cerrar la brecha de propósito entre hechos y palabras.

## **VI. Observaciones finales**

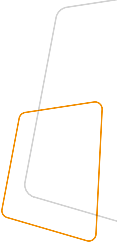
En el entorno económico y social actual, no es suficiente que las empresas produzcan los bienes y servicios que la sociedad demanda y mejoren las cuentas





financieras de los accionistas y de sus dirigentes. La sociedad espera y exige un papel más amplio, especialmente de las grandes empresas. Las empresas deben reconocer, en sus acciones y no en la retórica, que son parte de la sociedad y tienen responsabilidades sobre su bienestar. El propósito debe establecer ese papel, pero debe implementarse adecuadamente. La mayoría de las empresas que logran desarrollar un propósito, pasan directamente a las acciones y no logran emprender las actividades necesarias para su implementación. Muchas veces se contentan con difundir estas declaraciones en toda la organización a través de memorandos internos, seminarios, capacitaciones, etc. Pero es como sembrar en terreno rocoso, se toma nota, pero la implementación será débil.




La declaración de propósitos debe ir acompañada de actividades de implementación sólidas, amplias y sostenidas. Como cualquier implementación de estrategia, no es una tarea fácil, que se puede dejar por su cuenta. Debe enfatizarse que son las bases, los niveles medio e inferior los que implementan el propósito, no las directrices u órdenes que vienen desde arriba, si bien necesarias. Y el seguimiento también es necesario en un tema tan dinámico, complejo y lleno de altibajos como este. El establecimiento de un propósito es una condición necesaria pero no suficiente, y cada vez más, especialmente después de las crisis, la sociedad exige acciones, no palabras.



Este capítulo ha discutido un tema que está relativamente descuidado en la creciente literatura sobre el propósito corporativo.

## Referencias

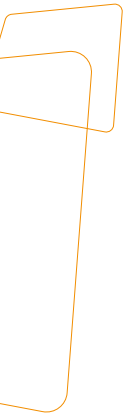
---










-  BCG. (2020). *How to Harness the Power of Purpose*, Boston Consulting Group.
-  Birkinshaw, J., Foss N.J., & Lindenberg S. (2014) *Combining Purpose with Profits*, MIT Sloan Management Review. Spring, Vol 55, 3.
-  Bower, J.L. & Payne, L.S. (2019) The Error at the Heart of Corporate



Leadership: Most CEOs and Boards believe that their main duty is to maximize shareholder value. Harvard Business Review. May-June.

- Bowen, H.R. (1953) *The Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press, Iowa City.
- Business Roundtable (2019). *Statement on the Purpose of a Corporation*. Business Roundtable. August 19.
- CII. (2019). *Council of Institutional Investors Responds to Business Roundtable Statement on Corporate Purpose*. Council of Institutional Investors. August 19.
- Cross R., Edmonson A. & Murphy E. (2020). *A Noble Purpose Alone Won't Transform Your Company*. MIT Sloan Management Review. Winter, Vol 61, 2.
- Donham, W. B. (1927) "The Social Significance of Business", Harvard Business Review, 5, 406–419.
- Ernst and Young & Harvard Business Review. (2015). *The Business Case for Purpose*, Harvard Business Review Analytical Services Report.
- Fink, L.D. (2018). *A Sense of Purpose*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance.
- Friedman, M., 1970, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, New York Times, September 17.
- Govindarajan, V. & Srivastava A. (2020). *We Are Nowhere Near Stakeholder Capitalism*, Harvard Business Review blog, January 30.



-  Groysberg, B., Lee, J., Price J. & Cheng Y-J. (2018).  
*The Leader's Guide to Corporate Culture.*  
 Harvard Business Review, January-February.
  
-  Hemerling J., White, B., Swan J., Castellana C.K. & Reed J.B. (2018).  
*For Corporate Purpose to Matter, You've Got to Measure it.*  
 Boston Consulting Group. Boston.
  
-  Izzo, J. & Vanderwielen, J. (2018). The Purpose Revolution: How leaders create engagement and competitive advantage in an age of social good. Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
  
-  Quinn R. & Thakor A.V. (2018). Creating a Purpose-Driven Organization: How to get Employees to Bring their smarts and energy to work. Harvard Business Review. July-August.
  
-  Ramaswamy, V., (2020). The 'Stakeholders' vs. the People: Liberals claim they're troubled by corporate power. So why are they working to expand it? Wall Street Journal, Feb. 12.
  
-  Salter M.S. (2019).  
*Rehabilitating Corporate Purpose.*  
 Harvard Business School. Working Paper 19-104.
  
-  SquareWell, (2020).  
*Making Corporate Purpose Tangible.*  
 SquareWell Partners Ltd., London.
  
-  Stout, L. (2012).  
*The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public,*  
 Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
  
-  Timbro. (2019).  
*Authoritarian Populism Index,*  
 Timbro, Stockholm.



- Vives, A. (2020a).<sup>89</sup>  
*El propósito de la empresa: Por qué The Economist y Warren Buffett están equivocados.*  
Blog de Cumpetere, March 22.
- Vives, A. (2020b).  
*Propósito, propósito, y más propósito: ¿La solución a los problemas de responsabilidad?*  
Blog de Cumpetere, January 26.
- Vives, A. (2019).  
*El propósito de la empresa responsable: ¿Punto de inflexión? ¿Se consolida?*  
Blog de Cumpetere. September 7.
- WEF (2020a).  
*The Davos Manifesto.*  
World Economic Forum. Davos.
- WEF (2020b).  
*Davos Manifesto 1973: A Code of Ethics for Business Leaders.*  
World Economic Forum. Davos.
- Young D., Woods W. & Reeves M. (2019).  
*Optimize for both Social and Business Value: Winning the 20's.*  
Boston Consulting Group.

---

<sup>89</sup> Esta y las dos siguientes referencias son los capítulos II.1, II.7 y II.4, respectivamente.





# 3

## Tercera Parte

### Variantes del greenwashing

Esta tercera parte incluye siete capítulos, todos sobre el tema del uso potencial y real por parte de algunas empresas de las apariencias sobre sus comportamientos responsables. Cinco de ellos se refieren al (ab)uso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, que se prestan mucho para ese fin, uno se refiere al uso de los bonos verdes, con el que es más difícil, pero igualmente posible y uno para mostrar que el abuso de las apariencias está muy facilitado por el entorno.



## El primer capítulo

### Greenwashing en el año 85 AD

Es el más corto del todo el libro, solo media página y pretende comenzar esta parte muy seria, con un toque ligero. No es que las empresas ya usaban el *greenwashing* a comienzos de la era cristiana, sino que aprovechamos una llamada de atención del evangelista San Mateo, a la hipocresía de las personas, para trasladarla a la hipocresía empresarial en el siglo XXI.

## El segundo capítulo

### El Pacto Mundial se hace trampas al solitario: Falacia e ilusión

Analiza la promoción que hace el Pacto Mundial para estimular la contribución de las empresas a los ODS, y en un análisis de sus argumentos muestra que es también víctima de la exageración, de ilusiones y de falacias. No ayuda a la credibilidad de los ODS.

## Después de esta crítica al Pacto Mundial, con el tercer capítulo

### ¿Un paso adelante contra el greenwashing de los ODS?

Queremos reconocer que está comenzando a reconocer que los ODS se prestan y son usados para el *greenwashing*. Analiza una iniciativa, SDG *Ambition*, lanzada a mediados del 2020 para pedir mayor rigor a las empresas en los reportes de sus contribuciones a los ODS. El capítulo destaca los errores que la iniciativa corrige, las acciones que pueden ser efectivas y una omisión crítica.

## El cuarto capítulo

### Cómo las empresas pueden evitar el greenwashing con los ODS

Es una entrevista al suscrito en una revista de sostenibilidad de Suecia, donde se comenta el potencial uso de los ODS en el *greenwashing* y se analiza, brevemente, el caso de tres empresas suecas, mostrando como usan sus actividades tradicionales para alegar contribución a los ODS, las debilidades



de sus reportes de sostenibilidad y de sus deficiencias de enfoque que llevan a algunas omisiones de contribuciones legítimas. Las observaciones fueron contrastadas con las empresas.

## **El quinto capítulo**

### **Qué fácil es usar los ODS para el *greenwashing***

Analiza en detalle la emisión de la novedad de “bonos vinculados a los ODS” de la empresa de energía eléctrica italiana ENEL. Destacamos las exageraciones sobre sus contribuciones a los ODS y la picardía de emitir “bonos vinculados” que no son vinculantes, en vez de emitir bonos verdes, que hubieran debido cumplir con principios aceptados para esto tipo de emisiones, con lo que les ha sido más difícil abusar de los ODS para el *greenwashing*. También en este caso las observaciones fueron contrastadas con la empresa, pero a diferencia de las empresas del capítulo anterior, las respuestas fueron evasivas.

## **El sexto capítulo**

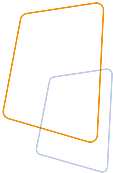
### **El bono verde de Coca Cola FEMSA: ¿Pintado de verde?**

analiza la emisión de un bono verde por parte de la empresa para financiar una serie de actividades relacionadas con la reducción de su impacto ambiental. Si bien esta empresa si se somete al rigor de los principios de emisiones de bonos verdes, a diferencia de ENEL, de todas maneras, tiene algunas características que hacen dudar de su rigor, en particular la modalidad de promoción del bono, el financiamiento de actividades rutinarias, no incrementales, y el débil compromiso de reportar los resultados. El capítulo refleja las dudas sobre la “verdosidad” de la emisión, sobre todo al compararla con la de *Alphabet* (Google) que se analiza en el capítulo V.8.

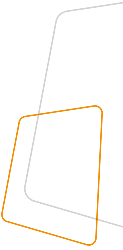
## **El último capítulo**

### **La empresa privada y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Legitimidad o *greenwashing***

Es una edición del artículo publicado en la revista *icade* de la Universidad Pontificia Comillas. El capítulo hace un extenso análisis de lo favorables que son



los ODS para el *greenwashing*. Para ello analiza las presiones que existen en el entorno empresarial para reportar contribuciones, legítimas o, en mayor grado, dudosas y los intereses creados para ello en la industria que se ha desarrollado alrededor de los ODS. Analiza ejemplos del *greenwashing* en reporte de las contribuciones y en el financiamiento de actividades supuestamente relacionadas con los ODS y destaca la necesidad de considerar además las contribuciones negativas, que en general no se reportan. Hace un llamado a la creación de un mecanismo institucional independiente para monitorear y reportar sobre las contribuciones que puedan ser consideradas abusivas y destacar las legítimas.





## Capítulo III.1

### Greenwashing en el año 85 AD

El versículo 23:23 del Evangelio según San Mateo (supuestamente escrito en el año 85) contiene una acertada caracterización de la responsabilidad social:

*"Hipócritas! Dan la décima parte de sus especias: la menta, el anís y el comino. Pero han descuidado los asuntos más importantes de la ley, tales como la justicia, misericordia y fidelidad. Debían haber practicado esto sin descuidar aquello".*

Parfraseando hoy para la empresa diríamos:

*"Greenwashers!! Hacen donaciones con lo que les sobra. Pero han descuidado los asuntos más importantes para la sociedad, tales como la justicia en el trato con sus **stakeholders** y el medio ambiente y la fidelidad a los principios éticos y morales. Deberían haber practicado esto sin descuidar aquello".*

No hay nada nuevo bajo el sol.

## Capítulo III.2

### El Pacto Mundial se hace trampas al solitario: Falacia e ilusión

Los hombres creen fácilmente lo que desean.

Julio César, 100-44 AC

#### I. Introducción

En el artículo, *¿Hay progreso (real) en la implementación de los ODS?* analizá**bamos el progreso en el logro de los ODS** a través del análisis de una reciente encuesta entre expertos en sostenibilidad y reportes preparados por la ONU y otras instituciones. Tanto la percepción revelada en la encuesta como los datos sobre algunos indicadores coincidían en que la implementación, en general, se encuentra muy retrasada, con progreso relativo solo en algunos países más desarrollados. Esto en gran parte alimentado por la falta de información confiable sobre los indicadores que supuestamente deben medir el progreso. Del análisis también surgió la **imposibilidad de lograr los ODS<sup>90</sup>** tanto por la vaga definición de los objetivos y sus metas como por el esquema institucional y de asignación de responsabilidades en que se desenvuelven, que no es conducente a la acción y sí estimula la retórica.

**Esta situación de atraso contrasta con la gran difusión, la ubiquidad de las discusiones sobre los ODS, el interés mostrado por todo tipo de instituciones, sobre todo las periféricas a la acción que se benefician de ese interés** (ONG, empresas de consultoría, instituciones académicas, el Pacto Mundial, etc.). Si se atiende a la retórica parece que hay gran progreso, pero si se atiende a la realidad sobre el terreno, se constata el gran atraso. **Hay mucho progreso entre los que hablan y muy poco entre los que hacen.** Y aun el sector privado, que según sus reportes aparece contribuyendo, es más imputación de actividades pasadas que

<sup>90</sup> Ver un análisis más detallado en *Indicadores para los ODS: ¿Son los ODS medibles?* (capítulo VII.4 del volumen IV).



actividades nuevas, incrementales, originadas y dirigidas a los ODS, **es más apariencia que impacto.**<sup>91</sup>

## II. Trampas al solitario

Uno de los principales promotores de los ODS es el Pacto Mundial de la ONU, que ha adoptado la Agenda 2030 (los ODS) como parte de su mandato, además de promover sus 10 Principios. En uno de sus boletines (ver el [boletín mensual del Pacto Mundial](#)) dice:

*“... se reconoce que no se están logrando las transformaciones necesarias... se necesitan entre US\$5 y US\$7 billones (o trillones en inglés) anuales, lo que comparado con las inversiones actuales arroja una brecha de US\$2,5 a US\$3 billones anuales. Esta brecha se cerraría si se destinara un 3% del PIB mundial o 1% de las inversiones en títulos valores al logro de los ODS...”.*

**Estas aseveraciones contienen una falacia y una ilusión**, como comentamos a continuación.

Es de notar que un [estudio del Fondo Monetario Internacional](#) es más específico, más claro, y más realista. Dice:

*“...para alcanzar los ODS clave se requieren inversiones anuales **adicionales** del 4% del PIB en los países desarrollados y del **15%** para el país en desarrollo promedio...” (énfasis añadido).*

**Enfatizamos que se trata de recursos adicionales, no de la reasignación de recursos ya existentes como comentamos que más adelante, que suele ser parte de la retórica. ¿Y de donde salen?** Como es natural, una de las sugerencias del FMI es el aumento de los impuestos, sobre todo en países en desarrollo que suelen tener niveles de gravamen relativamente bajos. ¿Pero es el aumento de los

---

<sup>91</sup> Ver el artículo [¿Contribuyen las empresas a los ODS o los ODS a la delusión por las empresas?](#).



impuestos neutro, o tendrá impacto en las inversiones privadas y en el crecimiento económico, que precisamente lo que se requiere para el logro de los ODS en esos países?

## 1. Una falacia

**La falacia:** Vista la discusión del artículo citado al principio, **no se puede determinar el logro de los ODS**<sup>92</sup> (los ODS y muchas de las metas no tienen un lenguaje que sea tangible y sus indicadores no contienen hitos a lograr), y es punto menos que imposible lograrlo, aun con metas tangibles e hitos, en un esquema institucional donde:

- 1 Las actividades necesarias para su logro son completamente voluntarias para todas las partes.
- 2 La obligación de contribuir es moral.
- 3 No hay fuentes de financiamiento especiales.
- 4 No hay sistemas formales de coordinación para mejorar la efectividad de los recursos.
- 5 No hay esquemas de priorización.
- 6 si bien hay esquemas de reportes voluntarios por parte de los países son muy pocos los que han reportado.
- 7 No hay un sistema de agregación de resultados.
- 8 Por último, no hay penalizaciones para nadie por no cumplirlos.

Pero todo esto no obsta para que las empresas reporten contribuciones, muchas de ellas asignaciones de actividades tradicionales.<sup>93</sup>

## 2. Una ilusión


**La ilusión:** Según la cita arriba del Pacto Mundial parece que es cuestión de


<sup>92</sup> Ver la nota al pie 90


<sup>93</sup> Ver La empresa privada y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Legitimidad o greenwashing (capítulo III.7 de este volumen).




la asignación de recursos financieros. Pero esto es una ilusión basada en generalizaciones.

 **Destinar el 3% del PIB mundial. Al poner un número pequeño (es solo el 3%) parece factible.** ¿Quién lo pone? ¿Cuándo? ¿En qué metas? Hace casi 50 años de estableció la meta de que los países desarrollados destinen el 0.7% del PIB al desarrollo económico de los países en vías de desarrollo y no se ha logrado (Suecia 1,4%, Reino Unido, 0,7%, España, 0,2% y EE. UU. 0.17%). Y estos recursos incluyen **imputaciones** de todo tipo de “ayuda” que debe ser utilizada para adquirir bienes y servicios del país donante.

 **Canalizar el 1% de las inversiones en títulos valores. Otro número pequeño, pero estos recursos están en manos privadas, incluyen nuestros ahorros.** ¿Porque habrían de canalizarse al logro de los ODS? Presumiblemente por razones morales porque es imposible justificarlos por razones económicas. Es de suponer que la insinuación se basa en atraer recursos que actualmente se invierten en empresas y proyectos socialmente responsables, ISR. Pero aun esta propuesta contiene una serie de supuestos que no se dan en la práctica

 Existe la tentación de **imputar los montos correspondientes a las inversiones socialmente responsables como contribuciones a la sostenibilidad**, pero ello es una gran exageración. La inmensa mayoría de lo que califica como ISR es resultado de exclusión, o sea, de no invertir en algunas actividades (armamentos, apuestas, tabaco, alcohol, a veces petróleo).<sup>94</sup> **Es muy pequeña la parte que se invierte en selección positiva, o sea, en actividades que explícitamente son sostenibles.** Y aun así, aun menos de estos fondos son incrementales, son contribuciones explícitas para el logro de los ODS.

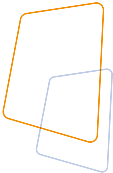
 Hay un gran debate en la práctica sobre si estas inversiones rinden más o menos que las inversiones tradicionales. Pero en

---

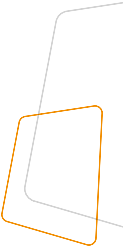
<sup>94</sup> Ver [La Inversión Socialmente Responsable en España: ¿Simbólica?](#) (capítulo V.3 del volumen II)







este caso no hay que entrar en análisis. **¿Qué rendimiento le darían a los inversionistas las inversiones en los ODS? Salvo algunas excepciones los ODS no producen beneficios financieros.** Se trataría entonces de hacer donaciones, del sector privado al sector público. **Poco probable.**

- 
- ❏ Pero es posible que el mismo sector privado invierta en actividades que contribuyan al logro de los ODS, por ejemplo, en energía renovable, pero **son pocas las metas que son susceptibles de estas inversiones.**
  - ❏ La empresa privada a través de sus estrategias de responsabilidad ante la sociedad puede y debe contribuir a los ODS y puede canalizar parte de sus recursos a ello. Pero aun **estos recursos solo pueden canalizarse a algunas de las metas**, relacionadas con sus actividades o bien en sus actividades en filantropía. Pero estas contribuciones, si bien válidas y deseables, tendrán impacto limitado.
  - ❏ Como comentamos antes, muchas de las contribuciones que reportan las empresas a los ODS **son imputaciones de sus actividades tradicionales, no son parte de las inversiones incrementales que permitirán cerrar la “brecha de financiamiento” mencionada.**
  - ❏ Pero ¿no puede el sistema financiero canalizar recursos a actividades relacionadas con los ODS? Uno de los instrumentos favoritos mencionados por los promotores son **los bonos verdes, sociales y sostenibles, que son emisiones de deuda cuyos recursos se destinan al financiamiento de proyectos en esas áreas.** Estos proyectos pueden contribuir al logro de los ODS y son recursos incrementales. Pero en esto hay que hacer dos consideraciones. Primero, las inversiones se limitan a **rubros que tienen una rentabilidad económica para poder cubrir la amortización de esas deudas.** Y segundo, con las reglas actuales, **el hecho de que se califiquen como tal no implica que los proyectos ejecutados han cumplido sus objetivos**



**de promover la sostenibilidad.**<sup>95</sup> Por ejemplo, el banco HSBC anunció la emisión de US1.000 millones en bonos sostenibles para financiar proyectos. Esta suma será **imputada como una contribución a los ODS**, pero desde el anuncio de una emisión hasta lograr impacto sobre los ODS hay un gran trecho y es muy posible que los montos de los proyectos que logren impacto sean por un número mucho menor (ver la nota al pie 2). Adicionalmente, muchas de las actividades que financiará ya las financiaba con sus recursos tradicionales, **pero ahora las etiquetan como “sostenibles”**. **De nuevo, en metas muy selectivas y no todo es adicional, nuevo.**

**No reconocer la falacia y la irrealidad de la ilusión es hacerse trampas al solitario. Adicionalidad, adicionalidad, adicionalidad.**

Sería preferible concentrar los esfuerzos, sobre todo los de la ONU, en presionar a los gobiernos para que recauden y asignen los recursos presupuestarios a aquellas metas que sean **más críticas para su desarrollo** y establezcan **políticas conducentes** para la contribución del sector privado.<sup>96</sup> Son los gobiernos los que tiene primera responsabilidad, aunque **tampoco pueden hacer de todo.**

**¿Pesimismo? Sí, ojalá me equivoque.**

---

<sup>95</sup> Ver el artículo *What's the true impact of green bonds?*

<sup>96</sup> Sobre el tema de las políticas conducentes, ver *¿Falta algún Objetivo de Desarrollo Sostenible?* (capítulo VII.3 del volumen IV).



## Capítulo III.3

### ¿Un paso adelante contra el *greenwashing* de los ODS?

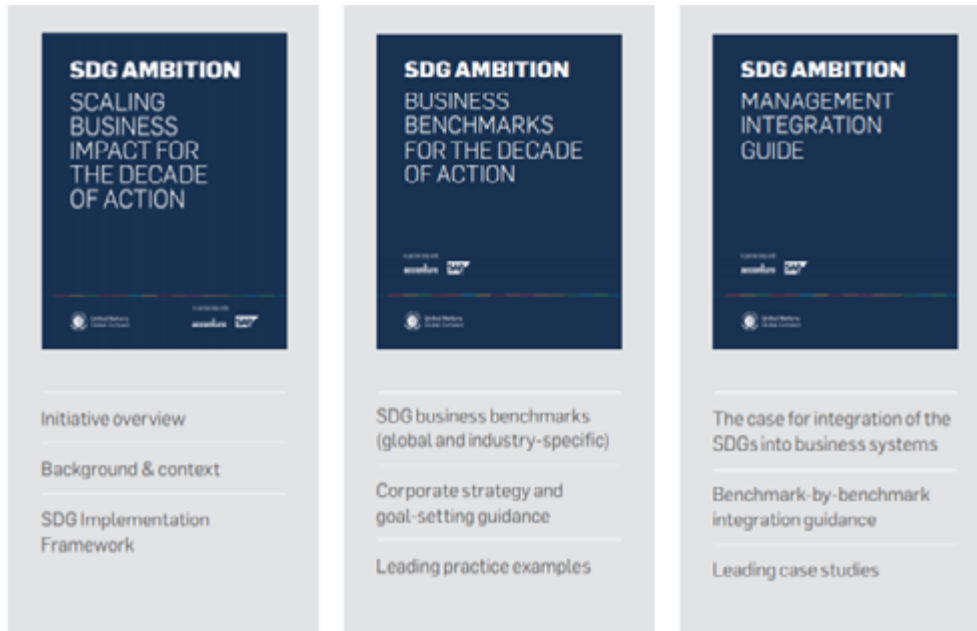
#### I. *SDG Ambition*

Hemos escrito en múltiples oportunidades sobre el uso que hacen las empresas de los ODS para aparentar contribuciones y sobre los esfuerzos de Pacto Mundial para que reporten muchas acciones, sin importar su impacto real, lo que contribuye al *greenwashing*.<sup>97</sup>

Y hemos sido uno de los más persistentes críticos y cuando hay acciones positivas es justo reconocerlo. **Nobleza obliga. Parece que finalmente el Pacto Mundial de la ONU está tomando medidas que pueden reducir el abuso por parte de las empresas. Hasta ahora se contentado con promover, a mansalva, el reporte de acciones que tuvieran algo que ver, directa o indirectamente, real o aparente, con la contribución de la empresa privada al logro de los ODS** (ver [Los riesgos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para las empresas responsables](#)).

A principios del 2020 el Pacto Mundial lanzó una iniciativa, [SGD Ambition](#), que pretende hacer más efectivas las contribuciones de las empresas. Se han publicado dos documentos, [SDG Ambition – Scaling Business Impact for the Decade of Action](#), que introduce la iniciativa, y [SDG Ambition – Introducing Business Benchmarks for the Decade of Action](#), que es un borrador para consulta sobre los indicadores. Se espera publicar el tercero a finales del 2020, [SDG Ambition – Management Integration Guide](#).

<sup>97</sup> Ver [Mis veinte artículos sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la RSE \(actualizado a mayo 2020\)](#).



La iniciativa está basada en **tres pilares**:

Hacer las contribuciones a los ODS como parte del propósito, estrategia y gobierno corporativo de la empresa. **O sea, hacerlas parte de la razón de ser la empresa.**

Integrarlo en **todas las actividades de la empresa**: productos y servicios, gestión del capital humano y en las decisiones de asignación de recursos financieros.

Profundizar el involucramiento de los **stakeholders**, que para ellos quiere decir reportar, reportar, incluirlo en sus actividades de comercialización y en las asociaciones con otros entes. Nótese que el **involucramiento es un solo sentido, de la empresa a los stakeholders, y que se propone el uso de los ODS en el marketing de productos y servicios** (¿invitación al **greenwashing**?)

De esta brevísima descripción se puede entender el nombre de la iniciativa: ¡Ambición! Las actividades de las empresas deben fundamentarse y girar alrededor de los ODS.

Pero tiene algunas características que dan esperanzas.



## II. ¿Será efectivo?

### 1. Errores que corrige

- ❏ No promueve el reporte de contribuciones a mansalva, como lo han hecho muchas de sus guías (pero no puede evitar la tentación y pone el reporte como una de las actividades prioritarias).
- ❏ No promueve que se destaquen las contribuciones en términos financieros, lo que hasta ahora ha inducido a la exageración, sobre todo en el tema del financiamiento de los ODS.<sup>98</sup>
- ❏ No promueve que se reporten contribuciones al mayor número posible de metas.

### 2. Acciones que pueden ser efectivas

- ❏ Es **enfocado** a los ocho Objetivos en los que las empresas pueden un impacto más relevante.
- ❏ Promueve el paso de descripción de acciones (*outputs*) a reporte de **impacto** (¡por fin! ¡ojalá lo logren!).
- ❏ Propone la acción y reporte en base a una serie de **indicadores reducidos**.
- ❏ Producirá una **guía de implementación**.

### 3. Pero, algo le falta

**Le falta un mecanismo de supervisión y control, que no sea como las**

<sup>98</sup> Ver el capítulo precedente.



**inocuas Comunicaciones de Progreso (COP)** que envían las empresas al Pacto Mundial, reportando sobre sus supuestas acciones en respuesta los 10 Principios del Pacto.

Decíamos en el artículo [\*Needed: A systematic effort to monitor and report greenwashing related to the SDGs\*](#) (énfasis añadido):

***El Pacto Mundial de las Naciones Unidas quiere que se reporten el mayor número y volumen de “contribuciones” posibles y no se ocupa de verificar la legitimidad de esas iniciativas. A las empresas les gustan los beneficios que se derivan del greenwashing, especialmente si los costos de hacerlo son bajos o inexistentes. Pero a largo plazo no pueden darse el lujo de perder la confianza de la sociedad. Y la sociedad necesita esfuerzos legítimos para lograr el desarrollo sostenible.***

***La sociedad necesita de un mecanismo institucional independiente para desvelar a las empresas que utilizan sus supuestas contribuciones a los ODS para su lavado de cara. Esto tendría el efecto inmediato de estimular las contribuciones legítimas a los ODS y prevenir las formas más burdas de lavado de cara. Desafortunadamente, tal mecanismo también reduciría el nivel de contribuciones reportadas y haría aparecer como que el logro de los ODS está distante.***

***Los que abusan del sistema deberían ser denunciados para así preservar la reputación de aquellos que hacen contribuciones legítimas a los ODS y para estimular la participación de otros.***

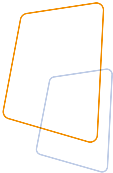
#### 4. Y si queremos ir más allá

Podríamos pedir que demuestren que las contribuciones cumplen, en la medida de lo posible, con los siguiente cinco criterios que habíamos propuesto para evaluar su legitimidad:<sup>99</sup>

1. ¿Es esta una acción **incremental** (debida a la existencia de los ODS o lo hacen/harían aun sin ellos)?

<sup>99</sup> Ver la sección VII del capítulo III.7 de este volumen.



- 
2. ¿Es **material** (transformativa, no solo cosas menores)?
  3. ¿Es **contextual** (parte integral de estrategia de la empresa)?
  4. ¿Tiene un impacto medible?
  5. Y lo más importante, ¿es **sostenible** en el tiempo o algo casual, esporádico?

No es que las contribuciones que no cumplan con estos criterios deban ser consideradas ilegítimas, pero sí que su legitimidad y credibilidad es mayor en la medida en que las cumplan.

### III. En resumen

---

#### Ambicioso ¿Un paso adelante del Pacto Mundial? Ojalá así sea.

Esperemos que la futura guía para la operacionalización incorpore criterios de legitimidad y mecanismos para su verificación. **Si se siguen aceptado las declaraciones de las empresas sin constatación alguna habremos progresado poco** y continuará el estímulo al *greenwashing* usando los ODS.

Y **estimulamos a los consultores** que asesoran a las empresas en las acciones y reportes de contribuciones a los ODS a presionarlas a que solo reporten acciones tangibles, con impacto sobre el desarrollo económico y social del planeta. **No tienen que ser muchas, tienen que ser efectivas.**

Mientras tanto, a nivel de los **promotores independientes de la sostenibilidad, como parte de la sociedad civil, debemos seguir estimulando que las contribuciones de las empresas privadas al logro de los ODS sean legítimas** y que el Pacto Mundial siga en la dirección de exigir efectividad e impacto por sobre el objetivo de números y apariencia.

#### Y denunciar a los que abusen del sistema.

Y discúlpeme querido lector: No he podido evitar la tentación de ser crítico con el Pacto Mundial y los ODS, aun destacando algunos aspectos positivos.



## Capítulo III.4

### Cómo las empresas pueden evitar el *greenwashing* con los ODS

Entrevista de Pernilla Strid, periodista, a Antonio Vives.<sup>100</sup>

Recientemente se propusieron nuevos criterios para las labores de la Agenda 2030 de las empresas, para evitar el riesgo de *greenwashing* con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS. La revista *Aktuell Hållbarhet* (Medio Ambiente y Sostenibilidad al día) ha pedido al experto Antonio Vives analizar tres grandes empresas suecas en diferentes sectores sobre la base de los criterios propuestos. Ninguno de ellos es aprobado.

Antonio Vives es asociado principal de la firma de consultoría Cumpetere y ex profesor de la Universidad de Stanford, EE. UU. Recientemente, propuso en la publicación *Greenbiz* una serie de criterios para reducir el riesgo de que las empresas abusen de los ODS en la Agenda 2030, el llamado *greenwashing* con los ODS".<sup>101</sup>



<sup>100</sup> El artículo fue originalmente publicado en sueco.

<sup>101</sup> Ver la sección VII del capítulo III.7 de este volumen donde proponemos cinco criterios para determinar la legitimidad de las contribuciones a los ODS.



## I. Los criterios

Las preguntas que Antonio Vives cree que las empresas deben hacerse al encarar y reportar sus actividades con los ODS son:

1. *¿Es la actividad incremental, es decir, se implementa debido a los objetivos de sostenibilidad, o se habría implementado de todos modos?*
2. *¿Es material, es decir, transformador y no son “cositas” sueltas?*
3. *¿Es contextual, por lo tanto, parte de la estrategia de la empresa?*
4. *¿Tiene un impacto medible?*
5. *¿Es sostenible en el tiempo, o es solo una acción ocasional o única?*

Estos criterios constituyen un reto y, si se aplican estrictamente, podrían reducir significativamente la cantidad de contribuciones reportadas para lograr los ODS y, por lo tanto, la percepción de que se están logrando. Pero si se utilizasen, las contribuciones reportadas serían legítimas, dice Antonio Vives a *Aktuell Hållbarhet*.

Argumenta que ni las organizaciones de las Naciones Unidas involucradas, ni la multitud de empresas consultoras, ni las propias compañías, ni los gobiernos tienen ningún interés en informar solo contribuciones legítimas. Algo de lo que se lamenta.

Según Antonio Vives, ha habido una presión extrema sobre las empresas privadas en los últimos años para ayudar a alcanzar los ODS por parte de organizaciones que establecen estándares de informes, de las empresas de consultoría y de otras empresas.

Esta presión ha provocado que algunas empresas cambien algunas de sus actividades para que tengan un efecto positivo en los ODS. Pero muchas empresas han respondido a esta presión no haciendo nuevas actividades sino reportando que las actividades que ya estaban haciendo contribuyen a los ODS, dice Antonio Vives.

“Los 17 objetivos de desarrollo sostenible y sus 169 metas cubren la mayor parte



de lo que están haciendo las empresas y no es difícil encontrar algo que contribuya a alguna de estas metas.

Algunas empresas han utilizado los ODS como guía para acciones y reportes, pero otras solo como guías para reportar lo que venían haciendo", dice Antonio Vives.

La pregunta importante por responder es, según él, cómo las actividades están mejorando el mundo, en comparación con cómo era la situación antes de que existieran los ODS. Entonces no es suficiente considerar las actividades normales de la empresa como una contribución a los ODS, o exagerar el efecto de contribuciones menores.

¿El empleo regular de una empresa contribuye a la reducción de la pobreza? ¡Absolutamente! Pero la contratación de empleados es parte de las actividades normales de una empresa. No tienen un efecto incremental, a menos que sean parte de un programa de empleo específico, o como resultado de que la compañía retenga un empleo que de otra manera se habría reducido.

De acuerdo con Antonio Vives, afirmar que las actividades que la empresa ya venía realizando antes o las nuevas actividades que la compañía habría realizado de todas maneras, se ejecutan para contribuir a los ODS no debe ser aceptable. Esto aumenta el riesgo de *greenwashing*. La sociedad puede pensar que la compañía ha cambiado su estrategia para aumentar su contribución, mientras que de hecho solo ha cambiado su forma de reportar.

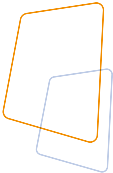
## II. Ninguna compañía es aprobada

Para obtener más información sobre cómo deben interpretarse los criterios, Aktuell Hållbarhet le pidió a Antonio Vives que comentara sobre la contribución de tres multinacionales suecas que Aktuell Hållbarhet seleccionó en tres industrias diferentes.

### 1. Ericsson: Sorprendente que no incluya su contribución al cambio climático

Ninguno de los dos grandes objetivos que Ericsson (empresa de telefonía) ha seleccionado para reportar sus contribuciones agrega nada. Uno es la razón





de ser de la empresa y el otro es lo que normalmente se incluye en la gestión de un negocio. Por el contrario, la compañía parece estar contribuyendo positivamente al objetivo climático pero no lo destaca, según Antonio Vives.

Ericsson no tiene un capítulo sobre los ODS en su informe de sostenibilidad, pero informa sobre su contribución en un informe separado, *Tecnología para el bien: informe de impacto*. Antonio Vives dice que, aunque algunos proyectos y actividades se reportan en el informe, no están vinculados a ningún objetivo o meta específica, pero la compañía afirma que de forma general contribuyen al objetivo 9, "Industria, innovación e infraestructura" y al objetivo 17, "Alianzas para lograr los Objetivos".

Sin embargo, según él, los objetivos seleccionados muestran por qué se necesitan sus criterios.

El primer objetivo es su razón de ser. Es imposible imaginar una empresa como Ericsson que no contribuya a una "infraestructura sostenible y resiliente". Según él, el segundo objetivo, el Objetivo 17, es muy importante para la implementación de la contribución del sector privado a los objetivos globales, ya que todas las partes deben contribuir a alcanzarlos, los gobiernos, las empresas privadas, las ONG y la sociedad misma. Decir que contribuyen al Objetivo 17 puede ser correcto, pero no agrega mucho, ya que las asociaciones son parte de la gestión cotidiana del negocio. Todos lo hacen. Lo que se puede destacar son las nuevas asociaciones, incrementales y específicas, que se han hecho para lograr algunos de los otros 16 objetivos, no una lista de los socios como hacen algunas empresas, para afirmar que están contribuyendo.

Con los criterios de Antonio Vives, Ericsson podría haber elegido otro objetivo para su contribución a la Agenda 2030. Sorprendentemente, no afirman contribuir al Objetivo 13 sobre el cambio climático, a pesar de que sus tecnologías pueden contribuir a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y el reporte contiene varios ejemplos de esto.

Cuando se le preguntó qué hace la compañía que no hubiera hecho de otra manera, el gerente de sostenibilidad de Ericsson, Mats Pellbäck Scharp, destaca con detalles los esfuerzos de la empresa para reducir el consumo de energía de los clientes y, por lo tanto, el impacto climático, a través de los



productos que vende. En el reciente informe *Rompiendo la curva energética*, la compañía muestra cómo, al desarrollar su tecnología en cuatro partes diferentes, ayuda a los clientes a reducir el consumo de energía cuando se utiliza la versión de Ericsson de la telefonía móvil de quinta generación, 5G.

"Hemos demostrado que con las cuatro partes los clientes reducen su consumo de energía en 5G, aunque algunos creen que la introducción de 5G debería conducir a duplicar su consumo de energía. Nunca hubiéramos logrado esto si no nos hubiéramos preocupado por la sostenibilidad. Pero puede, en cierta medida, impulsar las ventas de servicios y las ventas de equipos de radio transmisión. Es una combinación de buen negocio y buena sostenibilidad", dice Mats Pellbäck Scharp.

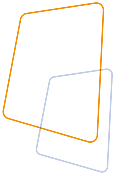
## 2. Stora Enso: Da pocos detalles

Stora Enso tiene la ventaja de trabajar en una industria de insumos renovables y, por lo tanto, contribuye fácilmente a una economía circular. Pero es difícil determinar que la compañía ha aumentado sus esfuerzos como resultado de la adopción de los ODS.

Stora Enso, que fabrica productos de madera aserrada, papel y una amplia gama de otros materiales a base de árboles, ha seleccionado el objetivo 12 "Consumo y producción sostenibles", el objetivo 13 "Combatir el cambio climático" y el objetivo 15 "Ecosistemas y biodiversidad" como los más importantes para la contribución de la empresa. Además, han enumerado en un apéndice cuáles de las metas de estos objetivos se ven afectados por el trabajo de la empresa.

Antonio Vives señala que la lista de metas afectadas es simplemente una lista sin ningún detalle sobre cómo la empresa contribuye a su logro. Como empresa cuyo negocio es explotar bosques y producir empaques, su impacto en el logro de estos objetivos puede ser considerable. Es parte de la continuidad de su negocio tener una explotación sostenible certificada de los bosques, que son básicamente los objetivos 12 y 15. Pero la pregunta aquí es qué hacen además de sus negocios habituales para ayudar a alcanzar estos objetivos. El informe es demasiado escueto para poder analizar esto en detalle y está lleno de generalizaciones.





Sin embargo, con base en lo que se dice en el informe, Vives supone que la empresa está haciendo esfuerzos para diseñar sus productos para que tengan una vida más larga, para que sean utilizados por más consumidores y para que sean más reciclables, lo que ayuda a reducir las cantidades de desechos, las emisiones y consumo de materias primas. Un buen ejemplo de contribución a la economía circular.

Cuando Stora Enso recibió los comentarios de Antonio Vives, la empresa primero envió una lista con los objetivos y metas. La compañía luego eligió responder las preguntas formuladas en los criterios. Y en respuesta al primer criterio sobre si las medidas son incrementales, la compañía reconoce que las medidas se habrían tomado incluso si los ODS no hubieran existido. La explicación es que incluso antes de que se formularan los objetivos, la empresa se preocupaba por la sostenibilidad de sus productos.

“Mucho antes de que se definieran las metas para 2030, trabajábamos con sostenibilidad, que incluía todos los objetivos de ODS especificados (12, 13 y 15). Entonces sí, se habría contribuido a ellos, aunque no existieran como tales. Pero al definirse las metas e indicadores globales con los que relacionarse, naturalmente se hace más fácil informar cómo progresa la contribución y poner los resultados en un contexto medible”, dice el gerente ambiental Kenneth Collander.

### 3. Volvo: Sus esfuerzos educativos van más allá de lo que hacen la mayoría de las empresas

Según Antonio Vives, la mayoría de las actividades que contribuyen a los ODS de Volvo son las que la compañía habría llevado a cabo de todos modos.

Según su presentación sobre su contribución a la sostenibilidad en el sitio web, Volvo se centra en cuatro de los ODS. El objetivo 3, "Buena salud y bienestar" se refiere principalmente a la seguridad, el objetivo 9 "Industria, innovación e infraestructura" se relaciona con la eficiencia y la innovación en sus productos, el objetivo 11 "Ciudades y comunidades sostenibles" se trata principalmente de la producción de autobuses eléctricos y el objetivo 13 "Cambio climático" se refiere principalmente a la eficiencia energética



de su producción y de sus productos. En su informe integrado anual y de sostenibilidad, también enumeran las contribuciones al objetivo 4 "Buena educación para todos", al 8 "Condiciones de trabajo dignas y crecimiento económico" y al objetivo 12 "Consumo y producción sostenibles".

La mayoría de estas actividades son parte de una gestión empresarial eficaz en un entorno competitivo y se atribuyen como contribución a los ODS, aunque la mayoría se habría realizado independientemente de los objetivos de sostenibilidad, dice Antonio Vives.

Sin embargo, él cree que hay un área destacable como lo son algunos de los programas de capacitación vocacional de la compañía. Se trata del apoyo a colegios técnicos en Europa y América del Norte y sobre el desarrollo de escuelas, formadores, donaciones de vehículos y componentes con fines educativos en algunos mercados emergentes. La compañía también apoya la capacitación de conductores, mecánicos e iniciativas de seguridad vial.

Este programa coincide con los objetivos generales de apoyar el desarrollo económico, especialmente en los países menos desarrollados y puede tener un efecto claro y medible, dice Antonio Vives.

Martina Klaus, gerente de sostenibilidad global de Volvo, cree que el análisis es interesante. Ella dice que se basan en sus actividades y describe sus vínculos directos con los ODS.

"A medida que más y más empresas integren la sostenibilidad en sus operaciones, las actividades vinculadas a objetivos y metas en la agenda global deberían convertirse en partes naturales de la gestión empresarial. Esta es precisamente nuestra misión y un trabajo constante, en proceso. Hemos recorrido un largo camino, pero todavía nos queda mucho trabajo por hacer", dice Martina Klaus.

### ***III. Y algunas sugerencias para las empresas***

Según Antonio Vives, las empresas deberían preguntarse: ¿Es este el negocio ha-



bitual o estas actividades contienen algo nuevo, algún cambio significativo para mejorar el mundo?

Siéntase libres de publicar la larga lista de contribuciones, pero resalten las actividades que son incrementales, materiales y sostenibles en el tiempo y muestren sus impactos.



## Capítulo III.5

### Qué fácil es usar los ODS para el *greenwashing*

Qué fácil es usar los ODS para el *greenwashing*. Puede parecer que la culpa no es de los ODS sino de las empresas, que los (ab)usan, pero no debemos olvidar la presión que estas reciben de los promotores de los ODS, en particular de la ONU, del Pacto Mundial y de la industria de la consultoría,<sup>102</sup> para mostrar contribuciones y aparecer que los ODS son respaldados por las empresas.

Ha habido muchos casos de abuso de los ODS por parte de las empresas, pero ahora se ha presentado un **caso paradigmático del potencial de los ODS de ser abusados**.

### I. Introducción

Enel launches the world's first "general purpose  
SDG linked bond", succesfully placing a 1.5  
billion U.S. dollar bond on the U.S. market

Published on Friday, 6 September 2019 07:39

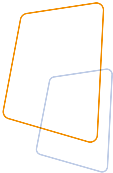
*"Enel emite el primer **'bono de propósito general vinculado a los ODS'** del mundo, colocando exitosamente un bono por US\$1.500 millones en el mercado de EE. UU.", 6 septiembre 2019.*

**En color verde, y el PRIMER bono del mundo**

<sup>102</sup> Uno de los más recientes documentos de estímulo (léase presión) es *The Decade to Deliver: A Call to Business Action. The United Nations Global Compact –Accenture Strategy CEO Study on Sustainability 2019.*

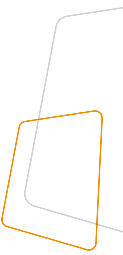






**Enel es el principal proveedor de electricidad en Italia y tiene operaciones en otros 33 países** en todos los continentes, incluyendo España, Brasil y Chile. Para dar una idea de su magnitud, es el mayor operador de redes de transmisión, mayor generador de energía renovable y tiene la mayor base de clientes en el mundo. Tiene US\$177.000 millones en activos (el gobierno italiano tiene casi el 24% de las acciones, cotiza en la bolsa de Milán).

**Es de recordar que los recursos de un bono de propósito general se pueden usar para financiar las actividades normales de la empresa y no hay compromiso de usarlos para proyectos específicos**, como sería el caso de los bonos verdes, sociales o de sostenibilidad. No hay “Principios” que rijan la emisión de bonos vinculados a los ODS, como si los hay para los otros mencionados. Como veremos más adelante, ello da **amplias libertades para el destino de la emisión**, lo cual puede ser abusado por el emisor.



## II. Contribución a los ODS

En cuanto a su contribución a los ODS, Enel alega contribución directa a cuatro (energía limpia, cambio climático, industria, innovación e infraestructura y ciudades y comunidades sostenibles) e indirecta en los otros 13 (aunque en la presentación del bono alegan contribución directa a los ODS 4, de educación de alta calidad, y el ODS 7, de empleo y crecimiento sostenible). **Dicen que contribuyen a todos los ODS y dicen que su compromiso con los ODS se está cumpliendo.**

**Si bien esos “bonos de propósito general vinculados a los ODS” no se comprometen a contribuir a los ODS de forma directa, deberían demostrar el vínculo a los ODS, aunque no sea vinculante** (cacofonía a propósito).

Pero ya la misma categoría de **“bonos de propósito general vinculados a los ODS”** huele y suena a *greenwashing*.<sup>103</sup> Veamos las palabras claves: **“General”**, o sea que los recursos financian las actividades normales de la empresa, como cualquier otro bono, nada especial, **tradicionales**; “vinculados”, o sea que no hay

---



**103** Comentábamos este potencial en el artículo [¿Contribuyen las empresas a los ODS o los ODS a la delusión por las empresas?](#)



compromiso, solo algún vínculo; “ODS”, que como todos sabemos **son cualquier cosa**, toda actividad humana y empresarial está “vinculada” a alguno de los 17 ODS en sus 168 metas.

Pero el caso de Enel, el “vinculo” es exagerado. En la **presentación de la emisión a los inversionistas** (no se produjo un prospecto de la emisión), se encuentra esta transparencia



Engaging local communities (mn beneficiaries) <sup>a</sup>		H1 2019	2030
	High-quality, inclusive and fair education	1.1	25
	Access to affordable and clean energy	7.1	100
	Employment and sustainable and inclusive economic growth	20	80
Climate change		H1 2019	2021
	Emmission free production <sup>b</sup>	56%	62%

<sup>a</sup> Cumulated data targets from 2015 (mn beneficiaries)

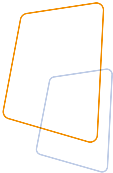
<sup>b</sup> Including generation from nuclear and renewable managed capacity

**En la emisión alegan que el bono contribuirá al logro de los ODS, 4 (educación), 7 (energía limpia), 8 (empleo) y 13 (cambio climático).** En el segundo y cuarto caso, la contribución se hará, presumiblemente, a través del aumento del porcentaje de generación energética de Enel con energía renovable del 56% al 62% en el período, lo que es creíble dada la estrategia de diversificación de la empresa expresada en el prospecto de la emisión.<sup>104</sup>

En este el caso **Enel se compromete de forma tangible al logro de un porcentaje de energía renovable** (del 46% en el primer semestre del 2019 a 55% a finales del 2021; los números de la transparencia se refieren generación “libre de emisiones”, que incluye energía nuclear), de una manera que es creíble y que tiene los incen-

<sup>104</sup> En el **boletín de prensa del Pacto Global** alegan contribuciones a otros ODS diferentes. Presumimos que se refieren a “compromisos” generales de la empresa.





tivos correctos. **Si no lo logran el bono debe pagar una prima de 25 puntos básicos.** Será verificado a finales del 2021 y auditado por Ernst and Young. **Pero ese es el único compromiso con consecuencias.** Nótese sin embargo que el porcentaje de energía renovable se puede aumentar disminuyendo la generación de la no renovable. **No es indispensable que aumente el volumen de generación renovable.** La meta debió tener porcentaje y volumen. El de la población servida con energía limpia y los demás ODS no forman parte de estos compromisos firmes (no son *Key Performance Indicators*, KPI, a ser logrados).

El primer y tercer casos dan lugar a dudas. **En el primer caso, dicen que se aumentará el acceso a la educación de alta calidad en 1,4 millones de personas, y en el tercer caso, se aumentará el acceso a empleo a 6,0 millones de personas en las comunidades locales, ambos sobre el próximo decenio. Eso es lo que se lee en la transparencia.**

**Como una inversión genérica en activos relacionados con generación y transmisión de energía contribuirá a estos dos logros es motivo de dudas.** Las inversiones crearán algo de empleo, ¿pero 6 millones más en las comunidades locales? ¿Cómo contribuirán al acceso a la educación de calidad a 1,4 millones más de personas?

### **III. Como contribuye la emisión a los ODS: Greenwashing elevado a un nuevo nivel**

Hicimos las siguientes preguntas sobre estos números a la **dirección de relaciones con los inversionistas** de Enel:

*Entiendo que el bono es de propósito general y los recursos no se usarán para proyectos dirigidos a los ODS, pero si Enel alega que es un bono **vinculado a los ODS**, el vínculo debe ser probado y demostrado. **¿Cuál es el vínculo?***



¿Podrían decirme como, **INDIRECTAMENTE**, las inversiones que se harán con los recursos del bono (esperemos que en energía renovable ya que Enel dice que su porcentaje de generación renovable aumentará) conducirán a los aumentos en el número de personas con acceso a educación de calidad y empleo en las comunidades locales?

Alternativamente, por favor díganme porque reportan estos números y como se estimaron.

Alternativamente, por favor díganme como las actividades generales de Enel conducen a estos números.

Si el bono no tiene nada que ver con estos números, ¿por qué se reportan?

y recibimos esta respuesta:

Nuestras acciones y nuestro comportamiento tendrán una contribución indirecta a todos los demás ODS, incluyendo el 4 y el 8. En relación con esto, **contribuiremos al aumento en el número de beneficiarios** de educación de calidad y personas que tengan acceso a empleos a través de los proyectos que esperamos desarrollar en los países en los que operamos (mayormente Suramérica, África y Europa).

El como **“contribuiremos al aumento en el número de beneficiarios”** es la clave y sobre lo que no obtuvimos respuesta, a pesar de reiterar la pregunta.

**Por la magnitud de los números (millones de personas) parece ser algo que sucede a pesar de las actividades de la empresa y no como consecuencia de estas actividades.**<sup>105</sup> Hay una imputación de algo que no es causal, ni las inversiones están dirigidas a ello.

<sup>105</sup> Ver la sección VII del capítulo III.7 de este volumen donde proponemos cinco criterios para determinar la legitimidad de las contribuciones a los ODS.



Y este es el “primer bono del mundo vinculado a los ODS”. BNP *Paribas*, uno de los colocadores de la emisión, lo define como revolucionario (*groundbraking*) ¿Por qué no ha habido otras emisiones?<sup>106</sup>

#### IV. ¿Por qué no emitieron un bono verde o sostenible?

Esta pregunta y su respuesta pueden proporcionar evidencia del “*greenwashing*”. Como analizábamos en otros capítulos,<sup>107</sup> existen las categorías de bonos verdes, sociales y sostenibles, los primeros que cubren casos en que los recursos de la emisión se dedican a proyectos con impacto ambiental positivo, los segundos a proyectos de beneficios sociales y los terceros a ambos conceptos. **A pesar de que estos son también abusados, tienen mayor credibilidad que un bono “vinculado” a los ODS.**<sup>108</sup>

Por las características de la emisión de Enel, **hubiera podido ser un bono verde** ya que las inversiones tienen como objeto reducir su contribución a las emisiones y generar energía renovable. Si alguna de las inversiones proporcionase además beneficios sociales podría haber sido un bono sostenible. En ambos casos **hubiera sido necesario cumplir con criterios y principios** internacionalmente aceptados para este tipo de emisiones, por ejemplo, los del *International Capital Markets Association*.<sup>109</sup>

**Emitiendo bonos de propósito general, quiere decir que no hay que cumplir con estos principios** y, por ejemplo, no hay que comprometerse a inversiones “verdes”, ni hacer las verificaciones independientes de los compromisos (aunque en este caso lo hacen para el porcentaje de energía renovable), ni presentar reportes verificados del destino de las inversiones, entre otros. **El destino de los fondos**

<sup>106</sup> El Banco Mundial emitió un bono en el 2017 que también denominó “*el primer bono vinculado a los ODS*”, y que también tiene una vinculación muy tenue e indirecta (el colocador también fue BNP Paribas).

<sup>107</sup> Ver *Bonos verdes, sociales y sostenibles. Quinta parte: Mejorando la legitimidad e impacto*, donde presentábamos sugerencias para mejorar la legitimidad de estos bonos (*capítulo VI.5 del volumen V*).

<sup>108</sup> Ver nota al pie precedente.

<sup>109</sup> Ver *Bonos verdes, sociales y sostenibles. 1a. Parte: ¿Qué son y para qué sirven?* donde analizábamos las condiciones que deben cumplir estos bonos (*capítulo VI.1 del volumen V*).



**es absolutamente libre, lo pueden usar para lo que les parezca conveniente.** Adicionalmente, al ofrecer solamente “vínculos con los ODS”, tampoco se comprometen a nada verificable ya que los “vínculos” **no son demostrables con certeza y los ODS son cualquier cosa.** La empresa produjo sus propios Principios, pero son muy vagos y no son reconocidos fuera de ella.<sup>110</sup>

Es cierto que ello le da libertad de acción a la empresa en cuanto a la utilización de los recursos de la emisión, pero ello también **revela la debilidad del compromiso con los ODS, más allá de los relacionados con energía renovable. Un bono verde cubriría este compromiso, pero no podrían alegar contribuciones (no verificables) a los demás ODS.**

Los números indicados arriba, de educación y empleo, no representan compromiso medible y son, aparentemente, números sin fundamento en estimaciones rigurosas y que dan lugar a pensar que son “*greenwashing*”.

## ***V. ¿Por qué no emitieron un bono tradicional?***

Las inversiones, que son parte de las actividades normales de la empresa, podrían haber sido financiadas con un bono tradicional, como lo hacían en el pasado. Pero según Enel, **el denominar la emisión como vinculada a los ODS les ahorra 20 puntos básicos en intereses.** Ya que va a financiar la expansión de la generación con energía renovable, conviene **aprovechar la existencia de los ODS y darle esa denominación,** aun cuando el objetivo fundamental no sea la contribución a los ODS sino la expansión de la capacidad, y lo hace con un bono de “propósito general”.

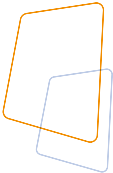
## ***VI. La elusión fiscal no está en los ODS***

El bono fue emitido por la filial ***Enel Finance International N.V.*** (tiene 8 empleados). ¿Por qué si Enel tiene su sede en Italia la filial financiera está domiciliada en los Países Bajos? **Por que en ese país tienen menores tasas impositivas.**

---

**110** *Enel's General Purpose SDG Linked Bond: Context and Principles*





Ello no contradice que la emisión pretenda contribuir a los ODS, pero si caben dudas sobre la elusión fiscal. **Recordemos que la elusión fiscal no forma parte de los ODS.**<sup>111</sup> Como hemos comentado,<sup>112</sup> ello no es ilegal, se aprovechan de los diferentes sistemas fiscales y del libre movimiento de capitales dentro de la Unión Europea. **Pero ello refuerza la idea de que la emisión es *greenwashing*.**

## VII. ¿Pero qué importancia tiene que hagan *greenwashing*? ¿A quién le importa?

Hay tres problemas. El primero es un problema de transparencia y ética en la comunicación en una empresa que se jacta de responsable. Segundo, hay un problema de potencial engaño a los inversionistas. Debemos recordar que estos bonos se promueven a inversionistas responsables, que posiblemente estén dispuestos a pagar una prima por tener “bonos responsables” en sus carteras, ya sea porque legítimamente lo desean, ya sea para poder presumir de ser inversionistas responsables. Y tercero, se crea un problema de exageración a la contribución a los ODS, que no es real. Muy posiblemente la ONU y el Pacto Mundial cuenten estos US\$1.500 millones como parte del “*financiamiento de los ODS*”.<sup>113</sup> Solo miran el nombre, que dice “bonos”, que dice “US\$1.500 millones” y que dice “ODS”, no analizan con cuidado lo que hay detrás, no evalúan la legitimidad y **mucho menos evalúan si en efecto hubo impacto y progreso en el logro de los ODS. Se cuenta ex ante, las intenciones, y basta.**

**En una época en que la credibilidad en temas de responsabilidad empresarial está en cuestionamiento estas situaciones no ayudan.**

---

<sup>111</sup> Hicimos una propuesta de añadir un ODS número 18 en *¿Falta algún Objetivo de Desarrollo Sostenible?* (ver capítulo VII.3 del volumen IV)

<sup>112</sup> *Eludir y evadir impuestos: ¿Hasta dónde llega la irresponsabilidad empresarial?* (capítulo II.7 del volumen III)

<sup>113</sup> Ver el capítulo III.3 de este volumen, *El Pacto Mundial se hace trampas al solitario: Falacia e ilusión.*



## Capítulo III.6

### El bono verde de Coca Cola FEMSA: ¿Pintado de verde?

FEMSA emitió un bono verde, en agosto del 2020, por US\$ 705 millones (monto original de US\$500 millones, elevado por demanda) en el mercado de EE. UU. Al haber analizado recientemente el **bono sostenible de Alphabet (Google)**<sup>114</sup> y haber sido emitidos casi simultáneamente es oportuno contrastarlos. Si bien son dos empresas muy diferentes, muchos de los rubros de inversión son semejantes. **En particular compararemos algunas de las características entre los dos bonos y lo que sería deseable para ser considerado como un bono verde que contribuya a la mejora del medio ambiente.**

**No haremos un análisis de las razones y beneficios que comparten este tipo de emisiones**, por lo que recomendamos ver el [análisis de la emisión de Alphabet](#), lo que también permitirá entender mejor el análisis que hacemos a continuación.<sup>115</sup>

#### I. FEMSA

FEMSA como casa matriz tiene tres grandes grupos, Coca Cola FEMSA, FEMSA Comercio y Heineken (posee el 14.8% de su matriz, Heineken N.V.) [Coca Cola FEMSA SAB de CV](#), es una empresa multinacional con sede en Monterrey, México. **Es la embotelladora y distribuidora de Coca Cola más grande del mundo.** FEMSA Comercio posee otras empresas como Oxxo, con casi 20.000 pequeños supermercados que sirven a poblaciones de ingresos medios, más de 3.000 farmacias y 545 estaciones de servicios. FEMSA Tiene filiales en diez países de América Latina. Las

---

**114** Ver [Alphabet \(Google\) emite un bono sostenible: ¿Cuán sostenible?](#) (capítulo V.8 de este volumen)

**115** Y para los que todavía quieren saber más pueden ver un análisis detallado de las características de este tipo de bonos ver [Bonos verdes, sociales y sostenibles. 1a. Parte: ¿Qué son y para qué sirven?](#) (capítulo VI.1 del volumen V) y los demás artículos listados en [Mis artículos sobre bonos verdes, sociales y sostenibles.](#)





acciones de Coca Cola FEMSA cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, BMV, y en la de Nueva York, como *American Depositary Receipts* (derechos sobre las acciones en la BMV). La abreviaremos por su código en esas bolsas, KOF). **Forma parte de los índices de sostenibilidad del Dow Jones y del FTSE4Good.** El lector interesado en detalles sobre su sostenibilidad puede consultar su *informe integrado*.

## II. La emisión

Como es de rigor en estas emisiones KOF publicó el *esquema que rige la emisión*, la que fue sometida a la *segunda opinión (SO) por Sustainalytics* (la misma institución que lo hizo con Alphabet) que verifica el cumplimiento del esquema con los principios de bonos verdes, en este caso los del *International Capital Markets Association*, ICMA (también como el caso de Alphabet).<sup>116</sup>

Los recursos del bono se utilizarán para financiar proyectos y gastos, solo en Coca Cola FEMSA, en las siguientes áreas:

**Adaptación al cambio climático:** Adquisición y utilización de software para la medición de las emisiones de gases de efecto invernadero y el progreso hacia las metas de la empresa.

**Transporte limpio:** Gastos relacionados con la flotilla de transporte, propia y de terceros, con vehículos eléctricos y su infraestructura de recarga.

**Eficiencia energética:** Gastos relacionados con la eficiencia de la calefacción, ventilación, aire acondicionado, iluminación, refrigeración y eficiencia de motores.

**Energía renovable:** Inversiones en construcción, adquisición, mantenimiento y operación de instalaciones de energía renovable, incluyendo solar, eólica y geotérmica y el cumplimiento de compromisos de compra de energía, ya adquiridos antes de la emisión.

<sup>116</sup> El documento de la segunda opinión de Sustainalytics es mucho detallado, añade contenido, al esquema de la emisión que certifica y que produjo la empresa.



**Recursos naturales:** Gestión sostenible de recursos naturales y uso de la tierra, preservación y reforestación de bosques.

**Agua y saneamiento:** Gestión sostenible y eficiente del agua en las embotelladoras, aguas residuales y su tratamiento.

**Prevención y control de la contaminación:** producción, construcción, mantenimiento, operación, mejoras y la infraestructura para lograr cero desechos, incluyendo facilidades de recolección, selección y equipos para el reciclaje de vidrio y plástico y el aumento en el uso de plástico reciclado.

**El destino de los recursos del bono es casi el ideal de la sostenibilidad.** Está concentrado en inversiones y gastos en temas energéticos y a su correspondiente eficiencia, tanto económica como en términos de emisiones y en la gestión del impacto medio ambiental (uso de la tierra, agua y saneamiento y desechos y reciclaje).

### III. ¿Pintado de verde?

Lo que sigue es nuestra "**tercera opinión**", ¡no solicitada, por supuesto!

El documento con el **esquema de la emisión** llama mucho la atención e inmediatamente hace pensar en *greenwashing*. Está poblado con **fotografías e ilustraciones que pretenden destacar la "verdosidad" de la emisión** (niños plantando árboles, voluntarios recogiendo desechos, que **no serán actividades financiadas por el bono y que son actividades de muy baja escala**). Y el color predominante en el informe es el verde, a diferencia del informe integrado de FEMSA, que es el "rojo Coca Cola". ¿Qué necesidad hay de recurrir a estas sugerencias "verdes"?

Si bien otros documentos similares contienen fotos, **en este caso es más flagrante**. Recordemos que el documento está dirigido a gestores de fondos de inversiones responsables, los que prefieren información a ilustraciones. La portada es muy reveladora: los traiciona el subconsciente e .



## Portada



## Interior



El formato del esquema es sorprendente (al suscrito), no parece serio. Querido lector *lea el esquema* y hágase su opinión. **Puede ser otro caso de poca comunicación entre el departamento de comunicaciones y los responsables de la responsabilidad y relaciones con los inversionistas.**

**Pero vayamos a la substancia.** A diferencia de otras emisiones que hemos analizado, y en particular la de Alphabet, **el esquema ofrece el mínimo necesario** para poder alegar que su contenido cubre lo requerido en los Principios, pero hay pocos



detalles, en particular sobre la gestión, control y reporte de la utilización de los recursos. **Con algunas excepciones, lo que se incluye es una lista muy genérica de actividades, como si no se hubieran planificado los proyectos específicos que se quieren financiar.**<sup>117</sup> Ciertamente es deseable tener flexibilidad para gestionar los recursos, pero estas generalidades le restan credibilidad a la emisión. **A mayor especificidad, mayor credibilidad.** Y no es que el esquema de la emisión se convierte en contrato legalmente exigible, se pueden variar las inversiones de lo indicado, informando a los inversionistas en los informes periódicos de ejecución.

**Y para apreciar el rigor de ese esquema es ilustrativo analizar el caso del consumo de energía renovable y compararlo con el de Alphabet. Este hacía explícito que las inversiones solo podrían ser utilizadas en nuevos proyectos de energía renovable, que hicieran una contribución incremental a la reducción de emisiones como consecuencia de la inversión de los recursos del bono.** No podía cubrir la compra de energía renovable de instalaciones ya en funcionamiento.

**En el caso de FEMSA no se ofrece esta garantía, es más, se usarán los recursos para el pago de energía renovable en proyectos ya construidos y en contratos ya firmados antes de la emisión. Ello no quiere decir que no se ahorran emisiones, pero el ahorro no es atribuible a FEMSA, el proyecto ya existe y está en operación, aunque reportarán las reducciones como si fueran suyas.** Solamente sería incremental si la energía renovable no se generase si FEMSA no la comprase, pero un proyecto ya instalado de energía eólica o solar generará la energía de todas maneras, no pararán el sol o el viento, no es como la energía generada con el consumo de combustible, que se puede generar o no.

Adicionalmente es de destacar que entre los rubros elegibles figuran en muchas de las categorías el **financiamiento de gastos operativos, y de mantenimiento, que pueden ser, ya sea de proyectos nuevos, o de las actividades existentes.** De nuevo, como en el caso anterior, se contribuye, por ejemplo, a la reducción de emisiones, pero no todo será incremental, y **las mejoras pueden no ser atribuibles al bono.**

**El bono de FEMSA, a diferencia del de Alphabet no ofrece verificar que los pro-**

---

<sup>117</sup> Como buenos ejemplos de esquemas véanse los de *Apple* y de *Starbucks*, publicados como parte de los prospectos de la emisión de valores para cumplir con las regulaciones de la *Securities and Exchange Commission* de EE.UU.



**yectos e inversiones ejecutados por terceros, por ejemplo, los de transporte, cumplan con sus políticas de sostenibilidad, como si fueran ejecutados directamente.**

Como en el caso de Alphabet **aprovechan para destacar que con las inversiones y gastos de contribuirá al logro de los ODS: #6 (agua y saneamiento), #7 (energía), #8 (crecimiento económico), #9 (infraestructura), #11 (ciudades sostenibles), #12 (consumo responsable), #13 (cambio climático), y #15 (vida en la tierra).** **Como en la gran mayoría de los casos de estas atribuciones no se ofrecen indicaciones del impacto cualitativo o cuantitativo sobre el logro de alguno de las metas de estos ocho ODS.**<sup>118</sup> En el esquema de la emisión no se dice a cuales de las correspondientes metas específicamente contribuirán (tampoco lo decía el de Alphabet). La segunda opinión de Sustainalytics cubre esta deficiencia y añade que lo hará en 11 de las metas.

En cuanto al sistema de gestión y reporte, FEMSA ofrece incluir la información dentro de su informe integrado, lo que puede parecer laudable para dar una visión integral, **pero será más difícil, separar las actividades normales de la empresa de las atribuibles al bono.** Si bien FEMSA ofrece que la gestión de la ejecución de las actividades serán objeto de aseguración independiente, **el informe integrado, que contendrá esa información no cuenta con “aseguración independiente limitada”** de las actividades de sostenibilidad como es común en el caso de empresas con gran impacto social y ambiental. **La posibilidad de dilución de las actividades del proyecto dentro de un informe integrado de una empresa de la magnitud de Coca Cola FEMSA es elevada.** Una cosa es la verificación de que los recursos del bono se han gastado o invertido en alguno de los ocho rubros mencionados **y otra es que las metas que se ofrecen lograr en el esquema de la emisión sean atribuibles al bono.**<sup>119</sup>

Y como en el caso de Alphabet **no usan a empresas calificadoras independientes que evalúan** la idoneidad de la gestión para lograr los resultados (recuérdese que la SO solo **verifica** que la información presentada cumple con lo requerido en los

<sup>118</sup> Ver la sección VII del capítulo III.7 de este volumen donde proponemos cinco criterios para determinar la legitimidad de las contribuciones a los ODS.

<sup>119</sup> Apple publica un informe separado de impacto de las inversiones con sus bonos verdes.



Principios). Parece que, con el acelerado crecimiento del mercado de estos bonos, **los gestores de inversiones responsables se están volviendo menos exigentes y se preocupan menos por el impacto que por poder decir que hacen inversiones responsables**, en este caso verdes. Esto será un problema cuando mejore la transparencia sobre los resultados obtenidos y la sociedad, y en particular los inversionistas, exijan resultados. **Por ahora la atención del mercado se concentra en las emisiones, de bonos, no en las de gases de efecto invernadero, no en sus logros.**

#### **IV. En resumen**

**Es laudable que Coca Cola FEMSA emita un bono verde para intensificar sus actividades en torno a la sostenibilidad.** Ofrece expectativas de que, con los recursos adicionales, específicamente designados para proyectos en sostenibilidad, y las obligaciones que adquiere con la emisión, se intensificaran esas actividades.

No obstante, y a pesar de amplitud y enfoque de las actividades a financiar, **la emisión levanta dudas en cuanto al compromiso de lograr impacto incremental**, más allá de las actividades tradicionales, en particular sobre algunas de las actividades nuevas a financiar y las debilidades aparentes en la gestión y reporte del impacto de sus proyectos.

Aparece como un bono tradicional al que se le han asignado actividades relacionadas con el medio ambiente, más **que un conjunto de inversiones diseñadas para tener impacto ambiental positivo que necesitan financiamiento.**

**En algunos aspectos parece greenwashing.**

**Nosotros calificamos esta emisión como Verde Claro, imitando la escala de una calificadora.**<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> *Cicero Shades of Green* usa la escala de tonalidades de verde (claro, medio, oscuro) para valorar la idoneidad de la gestión del bono para lograr los resultados propuestos en la emisión.



## Capítulo III.7

### La empresa privada y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Legitimidad o *greenwashing*

#### Resumen<sup>121</sup>

El objetivo de este capítulo es analizar la legitimidad de las contribuciones reportadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, y distinguirlas de las que son más aparentes que reales, que podríamos llamar lavado de cara (*greenwashing*). En este sentido es importante entender que quiere decir para las empresas “contribuir a los ODS” y para ello **hay que hacer la distinción entre lo que son las actividades de la empresa “asociables a algún ODS” de lo que son actividades que “tienen impacto en el logro de los ODS”**. Para hacer esta distinción primero analizaremos el ecosistema de los ODS, los integrantes y sus diferentes motivaciones y la estructura de los ODS y sus metas para poder entender porque se prestan y son aprovechados por esos integrantes para sus intereses particulares, los que pueden incluir la exageración y la tergiversación de las contribuciones a su logro. Dentro de este contexto analizaremos dos áreas donde los ODS se prestan para ello, el reporte de sus contribuciones y el financiamiento de sus proyectos y actividades, analizando ejemplos en cada caso, para luego proponer cinco criterios que deberían cumplir esas contribuciones para mejorar su legitimidad. Analizamos además las contribuciones negativas, que en general no se reportan. Por último, haremos un llamado a la **creación de un mecanismo institucional para monitorear y reportar** sobre las contribuciones que puedan ser consideradas abusivas y destacar las legítimas.

#### I. Introducción

La adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el año 2015 creó gran

<sup>121</sup> Este capítulo fue previamente publicado en el número 108 (septiembre-diciembre 2019) en la revista *icade, Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales* de la Universidad Pontificia Comillas. El formato ha sido adaptado al usado en el resto del libro.



des expectativas en la sociedad de que podrían servir de guía a las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil para profundizar el desarrollo de todos los países. Para responder a estas expectativas se han desarrollado mecanismos e instituciones y medios de promoción y seguimiento y en particular de estímulo a las empresas privadas para que contribuyan, junto con los gobiernos. Ello ha generado una respuesta muy dinámica de parte de muchas empresas para mostrar que en efecto sus actividades contribuyen al logro de los ODS. Pero en paralelo también **se ha desarrollado un interés en mostrar contribuciones que son más aparentes que reales, que se explotan con fines de mejorar la imagen y reputación**, en muchos casos abusando de la falta de rigor y de interés entre las partes en la consideración del impacto de estas contribuciones.

El objetivo de este capítulo es analizar la **legitimidad de las contribuciones reportadas y distinguirlas de las que son más aparentes que reales, que podríamos llamar de *greenwashing***. Para ello es importante entender que quiere decir para las empresas el “contribuir a los ODS” y para ello hay que hacer la distinción entre lo que son las actividades de la empresa **“asociables a algún ODS”** de lo que son actividades que “tienen impacto en el logro de los ODS”. Veremos que, en muchos casos, las empresas se preocupan más por poder decir que sus actividades pueden asociarse con los ODS que de que los avanzan de manera tangible. Por la naturaleza extremadamente amplia de los 17 ODS y sus 169 metas se puede decir que **prácticamente todas las actividades empresariales se pueden asociar con algún ODS, pero son muy pocas las que los avanzan, materialmente, con impacto, de forma medible y sostenible**.

Para hacer esta distinción primero analizaremos el ecosistema de los ODS, los integrantes y sus diferentes motivaciones y la estructura de los ODS y sus metas para poder entender porque se prestan y son aprovechados por esos integrantes para sus intereses particulares, los que pueden incluir la exageración y la tergiversación de las contribuciones a su logro. Dentro de este contexto analizaremos **dos áreas donde los ODS se prestan para ello, el reporte de sostenibilidad y de contribuciones de las empresas y el financiamiento de sus proyectos y actividades**, analizando ejemplos en cada caso, para luego proponer cinco criterios que deberían cumplir esas contribuciones para mejorar su legitimidad. Por último, haremos un llamado a la creación de un **mecanismo institucional para monitorear y reportar** sobre las contribuciones que puedan ser consideradas abusivas y destacar las legítimas.





## II. El ecosistema de los ODS

### 1. Integrantes del ecosistemas

La adopción de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ODM, en el año 2000 puso en marcha un ecosistema de promoción que se ha intensificado en gran medida con la adopción de sus sucesores, los ODS. Ante la tibia recepción e implementación de los ODM, las Naciones Unidas pusieron en marcha ingentes esfuerzos para la promoción de los ODS, encargando al Pacto Global, bajo la rúbrica Agenda 2030, su coordinación y estímulo, sobre todo entre el sector privado y en especial las empresas productivas, que habían sido relativamente ignoradas en los ODM. El convencimiento de que la acción de estas empresas eran parte fundamental de su logro ha llevado a su priorización. **Desafortunadamente el principal actor en el logro de la mayoría de los ODS son los gobiernos, que están marginados de este empuje.**

**Este ecosistema, en la gran mayoría de los países, ha adquirido vida propia y se ha convertido en lo que podríamos llamar la “industria de los ODS”,** un grupo de instituciones y empresas que derivan parte de su sustento de la promoción de su adopción, y que por ende tienen interés en que se expanda su consideración. Esta “industria” está integrada por las organizaciones de las Naciones Unidas y otras instituciones de desarrollo económico y social, los gobiernos, las empresas privadas, empresas de servicios de consultoría, academia, inversionistas responsables, instituciones financieras, en particular agentes de colocación, y en menor medida la sociedad civil. Esto se ha acentuado por la superposición de algunos de los ODS con las metas del Acuerdo de París sobre cambio climático.

Este ecosistema contribuye a la adopción de los ODS, mayormente en las empresas privadas, pero **tiene el efecto secundario de inducir a la exageración, al reporte sin acción, mucho dicho y poco hecho, mucho ruido y pocas nueces.** Este ecosistema produce un sinnúmero de investigaciones, informes sobre la adopción e implementación, conferencias para la discusión de temas específicos, comités y grupos de promoción e intercambio de conocimientos, programas de entrenamiento y educación, modelos para el reporte, premios y rankings entre otras actividades (Vives 2019a).



Esta industria ha hecho a los ODS sinónimo de desarrollo sostenible y, a nivel de empresas, sinónimo de sostenibilidad y responsabilidad empresarial, para que los ODS formen parte de esta responsabilidad. Y las empresas, ante las presiones de este ecosistema y de otras empresas afines, llevan a cabo acciones que pueden contribuir al logro de los ODS, pero también, ante el costo y otras dificultades de hacerlo y los beneficios sobre la reputación de aparecer como contribuidores, las llevan a exagerar o tergiversar sus acciones, lo que genéricamente llamamos *greenwashing*. **Las empresas son culpables, pero también lo es el ecosistema que lo provoca.** A continuación, listamos algunos ejemplos paradigmáticos de aquellos informes, solamente para ilustrar la extensión del ecosistema. Es imposible compilar una lista exhaustiva ante la multitud de instituciones que los producen continuamente, como parte de su negocio. Cualquier listado es obsoleto.

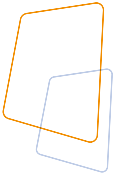
## 2. Promoción de la adopción de los ODS

Uno de los reportes pioneros fue el de las Naciones Unidas junto con el *Global Reporting Initiative*, GRI y el *World Business Council for Sustainable Development*, WBCSD, el *SDG Compass; Guide for business action on the SDGs* (Brújula de los ODS: Guía para la acción de las empresas en los ODS, WBCSD, 2016). Otro informe, el *Sustainable Development Goals for Business Diplomacy and Growth* (WBCSD, 2017a), proporciona una hoja de ruta para navegar los riesgos y oportunidades de los ODS. Por otra parte, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, UNGC, presentó el *Blueprint for Business Leadership on the SDGs* (UNGC, 2017a) para estimular a las empresas a contribuir al logro de cada uno de los 17 ODS. El Pacto Mundial y la consultora Accenture publicaron el informe *The Decade to Deliver: A Call to Business Action* (UNGC y Accenture, 2019), para estimular a las empresas a intensificar sus acciones ante el retraso en el logro de los ODS.

## 3. Promoción de los ODS como buen negocio

Otra categoría son los informes que promocionan las virtudes de encarar los ODS como negocio. Algunos son *Towards a sustainable economy: The commercial imperative for business to deliver the UN Sustainable Development Goals* (Cambridge University, 2018) y el *Global Opportunity Report*





2018 (DNV-GL y UNGC, 2018). También para demostrar el buen negocio de los ODS, la *Comisión de Negocios y Desarrollo Sostenible "Mejores negocios, un mundo mejor. Oportunidades de negocio sostenible en Latinoamérica y el Caribe"* que trata de enfocar los 17 ODS en actuaciones en una serie de sectores para América Latina (*Business and Sustainable Development Commission, 2017*).

#### 4. Guías para el reporte de las contribuciones

En términos de reportes sobre los ODS, una guía y ejemplo de la promoción de reportar es *The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report*, (Adams, 2017) . La empresa de consultoría KPMG publica un informe bianual sobre el estado de los reportes de sostenibilidad, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017: The Road Ahead* (KPMG, 2017), que incorpora una sección sobre la inclusión de referencias a la contribución de las empresas a los ODS. Por ahora solo incluye una compilación estadística de las menciones. Y el Pacto Mundial, el GRI y la consultora Pwc produjeron el *Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Goals and Targets*, (UNGC, 2017b) cuyo objetivo es guiar el reporte de las actividades de las empresas con los ODS, que incluye indicadores para cada objetivo. Para guiar el reporte de las contribuciones a los ODS, la Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y el Desarrollo, UNCTAD, publicó el informe *Guidance on core indicators for entity reporting on contribution towards implementation of the Sustainable Development Goals*, (UNCTAD, 2019), que proporciona información detallada para guiar el reporte sin estímulos a aparentar.

Este tipo de reportes puede estimular y guiar a otras empresas a reportar, pero también **ante la competencia por figurar puede estimular la exageración en el reporte de sus contribuciones**. En estos casos sería deseable que se incluyeran guías para definir las prioridades de las empresas dentro de sus estrategias, sobre el contenido de los informes y como demostrar el impacto que las acciones tienen sobre el desarrollo sostenible, no solo si los reportes incluyen alguna mención a los ODS (con potencial de *greenwashing*). **Todavía no se han producido informes que permitan constatar la verdadera contribución de las empresas, solo se dispone de compilaciones de lo que las empresas dicen que hacen, lo que reportan voluntaria-**



**mente.** De hecho, por su naturaleza atomizada, vaga y no agregable, no será posible determinar la contribución que habrán hecho las empresas.

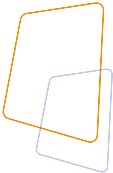
Y para estimular el interés y aprovechar la notoriedad que otorgan los ODS, también **se producen premios y rankings sobre contribuciones, con información basada en reportes y postulaciones de los participantes**, lo que también estimula el *greenwashing*. Un par de ejemplos ilustrativos son el *University Impact Rankings 2019* (Times Higher Educación, 2019), que no considera impacto de las universidades en el logro de los ODS sino la calidad y cantidad de información presentada en la postulación al ranking, y el premio *SDG Awards* (UNCG Canada, 2018) que analiza el mismo tipo de información y, por ejemplo, premia a empresas por lo que han estado haciendo desde antes de la adopción de los ODS, o a un master se sostenibilidad por enseñar sostenibilidad. El *greenwashing* de ambos ha sido analizado en los artículos citados en (Vives, 2019a).

## 5. Promoción del financiamiento de los ODS

**Una de las mayores preocupaciones de los promotores de los ODS es el acceso a recursos financieros para su logro.** No vale la pena discutir cuales son los montos necesarios ya que hay múltiples estimaciones, baste decir que son varios miles de millones anuales (de dólares, euros) y que parece imposible movilizarlos y mucho menos imputarlos al logro de los ODS. El énfasis se pone en el financiamiento de la contribución del sector privado aun cuando la principal responsabilidad de su logro y el grueso del gasto e inversiones corresponde a los gobiernos. Pero de ello se habla poco.

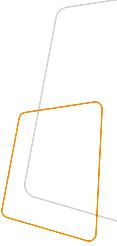
Da allí que el desarrollo más reciente en el estímulo a la contribución a los ODS es **el interés de las instituciones financieras, que también han visto una oportunidad de negocios en su financiamiento.** Se han producido publicaciones estimulando la participación de estas instituciones y estas han desarrollado en consecuencia, e independientemente, **instrumentos para financiar proyectos y actividades relacionadas con los ODS** (más adelante analizamos algunos de estos instrumentos y como son utilizados para aparecer sin ser).





Algunas de las publicaciones más paradigmáticas son las del Pacto Mundial y la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, UNEP FI, *SDG Bonds & Corporate Finance A Roadmap to Mainstream Investments* (UNEP FI, 2018), que sugiere adaptaciones a los instrumentos financieros tradicionales para facilitar los ODS. El Pacto Mundial junto con un gran número de instituciones ha creado la *UN Alliance for SDG Finance*, para promover el desarrollo de conocimientos y prácticas para estimular el financiamiento. UNCTAD desarrolla un *Toolbox of Resources* (UNCTAD, s/f) para recopilar buenas prácticas. El UNDP también ha desarrollado una plataforma *Financing Solutions for Sustainable Development* (UNDP s/f). El United Nations Sustainable Development Group (2018), publicó *Unlocking SDG Financing: Findings from early adopters*. Estas iniciativas, todas dentro del sistema de las Naciones Unidas, aparecen descoordinadas, cada una por su cuenta.

A efectos de entender el potencial del *greenwashing* se debe destacar que, dentro del ecosistema de los ODS, el (sub)ecosistema del financiamiento incluye las empresas que emiten los instrumentos, los agentes de emisión y colocación (banca de inversión) y las instituciones e inversionistas socialmente responsables que los adquieren. Todas estas partes pueden usarlos para *greenwashing*, cada una de acuerdo con sus intereses, todas para aparecer responsables ante la sociedad.



## 6. Vaguedad del lenguaje de los ODS y de sus indicadores

Además de las presiones sobre las empresas para reportar acciones, sean o no legítimas, comentadas arriba, hay otro factor que facilita el reporte irresponsable que es el lenguaje de los 17 ODS y de sus 169 metas. Los ODS y las metas fueron identificados y redactados de tal manera de cubrir el máximo terreno posible del desarrollo sostenible, el objetivo era el de no cometer errores de omisión. **De tal manera que los ODS y sus metas cubren de todo. Adicionalmente el lenguaje en un gran número de ellos es relativamente vago, lo que permite imputar a su cumplimiento una gran variedad de acciones que pueden o no contribuir a su logro.** Las Naciones Unidas han hecho esfuerzos en el desarrollo de indicadores para poder medir su progreso (*Statistics Division of the United Nations*, s.f.), sin embargo,



estos indicadores, en muchos casos, no pueden vencer la vaguedad y generalización de su lenguaje y se quedan muy cortos a la hora de medir el logro de los objetivos y sus metas.

Para ilustrar los indicadores propuestos y la dificultad de implementar los ODS por su lenguaje impreciso consideremos el Objetivo más cercano a la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, el número 12, "*Garantizar un consumo y patrones de producción sostenibles*". Este es el objetivo más reportado en los informes de sostenibilidad de las empresas privadas según el informe *Reporting Matters (WBCSD 2019)* por cuanto muchas de sus metas se refieren a acciones directas por parte de las empresas. Según el informe, el 89% de las empresas analizadas reporta contribuciones a este Objetivo (página 268).

Como se puede observar, el lenguaje del objetivo es vago, pero veamos algunas de las 11 metas. Destacamos en negrilla las palabras claves.

- 12.2** Para 2030, **lograr la gestión sostenible y el uso eficiente** de los recursos naturales.
- 12.3** Para 2030, **reducir a la mitad el desperdicio** mundial de alimentos per cápita en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y distribución, incluidas las pérdidas posteriores a las cosechas.
- 12.4** Para 2020, **lograr la gestión ecológicamente racional** de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y **reducir de manera significativa** su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de reducir al mínimo sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.
- 12.5** Para 2030, **disminuir de manera sustancial** la generación de desechos mediante **políticas** de prevención, reducción, reciclaje y reutilización.
- 12.6** **Alent**ar a las empresas, en especial las grandes empresas y las em-



presas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.

Para el logro de estas metas, se han propuesto una serie de indicadores, que supuestamente deben guiar la acción de las empresas y gobiernos. Los indicadores propuestos para el objetivo 12 y las metas mencionadas arriba son los siguientes:

Meta #	Meta	Indicador
12.2	Logar la gestión sostenible y uso eficiente de los recursos naturales	Consumo de recursos total y per cápita (*)
12.3	Reducir a la mitad el desperdicio de alimentos en detallistas y hogares y reducir las pérdidas en la producción	Índice de pérdidas de alimentos
12.4	Lograr la gestión ecológicamente racional productos químicos y reducir significativamente la disposición de desechos en agua y en la atmósfera	Número de participantes en acuerdos internacionales sobre desechos peligrosos
		Generación y tratamiento de desechos peligrosos, por tipo de tratamiento (*)
12.5	Reducir de manera substancial reducción de desechos	Tasas de reciclaje nacional y toneladas de reciclado
12.6	Alentar prácticas sostenibles en empresas y reflejar en informes de sostenibilidad	Número de empresas que publican informes de sostenibilidad
		(*) pendientes de revisión.

Este breve ejemplo ilustra las grandes dificultades de cumplir con los objetivos y metas tal y como fueron redactados.

- En el 12.2 **no se puede determinar si el consumo es sostenible o insostenible** a menos que se establezcan criterios para la sostenibilidad. Se mediría con el consumo total de recursos, pero ello no asegura sostenibilidad. A lo mejor el numero debería ser menor al logrado, para que fuera sostenible.



- En el 12.3 **no se dispone de la base** para determinar la meta de reducción a la mitad, en la parte de ventas al detal (supermercados, etc.) y hogares, y la parte de la producción no tiene meta ya que solo menciona “reducir”. ¿Cuánto? ¿es sostenible?.
- En el 12.4 **no se define qué es gestión ecológicamente racional ni la magnitud de la reducción**. No parece que el **número de firmantes** de acuerdos determine esta gestión ni la reducción. El indicador de generación y tratamiento de desechos sí puede ayudar a determinar la reducción, pero difícilmente saber si la gestión es ecológicamente racional o no.
- En el 12.5 los indicadores son más acertados ya que el enunciado es más preciso. Lo que faltaría por determinar es que quiere decir de manera “substantial”. **No se estipulan metas de reducción**; y,
- El 12.6 es el más cercano a la responsabilidad empresarial ya que pide prácticas empresariales sostenibles pero **el indicador es el número de informes de sostenibilidad**. Este último es uno de los más paradigmáticos del problema de los indicadores. **¿Es el número de reportes producidos un indicador de las prácticas sostenibles adoptadas?** ¿Hay que producir informes de sostenibilidad para ser una empresa sostenible o más bien lo producen empresas que necesitan parecerlo? ¿Estamos confundiendo la realidad con su imagen, la sostenibilidad con informe?

De esta breve discusión se desprende que los ODS no han sido diseñados de tal manera que faciliten su implementación y la participación de las empresas, por el contrario, pueden estimular al *greenwashing*. La revista The Economist, en un artículo sobre los ODS decía: **“Los ODS fueron seleccionados por su atractivo, no por su factibilidad. Deben ser vistos como una colección de arengas, y no como un plan de batalla bien calibrado, The World in 2020 (noviembre 2019)”**. De hecho, tienen muchas incompatibilidades con el modus operandi empresarial (que suele usar objetivos concisos, concretos, medibles, controlables y entendibles). Pero ello no obsta para que las empresas digan que contribuyen.





### III. Contribución de las empresas a los ODS

Sin duda que las empresas pueden y deben contribuir al logro de los ODS. Siendo la cobertura de las 169 metas tan amplia y en muchos casos su lenguaje tan general, cualquier empresa puede, de alguna manera, decir que contribuye al logro de alguno de ellos. No vale la pena discutir el sinnúmero de posibilidades. **La pregunta no es entonces si deben y pueden, sino como hacerlo de forma efectiva. Y en esto hay dos grandes posibilidades, a través de su negocio tradicional o buscando cambios en procesos, productos, mercados, etc. para hacer nuevas contribuciones. En el primer caso, más que una contribución sería una asignación, una imputación,** ya que el negocio no cambia como consecuencia de la adopción de los ODS. En el segundo caso, se trataría de aprovechar los ODS y el cambio de mentalidad, de estrategias, de prioridades y de políticas en los mercados en que opera y en los gobiernos que las regulan, para acentuar esa contribución. No es que el primer caso sea despreciable, es que no es consecuencia de los ODS, y muy posiblemente se llevaban a cabo y se continuarían llevando a cabo las actividades con o sin los ODS. En el segundo caso, la contribución es más clara, es una reacción de la empresa a la adopción de los ODS y sus consecuencias, es una incorporación de los ODS, y de los cambios que han generado en el entorno, en las estrategias empresariales. **Y en ambos casos, la pregunta crítica es si ello tendrá un impacto material, preferiblemente medible.** Esta distinción es clave para el propósito de este capítulo ya que caracteriza la legitimidad de las contribuciones, como analizamos en más detalle más adelante.

### IV. Contribución de los ODS a las empresas

En la interacción entre las empresas y los ODS estos pueden contribuir de manera legítima a su gestión sostenible, pero también a la delusión que algunas hacen de la sociedad.

#### 1. Contribución positiva

Los ODS son el resultado de extensas consultas y trabajos por parte de centenares de expertos, empresas, gobiernos e instituciones de la sociedad civil, incluyendo académicos. Por ello reflejan una gran variedad de opiniones sobre lo que es necesario para el desarrollo sostenible y como tal



constituyen una guía para las empresas que quieren orientar sus estrategias y actividades para hacer o profundizar sus contribuciones al desarrollo sostenible. Por su amplia cobertura los objetivos y las metas pueden ser utilizados por todo tipo de empresas y proporcionan un marco de referencia para la innovación y para identificar oportunidades de inversión y de actuación. Sin embargo, no se debe subestimar **la inteligencia estratégica de las empresas** (sobre todo las grandes) como para que necesiten de los grupos de trabajo de la ONU **para identificar oportunidades de negocios**. No obstante, es posible que ellos destaquen áreas de inversión del sector público donde algunas empresas puedan participar, por ejemplo, en infraestructura social y física.

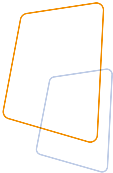
Adicionalmente, los ODS constituyen una guía para reportar sobre sus actividades en ese sentido. En cierta forma son semejantes a los indicadores desarrollados por estándares de reporte como los del *Global Reporting Initiative*, GRI, o los del *Sustainability Accounting Standards Board*, SASB, aunque estos son mucho más concretos y precisos. Esta semejanza puede, no obstante, llevar a confusiones y a costos adicionales de reportar usando diferentes estándares y ante la presión, como comentamos más adelante, que tienen muchas empresas de reportar sobre sus contribuciones a los ODS, sean o no legítimas.

## 2. Contribución a la delusión: gestión de la reputación

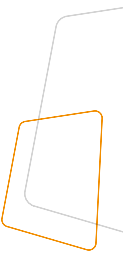
**Pero además los ODS pueden ser utilizados por las empresas para la delusión de sus stakeholders.** Su ecosistema ha creado expectativas en la sociedad sobre la contribución de las empresas a su logro y la necesidad de reportarlas. Pero ello es aprovechado por algunas empresas para gestionar los reportes de tal manera de sacarles provecho para mejorar su reputación como empresas responsables. El reporte de actividades legítimas es laudable, pero lamentablemente ante la falta de estándares de reporte sobre esas contribuciones y, aunque existieran, dada la vaguedad del lenguaje de los ODS y sus metas y de la falta de controles sobre la confiabilidad de la información sobre el impacto real de las contribuciones reportadas, se tienden a reportar actividades que son superfluas, como analizamos más adelante.

Los estándares de reporte de sostenibilidad, *Global Reporting Initiative*,





GRI, *Sustainability Accounting Standards Board*, SASB, *International Integrated Reporting Council*, IIRC y del *Task Force on Carbon Disclosure Project*, CDP, no se preocupan en particular del reporte de las contribuciones a los ODS de manera directa, lo hacen de manera indirecta vía narrativas e indicadores de sostenibilidad, muchas de cuyas actividades coinciden con los ODS. Existen sin embargo una **proliferación de lineamientos para reportar sobre esas contribuciones, algunos mencionados arriba, pero que no son al nivel de estándares**, se refieren a formas de presentar la información, con ejemplos sobre como listar posibles contribuciones. Esto en vez de hacer riguroso el reporte, lo desvirtúa ya que se convierten, en la práctica, **en fuentes de ideas de actividades que las empresas pueden imputar a los ODS. Estimulan a hacer un inventario de actividades que las empresas estaban llevando a cabo para que sean imputadas como nuevas contribuciones. Estimulan además a llevar a cabo actividades triviales para poder ser reportadas**. La actividad se diseña para que sus beneficios publicitarios excedan sus costos. Y la vaguedad del lenguaje de los ODS, que analizábamos arriba, permite hacer estas imputaciones.



Por otra parte, algunas empresas explotan el **efecto aureola** (Vives, 2011), por el cual los humanos tendemos a extrapolar actividades positivas o negativas en un aspecto a otros aspectos no relacionados, tanto en personas como en instituciones. **Una empresa puede hacer una contribución superflua a un ODS y ser extrapolada por los consumidores como si contribuyesen a muchos de los ODS**, lo cual, ante su amplitud puede ser aprovechado por la empresa. Los ejemplos que comentamos en la sección VI.1 son indicadores de estas delusiones y las contribuciones negativas que comentamos a continuación contribuyen por omisión. De hecho, se usa el reporte de actividades superfluas para cubrir esas contribuciones negativas.

Un ejemplo reciente (navidad 2019) es la publicidad de televisión del banco Wells Fargo, que se ha concentrado en su campaña de recolección y distribución de alimentos, actividad ajena a la financiera. No se mencionan sus actividades financieras para no recordarle al público de los fraudes cometidos en la apertura de cuentas y seguros que no habían sido solicitadas por los clientes, lo que llevó a multas de US\$575 millones y la remoción de altos ejecutivos. Es un caso de aprovechar el efecto aureola para que no se vea lo que hay detrás, la **filantropía para tapar la irresponsabilidad**. Y podrán decir que contribuyen a la Meta 2.1 de reducción del hambre y acceso a alimentos nutritivos.



## V. Contribuciones negativas a los ODS

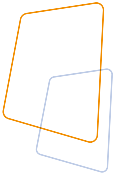
Una de las principales y generalizadas críticas a los informes de sostenibilidad, y por extensión a los de los ODS, ha sido la falta de reconocimiento de las contribuciones negativas o las contribuciones relativamente tímidas a problemas que deberían atacar. Se pide que por lo menos reconozcan lo que hacen mal o hacen imperfectamente y presenten un programa de mejoramiento. Pero muy difícilmente las empresas incluyen esto en sus reportes por temores a repercusiones legales. En esto hay una gran asimetría. **Lo bueno lo exaltan más allá de lo razonable, pero lo malo o menos bueno se omite. Las contribuciones negativas no se reportan.**

**Las emisiones de carbono no se presentan como algo negativo, presentan la posible reducción, que es laudable, como una contribución positiva**, pero no se mencionan las emisiones “acumuladas”, que son las que están causando el cambio climático. No se suele mencionar la discriminación por género en términos de remuneración o posiciones en los altos cargos. Como contribución a la meta 5.5 (igualdad de oportunidades de liderazgo) se suele reportar que, por ejemplo, el porcentaje de mujeres en cargos directivos ha pasado del 20% al 24%, lo que es laudable, pero no se discute la insuficiencia de ese porcentaje, por ejemplo, en comparación con empresas líderes en este indicador.

**Y la responsabilidad del producto no está directamente contemplada en los ODS, por lo que no es difícil la omisión. No se reportan las contribuciones negativas a la salud**, por ejemplo, en las empresas con productos nocivos como son las tabaqueras, o las empresas de bebidas azucaradas o golosinas que contribuyen a la obesidad. Empresas como Philip Morris ([Ancos, 2019](#)) o Coca Cola destacan sus contribuciones positivas a los ODS, pero no se mencionan las negativas. Las empresas de **casas de apuestas** presumen de algunas contribuciones positivas ([Codere, 2018](#)) pero no mencionan las negativas, como por ejemplo, la degradación de las comunidades donde se ubican y el impacto sobre la cohesión familiar. Las empresas productoras de envases plásticos tampoco reconocen el impacto negativo sobre algunos de los ODS (#12, Consumo responsable, #13, Acción por el clima y #14 Vida submarina), dejando a las empresas que venden productos en sus envases asumir alguna responsabilidad.

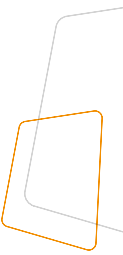
**Y otra contribución negativa de algunas empresas es el cabildeo en contra de**





**leyes y regulaciones que pueden contribuir a algunos de los ODS**, pero que en sus informes reportan contribuciones positivas a esos mismos ODS. Siendo que el cabildeo es una actividad relativamente encubierta (Vives 2018a) es difícil poder detallar ejemplos, pero se pueden citar áreas en las cuales ese cabildeo es más frecuente, como lo hacemos a continuación.

En términos de los sectores más proclives a esta contribución negativa a través del cabildeo está el de explotación y comercio de **hidrocarburos** que reportan contribuciones positivas sobre el ODS #13 de Acción por el Clima, pero hacen cabildeo en contra del control de emisiones. Bajo presión de algunos inversionistas, Repsol acordó en noviembre del 2019 cambiar su política de cabildeo sobre el cambio climático y comprometerse a un programa de reducción de emisiones. Y las empresas de **bebidas azucaradas** que hacen cabildeo en contra de restricciones a su consumo, por ejemplo, a nuevos impuestos o ventas en colegios, pero destacan su contribución a la Meta 6.1 sobre acceso universal y equitativo a agua potable segura. Por ejemplo, Coca Cola hace cabildeo a los reguladores para contrarrestar los resultados de las investigaciones sobre los impactos en la salud de las bebidas azucaradas (Politico, 2019) Las empresas **tabaqueras** hacen cabildeo para evitar las restricciones a sus productos tradicionales y sobre los alternativos (líquidos para *vaping*) en los que han invertido, para diversificar sus riesgos. Pero como veremos más adelante, por ejemplo, Philip Morris presume de contribuciones positivas a los ODS.



La presión entre los usuarios de la información de sostenibilidad para que se publique información en este sentido está aumentando. Por ejemplo, se ha comenzado a producir un informe sobre estas actividades reportadas por empresas con accionariado en poder del público en EE. UU. (Center for Political Accountability, 2018.). El GRI ha producido un estándar de reporte, el **GRI 415: Política Pública**. (Global Reporting Initiative, 2018) por el que se pide reportar sobre estas actividades y sobre la **"diferencia existente entre las posturas que defiende a través de la actividad de lobbying y las políticas, objetivos u otras posturas públicas declaradas"**. Es difícil pensar que las empresas reportarán sus contradicciones en cabildeo.

Un nivel aún más masivo es el posible impacto negativo de las **nuevas tecnologías** sobre los ODS, como la inteligencia artificial y el uso de algoritmos, con su potencial de **deshumanizar**, la automatización con su potencial de desplazar el trabajo humano, la cadena de bloques (*blockchain*) y las ciber monedas, con el



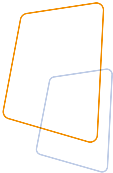
potencial de crear economías paralelas, sumergidas, con poco control, y las redes sociales con el potencial de diseminar información falsa, entre otras tecnologías, que, obviamente, también pueden hacer contribuciones positivas (Fernández y Andreu, 2019).

## VI. Ejemplos del uso y abuso de los ODS por parte de las empresas

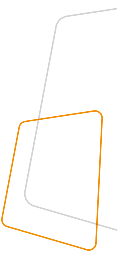
### 1. Usos y abusos en reportes de sostenibilidad

Como mencionamos arriba, el *Pacto Mundial*, *otras agencias de la ONU* y *otras instituciones* han producido guías sobre como reportar las contribuciones de las empresas a los ODS, para recopilar información que les permite mostrar el progreso en su logro. Pero estas guías estimulan además las expectativas de la sociedad sobre las contribuciones empresariales.

**Esta presión por parecer que se contribuye lleva a las empresas a imputar lo que están haciendo como parte de su negocio como una contribución**, muchas veces imputando actividades que hacían antes de la adopción de los ODS y que continuarán haciendo independientemente de los ODS. No es difícil alegar contribución al Objetivo 1, Reducción de la Pobreza, cuando se da empleo a poblaciones de bajos ingresos; o contar como contribución a la meta 2.1 de Nutrición las donaciones de las sobras de la producción de alimentos o de la cafetería de la empresa; o que están contribuyendo al Objetivo 4 de Educación reportando los programas de entrenamiento de la empresa o las donaciones a alguna escuela; o de que están contribuyendo a las metas 6.1 y 6.3 de Acceso a Agua Potable reportando la conexión de la población aledaña a su sistema; o que han contribuido al Objetivo 13 de Acción sobre el Clima cuando han mejorado la eficiencia energética de algunos motores o mejorado el sistema de iluminación. **Para muchas empresas es como si analizaran las 169 metas e hicieran un inventario de lo que hacen para luego hacer una correlación entre ambos y producir un informe de contribuciones.**



Hay que enfatizar que todos los estudios analizan lo que se dice que hacen, no lo que realmente hacen, lo que requeriría de una investigación muy profunda de empresa por empresa, de información que no está disponible al público. **La tendencia a exagerar hace pensar que lo reportado es muy inferior a lo actuado.** Por ejemplo, un estudio reciente reporta que **el 75% de las 200 empresas más grandes** (KPMG, 2018) comentan el impacto que tienen sobre los ODS y el 40% las comentan en el contexto de su estrategia. En otro informe el **48% de las 100 mayores empresas reportan que usan los ODS**, (que el informe incorrectamente denomina “estándares de reporte”) (Shearman, 2019). Esto son noticias potencialmente buenas, pero desafortunadamente hay **una gran brecha entre el reporte y la acción.** En **otro informe** (PIMCO, 2018) donde el 63% menciona los ODS, el 39% los correlaciona con sus actividades, pero solo el 19% reporta metas cuantitativas. Pero lo más importante es el impacto sobre el terreno de las actividades reportadas, la brecha entre el reporte y el impacto. **No es la donación a la escuela la que contribuye al desarrollo sostenible, es la transformación que se logra en los alumnos.**



**Pero el ecosistema de los ODS se concentra en la retórica, no en el impacto.** Empuja a las empresas a imputar lo que están haciendo o que iban a hacer de todas maneras como una contribución a los ODS. Algunos dirán que no importa, que lo importante es que lo hagan. El problema es que, en la gran mayoría de las metas, no hay una base sobre la cual medir la contribución incremental, ni hay indicadores de su logro y lo que ya estaba en la base se cuenta como contribución. Pero es de destacar que algunos de los objetivos son más conducentes al greenwashing que otros, por ejemplo, el de las emisiones tiene una base, una meta y el progreso es medible.

Como un ejemplo de *greenwashing* en el reporte, consideremos el caso de Telefónica. La empresa ha sido **destacada como un ejemplo de excelencia en el reporte de los ODS** (PIMCO, 2018). Reporta contribuciones a 12 de los 17 ODS, **la gran mayoría de los cuales son por asociación de sus actividades tradicionales a los ODS.** Enfatizan que su objetivo crítico es el 9, Industria, Innovación e Infraestructura, para el cual reportan contribuciones a la meta 9.1: Inversiones del grupo, € 9 700 millones, penetración de banda fija, 58%, penetración de móviles, 63%, o sea lo que hacen como parte de sus negocios, su razón de ser. Pero también reporta contribuciones a otros 11 ODS. Por ejemplo, a la meta 5.5: Mujeres en el Consejo, 17,6%, en la alta



gerencia 21,5% y en total 37,7%, que puede ser una contribución legítima si es el resultado de esfuerzos estratégicos de corrección de deficiencias. Como contribución a la meta 8.3 (actividades productivas que contribuyan al desarrollo económico) reporta impuestos pagados de €12 000 millones. El empleo de 123 000 personas es imputado como contribución a la meta 8.5 (pleno empleo y trabajo decente). **Todo esto es sencillamente parte del negocio.** Un único caso reportado (solo hubo uno) de discriminación entre estos 123 000 empleados es imputado como contribución a la meta 5.2 (violencia de género). €138 millones gastados en actividades sociales y culturales es imputado como contribución a la meta 11.4 (redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo). Pero es destacar que la presentación en el informe de sostenibilidad es de alta calidad gráfica. Y esto contribuye al *greenwashing*, a confundir la forma con el fondo.

Otro *ejemplo paradigmático es el de Philip Morris* (Ancos 2019) que ha lanzado una acción positiva en seis de los 17 ODS, incluidos los relacionados con la reducción del consumo de agua, todas sus plantas se anuncian como carbono neutral para 2030, la igualdad de género y más de dos millones de empleos inducidos por el suministro de más de 450 000 granjas. Algunas de estas actividades pueden considerarse como parte natural del negocio, aunque otras pueden ser una contribución incremental a los ODS, pero cabe preguntarse si son medidas para paliar la imagen negativa de sus productos que son nocivos para la salud. Y es de recordar que la empresa es una las que dedica mayores recursos al cabildeo antes regulatorias para proteger su mercado. **En el caso de una empresa con evidentes contribuciones negativas a los ODS, es de preguntarse cuál el balance neto de su contribución.**

Y algunos reconocen explícitamente que usan los ODS para el *greenwashing*. El *United States Council for International Business*, USCIB, al adoptarse los ODS, creó una red *Business for 2030* (USCIB, s/f), cuyo *“...objetivo es hacer a la ONU más consciente de las positivas actividades que el sector privado ya está haciendo...”*. O sea, el objetivo no es hacer, sino mejorar la imagen ante la ONU. Dice además *“...ya hemos incluido más de 130 iniciativas (parte del negocio o de los esfuerzos filantrópicos) para más de 30 empresas cubriendo 70 de los 169 metas”*, lo que da una indicación clara de que se imputarán a los ODS lo que ya están haciendo como parte del negocio.





## 2. Uso y abuso en el financiamiento de los ODS

Como en el caso de los reportes, las buenas intenciones de algunas de las partes en promover el financiamiento de los ODS también ejercen presiones a exagerar o tergiversar los verdaderos montos asignados y el efecto en su logro. El Pacto Mundial, que también promueve el financiamiento de los ODS, ha creado una **red de ejecutivos financieros** (UNGC, 2019a) para internalizar la problemática y analizar buenas prácticas. Sin embargo, en su euforia puede perder el sentido de la realidad. En uno de sus **boletines** (UNGC, 2019b) dice:

*“..... se reconoce que no se están logrando las transformaciones necesarias ..... se necesitan entre US\$5 y US\$7 billones (o trillones en inglés) anuales, lo que comparado con las inversiones actuales arroja una brecha de US\$2,5 a US\$3 billones anuales. Esta brecha se cerraría si se destinara un 3% del PIB mundial o 1% de las inversiones en títulos valores al logro de los ODS....”.*

La solución al financiamiento de los ODS parece sencilla **“destinar un 3% del PIB mundial o 1% de las inversiones en títulos valores”**. **Pero esto es una ilusión**. Al poner un número pequeño (es solo el 3% del PIB) parece factible, pero ¿existen? ¿son esos recursos de libre disposición? ¿quién los pone? ¿cuándo? ¿en qué metas? Recordemos que hace casi 50 años de estableció la meta de que los países desarrollados destinasen el 0.7% del PIB al desarrollo económico de los países en vías de desarrollo, pero solo dos países lo han logrado. La otra propuesta es canalizar el 1% de las inversiones en títulos valores. Otro número pequeño, pero estos recursos están en manos privadas, incluyen nuestros ahorros, nuestras pensiones. ¿Porque habrían de canalizarse al logro de los ODS? Presumiblemente **por razones morales ya que es imposible justificarlos por razones económicas**. Esta ilusión es sintomática de la presión a denominar financiamiento tradicional como contribución a los ODS, como analizamos en tres casos a continuación.

Después de la adopción de los ODS el financiamiento de proyectos y actividades en algunas empresas es usado como si fuera su consecuencia y ahora, en muchos casos, se imputan como “financiamiento de los ODS”, para aparentar una contribución. En muchos casos el financiamiento no es incremental es simplemente una red denominación o reempaque de actividades tradicionales.



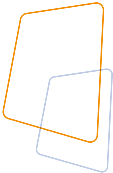
Los esfuerzos deberían dirigirse a encontrar nuevas fuentes de financiamiento para nuevos proyectos.

Por ejemplo, el banco HSBC (séptimo banco del mundo en activos) emitió el “primer” bono para el financiamiento de los ODS por US\$1.000 millones (HSBC, 2017), supuestamente para financiar proyectos que contribuyen a 7 de los 17 ODS, pero en realidad puede asignar algunos de los decenas de miles de proyectos tradicionales que puedan asociarse a algún ODS como si fueran financiados por el bono. **Es cuestión de asignar los proyectos al bono. El dinero es fungible, no hay requisitos de que sean financiamientos que de otra manera no se harían, ni que sean incrementales.** Pero de esta manera se puede presumir de ser una institución sostenible y comercializar el bono entre los inversionistas responsables, accediendo a un mayor mercado. Al mismo tiempo, HSBC financió una planta de generación de electricidad usando carbón en Vietnam, con contribución negativa a los ODS.

El Banco Mundial (banco de desarrollo) emitió el “primer” bono asociado a los ODS en Asia (World Bank, 2017), para financiar proyectos que contribuyan a los ODS. Es de recordar que el mandato del Banco Mundial es contribuir al desarrollo económico de los países menos desarrollados, o sea contribuir a los ODS. **Antes los proyectos los denominaban de desarrollo económico, ahora los llaman de contribución a los ODS. Es cuestión de semántica.** Lo que sí es diferente en este bono es que rendimiento depende del rendimiento de un índice de sostenibilidad, que contiene empresas que derivan no menos del 20% de sus ingresos de productos responsables. Desde el lado del pasivo del Banco Mundial el bono es diferente, no tiene una tasa fija como sus bonos tradicionales, tiene una tasa que depende del rendimiento de empresas supuestamente responsables (el listón para estar en el índice y ser considerada sostenible es muy bajo), pero desde el punto de vista del activo, los proyectos en que se invierten los recursos son los mismos. **El bono “asociado a los ODS” no financia proyectos diferentes a los tradicionales** del Banco Mundial en sus más de 75 años de historia.

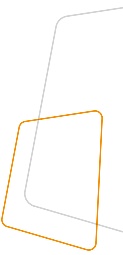
Y un ejemplo notable de *greenwashing* en el financiamiento por una empresa privada es el caso de los bonos “vinculados” con los ODS de ENEL, la empresa privada italiana de electricidad más grande del mundo. ENEL emitió





*el “primer” bono del mundo relacionado con los ODS*, por US\$1 500 millones en el mercado de EE. UU. (ENEL, 2019a). También emitió un segundo bono semejante para el mercado europeo que ha sido *elogiado por el Pacto Mundial* (UNGC, 2019c) y una publicación empresarial como una *emisión revolucionaria en términos de los ODS* (Mirchandani, 2019).

En su *presentación a los inversionistas* del primero de los bonos (no se produjo el prospecto tradicional) (ENEL, 2019c), ENEL alega que contribuirá a cuatro ODS: el 4 (educación), el 7 (energía limpia), el 8 (empleo) y el 13 (cambio climático). En el segundo y cuarto caso, la contribución vendrá, presumiblemente, a través de un aumento en el porcentaje de energía producida de forma renovable, que pasaría del 45% durante la primera mitad del 2019 al 55% al final del 2021. Si ENEL no logra esta proporción, el bono deberá pagar 25 puntos básicos más de intereses. Ello será verificado por Ernst and Young. Nótese que **no hay compromiso de invertir en renovables, solo un aumento de la proporción, que puede lograrse por combinaciones de acciones**, en particular con la compra de una empresa que ya produzca energía renovable. Si lo hiciera, no habría incremento neto en la generación de renovables en el mundo. Y es recordar que este es un bono de “propósito general”, sin compromiso de hacer nuevas inversiones en renovables, es para financiar las necesidades tradicionales de la empresa.



Estas “contribuciones” a los ODS parecen ser parte de las actividades regulares de la empresa, de diversificar sus fuentes de generación y de financiamiento y de paso encontrar un “vinculo” con los ODS para comercializar los bonos en el mercado de inversionistas socialmente responsable y posiblemente obtener un descuento en su costo, además de tratar de sacarle provecho reputacional.

Como en el caso de bono del Banco Mundial, del lado del pasivo, el bono de ENEL es diferente a un bono tradicional ya que su costo está vinculado a algún evento. Pero del lado del activo, o sea, de los proyectos que se financian, es igual a un bono tradicional y lo que importa para la contribución a los ODS son las inversiones que se hagan con los recursos, no la modalidad de pago de las tasas de intereses.

Pero **el greenwashing más clamoroso ocurre en la aseveración de que se**



**contribuirá al acceso a educación de calidad** a 1,4 millones de personas adicionales y un **incremento en el acceso a empleo de calidad** a más de 6 millones de personas, sobre los próximos diez años (página 22, ENEL 2109c). Para las contribuciones a estos dos ODS no presentan justificación ni compromiso alguno. La Oficina de relaciones con los inversionistas de ENEL no supo explicar al suscrito cual es la base sobre la que se mide el crecimiento, como se logra, cual es la relación con el bono ni como se medirán los resultados (Vives, 2019c).

Permitiendo, y peor, promoviendo emisiones de bonos que solo estén “vinculadas” a los ODS y que sean para “propósitos generales” es una invitación al *greenwashing*. Lo que se necesita es compromiso verificable de inversión directa, como es el caso de los bonos verdes, sociales y sostenibles (Vives 2019b).

**¿Por qué no emitieron un bono verde? Si lo hubieran hecho la emisión e inversiones deberían cumplir con principios generalmente aceptados**, como, por ejemplo, los del *International Capital Markets Association*, (ICMA 2018) que, aunque tienen algunas debilidades (Vives 2018b, EU 2019), son mucho más rigurosos y exigentes que simples “vínculos” a los ODS (ENEL produjo sus propios principios para la emisión, que son muy genéricos y no vinculantes: otro intento de *greenwashing*) (ENEL 2019b). **Un bono verde compromete al emisor a invertir los recursos en un “proyecto verde”, definir el proyecto a ser financiado en detalle, demostrar que es “verde”, especificar el proceso a utilizar para evaluar y seleccionar las inversiones, describir como se gestionarán los fondos y presentar informes sobre su utilización y los resultados obtenidos.** El cumplimiento con los Principios es normalmente evaluado por agencias independientes de verificación. **Los bonos de ENEL no tienen que seguir estos principios, ni los principios que pusieron para la emisión lo exigen.**

Y aun los bonos verdes pueden ser utilizados para *greenwash* al sobreestimar su contribución. Por ejemplo, los bonos verdes emitidos por el Banco Europeo de Inversiones, pionero en estos instrumentos y en el reporte de su impacto (no solo de resultados), debe tener un mínimo del 30% del costo total del proyecto en componentes “verdes”, pero la totalidad de la emisión se calificará como “verde”, sobrestimando su contribución.



## VII. ¿Qué hay que hacer para que las contribuciones de la empresa privada sean legítimas?

De la discusión precedente postulamos **cinco criterios** para discernir entre la legitimidad y la probabilidad de *greenwashing* en las contribuciones a los ODS. Deben ser: Materiales, Incrementales, Contextuales, Impactantes y Sostenibles.

### Materiales

Para que produzcan algún cambio notorio, las contribuciones deben ser materiales, es **decir deben 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 puede ser inmaterial para otra puede ser material ya que dependerá de la magnitud, el impacto y el contexto. **La contribución debe ser commensurada con la capacidad de la empresa**, tanto financiera como de 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 medio ambiente? ¿en función de su capacidad de hacerlo?

### Incrementales

Las contribuciones deben ser **en adición a lo que se venía haciendo tradicionalmente**. **No se trata de imputar lo que se ha venido haciendo**, pero la verdadera contribución será incremental, y de ser posible creciente. No está mal alegar que desde hace 10 años que 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? Imputación no es contribución.



## 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 contribuciones deben demostrar como 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 legítimo o es 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

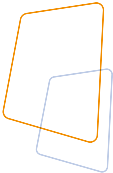
La contribución debe tener impacto, medible o no (mientras mayor mejor, ver el criterio de materialidad), pero **debe producir algún cambio que se note en el objeto de la contribución**, no solo en la cantidad de recursos que se hayan podido asignar. ¿Qué impacto tiene construir una escuela primaria si después los niños no aprenden, si no cambian significativamente sus oportunidades de futuro? 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.

**Las empresas 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 queremos decir que deba ser constante o creciente, pero no puede ser efímera, debe ser parte de una estrategia de 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. Y no es que deban cumplirse todos, pero mientras más de estas características tengan más confiable será su legitimidad.

## **VIII. Se necesita monitorear y reportar el *greenwashing***

**Ante un ecosistema que estimula el *greenwashing* de las contribuciones a los ODS es necesario un esquema que los verifique, controle y los reporte.** Pero no es del interés de los participantes desenmascarar estas anomalías. El principal promotor, el Pacto Mundial, tiene intereses creados en reportar la mayor cantidad y volumen de contribuciones posibles, en todos los foros posibles, ya que ello refleja favorablemente en sus actuaciones, y no le interesa verificar su legitimidad, aunque debería. Las empresas que invierten, como vimos arriba, obtienen beneficios reputacionales y, en algunos casos, hasta menores costos menores de financiamiento al “vincular” sus actividades a los ODS. Las instituciones financieras y las empresas de servicios de consultoría y de servicios financieros derivan comisiones y retribuciones de la promoción de las contribuciones a los ODS. Hasta los académicos hemos encontrado una fuente de producción de artículos.

Pero todas estas partes no pueden darse el lujo de pertenecer a un ecosistema que se engaña a sí mismo. En el largo plazo, como en toda responsabilidad ante la sociedad, es de su interés que haya contribuciones legítimas a los ODS y que el sistema tenga una buena reputación, que se gane el respeto de la sociedad. Y la sociedad necesita esfuerzos legítimos para avanzar en el desarrollo.

Por lo que mueve a la mayoría de los integrantes del ecosistema, **no se puede esperar la autorregulación, ni es conveniente la regulación por parte del sector**



**público**, que es también parte interesada. Se requiere de **arreglos institucionales independientes** para la diseminación pública de los casos de abuso de los ODS y de las contribuciones legítimas. Esto tendría el efecto inmediato de estimular las contribuciones legítimas y prevenir las formas más flagrantes de *greenwashing*. Desafortunadamente esto también tendría el efecto de reducir el nivel reportado de las contribuciones, lo que no es del interés de muchos de los participantes, con la consecuencia de parecer que no se están logrando, aunque ello no afectaría su verdadero logro ya que esas en realidad no están contribuyendo.

Serían muy pocos los participantes en el ecosistema que estarían interesados en financiar estos esfuerzos de supervisión, control y reporte, por lo que muy probablemente se debiera recurrir a **fundaciones no empresariales** en países desarrollados y a las instituciones internacionales de la sociedad civil. El **sector académico**, por su independencia y amplia visión de la problemática está particularmente en buenas condiciones para participar efectivamente en estos esfuerzos.

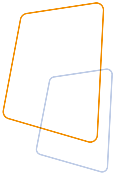
## **IX. Conclusiones**

Por su naturaleza, **los participantes en el ecosistema de los ODS tienen los incentivos perversos, les beneficia la apariencia del logro de los ODS. Ese ecosistema estimula el *greenwashing***, el aparecer sin ser. Este *greenwashing* es generalizado tanto en el reporte de las actividades como en su financiamiento, en respuesta a las presiones de los promotores de los ODS y de los intermediarios (empresas de consultoría, servicios financieros, etc..) y a la asimetría de los costos (bajos) y beneficios de hacerlo (altos). Y este *greenwashing* conspira contra las contribuciones legítimas, la redacción de los ODS y sus metas lo facilita, y la falta de seguimiento y control sobre la legitimidad de las contribuciones de las empresas a los ODS lo institucionaliza.

La sociedad, en especial los que sufren los efectos del subdesarrollo, los que son más afectados por temas como el desempleo, educación deficiente, la contaminación y el cambio climático, entre otros aspectos, son los que se beneficiarían de los ODS, pero suelen estar muy dispersos, tener poco poder económico y político para asegurar esfuerzos legítimos en su logro. De allí la necesidad de esquemas institucionales independientes de los participantes en el ecosistema.



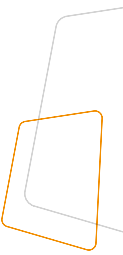




Y para concluir **hay que destacar que muchas empresas hacen contribuciones legítimas a los ODS**, de las que se deben destacar sus buenas prácticas, que puede contribuir a estimular contribuciones más efectivas. No han sido cubiertas en este capítulo porque se necesita que se destaquen y eviten los casos de contribuciones superfluas, que actualmente no se hace.

## BIBLIOGRAFÍA

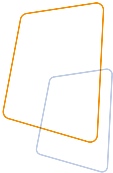
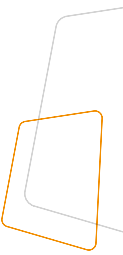
Todos los nexos en la bibliografía han sido visitados en diciembre del 2019

- 
- Adams, C.A., 2017, *[The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report](#)*, Institute of Chartered Accountants of Scotland, Glasgow.
  - Ancos, H., 2019, *[Philip Morris y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. ¿Puede una empresa tabaquera cumplir con los ODS?](#)*, [www.agorarsc.org](http://www.agorarsc.org), 4 de noviembre.
  - Bertelsmann Stiftung y Sustainable Development Solutions Network, *[The Sustainable Development Report 2019: Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals](#)*. Nueva York.
  - Betti, G., Consolandi, C., y Eccles, R.G., 2018, *[The Relationship between Investor Materiality and the Sustainable Development Goals: A Methodological Framework](#)*, Sustainability, Vol. 10, No. 2248.
  - Business and Sustainable Development Commission, 2017, *[Mejores negocios, un mundo mejor. Oportunidades de negocio sostenible en Latinoamérica y el Caribe](#)*".
  - Cambridge University, 2018, *[Towards a sustainable economy: The commercial imperative for business to deliver the UN Sustainable Development Goals](#)*, Cambridge.



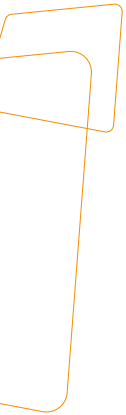
- Center for Political Accountability, 2018, *The 2017 CPA-Zicklin Index of Corporate Political Disclosure and Accountability*, Filadelfia.
- Codere, 2018, *Responsabilidad en juego*, Madrid.
- CSR Europe, 2019, *From Urgency To Action: Business And The SDGs CSR Europe White Paper*, Bruselas.
- DNV-GL y UNGC, 2018, *Global Opportunity Report 2018*, Copenhague
- ENEL, 2019a, *SDG Bond*, septiembre, Milán.
- ENEL, 2019b, *Enel's General Purpose SDG Linked Bond: Context and Principles*, septiembre, Milán.
- European Union, 2019, *EU Green Bond Standard*, 18 junio, Bruselas.
- Fernández Mateo, J., y Andreu Pinillos, A., 2019, *Cómo la tecnología puede impulsar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, The Conversation* España, 14 noviembre. Madrid.
- Global Reporting Initiative, 2018, *GRI 415: Política Pública*. Amsterdam.
- HSBC, 2107, *HSBC Sustainable Development Goal (SDG) Bond Framework*, Hong Kong.
- International Capital Markets Association, 2018, *Green Bond Principles (GBP)*, Zurich.

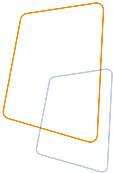
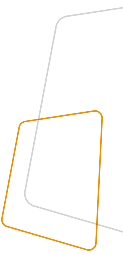


- 
- International Integrated Reporting Council, 2018, *SDGs and the future of Integrated Reporting*, Londres.
  - Kowszyk, Y. y Maher, R., 2018, *Estudios de caso sobre modelos de Economía Circular e integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en estrategias empresariales en la UE y ALC*, Fundación EU-LAC, Hamburgo.
  - KPMG, 2018, *How to report on the SDGs: What good looks like and why it matters*. KPMG International, Suiza.
  - KPMG, 2017, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017: The Road Ahead*, KPMG International, Suiza.
  - Mirchandani, B., 2019, *How An Italian Energy Company Revolutionized Sustainable And Impact Investing in Structured Credit*, Forbes, octubre 14. Nueva York.
  - Observatorio de los ODS, 2019, *La Contribución de las empresas españolas al desarrollo sostenible, Segundo informe*, Fundación La Caixa/Esade, Barcelona.
  - Pacto Global, 2018, *Alianzas empresariales en pos de los objetivos globales: Avances en America Latina y el Caribe*, Nueva York.
  - PIMCO, 2019, *Corporate Reporting on the SDGs: Mapping a Sustainable Future*, Kansas City.
  - Politico, 2019, *Coca-Cola tried to influence CDC on research and policy, new report states, enero 29.*
- 



- Global Reporting Initiative y UNGC, 2017, [\*Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Goals\*](#) and Targets, Amsterdam.
- Trucost, 2018, [\*Discovering Business Value in the United Nations Sustainable Development Goals \(SDGs\)\*](#), New York.
- Shearman and Sterling, 2019, [\*Corporate Governance Executive Compensation Survey\*](#). New York.
- Statistics Division of the United Nations, sf, [\*Sustainable Development Goals indicators webpage\*](#).
- Sustainable Stock Exchanges Initiative, 2018, [\*How securities regulators can support the Sustainable Development Goals: A sharing of experiences\*](#), Nueva York.
- The Economist, 2019, [\*High Hanging Fruit: Is an SGD still a target if it cannot be hit?\*](#) The World in 2020, noviembre.
- The Economist, the, 2015, [\*The 169 commandments: The proposed sustainable development goals would be worse than useless\*](#), 28 de marzo.
- Times Higher Education, 2019, [\*University Impact Rankings 2019\*](#), Londres.
- United States Council for International Business, s/f, [\*Business for 2030\*](#), Nueva York, plataforma digital.
- UNCTAD, 2019, [\*Guidance on core indicators for entity reporting on contribution towards implementation of the Sustainable Development Goals\*](#), United Nations Conference on Trade and Development, Ginebra.

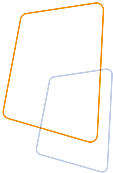
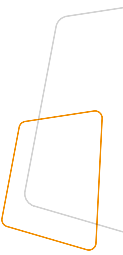


- 
- UNCTAD. s/f,  
*Toolbox of Resources*, plataforma digital.
  - UNDP, s/f,  
*Financing Solutions for Sustainable Development*, plataforma digital.
  - UNEP FI, 2018,  
*SDG Bonds & Corporate Finance A Roadmap to Mainstream Investments*, Ginebra.
  - UNGC y UNEP FI, 2019,  
*SDG Bonds: Leveraging Capital Markets for the SDGs, United Nations Global Compact*, New York.
  - UNGC Canada, 2018,  
*SDG Awards*, Toronto.
  - UNGC, 2019a,  
*Chief Financial Officers Network*, Nueva York.
  - UNGC, 2019b,  
*Boletín Mensual Abril 2019*, Nueva York .
  - UNGC, 2019c,  
*First SDG-linked bond in the European market raises 2.5 billion euros*, Nueva York.
  - UNGC, 2017a,  
*Blueprint for Business Leadership on the SDGs: A principles based approach*, Nueva York.
  - UNGC, 2017b,  
*Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Objectives and Goals*, Nueva York.
  - UNGC y Accenture,2019,  
*The Decade to Deliver: A Call to Business Action*, Nueva York.
- 



- United Nations, 2019, [\*The Sustainable Development Goals Report, 2019\*](#), Nueva York.
- United Nations Sustainable Development Group, 2018, [\*Unlocking SDG Financing: Findings from early adopters\*](#), Nueva York.
- Vives, A., 2019a, [\*Mis dieciocho artículos sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la RSE \(actualizado a octubre 2019\)\*](#), Blog de Cumpetere, noviembre 15.
- Vives, A., 2019b, Bonos verdes, sociales y sostenibles, Capítulos VI.1 a VI.5 en [\*La Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica\*](#), Vol., V, Cumpetere, Washington.
- Vives, A., 2019c, [\*Qué fácil es usar los ODS para el greenwashing\*](#), capítulo III.5 de este libro.
- Vives, A., 2018a, [\*Responsabilidad política de la empresa responsable\*](#), capítulo II.5 en [\*La Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica\*](#), Vol., V, Cumpetere, Washington.
- Vives, A., 2018b, [\*What's the true impact of green bonds?\*](#), mayo 11, GreenBiz, Oakland.
- Vives, A., 2011, [\*¿Se puede manipular la reputación?: El efecto aureola\*](#), Blog de Cumpetere, noviembre 13.
- World Bank, 2017, [\*World Bank Launches SDG-Linked Bonds\*](#), Washington.
- World Business Council for Sustainable Development, 2019, [\*Reporting Matters 2019\*](#), Ginebra.
- World Business Council for [\*Sustainable Development, 2017a, Sustainable Development Goals for Business Diplomacy and Growth\*](#). Ginebra.



- 
- World Business Council for Sustainable Development, 2017b, *Guía para CEOs sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, Ginebra.
  - World Business Council for Sustainable Development, 2016, *SDG Compass; Guide for business action on the SDGs*, Ginebra.
  - Yale Center for Business and the Environment, 2019, *Rising Leaders on the Sustainable Development Goals: Findings from a Global Survey for Business Schools*, New Haven.
- 



# 4

## Cuarta Parte

### La responsabilidad empresarial ante la pandemia



Los cuatro capítulos de esta cuarta parte cubren los impactos de la pandemia sobre la responsabilidad de la empresa y sobre los empleados. Siendo todos escritos durante el 2020, al comienzo o durante las dos primeras olas de la pandemia, se basan en la situación de ese momento y por tanto, por la rápida evolución de la pandemia, tienen un grado de obsolescencia. Posiblemente cuando el lector los lea lo que decíamos que podría o debería pasar en la asunción e implementación de esa responsabilidad ya habrá pasado o no pasará. No obstante, los capítulos pueden, aun en años venideros tener interés para contrastar lo que se pensaba durante el comienzo de pandemia con lo que ha pasado, después que se haya recuperado buena parte de la normalidad y constatar el camino recorrido por las empresas.

Ojalá que cuando el lector lea los capítulos de esta parte ya se hayan hecho irrelevantes al haberse superado el mayor impacto de la pandemia. Pero, aunque se haya resuelto el urgente problema sanitario quedará por muy largo plazo el problema social, con un nuevo conjunto de relaciones, con una pérdida de la solidaridad (¿compartir vacunas entre países? ¿saltarse la fila para la vacuna?), cada uno por su cuenta (yo primero), a lo sumo pensando en la familia, la comunidad, el equipo, la empresa, pero desdeñando los que están fuera del círculo inmediato, pensando en el corto plazo. Habremos retrocedido, nos quedaran "secuelas", en el sentido más amplio, emocionales, psíquicas, sociales, económicas, para algunos más que para otros.



## ***El primer capítulo***

### **Impacto de la pandemia sobre la responsabilidad empresarial: Deseos y predicciones**

Escrito a principios de la pandemia, resume los resultados de una encuesta hecha entre los lectores del blog sobre el impacto que esperaban de la pandemia sobre la responsabilidad de las empresas ante la sociedad y presenta mi análisis más detallado de lo que podrían ser los deseos de esa sociedad sobre el comportamiento empresarial, significativamente afectado por la crisis económica y social, y lo que en realidad creo que harán, vistas sus limitaciones, lo que su situación económica le permitirá. Por ejemplo, todos querríamos que se mantuviera el empleo, pero las empresas se han visto forzadas a reducir costos en el corto plazo mientras se recuperan los mercados. Analizamos los deseos y las predicciones en casi todo el espectro de la responsabilidad empresarial.

## ***El segundo capítulo***

### **Algunos CEO quieren un capitalismo más inclusivo pero...**

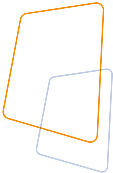
Recoge esta tensión entre lo deseable y lo realista y muestra como algunas empresas no perdieron el tiempo en reducir la nómina, desentendiéndose de la situación de sus empleados, aunque otras, aun haciendo esa reducción, se preocuparon de amortiguar el impacto, reacomodando la distribución de labores entre los empleados, realineación de remuneraciones, y aun de encontrarles empleos temporales fuera de la empresa con la idea de reasumirlos cuando se recuperase alguna versión de la normalidad. Y la pandemia puso al descubierto la hipocresía de muchas empresas, con acciones en contradicción con sus declaraciones públicas.

## ***El tercer capítulo***

### **¿Es la filantropía parte de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad?**

Pasa revista al papel de la filantropía en la responsabilidad empresarial y defiende un papel renovado en función de la pandemia para cubrir fallas temporales de los gobiernos y de las mismas empresas, la urgencia de potenciar



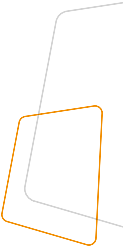


sus actuaciones a través de la integración y coordinación con gobiernos y organizaciones de la sociedad civil, entre otras, y la gran necesidad de dirigir sus recursos a paliar los efectos en los segmentos de población más afectados por la pandemia. La flexibilidad de muchos de estos recursos le confiere un papel crítico en la mitigación y superación de los impactos sociales.

## ***El cuarto capítulo***

### **Relevancia de las empresas, centralidad de las personas**

Es la transcripción de una conferencia sobre el tema a finales del 2020, y estando basada, parcialmente, en los artículos precedentes tiene algo de repetición sobre todo con el capítulo IV.1. No obstante, el contexto es suficientemente diferente como para justificar su inclusión. El IV.1 cubre la mayor parte de los aspectos de la responsabilidad empresarial, en tanto que el IV.4 se concentra en la relación empresa-empleado, en función del aumento sobre las expectativas del papel de las empresas, por las fallas de los gobiernos y porque han demostrado mayor agilidad, mayor capacidad de respuesta y de innovación. En este capítulo se destaca como la pandemia ha puesto a las empresas en el centro de la atención y las personas, al haberse demostrado su vulnerabilidad, han adquirido centralidad en las actividades y en la atención necesaria. La pandemia pasa por las personas, son las que se enferman y mueren, son las que pierden el empleo, son las que sufren trastornos psíquicos. Las empresas deben reconocer estas realidades y reconocer a sus empleados como el capital más valioso que tienen, que no son mercancía que se puede comprar y vender, usar solo cuando y como se necesitan para favorecerles. Y esto es de doble vía, las personas deben reconocer el valor que aportan las empresas y hacer sus esfuerzos para ayudarlas a su vez a paliar los efectos negativos, vía mayor lealtad, mayor productividad.





# Capítulo IV.1

## Impacto de la pandemia sobre la responsabilidad empresarial: Deseos y predicciones

*La predicción es muy difícil, sobre todo si es sobre el futuro*  
**Mark Twain, 1835-1910**

A comienzos de la pandemia realizamos una encuesta para recabar las opiniones de los interesados en la responsabilidad empresarial sobre el impacto de la crisis en esa responsabilidad. En este capítulo resumimos los resultados y los complementamos con **mis opiniones sobre el futuro de la RSE post crisis: lo que sería deseable y lo que posiblemente sea la realidad.**

**En lo que sigue consideraremos empresas de relativo mayor tamaño (grandes y medianas), aquellas con actividades significativas y de impacto en su responsabilidad social.** Las generalizaciones que hacemos posiblemente sean más **válidas para el grupo que cae por debajo de las 500 000 más grandes del mundo y por encima de las pequeñas de menos de, digamos, 100 empleados.** Es de esperar que las pequeñas empresas, casi sin excepciones, concentrarán sus esfuerzos en superar la crisis, en su supervivencia financiera, aunque ello no obsta para que por su cercanía física y emocional con sus principales *stakeholders* (empleados, clientes y comunidad), no **desarrollen actividades de cooperación, de apoyo mutuo.** Pero no trataremos explícitamente el caso de las pequeñas empresas.

### **I. Opinión de los lectores**

Entre los días 29 de marzo y 9 de abril se realizó una encuesta para recabar las **percepciones de los interesados en la responsabilidad social de las empresas sobre el impacto de la crisis.** Las preguntas se referían a la opinión de los encuestados sobre el cambio en su interés por temas de la RSE, qué creían de deberían hacer las empresas y qué creían que harían en temas especificados. Un análisis



detallado de los resultados se puede ver en [\*Resultados de la encuesta sobre el Impacto de la crisis en la Responsabilidad Social de las Empresas.\*](#)

Los principales resultados de pueden resumir en:

A nivel de todos los encuestados, la crisis parece haber **estimulado su interés**, tanto en la actualidad como para después de que pase.

Hay optimismo de que **las empresas mantendrán o aumentarán su interés** durante la crisis y un poco más todavía después de ella.

**Pero no creen que su optimismo sobre el comportamiento de las empresas se refleje en su actuación.**

Creen que las empresas darán **prioridad a su subsistencia financiera**, con aumentos en su preocupación por la reducción de costos, aumento de los ingresos y por la atención a los clientes, con **impactos negativos sobre el volumen de empleo** y menos atención de la que sería deseable a las condiciones laborales.

Creen que las demás actividades relacionadas con la responsabilidad mejorarán ligeramente.

Pero **aumentará significativamente el *greenwashing***, o sea que creen que las empresas recurrirán a aparecer responsables sin serlo.



## II. Otras encuestas pertinentes

### 1. Edelman de finales del 2018

Una encuesta realizada mucho antes de la crisis, a finales del 2018, reportada en el [Edelman Trust Barometer 2019](#) (el informe [completo aquí](#)) estudiaba la **evolución de la confianza del público en las diferentes instituciones de la sociedad y en esa edición se enfocaba en la relación empleado-empleador** por lo que ofrece elementos esclarecedores sobre las expectativas que se tienen sobre el papel de las empresas en la sociedad y en la solución de los problemas sociales, o sea, en su responsabilidad ante la sociedad, aun antes de la crisis.

El 75% respondió que tiene confianza en su empleador. **De una manera significativa, los empleados esperan que sus empleadores sean sus “socios en el cambio”**. Sus expectativas de que los empleadores serán parte de la acción en temas sociales (67%) son casi tan altas como las expectativas sobre que **permitirán su empoderamiento personal (75%) y les darán oportunidades de empleo (80%)**. **La población en general ve a las empresas como capaces de lograr ambos objetivos: hacer dinero y mejorar la condición social (73%)**. **En aquel entorno, el principal temor expresado por los empleados fue la pérdida del empleo**, ya sea por los cambios tecnológicos (55%), ya sea por la falta de las destrezas necesarias (59%). El 54% creía que la innovación iba demasiado rápido. **De la encuesta también surgió que los empleados tienen las expectativas de que los dirigentes, CEO, tomen el liderazgo del cambio en vez de esperar que sean los gobiernos los que lo impongan (76%)** (para un análisis más completo de los resultados ver [La empresa como fuerza centrípeta de las expectativas de los empleados](#)).

### 2. Dos encuestas al comienzo de la crisis

Las dos siguientes encuestas contienen resultados pertinentes para nuestros propósitos, aunque deben interpretarse con cautela ya que **están hechas “en caliente”** (como nuestra encuesta), cuando no se había adquirido



todavía perspectivas sobre el problema, en una situación que cambiaba diariamente.

**Edelman Trust Barometer** hizo una encuesta especial sobre la pandemia en marzo del 2020 (1000 encuestados en cada uno de 12 países, incluyendo Italia y Brasil (de los latinos). **El 78% cree que las empresas tienen la responsabilidad de proteger a sus empleados, 55% cree que las empresas están reaccionando mejor y más rápido que los gobiernos, el 52% cree que las empresas deben proteger el bienestar y la seguridad financieras de sus empleados y suplidores aun a costa de sus beneficiarios** (64% en Brasil y 59% en Italia), el 41% cree que las empresas deben llenar los vacíos que dejan los gobiernos y un 45% adicional desea que lo hagan. En estos momentos el **60% dice que se vuelcan hacia las marcas en las que están absolutamente seguros de que pueden confiar** (69% en Brasil y 62% en Italia) y el **71% dice que dejarán de confiar en las empresas que pongan sus beneficiarios por delante de la gente** (75% y 69%).

Otra encuesta, a finales del marzo, **Insights for a Time of Crisis** de la empresa **Porter Novelli**, también contiene resultados relevantes para nuestros propósitos (aunque solo incluye EE. UU.). El 75% cree que las **empresas deben tomar el liderazgo** y que tienen la responsabilidad de contribuir a la solución de la crisis, el 77% cree que deben tomar en cuenta los intereses de la sociedad, **el 75% dice que recordarán a las empresas que han contribuido después de que pase la crisis** y el 45% cree que las empresas pueden crear mejores y más rápidas soluciones que los gobiernos.

### 3. Y una en la mitad de la crisis

El informe del **Edelman Trust Barometer del 2021** (publicada en enero del 2021) encontró que la confianza había disminuido a nivel de todas las instituciones (gobiernos, empresas, ONG, medios) pero las empresas fue el grupo que menos disminución tuvo y de hecho son el grupo que inspira mayor confianza, superando ahora a los gobiernos. Esto es indicativo de la actuación de las partes durante el año 2020. Y ahora **son solo las empresas el grupo que es percibido como ético y competente** (la demás son percibidas favorablemente en solo una de estas características). Y los encuestados esperan que **los dirigentes llenen el vacío que dejan los gobiernos**, que



intensifiquen su activismo y que sean responsables de sus actuaciones ante la sociedad, no solo ante los Consejos y accionistas. Estos resultados muestran las expectativas de la sociedad sobre el papel de las empresas.

### **III. Lo que deberían hacer las empresas: Deseos**

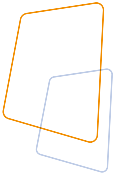
**Decir lo que deberían hacer es relativamente fácil, es expresar una opinión.** Ante una crisis tan inesperada y de un impacto tan amplio y generalizado en todos los países y en todos los sectores económicos y sociales es de esperar que las empresas, uno de los actores más importantes en estos sectores, **adquieran un papel aún más preponderante**, por múltiples razones, entre ellas porque muchos de los gobiernos se han mostrado lentos e inciertos, y porque la crisis afecta muy dramáticamente a las personas y a sus ingresos económicos. A diferencia de los gobiernos, muchas **empresas han demostrado agilidad, creatividad, acceso a recursos humanos, tecnológicos y financieros**, lo cual las coloca en una posición de mayor responsabilidad ante la sociedad.

Sería de esperar que, **de acuerdo con sus capacidades, contribuyeran de alguna manera a la solución del problema.** Claro está que la gran mayoría de ellas también han sido muy afectadas negativamente y su capacidad de contribuir se ha disminuido. Muchas dependerán de los esfuerzos de los gobiernos para apoyarlas financieramente a seguir adelante. Y ojalá recuerden que parte de esos recursos vienen de los pagos de impuestos pasados y futuros por parte de las personas.

**La principal expectativa sobre las empresas es de que continúen operando para mantener la producción de bienes y servicios necesarios para la sociedad y ser fuente de empleo**, que permita a las personas mantener su (reducido) tren de vida. Y esta es posiblemente la principal expectativa que se tiene de las empresas, que en la medida de lo posible no disminuyan el empleo. Si bien es cierto **que la reducción del costo de la nómina es una de las maneras más efectivas de reducir costos ante la merma de los ingresos**, hay muchas maneras de hacerlo, manteniendo algunos ingresos para sus empleados (ver ejemplos en el capítulo siguiente). Algunos gobiernos están apoyando a las empresas para cubrir parte de estos costos y para suplementar directamente los ingresos de los desempleados como comentamos más adelante.







La gran mayoría de sus trabajadores y/o clientes personales están endeudados y/o **tienen compromisos financieros que deben atender con el flujo de caja que proporcionan los salarios. Algunas empresas deberían apoyar a sus trabajadores tratando de mantener ese flujo de caja** y/o reducir la carga de los pagos que tienen que hacer (hipoteca, alquiler, seguros, educación, servicios domiciliarios y otros pagos periódicos), posponiendo o condonando parte de las obligaciones. **Le puede convenir mas a la empresa continuar con el cliente, ayudándolo en el corto plazo, que perderlo en el largo.** Obviamente que esto no está al alcance de todas las empresas, solo de las que tengan una posición financiera suficientemente sólida como para aguantar su propia merma de ingresos. **Lamentablemente hay empresas que tienen la capacidad de hacerlo y no lo hacen, le dan poca prioridad al bienestar de sus empleados y/o clientes** (ver la diferencia entre la reacción de Marriott y de Hilton, que son ejemplos paradigmáticos en el capítulo siguiente).

Para muchos empleados los **seguros de salud** que le aportan sus empleadores o los que han contratado con otras empresas son críticos para superar la crisis. De allí la importancia de mantener la cobertura, ya sea con el apoyo del empleador ya sea con el apoyo de las aseguradoras. En las licencias temporales la empresa puede mantenerles el seguro y las aseguradoras pueden condonar o financiar algunos meses de pagos.

**También es de esperar que las empresas pongan sus capacidades tecnológicas al servicio de la solución y recuperación de la pandemia**, ya sean solas ya sea en alianzas con otras, como lo están haciendo las que acumulan información sobre desplazamientos y las que ponen a disposición de los investigadores y personal sanitario sus capacidades de computación y comunicación. **Empresas de logística** pueden poner sus servicios de almacenamiento y transporte al servicio de las necesidades de control de la pandemia.<sup>122</sup> **Empresas de confección** y de productos para el hogar pueden convertir temporalmente su producción a artículos de necesidad inmediata, escasas, como las batas y máscaras sanitarias o los productos de limpieza y desinfección (ver más ejemplos en ***Sí, algunas empresas están potenciando su responsabilidad ente la sociedad***).

---

**122** Un chiste que circuló al comienzo del proceso (caótico) de vacunación era de que si se lo daban a Amazon todos estaríamos vacunados el viernes, pero para los que tienen Prime, el lunes.



**La crisis está golpeando a todos, personas, empresas, gobiernos, instituciones, etc. pero no es solo una crisis sanitaria y económica, es una crisis de equidad social.** Está golpeando con más intensidad a las **poblaciones de bajos ingreso, a las personas solas, a las personas mayores**, que tienen menores posibilidades de protegerse, menos reservas financieras para aguantar el paso de la crisis. Es cierto que la protección social ha sido tradicionalmente una preocupación de los gobiernos y muchos están tomando medidas como la garantía de salario mínimo (España), aportes en efectivo basados en el ingreso familiar (EE. UU.), subsidios a las empresas para el mantenimiento de la nómina (Alemania), pago de un porcentaje del sueldo (Reino Unido), acceso a fondos para el desempleo, entre otros. Sin embargo, **algunas empresas también están en capacidad de ayudar a las poblaciones de menores ingresos y a los más necesitados**, ya sea priorizando el mantenimiento de su empleo ya sea potenciando sus acciones filantrópicas, es especial las empresas con productos y servicios de primera necesidad como alimentos y salud (ver el capítulo IV.3).

**La prioridad de las empresas debe ser la protección de los activos para la recuperación, pero deben reconocer que uno de sus principales activos es el capital humano.** Lamentablemente, la contabilidad de los capitales conspira contra la consideración de este capital, que no está en el balance general de las empresas, pero que **para muchas constituye su principal capital, el conocimiento, la experiencia, la capacidad de innovación, etc. de sus empleados.** Han invertido mucho en la acumulación de ese capital a través del reclutamiento, entrenamiento, desarrollo implícito y explícito, pero no lo cuentan. **Solo cuentan la reducción de costos** cuando reducen personal, muchas veces sin darse cuenta de la pérdida de ese capital. Además, cuando contratan personal calificado, adquieren un activo en el cual es la sociedad la que ya ha invertido y la empresa no suele pagar el valor de ese capital, solo su utilización.<sup>123</sup>

Uno de los principales impactos de la crisis para las empresas debería ser la **concientización del valor de ese capital humano**, de que todo revuelve alrededor del capital humano. Pasamos de considerarlo un recurso, disponible a demanda, a ser un capital que no se puede malgastar, que hay que proteger y ojalá algún día se concienticen de que hay que invertir en el y aumentarlo. **Deben pasar del recurso humano al capital humano.**

---

**123** Ver el capítulo siguiente y [Capital humano: ¿Está en el capital de la empresa?, capítulo IV.9 del volumen I.](#)



Además de las “actividades” consideradas arriba debemos analizar **lo que deberían hacer las empresas en términos de cultura y valores**. Hemos analizado en otros artículos lo que debería ser la cultura para la sostenibilidad (ver *Mis nueve artículos sobre cultura empresarial.*) y lo difícil que es lograr estos cambios a nivel de una organización (más difícil que nuestros cambios de comportamiento). Una crisis, que nos altera el entorno de forma exógena, ofrece una oportunidad para aprovechar el cambio inducido para hacer cosas que de otra manera no son factibles. **La crisis debería aprovecharse para poner a las personas en el centro de la gestión, y con ello los valores que van asociados, como empatía, colaboración, solidaridad y honestidad**, en el trato con otros, internos y externos. Y desde el punto de la efectividad de la gestión es una oportunidad para tratar de **remover los silos organizacionales**, las competencias internas, los antagonismos, que conspiran con el trabajo en equipo para un fin común (ver mas detalles en el capítulo IV.4).

**La S de la ASG (ambiental, social y gobernanza) debería ser la estrella de la R\*E.**

#### **IV. Que deben hacer de acuerdo con estudiantes del MBA**

De *una carta firmada por más de 1200 estudiantes del MBA*, de las más prestigiosas escuelas de negocios en EE. UU., a los CEO de las 500 empresas más grandes:

*“.....retengan a sus empleados, reasígnelos si es posible y lo más importante, continúen pagándoles. **Reduzcan sus sueldos antes de reducir el de ellos**. Si deben despedir empleados, extiendan la cobertura de sus seguros de salud y cubran las cuotas. Deben establecer el ejemplo para el mundo empresarial... al **cuidar principalmente a los más cercanos, sus empleados**. El hacerlo fortalecerá su rendimiento financiero en el largo plazo, el respaldo de los inversionistas, la fidelidad de sus clientes y el futuro involucramiento del personal. Y lo más importante, es un imperativo moral en tiempos de crisis.” (énfasis añadido).*

Interesante ejemplo de que están aprendiendo que no todo es la maximización de beneficios y la primacía de los accionistas.



## V. Lo que harán las empresas: Predicciones

*Todas las generalizaciones son falsas, incluyendo esta.  
Cita atribuida a muchos, incluyendo Aristóteles.*

**Deberían, deberían, deberían,... ¿pero lo harán?** Decir lo que deben hacer es fácil, es una opinión, decir lo que harán es mucho más difícil, es una predicción. Una cosa es lo deseable, otra lo factible y aún peor, la otra, lo que terminan haciendo. Se pueden/deben hacer muchas cosas si se tiene la capacidad para hacerlo, pero otra cosa es la voluntad de hacerlo y poder compatibilizar todas las demandas conflictivas.

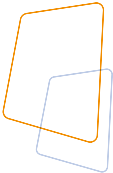
Debe ser obvio al lector que **es imposible generalizar ya que cada país, cada empresa, cada persona habrá sido afectada de una forma diferente**, de tal manera que solo podemos ofrecer lo que creemos serán tendencias que afectarán a las empresas en mayor o menor manera, más temprano o más tarde. Como comentábamos al principio estamos considerando empresas que tienen una responsabilidad social con impacto. Es mucho más difícil opinar sobre las pequeñas empresas.

En lo que sigue comentamos **solamente lo que se refiere al impacto sobre la responsabilidad empresarial**, no sobre las estrategias comerciales, como la reinversión, nuevos mercados, nuevos procesos, nuevos productos, etc.

Una crisis de esta envergadura y tan inesperada no se olvidará fácilmente, **pero mientras más rápido se supere, más se olvidará**, más pronto se regresará a la nueva normalidad. Las fuerzas del entorno empujarán a buscar la normalidad lo antes posible, pero partiendo de un nivel de actividad económica, de empleo, de demanda de productos y servicios más baja que en la vieja normalidad. Si operábamos (enero del 2020) a cota 5000, después operaremos a cota 3000. Y algunas empresas y personas habrán quedado muy afectadas.

Las prioridades de las empresas han sido afectadas y **buscarán en primer lugar su sostenibilidad financiera, sobre todo en el corto plazo, con lo que ello implica, especialmente la reducción de costos, que lamentablemente pasa por la nómina**. Pondrán más atención en los empleados que queden, pero **les exigirán mayor productividad y el empleado responderá, habrá visto lo frágil que es el**





**empleo.** Es posible que con ello se logre una mayor empatía, mayor aprecio mutuo. El empleado se ha dado cuenta de que la empresa es su tabla de salvación (ven la encuesta Edelman 2018 citada arriba) y la empresa, si bien tiene mayores opciones de contratar personal, priorizará los suyos. **Algunas conocen el valor del capital humano.**

Esto es un fenómeno que reflejará el de la sociedad en general: **mayor aprecio, mayor colaboración, pero por los conocidos, por los “nuestros”, y que acelerará la tendencia reciente hacia el “parroquialismo”, hacia el localismo, hacia el nacionalismo,** contra la globalización.<sup>124</sup> Uno de los aspectos más citados de la crisis es la prevalencia de la solidaridad con el necesitado, con el vecino, la crisis nos ha unido, nos hemos dado cuenta de que nos afectamos mutuamente y nos necesitamos los unos a los otros. **Pero también se ha visto el egoísmo de los países, cada uno por su cuenta.**

**Algunas buscarán la reducción de costos via el teletrabajo, que durante la crisis se ha mostrado factible en algunos casos** y hasta efectivo, permitiendo evitar o posponer la reducción de la nómina. Con ello podrán ahorrar los costos de las oficinas, alquiler, mantenimiento, limpieza, servicios públicos, impuestos, entre otros. Pero ello podrá conllevar a la contracción económica en estos sectores, con su efecto multiplicador. Adicionalmente **puede contribuir a la deshumanización,** a la pérdida del sentido de pertenencia, a una reducción de las destrezas sociales de los empleados, al aislamiento, pérdida de la capacidad de argumentar y estimular diferentes puntos de vista, a la autocomplacencia. **Las empresas deberán encontrar medidas que balanceen los beneficios económicos con los costos humanos.**

**De la misma manera, se acentuará el corto-placismo de todos, especialmente el de las empresas. Con el “shock” y la incertidumbre se acentúa el vivir día a día, “ya veremos que pasa mañana”.** Esto, y la contracción económica, llevará a las empresas a posponer muchas de sus actividades que son consideradas gastos de poca o incierta rentabilidad en el presente.

**Para algunos la responsabilidad de la empresa ante la sociedad es un im-**

---

<sup>124</sup> Ver un extenso análisis en *Populismo, nacionalismo, confianza y responsabilidad de la empresa. 2ª. Parte: La RSE en tiempos revueltos, capítulos VII.1 y VII.2 del volumen V.*



**perativo moral, que debería ser independiente de la crisis. Pero la realidad empresarial es que este imperativo, en muchas empresas queda subordinado al imperativo económico.** En condiciones normales, la promoción de este argumento empresarial, de que la responsabilidad es rentable, ha tenido que vencer la dificultad de demostrar el valor de los beneficios, muchas veces intangibles, en el largo plazo y los costos tangibles en el corto plazo. Ahora, ante el renovado cortoplacismo y la incertidumbre, este argumento es todavía más difícil de hacer. Ante la **incertidumbre se aplica una mayor “tasa de descuento”** (una medida de la preferencia de recibir beneficios en el corto versus el largo plazo) a los beneficios futuros, cuentan menos, con el resultado de que responsabilidad será menos “rentable”. La RSE, que es una actitud y comportamiento sostenido en el largo plazo, se verá seriamente afectada. **Como sociedad deberemos apelar todavía más al argumento moral, que afortunadamente la crisis lo está realzando.**

En términos de prioridades relativas dentro del gran esquema de la responsabilidad, tal y como comentan nuestros encuestados, **las empresas priorizarán la responsabilidad hacia sus clientes, los cuidarán, los tratarán mejor, buscarán la fidelidad.** Y es muy posible que cuiden más todavía la responsabilidad de sus productos. No se puede tomar el cliente como garantizado.

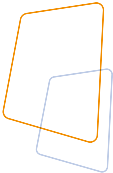
También es de esperar que **se preocupen menos por la responsabilidad de sus suplidores,** más allá de la calidad y del precio de producto o servicio suministrado. Privará el criterio económico y de seguridad.

En términos de su actuación ambiental, también privará este criterio y con ello **se mantendrán las actividades que tengan beneficios tangibles en el corto plazo** (empaques, reciclaje, etc.), posponiendo o reduciendo las que tengan costos tangibles en el corto plazo y beneficios reales o percibidos (¿inciertos?) en el largo plazo (inversiones en reducción de contaminación, por ejemplo).

Y en cuanto a ética y el cumplimiento de las leyes y regulaciones es de esperar (ojalá que no) **un relajamiento, tratar de cumplir con lo que sea visible** y que tenga consecuencias en el corto plazo. No irán al “salvaje oeste” pero sí en esa dirección. Claro está que cada empresa tendrá un comportamiento diferente y este es un punto sobre el que es más difícil generalizar.

Y las **actividades filantrópicas serán más estratégicas,** ligadas al negocio, y dirigidas a los más afectados.





La crisis tan inesperada e intensa ha resaltado a las empresas **la necesidad de tener flexibilidad, de poder adaptarse rápidamente a las cambiantes circunstancias. Las que puedan, tratarán de evitar compromisos vinculantes que la limiten**, lo cual puede tener consecuencias sobre la estabilidad del empleo y sus inversiones en el capital humano. Tratarán de obtener mano de obra sin contratos de ningún tipo, empleados por cortos períodos de tiempo, cuentapropistas, mano de obra que no son empleados, adaptables a las necesidades cambiantes. **Y es de esperar menor inversión en ese capital humano que antes.**

**Sus actuaciones en responsabilidad serán más esporádicas, menos sostenibles en el largo plazo.** Y ante una disminución generalizada de su responsabilidad ante la sociedad, algunas tratarán de convencernos de que siguen siendo responsables, por lo que aumentará el greenwashing (parecerlo sin serlo), utilizando las redes sociales para hacernos creen que lo siguen siendo, para enmascarar sus falencias.

**Y crecerán como los hongos en otoño las empresas irresponsables que tratarán de aprovecharse de la situación, de la ingenuidad y del temor de la sociedad, de la candidez de quien necesita creer. Algunas aumentarán sus precios, disminuirán su calidad, venderán productos defectuosos o que no hacen lo que dicen que hacen, aumentará el fraude. Somos vulnerables y algunos se aprovecharán de ello.**

**¿Pronósticos pesimistas? Quisiera estar equivocado.**

## **VI. ¿Y nosotros que haremos?**

Un alto porcentaje de los encuestados, en las encuestas citadas arriba, opinan que **recordaremos a las empresas que han contribuido a paliar los efectos de la crisis. Pero es muy posible que esta opinión refleje más el deseo que la realidad.** Después de la crisis solo recordaremos aquellas empresas que en efecto han hecho, y continúan haciendo, **contribuciones significativas.** Y las que diseminan información sobre ello. Y aquí habrá que tener cuidado en distinguir la realidad del *greenwashing*. **Es más posible que recordemos y favorezcamos aquellas empresas que actúan a nivel local,** de nuestra comunidad, con las que tenemos cercanía, que son menos impersonales.



En condiciones normales, el público tiene muy poco conocimiento sobre la responsabilidad de las empresas, salvo en casos excepcionales de extraordinario comportamiento, ya sea positivo ya sea negativo. **Es muy poca la información que la sociedad en general consume sobre esa responsabilidad y menos sobre la que actúa.**

**Y al igual que las empresas, las personas estarán en modo de supervivencia y serán más importantes las consideraciones de precio que las de responsabilidad social.**

## ***VII. Como cambiará el papel de los responsables de sostenibilidad***

El papel de los responsables de sostenibilidad dentro de las empresas deberá adaptarse a la nueva realidad. También para ellos adquirirán mayor importancia los aspectos sociales, relacionados con las personas, tanto internas como externas. Salvo en empresas con elevado impacto ambiental, se priorizarán las destrezas sociales, de gestión del capital humano. **Su labor de convencimiento de los dirigentes será todavía más compleja y difícil. Su poder de persuasión será puesto a prueba. Deberán involucrarse más en la gestión del cambio de la cultura organizacional. Y en algunas empresas perderán poder.**

## ***VIII. ¿Cuál será el nuevo normal de la RSE?***

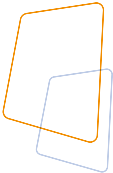
Cuando se alcanzará un nuevo normal, dependerá de los avances en el control de la pandemia, disponibilidad masiva de pruebas, vacunas y tratamiento, pero **cuando se logre las empresas operarán a un nivel, en general, inferior de responsabilidad.**

Los principales cambios serán una mayor atención a los temas relacionados con:

- 1 La supervivencia financiera**
- 2 Prevalecerá todavía más el corto-placismo**
- 3 La búsqueda de la flexibilidad operativa y**
- 4 El localismo, la atención a “los nuestros”.**





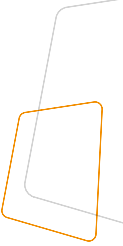


Cambiarán las prioridades relativas con mayor atención a las personas, especialmente a los empleados y menor atención a temas ambientales, de respeto a las leyes y regulaciones y la filantropía será más estratégica. Y **la ética adquirirá relatividad**, será interpretada a conveniencia.

**Y la incertidumbre conspirará contra el argumento empresarial y deberemos apelar más al imperativo moral.**

**Ojalá se cumplan los deseos expresados arriba y no lo que creemos será la realidad.**

**Y querido lector, a lo mejor volverás a leer este artículo, publicado en abril del 2020, en abril del 2022 y comprobar que todas las generalizaciones son falsas, incluyendo estas.**



## **Anexo: Como cambiaremos nosotros**

### **¿Cambiaremos?**

#### **Una versión pesimista de un anónimo en Facebook:**

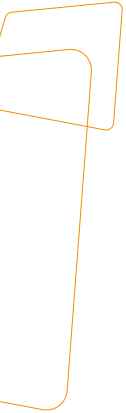
*Las personas volverán a ser como eran, ahora fingen de ser mejores porque tienen un jodido miedo a la muerte. Volverá el codicioso, el egoísta, el embaucador. Es inútil esperarlo, es solo una utopía.*

Y una más realista, en mi opinión obviamente, publicada en el [\*\*sitio de la revista Ethic\*\*](#):

*Volverá la contaminación, aunque tengamos más conciencia de ella; volveremos a viajar para sentirnos otra vez como exploradores, aunque sea más difícil o incluso imposible rebasar alguna fronteras; volveremos a acariciar nuestras posesiones, aunque seamos más conscientes de su inanidad; volveremos a abrazar a los amigos, aunque lo hagamos con un cierto temor al contagio; volveremos a comer en restaurantes, aunque recordemos con nostalgia los almuerzos familiares del confinamiento; volveremos a disfrutar de la conducción de nuestros vehículos,*



*aunque los atascos vuelvan a malgastar nuestro tiempo; volveremos a cometer excesos porque el retorno a la nueva normalidad nos permitirá sentir que hemos superado otra crisis. **El coronavirus puede cambiar la forma en la que percibimos nuestras vidas, pero, desde luego, no cambiará los instintos básicos que las guían.** José Manuel Velasco. (énfasis añadido).*



# Capítulo IV.2

## Algunos CEO quieren un capitalismo más inclusivo, pero...

*El carácter de un líder queda expuesto por la adversidad. Permanece escondido cuando las cosas van bien.*

**Horacio, poeta, 65-8 AC**

### I. Las promesas

A finales del 2019 y comienzos del 2020 la cosa pintaba de color de rosa para la asunción de la responsabilidad ante la sociedad por parte de las grandes multinacionales. El Business *Roundtable*, institución que agrupa a los CEO de las más grandes empresas de EE. UU., cambió en agosto su declaración de propósito de las empresas, **de la maximización de los beneficios para los accionistas a la consideración de los intereses de los stakeholders**. En enero, en la cumbre del Foro Económico Mundial en Davos se lanzó el Manifiesto 2020 con objetivos similares y expandiéndolo con un **llamado para que la remuneración de los ejecutivos estuviera ligada a sus rendimientos no financieros**.<sup>125</sup>

**Todo iba bien, claro está, hasta que los pusieron a prueba con la crisis.** Quizás el impacto es demasiado violento como para mantener las promesas, pero... *“El carácter de un líder queda expuesto por la adversidad. Permanece escondido cuando las cosas van bien.”*<sup>126</sup>

### II. Una realidad

Cuando se comenzaron a apreciar los efectos de la pandemia sobre la salud,

<sup>125</sup> Ver los capítulos II.4, II.6 y II.7 de este volumen.

<sup>126</sup> Este artículo está inspirado por uno en el New York Times, del 13 de abril, que pasa revista a algunos casos de la reacción de algunas empresas (*Big Business Pledged Gentler Capitalism. It's Not Happening in a Pandemic*, Grandes empresas se comprometieron con un capitalismo más suave. No sucede en una pandemia) y del cual tome los datos de Marriott.



**muchas empresas se dieron cuenta que no podían permanecer indiferentes** y tomaron acciones casi inmediatas para paliar algunos de los efectos. Algunas tomaron medidas significativas, de impacto, otras muchas tomaron medidas nominales y otras medidas de *greenwashing* (ver el artículo [Sí, algunas empresas están potenciando su responsabilidad ante la sociedad](#), con algunos ejemplos). **Pero cuando la crisis mostró sus fuertes efectos sobre la actividad económica, algunas empresas se olvidaron de sus promesas.**

Un ejemplo paradigmático es el de la cadena hotelera Marriott (gestión o propiedad de 1,4 millones de habitaciones), en una de las industrias con mayor impacto económico negativo por la crisis. **La empresa comenzó casi de inmediato a licenciar y despedir a la mayor parte de sus empleados en los hoteles en EE. UU.**, lo que les priva de salario y, para muchos, de seguros de salud y otros beneficios. Pero al notificarles Marriott les desea “buena salud y un sentido de optimismo.” ¿irónico?

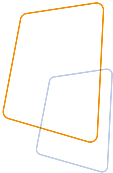
Durante el 2019 Marriott tuvo **beneficios de US\$3 100 millones**, en el primer trimestre pago **dividendos a los accionistas por US\$ 160 millones** y en los últimos dos años usó sus excedentes de liquidez, no para invertir en capital humano, sino para **recomprar US\$ 5 000 millones de sus acciones** (que hacen subir el precio del menor número de acciones que quedan en circulación, equivalente a un **dividendo en acciones**).<sup>127</sup> Y ha sometido a la asamblea de accionistas una propuesta de aumento de sueldo de su CEO en 7.7% y bonificaciones de hasta por el 200%. Pero para compensar, el CEO renunció a su sueldo de US\$3.1 millones por el resto del año (aunque aparentemente no a sus bonificaciones que en el 2019 fueron de US\$ 8 millones en acciones y US\$ 3,5 millones en efectivo).

Pero el CEO firmó la Declaración del BRT ([Statement on the Purpose of a Corporation](#)) que en uno de sus apartados promete:

***Invertir en nuestros empleados.*** *Esto comienza con una compensación justa y la provisión de beneficios importantes. También incluye respaldarlos a través de educación y entrenamiento que les permita desarrollar destrezas para el mundo cambiante. Promovemos la diversidad, inclusión, dignidad y respeto.*

<sup>127</sup> Sobre los efectos de esta compra de sus propias acciones, ver [Valor compartido o valor extraído: El caso de Nestlé... y otras empresas, capítulo V.6 del volumen III.](#)

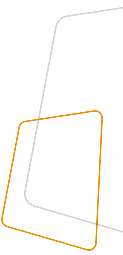




**Un cínico dirá que en ninguna parte se comprometen a mantener los niveles de empleo.** Pero yo diría que están **desinvirtiendo en capital humano**, pero a lo mejor para ellos es un capital que no cuenta, como comentamos más abajo.

Pero el pagar dividendos en efectivo, recomprar acciones y pagar bonificaciones parecer ser un regreso al propósito de la empresa de primacía de los accionistas que la nueva Declaración del BRT supuestamente sustituía.

**En contraste, Hilton, otra gran cadena hotelera, para evitar la pérdida de empleo** ha adoptado horarios flexibles, semana de trabajo reducida, rotación de empleados y ha establecido acuerdos con las empresas que están aumentando personal de corto plazo como Amazon y otras empresas de distribución y logística, para el empleo de trabajadores de sus hoteles cerrados.



### **III. Otra realidad**

Comentábamos en el artículo citado antes que empresas como Apple, Google, Microsoft, Amazon e Intel habían reaccionado inmediatamente al problema de salud con donaciones de equipamiento médico y poner el poder de sus supercomputadores al servicio del monitorear la pandemia, pero ahora afrontan el problema económico con responsabilidad, por lo menos en el corto plazo.

Los grandes bancos como Bank of America y Wells Fargo **se han comprometido a evitar despidos** y JPMorgan Chase ha **prometido bonificaciones en efectivo a los empleados que ganan menos de US\$ 60 000 al año.**

Y Apple, que tiene más de US\$ 100 000 millones en reservas de liquidez, está pagando los sueldos de sus empleados contractuales, como los de limpieza, aun cuando las tiendas estén cerradas. Los demás empleados mantienen sueldos y beneficios. Y **Pepsi** ha aumentado el pago de licencia por enfermedad para los trabajadores que deben permanecer en casa para cuidar a sus hijos.



## IV. Una posible explicación, aunque no una justificación, de las diferentes reacciones

Sería de esperar que empresas de esa envergadura como las citadas y con las reservas de liquidez tan elevadas **no transmitiesen sus “dificultades” financieras a personas que no están en condiciones de soportar las suyas**. Muchos de los empleados licenciados por Marriott no tienen “reservas de liquidez” como para pagar alquileres o hipotecas, seguros, colegios, etc., sin entradas mensuales continuas. Pero es la realidad de algunas que todavía no han entendido su responsabilidad ante la sociedad, a **pesar de que suscriban manifiestos y declaraciones**.

**Pero una cosa que distingue a unas y otras de los ejemplos mencionados es que unas saben que el capital humano tiene valor, aunque no figure en el balance general de la empresa,**<sup>128</sup> que les ha costado contratarlos, entrenarlos, desarrollarlos, que tienen experiencia y un capital intelectual acumulado que son valiosos para las empresas. **¿Cuáles son los principales activos de empresas como las tecnológicas y financieras?: su capital humano e intelectual.** Saben que perder a los empleados es perder un recurso crítico para la recuperación.

La realidad en el corto plazo para Marriott es que la recuperación de la industria hotelera será más lenta que la de los bancos y las tecnológicas y el costo de la mano de obra es muy visible y su reducción tiene impactos inmediatos en los beneficios. Empresas como Marriott tienen muchos empleados en los cuales han **invertido muy poco, es personal no calificado, fácilmente reemplazable, del cual habrá un exceso de oferta en la recuperación y al que a lo mejor le pagarán menos que antes (pero Apple los mantiene y les paga, aunque no trabajen)**. Pero son estos los empleados que más sufren en una crisis y los que más requieren de la responsabilidad social de la empresa. **Brillante estrategia financiera, pero ¿responsable?**

En mi encuesta de opinión entre conocedores de la RSE sobre el impacto de la crisis<sup>129</sup> **hubo consenso en que una de las principales reacciones de las empresas**

<sup>128</sup> Ver *Capital humano: ¿Está en el capital de la empresa?*, capítulo IV.9 del volumen I.

<sup>129</sup> Ver el capítulo precedente.



ante la crisis será la reducción de costos y que sufrirá el mantenimiento del volumen de empleo.

Responsables o no, la lógica financiera estará siempre presente en las empresas, pero algunos tienen visión y otros no.



## Capítulo IV.3

### ¿Es la filantropía parte de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad?

La pandemia nos ha hecho reconsiderar.....

**¡Como cambian los tiempos! Y de repente.** En los momentos más álgidos de la discusión sobre cuales eran las responsabilidades de la empresa ante la sociedad decíamos, gritábamos, de que no era hacer donaciones, que no era la filantropía.

Cansados de oírlo en todas las conferencias sobre la RSE, escribíamos, entre otras cosas, en un artículo sarcástico, "Como nos gustaría ver...":

***Una conferencia que no tenga un ponente que diga que la RSE no es filantropía.***

*Una conferencia que no tenga un ponente que diga que la RSE es ir más allá de la ley.*

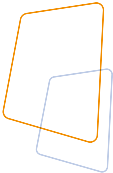
*Una conferencia que no tenga un ponente que diga eso del ADN y la RSE.*

*Una conferencia que no tenga necesidad de dar una definición de la RSE.*

**Cuanta tinta, cuantos electrones, cuantas palabras se han empleado para distinguir la responsabilidad social de la filantropía, para sacar a las empresas de su malentendido.**

**Pero hay que ponerlo en contexto.** Eran momentos en que era necesario hacerle entender a las empresas que no se podían lavar las manos de su responsabilidad social con el dinero de la filantropía. Había que vencer no solo los orígenes, desde el comienzo de la revolución industrial, de que la responsabilidad se asumía a través de la filantropía, sino **lo más pernicioso, la inercia, el continuar haciéndolo**

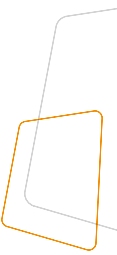




**cuando la sociedad, sus necesidades y su relación con las empresas, habían cambiado.**

La dependencia de las empresas por las comunidades aledañas y las fallas de los gobiernos de cubrir necesidades básicas de la población durante buena parte del siglo XX perpetuaba la filantropía como sinónimo de responsabilidad. En países en vías de desarrollo estos efectos eran aún más acentuados y persisten todavía hoy. **De allí los esfuerzos en décadas recientes de implantar la visión más amplia de la responsabilidad de las empresas ante la sociedad, no porque ello era pernicioso, sino porque era y es insuficiente. Lo malo era considerarla como sustituto.**

Pero ahora nos encontramos en una **situación muy especial** donde una de las principales responsabilidades de las empresas, sobre todo las de gran poder económico, es precisamente la filantropía. Pero de nuevo, **no debe ser una filantropía cualquiera, sino una filantropía dirigida y coordinada entre las empresas y sus fundaciones, los gobiernos las instituciones de la sociedad civil, para potenciar el impacto.** Ante la gran sorpresa de la pandemia, la inexistente preparación de los gobiernos, y de muchas instituciones con responsabilidad por la salud de las poblaciones, **la capacidad financiera y de gestión y la agilidad de las empresas se está demostrando crítica para hacerle frente.**



**Es la filantropía** la que está financiando las investigaciones más urgentes, **es la filantropía** la que está poniendo a disposición de los investigadores equipos de supercomputación necesarios para el procesamiento de la infinidad de datos, es la filantropía la que está proporcionando equipamientos para los hospitales, muchas veces ante las fallas o incompetencias de los gobiernos.

Pero con la urgencia, con la necesidad de aparecer que se responde a las necesidades se pueden cometer errores que restan eficiencia y efectividad a estos esfuerzos. Es necesario reducir las trabas burocráticas a las donaciones, **sin olvidar la accountability** (rendir cuentas asumiendo la responsabilidad), **hacer alianzas con otros donantes para potenciar el impacto**, apoyar al sector público y enfocarse en las necesidades con mayor impacto y resultados en el corto plazo, sobre todo las sociales.

Ante el impacto desproporcionado de la pandemia sobre las poblaciones más vul-



nerables, de menores ingresos y de menores niveles de destrezas laborales, ser necesario extender la **filantropía más allá de los stakeholders materiales y pasar a enfatizar el argumento moral de la responsabilidad, hacer el bien porque es lo justo, sobre el argumento empresarial de hacer el bien porque rinde beneficios.**

Y sería de esperar que ante las dificultades que las mismas empresas enfrenan ante la caída de la demanda, se reduzcan estas actividades filantrópicas en momentos de mayor necesidad de las instituciones que promueven el bienestar social.

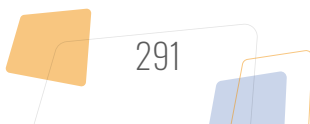
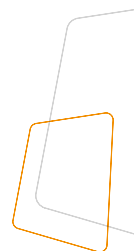
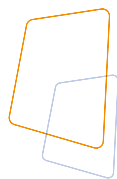
Aunque no es generalizable, algunas de las fundaciones asociadas con empresas que mayores volúmenes de recursos aportan a las instituciones de apoyo social reconocen los aumentos de las necesidades y han decidido aumentar sus contribuciones al punto de endeudarse. Por ejemplo, la Fundación Ford, una de las mayores del mundo, emitirá bonos a 30 y 50 años por US\$1 000 millones. Aunque tiene un legado de más de US\$17 000 millones con cuyos rendimientos financia las contribuciones, su estrategia es no reducir este pool de recursos para mantenerlo viable en el largo plazo y de que puede aprovechar que las tasas de interés están a niveles históricamente mínimos y que presumiblemente gana más en sus inversiones de liquidez que lo que pagará por los bonos.

**Sí, la filantropía es parte integral de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, pero no es sustituto, tiene su papel, pero como complemento a una estrategia integral. Y ello no debe implicar el descuido de la responsabilidad entendida en el sentido más amplio.**

La mayoría de las empresas han visto disminuida su actividad, con los consecuentes impactos negativos en su situación financiera. Para muchas empresas ello implica entrar en modo de supervivencia, de cortoplacismo, de reducir incertidumbres, y por ende descuidar la visión y acciones de largo plazo requeridas para asumir sus responsabilidades. La otra cara de la moneda es el impacto negativo sobre el personal y otros *stakeholders* materiales como suplidores, tanto en términos financieros como emocionales y de salud. Y cuando los empleados más necesitan de seguridad, en menores condiciones están las empresas de atenderlos. **Y esto no se arregla con filantropía y no se la debe usar como excusa para relajar la verdadera responsabilidad.**



Para un análisis más detallado de lo que debería ser la responsabilidad de las empresas ante esta situación y lo que muy posiblemente ver el capítulo IV.1 y el siguiente. Comentábamos en esos capítulos que la **S de la RSE adquirirá prioridad y la S es terreno fértil para la filantropía.**





## Capítulo IV.4

### *Relevancia de las empresas, centralidad de las personas*

Este capítulo es una transcripción editada de la charla con ese título dictada, virtualmente, en el III Encuentro Gestión Humana y Sostenibilidad, Bogotá, el 3 de diciembre del 2020. El video de 39 min se puede ver en <http://bit.ly/RelevCentra>

Buenos días y felicitaciones a los que han tomado la decisión acertada de participar en este Encuentro. Y felicitaciones al CentroRS y ACRIP por la organización de este evento. Es un honor participar en este evento y compartir podio (virtual) con tan distinguidos ponentes, expertos reconocidos en la gestión del capital humano. Gracias por invitarme a ser parte.

Me apena mucho no poder estar físicamente con la audiencia, sobre todo yo que la energía que pongo en mis charlas la extraigo de la audiencia. Me la imaginaré. Es la nueva realidad

Siempre decimos que el evento es muy oportuno, pero esta vez es verdad, el temario Humanismo y Productividad en el Siglo XXI, no podría ser más oportuno y necesario en estos tiempos en que el foco se ha puesto en las empresas y las personas.

Además de los consabidos impactos sobre la economía, la salud, la movilidad, el estilo de vida, etc. la pandemia ha realzado la relevancia de las empresas y la centralidad de las personas, lo cual tiene un profundo impacto sobre el comportamiento responsable de esas empresas.

Cada empresa ha sido afectada de manera diferente por lo que es muy difícil generalizar. **Lo único que es universalmente cierto es que todo ha cambiado.** Todo ha cambiado y hay que adaptarse y sobre todo buscar mayor efectividad de unos recursos que han cambiado y que se han hecho más escasos.

**Las empresas han adquirido todavía una mayor relevancia y las personas, sien-**



do el (lamentable) recolector de los impactos de la pandemia, han adquirido centralidad. De allí el tema de mi charla:

La relevancia de las empresas y

La centralidad de la persona

## I. La relevancia de la empresa

**La crisis ha colocado a las empresas en primera fila**, en gran parte por el impacto inmediato sobre la actividad económica y sobre todo en el empleo, en el trabajo, pero en gran parte porque los gobiernos se han demostrado lentos, deficientes, descoordinados. Y las empresas están demostrando agilidad, flexibilidad, capacidad de adaptación.

En varias encuestas se ha comprobado que **los empleados están depositando su fe en las empresas, de que los apoyarán a superar la crisis**. Sus expectativas de que los empleadores serán parte de la acción en temas sociales, que permitirán su empoderamiento personal y les darán oportunidades de empleo, que no los abandonarán. La población en general ve a las empresas como **capaces de lograr ambos objetivos: hacer dinero y mejorar la condición social**. El principal temor expresado por los empleados es la pérdida del empleo. Si antes era por efecto de los cambios tecnológicos y por la falta de las destrezas necesarias, ahora se añade la crisis sanitaria. Tienen las expectativas de que los dirigentes, CEO, tomen el liderazgo del cambio en vez de esperar que sean los gobiernos los que lo impongan.

**La gran mayoría de los empleados cree que las empresas tienen la responsabilidad de proteger a sus empleados**, (¿creen que tienen o desean que asuman?) que deben proteger el bienestar y la seguridad financiera de sus empleados y proveedores aun a costa de sus beneficios. Las empresas deben tomar el liderazgo y creen que tienen la responsabilidad de contribuir a la solución de la crisis, y dicen que recordaran a las empresas que han contribuido después de que pase la crisis.

Lo cierto es que las empresas han adquirido preponderancia, se habla más de ellas y **han aumentado considerablemente las expectativas de la sociedad sobre su**



**papel**, porque muchos de los gobiernos se han mostrado lentos e inciertos, y porque la crisis afecta muy dramáticamente a las personas y a sus ingresos económicos. A diferencia de los gobiernos, muchas empresas han demostrado agilidad, creatividad, acceso a recursos humanos, tecnológicos y financieros, lo cual las coloca en una posición de mayor responsabilidad ante la sociedad.

**Pero las empresas no son omnipotentes, sufren tanto como nosotros, no tienen capacidad de hacer de todo, de hecho, han perdido buena parte de ella.**

¿Qué deberían entonces hacer las empresas? Decir lo que deberían hacer es relativamente fácil, es expresar una opinión. Decir lo que harán es un pronóstico, incierto como todo pronóstico, pero en estos casos con muchos fundamentos.

**Tratarán de sobrevivir, se concentrarán en el corto plazo, reducirán costos.** Las más avezadas buscarán adaptarse a la nueva realidad, buscar nuevos mercados, adaptar sus productos a la demanda cambiante.

**Sería deseable que, de acuerdo con sus capacidades, contribuyeran de alguna manera a la solución del problema. Claro está que la gran mayoría de ellas también han sido muy afectadas negativamente y su capacidad de contribuir se ha disminuido.** Muchas dependerán de los esfuerzos de los gobiernos para apoyarlas financieramente a seguir adelante. Y ojalá recuerden que parte de esos recursos vienen de los pagos de impuestos pasados y futuros por parte de las personas.

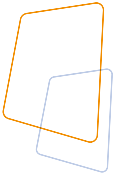
## **II. La persona como centro de acción**

Tanto porque las cosas las hacen las personas como porque siendo una crisis sanitaria y económica son los más afectados, en ambos frentes (sin decir el emocional).

### **1. Impacto económico**

**La principal expectativa sobre las empresas es de que continúen operando para mantener la producción de bienes y servicios necesarios para la sociedad y ser fuente de empleo, que permita a las personas mantener su**

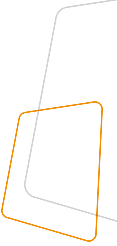




**(reducido) tren de vida.** Y esta es posiblemente la principal expectativa que se tiene de las empresas, que en la medida de lo posible no disminuyan el empleo. Si bien es cierto que la reducción del costo de la nómina es una de las maneras más efectivas de reducir costos ante la merma de los ingresos.

Algunos gobiernos dan cheques para paliar el impacto económico y aumentan los beneficios del desempleo. Otros, mayormente en Europa, subsidian parte de la nómina de las empresas más afectadas y con menor capacidad y con ello las personas **siguen siendo empleados, manteniendo sus expectativas de empleo, su dignidad personal**, esperando que cuando la crisis pase, las empresas puedan volver a cubrir la nómina.

La gran mayoría de sus trabajadores y/o clientes personales están endeudados y/o tienen compromisos financieros que deben atender con el flujo de caja que proporcionan los salarios. **Algunas empresas “acederoras” deberían apoyar a las personas tratando de mantener ese flujo de caja y/o reducir la carga de los pagos que tienen que hacer** (hipoteca, alquiler, seguros, educación, servicios domiciliarios y otros pagos periódicos), posponiendo o condonando parte de las obligaciones. Le puede convenir más a la empresa continuar con el cliente, ayudándolo en el corto plazo, que perderlo en el largo.



La crisis está golpeando a todos, personas, empresas, gobiernos, instituciones, etc. pero no es solo una crisis sanitaria y económica, **es una crisis de equidad social**. Está golpeando con más intensidad a las poblaciones de bajos ingresos, a las personas solas, a las personas mayores, que tienen menores posibilidades de protegerse, menos reservas financieras para aguantar el paso de la crisis. Y más en los países de menor desarrollo relativo.

**Y son las personas en peor situación económica, con menos educación, con menor movilidad las que están sufriendo más y son las más fáciles de prescindir.** La empresa tiene muy poco invertido en ellas. Y si en recuperación las vuelven a necesitar, encontrarán una abundante oferta de trabajo a bajos costos.

Pero, ¿deben aprovecharse de esta circunstancia? No, deben tomar las medidas posibles para protegerlos. **Una empresa que reconoce el valor de la**



## persona, aunque no su precio, antes de reducir nomina debe considerar otras medidas:

- 📄 *Apoyo gubernamental para el empleo.*
- 📄 *Reducción de las horas laborales, pero manteniendo la plantilla. Solidaridad.*
- 📄 *Reducción de sueldos de los que más ganan.*
- 📄 *Mantener algunos beneficios sociales sobre todo el seguro de salud.*
- 📄 *Jubilaciones anticipadas.*
- 📄 *Utilización de vacaciones acumuladas, etc..*

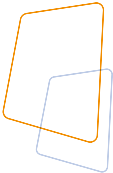
Es cierto que la protección social ha sido tradicionalmente una preocupación de los gobiernos y muchos están tomando medidas como la garantía de salario mínimo (España), aportes en efectivo basados en el ingreso familiar (EE. UU.), subsidios a las empresas para el mantenimiento de la nómina (Alemania), pago de un porcentaje del sueldo (Reino Unido), acceso a fondos para el desempleo, entre otros.

**La prioridad de las empresas debe ser la protección de los activos para la recuperación, pero deben reconocer que uno de sus principales activos es el capital humano.** Lamentablemente, la contabilidad de los capitales conspira contra la consideración de este capital, que no está en el balance general de las empresas, pero que para muchas constituye su principal capital, el conocimiento, la experiencia, la capacidad de innovación, etc. de sus empleados.

Han invertido mucho en la acumulación de ese capital a través del reclutamiento, entrenamiento, desarrollo implícito y explícito, pero no lo cuentan, no lo contabilizan. **Solo cuentan la reducción de costos cuando reducen personal, muchas veces sin darse cuenta de la pérdida de ese capital.** Además, cuando contratan personal calificado, adquieren un activo en el cual es **la sociedad la que ya ha invertido** y la empresa no suele pagar el valor de ese capital, solo su utilización.







**Uno de los principales impactos de la crisis para las empresas debería ser la concientización del valor de ese capital humano, de que todo re-vuelve alrededor del capital humano.** Pasamos de considerarlo un recurso, disponible a demanda, a ser un capital que no se puede malgastar, que hay que proteger y ojalá algún día se concienticen de que hay que invertir en él y aumentarlo.

### **Deben pasar del recurso humano al capital humano.**

Las personas nos son recursos como lo son para las guerras los tanques, los cañones, las municiones y las personas, que eran números al mismo nivel, eran recursos que se necesitaban en ciertas cantidades y proporciones. La empresa no puede gestionarse de esta manera.

Aunque la pandemia ha demostrado que muchas empresas sí lo hacen. Al comienzo de la pandemia Marriott despidió a decenas de miles de empleados de bajo nivel (mucamas), sabiendo que los podría volver a contratar cuando los necesitase, y que podría hacerlo aún a menor sueldo. Ello les privó de salario y, para muchos, de seguros de salud y otros beneficios (pero al notificarles Marriott les desea “buena salud y un sentido de optimismo.”). Su inversión en ese capital era baja. Esta visión es financieramente astuta, pero socialmente irresponsable.

## **2. Cambios en el entorno laboral**

El entorno laboral también ha cambiado. **Uno de los primeros impactos ha sido el cambio la presencia física en el lugar de trabajo.** Algunos han podido continuar el trabajo desde sus hogares. Ello es posible, en general, para trabajadores de cierto grado de sofisticación, trabajos basados en el conocimiento, no en el contacto físico, que suelen ser trabajadores con mayores sueldos relativos. Requieren de la tecnología adecuada, que no está disponible para todos. No suele estar disponible para los más vulnerables.

Esto ha tenido algunas grandes ventajas. Ha permitido la continuidad de la actividad económica en muchos sectores, la protección del empleo, la flexibilidad laboral, tan necesaria cuando las escuelas están cerradas. Pero



también tiene desventajas. Aparte de afectar negativamente a las personas más vulnerables, tiene consecuencias potencialmente negativas para la empresa y sus empleados.

Con el teletrabajo es más difícil mantener la camaradería y la colaboración entre trabajadores, el aprendizaje con la discusión de puntos de vista. El aislamiento mental y emocional y el sentido de pertenencia a un grupo con objetivos comunes es contraproducente. ¡Y se trabajan más horas! **La cultura de la organización se pone a riesgo. Se corre el riesgo de llevar a desarrollar “máquinas humanas”, que no sienten identificación con la empresa, que se venden al mejor postor, como los mercenarios. Pueden llegar a trabajar para diferentes empresas a la vez, sin “pertenecer” a ninguna. Se corre el riesgo del regreso a la persona como recurso que se “alquila” en el mercado y no como capital que se posee.**

Será mucho más difícil lograr el desarrollo personal y en especial el profesional, al estar relativamente aislado de la “acción”.

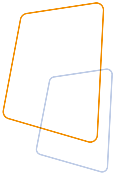
**Y este involucramiento, sentido de pertenencia, de unidad, de colaboración, de equipo es esencial para mantener la cultura de responsabilidad social de la empresa.**

Ente estas circunstancias, la empresa debe tomar acciones que contrarresten los aspectos negativos. En particular se debe reevaluar el relacionamiento del trabajador con sus superiores y sus compañeros, cómo van a cambiar sus funciones y tareas, cómo se va a evaluar su desempeño. Ahora se va a tener que basar en la confianza mutua, en la flexibilidad, en la negociación y en protocolos de comunicación.

**El papel del supervisor debe cambiar. De jefe que da instrucciones a mentor, coordinador, aglutinador, protector de la cultura.**

La incorporación de recursos tecnológicos, que permiten mayor flexibilidad en el empleo, no debe propiciar la pérdida de confianza en el entorno laboral ni un alejamiento en las relaciones que se dan en las organizaciones. La salud mental y el desarrollo de las personas están en juego.





**La crisis debería aprovecharse para poner a las personas en el centro de la gestión, y con ello los valores que van asociados, como empatía, colaboración, solidaridad y honestidad, en el trato con otros, internos y externos.**

### 3. La nueva filantropía

Unas breves palabras sobre el papel de la filantropía. **Adquiere mayor relevancia. La urgencia está en paliar el problema, sacar el agua del bote, pero luego hay que ocuparse de mitigar el impacto negativo en el largo.**

Algunas empresas también están en capacidad de ayudar a las poblaciones de menores ingresos y a los más necesitados, ya sea priorizando el mantenimiento de su empleo ya sea potenciando sus acciones filantrópicas, en especial las empresas con productos y servicios de primera necesidad como alimentos y salud.

**También es de esperar que las empresas pongan sus capacidades tecnológicas al servicio de la solución y recuperación de la pandemia,** ya sean solas ya sea en alianzas con otras, como lo están haciendo las que acumulan información sobre desplazamientos y las que ponen a disposición de los investigadores y personal sanitario sus capacidades de computación y comunicación. **Empresas de logística** pueden poner sus servicios de almacenamiento y transporte al servicio de las necesidades de control de la pandemia. **Empresas de confección y de productos para el hogar** pueden convertir temporalmente su producción a artículos de necesidad inmediata, escasas, como las batas y máscaras sanitarias o los productos de limpieza y desinfección.

Ante el impacto desproporcionado de la pandemia sobre las poblaciones más vulnerables, de menores ingresos y de menores niveles de destrezas laborales, **ser necesario extender la filantropía más allá de los stakeholders materiales y pasar a enfatizar el argumento moral** de la responsabilidad, hacer el bien porque es lo justo, sobre el argumento empresarial de hacer el bien porque rinde beneficios.



Pero con ello se aumenta el riesgo de utilizar la filantropía como instrumento para disminuir la responsabilidad ante la sociedad en lo que verdaderamente tiene impacto de largo plazo o de usarla para tapar las irresponsabilidades. **La reducción de la nómina no se puede tapar con donaciones de alimentos o medicamentos, por muy necesario que ello sea en las actuales condiciones.**

## En resumen

Para las empresas los principales cambios serán una mayor atención a:

- 1 La supervivencia financiera,**
- 2 El corto-placismo,**
- 3 La búsqueda de la flexibilidad operativa y,**
- 4 El localismo, la atención a “los nuestros”.**

La resiliencia tendrá prioridad sobre la responsabilidad. “Blindar la empresa”.

**Pero ello debe hacerse manteniendo a la persona en el centro de la acción. Para la gran mayoría de las empresas el capital humano es el principal capital. ¿quién hace lo que hace la empresa? ¡Las personas!**

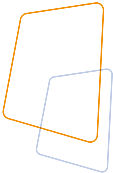
**Hay pasar del recurso humano, que se compra y se vende, al capital humano, que es una inversión, y gestionarlo como tal.**

**Y las personas,** como empleados, deberán buscar adaptarse a la nueva realidad de la empresa, a colaborar con todos sus esfuerzos a esa resiliencia, mejorar su productividad. También deberán buscar su propia resiliencia, **la época de hacer el trabajo y desentenderse ha pasado, hay que ser parte del equipo,** con lo bueno y lo no tan bueno, prepararse para la incertidumbre, ser capaces de adquirir nuevas destrezas.

**Y un mensaje: Si no eres parte del capital humano eres dispensable.**

**Y la empresa debe reconocer que se ha hecho más relevante y debe considerar**





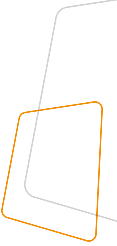
las necesidades de sus empleados, y en la medida de sus posibilidades, prepararlos para un futuro cambiante. Deberán adoptar un elemento didáctico, enseñarlos a aprender.

Habrà de adaptarse, resistir, reinventarse, reconstruir. Y hay que sobrevivir, física, emocional y financieramente.

**Sí, adaptarse y reinventarse para a la nueva realidad, pero con responsabilidad.**

Las empresas buscaran adaptarse reduciendo costos, reinventarse, haciendo las cosas de modo diferente, pero todo esto hay que hacerlo teniendo a la persona en el centro de la actuación.

**Sí, reducir costos, cambiar procesos, productos, etc. pero con responsabilidad, tomando en cuenta el impacto no solo sobre las finanzas de la empresa, sino además sobre la sociedad, las personas, y especialmente sus empleados.** Habrá que hacer los compromisos necesarios. En la premura por sobrevivir y resistir no se puede olvidar el largo plazo



*De nuevo, muy agradecido por la invitación, ha sido un honor ser parte d este esfuerzo por poner a las personas en el centro.*

*Éxitos en el resto del Encuentro.*



# 5

## Quinta Parte

### Gestión de la responsabilidad

Esta quinta parte contiene ocho capítulos de contenido relativamente variado, pero con el denominador común de referirse a la gestión de la responsabilidad, tanto al interno de la empresa como en su relación con el mundo exterior. Los tres primeros se refieren a la gestión al interno, uno sobre la propuesta de crear un cargo gerencial híbrido, que cubra los aspectos financieros y los no financieros de la sostenibilidad, y los dos siguientes se refieren a la relación entre la estructura organizativa y la cultura de la empresa y a la posible medición de esa cultura. Los dos siguientes se refieren a la gestión ante el mundo exterior, sobre las inconsistencias entre los rankings de sostenibilidad por diferentes calificadores, y una metodología que mitiga algunas de las deficiencias de la mayoría de los rankings. Los dos siguientes se refieren a la gobernanza de las empresas, uno sobre las falencias de la revisión del Código de Buen Gobierno de España y el otro con una propuesta de considerar las calificaciones en temas de sostenibilidad para la incorporación de consejeros. El último hace un análisis de la emisión de un bono sostenible, en el contexto de la gestión de la sostenibilidad de la empresa.



## ***El primer capítulo***

### **Información no financiera: ¿Sustainability Chief Financial Officer?**

Analiza las ventajas y desventajas de la propuesta de crear una posición en la empresa que gestione los aspectos financieros y no financieros de la sostenibilidad y concluye que aunque pudiera ser una buena idea para gestionar la tendencia reciente hacia la consolidación de la información financiera y no financiera, puede resultar en un cambio cultural muy drástico para algunas empresas y puede conllevar a que los directores financieros se desentiendan de la sostenibilidad. No obstante, algunas empresas ya han creado el cargo. Su éxito dependerá de la especificidad de la empresa, no parece ser una posición generalizable.

## ***El segundo capítulo***

### **La cultura se merienda a la estructura: Implicaciones para la RSE**

Analizamos los resultados de un estudio sobre cuáles son las características de gestión de los dirigentes más conducentes al éxito. Si bien el estudio no se refiere a la responsabilidad empresarial, se pueden derivar algunas lecciones. El estudio concluye que los dirigentes más exitosos optan por estructuras matriciales de gestión, con mayor delegación y mayor colaboración. Estas estructuras son las conducentes al aprendizaje, a la innovación y al involucramiento del personal, características estas que son necesarias para una estrategia efectiva de responsabilidad implementación interna de la responsabilidad.

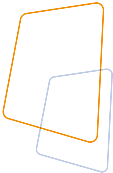
## ***El tercer capítulo***

### **¿Se puede medir la cultura empresarial?**

Examina un extenso estudio que pretende medir la cultura empresarial, basado en el análisis de grandes cantidades de datos sobre las opiniones expresadas en un sitio que recoge comentarios sobre empresas y en el análisis de palabras usadas en las definiciones de las misiones de las empresas. Concluye que en realidad la metodología no mide la cultura de la empresa, a lo sumo determina algunas de las características de la gestión, pero basado





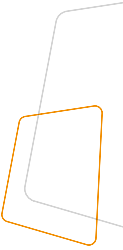


en opiniones de personas, la gran mayoría de las cuales no trabaja en la empresa. El capítulo propone una metodología alternativa, usando información de las evaluaciones del rendimiento del personal que trabaja en la empresa, que en virtud de los criterios usados sí reflejan los valores y cultura de la empresa.

## ***El cuarto capítulo***

### **Rankings de RSE/Sostenibilidad: Cualquier coincidencia es pura coincidencia**

Analiza el ranking de sostenibilidad de dos instituciones calificadoras y concluye que “cualquier coincidencia es pura coincidencia”. El objeto del capítulo no es el análisis de las virtudes o defectos de estas calificaciones ya que ello es aplicable a la gran mayoría de ellas, el objeto es demostrar que los rankings de empresas no son comparables entre calificadores ya que cada uno tiene sus propias definiciones de lo que quiere decir el ser sostenible, utilizando criterios y fuentes de información diferentes. Y como muchos de los usuarios no se molestan en analizar lo que hay detrás de los rankings y los aceptan como acto de fe, ello contribuye a la confusión y a la desconfianza de la sociedad sobre la responsabilidad empresarial.



## ***El quinto capítulo***

### **Rankings de responsabilidad social de empresas:**

#### **Una metodología más confiable**

Analiza un ranking que corrige buena parte de los defectos de la mayoría de ellos. No asume un modelo específico de sostenibilidad de la empresa ya que se basa en la utilización de indicadores en función de lo que los *stakeholders* consideran importante, como resultado de una amplia consulta. Se recopila información sobre estos aspectos usando información de los proveedores de información sobre sostenibilidad y es contrastada con las mismas empresas. Los pesos relativos a los diferentes aspectos de la sostenibilidad son determinados en las consultas a los *stakeholders*. La mayoría de las calificadoras proponen ellos mismos los aspectos que deben ser relevantes, su importancia relativa y usan información proporcionada por las empresas.



## ***El sexto capítulo***

### **Revisión del Código del Buen Gobierno de España: Modernización fallida**

Analiza la reciente revisión en términos de su conceptualización del propósito de la empresa, la remuneración de los consejeros, la información no financiera y la reducción de la brecha de género. Concluye que se ha desaprovechado una oportunidad de adaptarlo a la concepción moderada de la responsabilidad empresarial y, en efecto, tiene retrocesos en la conceptualización de esa responsabilidad. Además, pierde una oportunidad de vincular las remuneraciones de los consejeros al rendimiento en sostenibilidad, y en particular al progreso en la reducción de la brecha de género en los Consejos, y de exigir el reporte de información no financiera. Una modernización fallida.

## ***El séptimo capítulo***

### **Paradoja de los consejos: ¿Mujeres sí, competencias en sostenibilidad no?**

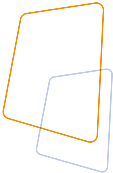
Analiza la gran omisión en las cualificaciones de los consejeros sobre sus competencias en sostenibilidad. Lo compara con los esfuerzos para incorporar mujeres en el consejo, que si bien tienen características emocionales conducentes a la incorporación de esos aspectos en las decisiones, se pierde una oportunidad de exigir además competencias en sostenibilidad a los consejeros, independientemente de su género. Hoy en día es una competencia al mismo nivel que el de estrategia o de gestión financiera. Analiza la propuesta de un reciente estudio de promover, a nivel europeo, esas cualificaciones en tres niveles, persuasión, recomendación y obligación.

## ***El octavo capítulo***

### **Alphabet (Google) emite un bono sostenible: ¿Cuán sostenible?**

Analiza la emisión del bono sostenible para respaldar la implementación de sus actividades en temas ambientales, mayormente energía y economía circular, y sociales, incluyendo actividades poco comunes en este tipo de emisiones como lo es la gestión de sus impactos indirectos sobre el costo de la vivienda en Silicon Valley, la promoción de la equidad racial y el apoyo a las PyME afectadas por la pandemia. Concluye que el bono tiene características





destacables, que lo pueden convertir en modelo, en particular la transparencia, su insistencia de que las actividades a financiar sean incrementales y no una reasignación de recursos (como es el caso de parte del bono verde de Coca Cola FEMSA analizado en el capítulo III.6) y la exigencia de que las actividades ejecutadas por terceros, con recursos del bono, cumplan con los mismos criterios que las financiadas directamente.



## Capítulo V.1

### Información no financiera: ¿Sustainability Chief Financial Officer?

En un artículo anterior *¿Es la información no financiera no financiera?* decíamos que darle el nombre de “no financiera” a un conjunto de información clave sobre las actividades de la empresa:

*...tiene la connotación para muchos, de que la información no es sobre las “finanzas” de la empresa, sobre su rentabilidad, que es algo accesorio, secundario, de menor importancia que la información financiera. Degrada la información “no financiera.”*

*Pero la pregunta relevante es: ¿tiene la información no financiera impacto financiero? Y la respuesta es SI, tiene impacto financiero, el problema es que todavía no sabemos cuándo lo tiene, como lo tiene y dónde lo tiene y todavía no sabemos cuantificarlo en la gran mayoría de los casos. ¿Es la información no financiera no financiera? No, gran parte de la información llamada “no financiera” es financiera. Mal nombre que induce a su menosprecio.*

¿Qué se puede hacer para que no la menosprecien y le den la importancia que en realidad tiene? Una de las cosas que se deben hacer es, primero, identificar la que es clave y, segundo, evaluar el impacto que puede tener su gestión para darle la importancia que se merece.

Una propuesta del 2021 sobre esquemas de reporte la llama, muy inteligentemente, **información “prefinanciera”**.<sup>130</sup>

---

**130** Ver capítulo VI.6 de este volumen.



## ¿Un nuevo cargo?

Pero otra cosa, a nivel institucional, es elevar el rango de los que son responsables de prepararla para la toma de decisiones. Y una posibilidad en este sentido es asignarle la gestión de esa información a un **“Contador Jefe de Sostenibilidad”**, como sugiere un informe publicado a mediados del 2018, *Sustainability CFO: The CFO of the Future?*<sup>131</sup> (CFO: *Chief Financial Officer*) que aboga por este cargo nuevo en las empresas, aunque con el título de “financiero”.

El título de *Sustainability CFO* parece más prestigioso y es mejor que “contador” por aquello de que esa palabra tiene todavía una connotación de tradicionalismo, de reglas fijas e inamovibles, de cosas que se pueden contar, antitética a la innovación. Esto no es generalizable pero la percepción todavía prevalece en los países de Iberoamérica. Suena mejor que *Chief Sustainability Accounting Officer*, CSAO, y de hecho es un **reconocimiento de que la información no financiera, no es no financiera, es financiera pero que todavía debe esperar a que evolucionen las metodologías para poder cuantificarla como tal**, como alegábamos en el artículo mencionado. Aunque políticamente hablando, la oposición al uso del título *Sustainability Chief Financial Officer*, por parte del CFO (generalmente con mucho poder dentro de la empresa) será feroz y podría llegar a que el CFO perdiera el interés en asuntos de sostenibilidad, que ya le interesan poco. A lo mejor será necesario adoptar el *“second best” de Accounting Officer*,... si acaso se llega algún día a ello.

## ¿Se justifica un nuevo cargo?

**¿Pero no bastaría con expandir o modificar la función del CFO y/o del Sustainability Officer tradicionales?** En el caso del CFO es lo que tratan de hacer algunas grandes empresas, dado el poder y amplia visión de toda la empresa que estos suelen tener. Es lo que se ha venido proponiendo en muchos foros. Por ejemplo, las grandes empresas de auditoría que se especializan en temas de sostenibilidad como Deloitte en *Sustainability and the CFO* publicado por Deloitte y Ernst and Young, EY en *How sustainability has expanded the CFO's role*.

<sup>131</sup> El informe fue publicado por el *Institute of Management Accountants*, institución de amplia trayectoria en la promoción y desarrollo de los profesionales de la contabilidad de gestión (información financiera contable para la gestión interna). Es artículo es relativamente corto, menos de 10 páginas de substancia y muy leible.



Esta propuesta de asignarle al CFO la responsabilidad además por la información no financiera (entiéndase como financiera en ciernes) representa una intensificación de sus funciones hacia la sostenibilidad y es perfectamente compatible con la tendencia que exigen los informes integrados<sup>132</sup> y con **la tendencia a reconocer que para todas las empresas, una buena parte de su valor esta representado por el valor de los intangibles (marca, reputación, capital humano, capital social, capital intelectual, etc.) en adición al capital financiero (el único que ahora se cuenta en la gran mayoría de las empresas)**. La responsabilidad por la contabilidad de todos los capitales caería bajo el CFO y no solamente la del capital financiero. Es hora de que contemos lo que cuenta.<sup>133</sup>

Pero la pregunta clave es, **¿es posible “reformar” al gerente financiero? ¿puede ser “convertido”** de “maximizador” de beneficios financieros a “maximizador” de valor total? ¿se puede cambiar esa cultura? Dependerá de cada empresa, persona y su contexto, pero no es nada fácil.

**Por otra parte, se podría expandir o profundizar el papel del “sustainability officer”,** conocedor de todo lo relacionado con la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, con una visión de conjunto y con un ethos más compatible con lo que afecta a todos los **stakeholders**, con una visión del valor total de la empresa, y no solo a los **stockholders**, como es el caso del CFO. Está mejor posicionado para entender las necesidades y los usos de esa información, en teoría, “no financiera”.

Pero ese oficial tiende a estar más preocupado por las actividades a desarrollar e internalizar esa responsabilidad en la empresa que sobre el sistema de información no financiera **y el impacto financiero de esa información**. En todo caso el foco se centra en la cuantificación de la información no financiera a través de indicadores de actividad, como lo piden el GRI y el SASB, pero menos en el impacto de esa información sobre el valor de la empresa (aunque hay algunos buenos ejemplos como lo mencionamos en el artículo citado al comienzo). **Su foco informático es para la preparación del tradicional informe de sostenibilidad.**

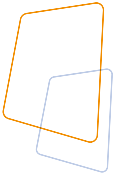
**Puede entonces ser deseable tener un *officer* que cierre la brecha, uno que sea**

---

**132** Ver *¿Qué integran los informes integrados?, capítulo III.3 del volumen III.*

**133** Ver *No todo lo que se puede contar cuanta no todo lo que cuenta se puede contar, capítulo III.4 del volumen I.*





**concedor de los impactos de la información no financiera sobre todo el valor de la empresa.** Para la gran mayoría de las empresas esto puede ser un lujo, pero no deja de ser una consideración pertinente para algunas. Dejaría al *sustainability officer* ocuparse de la estrategia, procesos, acciones, promoción, etc. para que el nuevo *officer* se encargue de la información, en forma y fondo para ser usada en la gestión interna y el reporte externo en los **informes integrados**. **De hecho, el objeto de este informe es para cerrar la brecha entre los informes financieros y los informes de sostenibilidad.**

Esta especialización podría absorber el desarrollo de la **nueva disciplina de la contabilidad de la sostenibilidad**, la tendencia hacia la cuantificación y monetización de la información no financiera, a la asignación de valores a los diferentes capitales que gestiona la empresa, que comentábamos en el artículo citado arriba sobre la información no financiera donde destacábamos un caso paradigmático:<sup>134</sup>

*“Un interesante ejemplo reciente, más integral, sobre la cuantificación de la información no financiera lo constituye la medición del cambio en el capital ambiental en el informe especial del Grupo Kering, que agrupa a 14 marcas de lujo (Gucci, Bottega Veneta, Balenciaga, Saint Laurent y otras diez) sobre un estado de “ganancias y pérdidas” ambientales (lo que podría llamarse la cuenta de resultados ambientales). El más reciente disponible (a finales del 2020) es el correspondiente al 2019, **Environmental Profit & Loss (Ep&L) 2019 Group Results.**”*

Por sus conocimientos y especialización, contribuiría además a paliar los conflictos entre sostenibilidad y contabilidad y a poder hacerle frente a la proliferación de regulaciones sobre la información sobre sostenibilidad.<sup>135</sup> Esto es más difícil para los profesionales en contabilidad financiera o los especialistas en sostenibilidad.

Pero si se crea un cargo de CSAO se corre el riesgo de que el CFO se desentienda de la sostenibilidad (“ya no es problema mío”), lo cual sería contraproducente ya que su posición en las decisiones financieras (financiamiento, inversión, gestión de recursos financieros, etc.) es crítica para el avance de la sostenibilidad.

<sup>134</sup> Ver los capítulos VI.5 y VI.6 de este volumen.

<sup>135</sup> Lo que analizábamos en los artículos *Contabilidad y Sostenibilidad: ¿Amigos o enemigos?* (capítulo III.2 del volumen II). En cuanto a la proliferación de esquemas, estándares y regulaciones sobre información no financiera ver los capítulos VI.5 y VI.6 de este volumen.



## ***¿Vale la pena discutir todo esto?***

Dado que este nuevo cargo parece poco factible en la práctica, salvo en algunas grandes empresas y en aquellas donde la sostenibilidad sea un factor de supervivencia o de competitividad (de hecho, el estudio mencionado solo ha identificado 8, en multinacionales), ¿para que lo discutimos?

**Porque, aunque ello sea poco probable en la gran mayoría de las empresas, no se debe descartar que sea factible y necesario en las más grandes, que tienen mayores impactos económicos, sociales y ambientales. Y la discusión nos ha permitido analizar la brecha que suele haber en la empresa en la preparación y utilización de la información financiera y la no financiera, que no se debe ignorar. La discusión permite apreciar lo que puede hacer a nivel institucional, interno, para cerrarla.**

**Sería una solución con valor agregado, lo que falta por definir, caso por caso, es si ello compensa el costo agregado, ¿valor y costo medidos no solo en términos financieros! (no nos libramos de los valores financieros).**





## Capítulo V.2

### **La cultura se merienda a la estructura: Implicaciones para la RSE**

Posiblemente el lector conozca el dicho de que “la cultura empresarial se merienda a la estrategia” (Peter Drucker, 1909-2005). Con ello lo que se quiere decir es que, si bien la estrategia de la empresa es clave para guiar y poner orden y sentido a sus actividades, el entorno en que se desenvuelve su ejecución es la que determina su éxito. Recordemos una definición muy apropiada de esa cultura:<sup>136</sup>

**“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 como se visten, como actúan, como 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*).

**Y la cultura también se merienda a la estructura, no solo a la estrategia.** Es que los mejores planes dependen de su implementación y esta está determinada por las acciones de los involucrados lo que a su vez depende de la cultura que prevalece. La estructura organizacional y en especial su gobernanza es también clave, pero es solo condición necesaria, ya que si los que ejecutan no operan en una cultura adecuada la implementación se compromete. Como decíamos en el artículo *Cultura empresarial para la responsabilidad*,<sup>137</sup> **“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)”**. Podríamos añadir la palabra “estructura” en el primer paréntesis.

<sup>136</sup> Ver la serie de cuatro artículos *Cultura empresarial y cultura de responsabilidad social*, consolidados en el *capítulo II.7 del Volumen IV*.

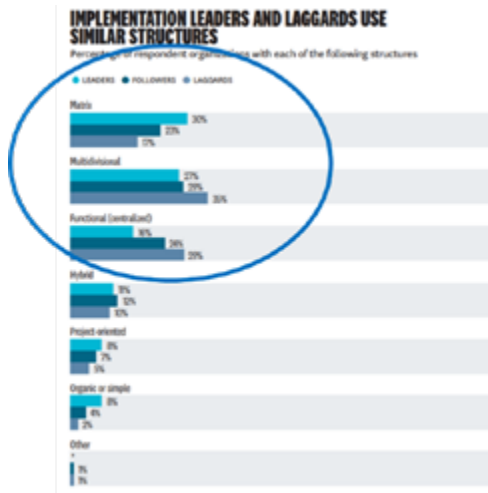
<sup>137</sup> Ver el *capítulo II.8 del volumen V*.



La unidad *Analytic Services*, del *Harvard Business Review* (HBR), publicó un estudio, *Testing Organizational Boundaries To Improve Strategy Execution* con los resultados de una encuesta a más de 1 600 personas (casi el 70% de Europa, EE. UU. y Canadá) que están asociadas de alguna manera con las publicaciones del HBR, sobre las características de los dirigentes de empresas que son exitosos en implementar sus estrategias. El estudio, basado en información sobre el éxito de las instituciones, califica a sus dirigentes en tres tipos: líderes, seguidores y atrasados, en función del éxito en el logro de los objetivos organizacionales.

El estudio es relativamente general y no tiene relación con la RSE y solo toca de pasada el tema de la cultura organizacional, pero **lo poco que tiene sobre el tema nos permite derivar un par de lecciones sobre la estructura que sería compatible con una cultura para implementar estrategias de responsabilidad empresarial**. En el artículo reciente, mencionado arriba, analizábamos las especificidades de la cultura para la implementación exitosa de las estrategias de responsabilidad. Ahora comentaremos brevemente las lecciones del estudio citado, que complementan aquel análisis.

En el siguiente gráfico se puede apreciar que los **calificados como líderes usan más estructuras matriciales y menos las estructuras multi-divisionales y centralizadas**. Una estructura matricial es aquella en la cual la línea de reporte no es fija, una persona o un grupo puede tener varias líneas de reporte. Una multi-divisional tiene una estructura descentralizada en unidades centralizadas (divisiones), y la centralizada tiene una estructura de poder concentrada en una o pocas personas.



El mensaje que se desprende de estos resultados es que los líderes exitosos operan con estructuras con mayor delegación en la toma de decisiones, lo que puede implicar mayor autonomía y mayor flexibilidad en las unidades de línea.

En los países de habla hispana no hay mucha admiración por las estructuras matriciales, la cultura personal suele ser una que prefiere un solo jefe y una línea de autoridad claramente definida (“perro de muchos dueños se muere de hambre”). Esto puede querer decir que, si bien **las estructuras más flexibles pueden ser más conducentes a mejores resultados, deben operar con personas que tienen la capacidad de hacerlo en esas estructuras**, lo que no es universalmente válido. No quiere decir que si queremos mejorar el rendimiento hay que ir a una estructura flexible. **Es favorable pero solo efectiva si la cultura es conducente.**

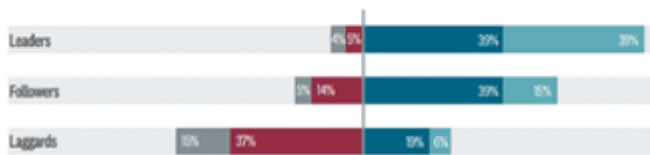
La experiencia del suscrito cuando en su organización cambiaron de una estructura muy centralizada, utilizada desde hacia mucho tiempo (latinoamericana), a una matricial (impuesta por anglosajones) el personal estuvo confundido y hasta algunos abusaron de tener que responder a órdenes, valores e incentivos de diferentes personas. **No funcionó. No se había comenzado con una cultura que pudiese aprovechar la nueva estructura, ni se hicieron esfuerzos para educar al personal en la operatoria de una estructura flexible.** Poco después se regresó a la estructura centralizada, autoritaria.

Y en el estudio citado, como un elemento altamente relacionado, se analizaron las opiniones de los dirigentes sobre si su organización estimulaba y reconocía la colaboración, encontrándose que los dirigentes “líderes” estaban mayormente de acuerdo en que lo hacían, en tanto que los “atrasados” creían que no lo hacían. **El resultado parece obvio, la colaboración conduce al éxito, la que tiene que ser estimulada y reconocida, no suele ser espontánea, a menos que la cultura empresarial la favorezca.** Y eso es tanto más necesario en estructuras matriciales donde la línea de mando es más difusa y donde la productividad depende en buena parte del trabajo en equipo. En estructuras centralizadas, se suele exigir la **colaboración, pero esta responde mejor a estímulos y reconocimientos que a órdenes.**

**IMPLEMENTATION LEADERS REWARD COLLABORATION**

Percentage of respondents who agree that their organizations encourage and reward collaboration

● STRONGLY DISAGREE ● SOMEWHAT DISAGREE ● SOMEWHAT AGREE ● STRONGLY AGREE





Como resume este estudio:

*Los líderes en implementación han hecho grandes esfuerzos en crear culturas distintivas que hacen los silos menos relevantes y en estimular mentalidades ágiles, capaces de trabajar a través de diferentes funciones para ejecutar las labores. La clave de estas culturas es la toma de decisiones descentralizada y el logro de un balance entre autonomía y autoridad.*

**¿Y qué lecciones tiene esto para las estrategias de sostenibilidad?** Sugerimos al lector referirse al artículo mencionado arriba, [\*Cultura empresarial para la responsabilidad\*](#), donde analizábamos las culturas que eran más conducentes a la implementación de estrategias de sostenibilidad. Decíamos:

*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.*

El estudio que comentamos ahora corrobora esto en términos de estructura. **Son más conducentes al éxito las estructuras descentralizadas, o puesto de otra forma, que favorecen culturas donde se aprecia y estimula la autonomía, la iniciativa propia y la colaboración en un marco de valores compartidos** (mejor si voluntarios que impuestos vía autoridad). Estas estructuras son más conducentes al **aprendizaje, innovación e involucramiento del personal, al reconocer, en general, como que tiene algo que aportar, que no todo viene de la autoridad, lo que a su vez es más conducente a la implementación de estrategias que asumen la responsabilidad ante la sociedad, lo que requiere una amplia visión en el tiempo y en el espacio. Una estructura centralizada es más conducente al orden, a la autoridad, a la rigidez, a la priorización de objetivos únicos como lo pueden ser los resultados financieros.**

Estas culturas son menos compatibles con la responsabilidad, donde su implementación depende de la colaboración y participación de todos, no solo de los dirigentes.



# Capítulo V.3

## La cultura se merienda a la estructura: Implicaciones para la RSE

### I. Introducción

**C**ulture 500 es una herramienta desarrollada por *CultureX*, para presumiblemente medir la cultura de las empresas. *CultureX* es una institución creada en el 2018 para este propósito, con la colaboración de la revista *MIT Sloan Management Review*, publicada por la escuela de negocios del MIT, y con *Glassdoor*, que es una empresa dedicada a facilitar la interacción entre empleadores y empleados, incluyendo empleo. La herramienta, descrita en el reporte, *Measuring Culture in Leading Companies*, combina la metodología desarrollada por *CultureX*, con la tecnología de Inteligencia Artificial, AI, del MIT, y la extensísima base de datos de *Glassdoor*.

La revista está asociada con la escuela de negocios *MIT Sloan School of Management* (el equivalente del *Harvard Business Review* para Harvard), pero ni el profesorado de la escuela, ni la Universidad como institución, forman parte de la herramienta. Pero nombrar "AI del MIT" le confiere un aura de confiabilidad y rigor. De los dos hermanos que forman el equipo de *CultureX* (su sitio no menciona más personal), uno, Don Sull, ha sido profesor en las escuelas de negocios de Harvard y la de Londres. El otro, Charlie, es consultor individual. *Glassdoor* es una plataforma informática que lista millones de ofertas de empleo y las opiniones anónimas de empleados sobre sus empresas y dirigentes en multitud de aspectos (tiene 800 empleados), las que son la base para esta herramienta. También, basado en las opiniones de los empleados, usuarios de la plataforma, hace rankings de empresas y otorga distinciones.

### II. ¿Cómo definen la cultura que quieren medir?

La definición de cultura que usen es clave para la interpretación de los resultados.



Muy posiblemente el lector tiene su propia idea de lo que es la cultura empresarial y, a lo mejor sin pensarlo mucho, leería los resultados de esta herramienta en función de su definición. De allí que **es importante entender lo que es cultura empresarial para los autores del estudio que, como veremos, es una definición muy peculiar.**

La definición más simple es la de “cómo se hacen las cosas aquí...”. Pero esto, si bien es descriptivo, es muy poco práctico para una medición. 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 como se visten, como actúan, como 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](#)).<sup>138</sup> En principio, si se quiere medir la cultura de una organización habría que definir y medir los **supuestos** (muchas veces implícitos), **los valores y las creencias**.

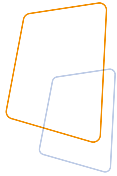
Si bien el informe contiene una definición de cultura organizacional (**“conjunto de normas y valores que son ampliamente compartidos y sostenidos a través de la organización”**) no la usan para el estudio, ni tampoco proponen otra. **Inferen una definición de cultura al revés, por la puerta de atrás. Basados en la frecuencia de menciones de ciertos términos usados en las declaraciones de propósito o valores de unas 500 empresas identificaron más de 60 “valores” que condensaron en los “Grandes Nueve” que ellos denominan valores culturales y le añaden definiciones y sinónimos, de su propia cosecha.** No son ni supuestos, ni valores, ni creencias, son una creación de “valores”, basados en frecuencias de términos usados por las empresas, que son más bien **caracterizaciones. Y se hace el supuesto implícito de que estos “valores” son “universales”, es decir aplicables a cualquier empresa. Para los autores, todas las empresas deben tener una cultura representada por estos nueve “valores”.**

**Uno de los términos que aparecieron entre los 12 más citados por las empresas es el de “responsabilidad ante la sociedad”, pero decidieron no incluirlo porque “está más relacionado con las interacciones de la empresa con stakeholders exter-**

---

**138** Ver la serie de cuatro artículos, [Cultura empresarial y cultura de responsabilidad social \(partes I a IV\)](#), y [Cultura empresarial para la responsabilidad, capítulo II.VI del volumen IV](#).

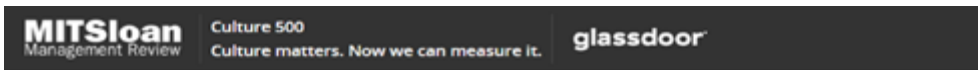
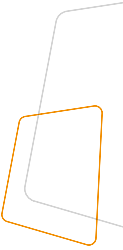




nos que con el comportamiento en el día a día de los empleados a través de la organización”. ¡Qué concepto de responsabilidad! ¿Sabía Ud. que la responsabilidad de la empresa se refiere solo a interacciones con *stakeholders* “externos”? ¿Sabía Ud. que la responsabilidad no tiene relación con el comportamiento en el día a día de los empleados? ¿Quién ejecuta la responsabilidad? **No es de extrañar que la responsabilidad no forme parte de la cultura empresarial en este análisis** y quedó solo representada muy parcialmente en dos indicadores, diversidad e integridad.

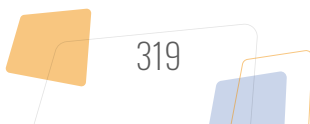
Quizás habrían encontrado poca correlación con las opiniones recogidas en la base de datos sobre la responsabilidad ya que presumiblemente no es un término que se exprese espontáneamente en opiniones en este tipo de sitios. ¿Conocen los opinantes el tema de responsabilidad como para mencionarlo con alguna frecuencia? **Todo esto demuestra buena dosis de arbitrariedad en la selección de “valores”.**

Después de haber identificado los “grandes nueve” (los otros dos términos excluidos fueron “excelencia” y “personas”, por considerarlos vagos), se hace un **análisis de frecuencia de menciones de términos similares en las opiniones de personas (no son necesariamente empleados) contenidas en la base de datos de Glassdoor (incidencia) de millones de expresiones, emitidas en cualquier contexto y para cualquier propósito, y aquellas que se expresan en términos positivos (sentimiento)**, para asignar valores numéricos a cada uno de estos nueve valores, para cada una de las cerca de 600 empresas. **Es de enfatizar que estas opiniones son espontáneas, expresadas por millares de personas, con múltiples motivos y en múltiples contextos, no con el objeto de establecer la cultura de las empresas, no es una encuesta de opinión, con respuestas a preguntas específicas** (la base de datos contiene un promedio de 2 000 opiniones para cada empresa). **Es una “pesca” de palabras.**



Big Nine Cultural Values

Value	Definition	Also Known as
 <b>Agility</b>	Employees can respond quickly and effectively to changes in the marketplace and seize new opportunities.	Flexibility Nimble Fast moving





**MITSloan** Management Review **Culture 500** Culture matters. Now we can measure it. **glassdoor**

### Big Nine Cultural Values

Value	Definition	Also Known as
 <b>Collaboration</b>	Employees work well together within their team and across different parts of the organization.	Teamwork One company Join forces
 <b>Customer</b>	Employees put customers at the center of everything they do, listening to them and prioritizing their needs.	Customer focus Deliver for our clients Customer driven
 <b>Diversity</b>	Company promotes a diverse and inclusive workplace where no one is disadvantaged because of their gender, race, ethnicity, sexual orientation, religion, or nationality.	Inclusion Everyone is welcome Celebrate difference
 <b>Execution</b>	Employees are empowered to act, have the resources they need, adhere to process discipline, and are held accountable for results.	Operational excellence Projects managed well Take ownership
 <b>Innovation</b>	Company pioneers novel products, services, technologies, or ways of working.	Cutting edge Leading change Advanced tech
 <b>Integrity</b>	Employees consistently act in an honest and ethical manner.	Do the right thing Be ethical Play by the rules
 <b>Performance</b>	Company rewards results through compensation, informal recognition, and promotions, and deals effectively with underperforming employees.	Meritocratic Recognize achievement Results driven
 <b>Respect</b>	Employees demonstrate consideration and courtesy for others, and treat each other with dignity.	Treat with dignity Courtesy Appreciation for each other

Como ejemplo presentan la **matriz para Amazon** en función de la “incidencia” y el “sentimiento”. Del gráfico podemos deducir que las personas opinan positivamente, pero con poca frecuencia, sobre “innovación” y “orientación hacia el cliente” y son menos entusiastas en cuanto al respeto a los trabajadores. ¿Qué quiere decir esto?

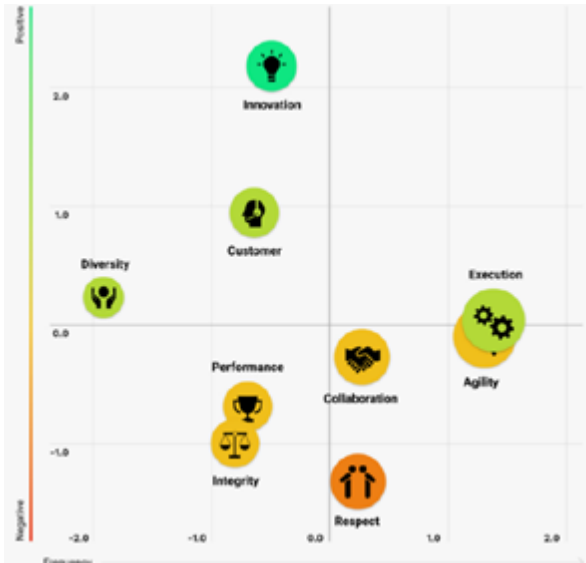
¿Que **Amazon tiene** una cultura de innovación y orientación hacia el cliente?, o,

¿Que las **personas creen** que Amazon es una empresa innovadora y de orientación hacia el cliente?

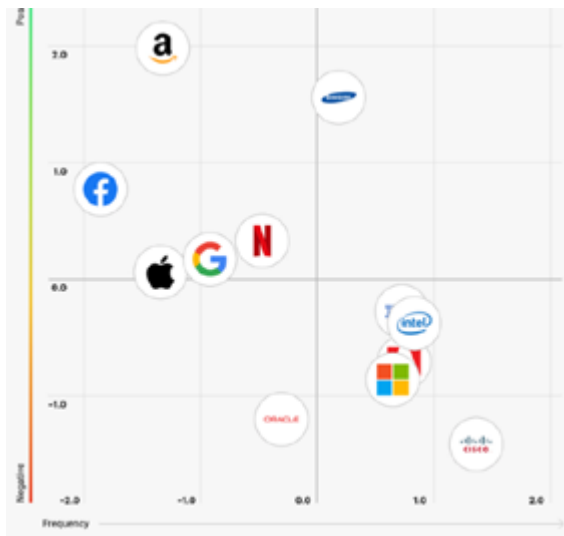




Parece ser más lo segundo.



Y como otro ejemplo de aplicación comparan el “valor” de innovación para diferentes empresas tecnológicas:





**En la base de datos, “innovación” es mencionada para Amazon con la misma frecuencia que Apple, pero menos positivamente para esta. ¿Suena lógico?** ¿Qué quiere decir esto? ¿Qué Amazon es percibida por empleados más positivamente que Apple en términos de innovación? ¿O que Amazon tiene una cultura de innovación más fuerte? ¿Entienden los empleados de Amazon (logística) mejor lo que es innovación que los de Apple (ingenieros, científicos)? ¿Qué concepto de innovación tiene cada uno?

### **III. ¿Es esto una medición de la cultura empresarial?**

**Es un masivo masajeo de palabras, bajo el nombre de Inteligencia Artificial que no define la cultura de ninguna empresa en particular** ya que está basada en una mezcla de opiniones de todo tipo, para después usar los “valores” para encajar (meter en una caja) a las empresas en ese marco de definición. Las palabras usadas por los empleados son arbitrarias (no es una encuesta) y no hablemos del sesgo de las opiniones mismas. ¿Quiénes y qué escriben en las reseñas anónimas y no solicitadas? ¿Recuerdas las que has escrito de restaurantes, hoteles o de algunos equipos o utensilios?

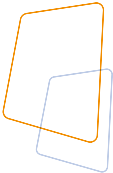
Hacen gala del gran tamaño de la “muestra”, pero **¿una muestra de qué?** De frecuencia de opiniones. ¿Pero el hecho de que tengan muchas opiniones lo hace confiable? Ver el artículo [\*\*\*10 Reasons You Shouldn't Trust Glassdoor Reviews\*\*\*](#).

**Uno puede estar más o menos de acuerdo en que esos “valores” son útiles para expresar y gestionar la cultura empresarial, pero no son una medición de la cultura, son una descripción de características** de empresas de acuerdo con opiniones expresadas por personas para otros propósitos que nada tiene que ver con cultura empresarial. El lector podría encontrar otras características que considere más adecuadas para sus propósitos y otras maneras de averiguar la realidad.

### **IV. Como hacerlo mejor**

**No basta con criticar, hay que ofrecer alternativas.** Por ejemplo, si en vez de utilizar una base de datos de opiniones de personas en general sobre empresas, creada para otros propósitos, se hubiera analizado una base de datos de

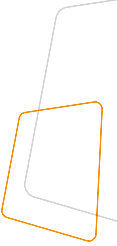




las evaluaciones personales de desempeño de empleados de cada empresa, se habrían encontrado otros indicadores de cultura. De hecho, esto puede ser un instrumento más idóneo para definir la cultura de una empresa en particular ya que refleja las expectativas del comportamiento de SUS empleados y su cumplimiento.

## V. ¿Para qué puede servir esta “medición”?

Los autores de la herramienta ofrecen una serie de usos para las calificaciones:



*“Comparar su empresa con competidores o con las calificadas como mejores en su clase, por ejemplo, en términos de innovación, agilidad u orientación al cliente”. Para que esto tuviera sentido, los números deberían indicar, por ejemplo, el grado de innovación. ¿Pero es esto una medida de innovación? Innovación se mide a través de los productos que se producen, su mercado, su competitividad, etc. Lamentablemente esos números no reflejan eso.*

*Lo dirigentes pueden determinar si sus empleados creen que la empresa cumple con sus valores, por ejemplo, en términos de respeto, integridad y diversidad. Los nueve valores **no son los valores que la empresa en particular quiere tener**, son nueve “valores” sacados de frecuencias de mención de centenares de empresas, **ni los números reflejan los deseos de los empleados**, son palabras semejantes usadas en opiniones fuera de contexto.*

*“Identificar problemas potenciales y oportunidades para mejorar su cultura.” Contrastar la imagen o políticas de una empresa con la percepción de sus empleados puede ser muy útil para establecer las disonancias, las brechas entre expectativas y percepciones, pero este no el caso. **Esto solo sería posible si los valores fueran los que la empresa quiere tener en su cultura, y las opiniones fueran el resultado de una encuesta u otra fuente confiable de opiniones sobre esos valores en particular.***



## VI. En resumen

¿Es esto una cuantificación de la cultura de la empresa? **Muchos entendemos “cultura” como algo que por su misma naturaleza no es medible ni cuantificable.**<sup>139</sup> Este ejercicio de análisis exhaustivo de una gran base de datos ofrece a lo sumo una tipificación de características de gestión basada en expresiones de empresas y opiniones de empleados. **No se puede responder con estos números “Cual es la cultura de Apple” o “Cual es la cultura de Unilever”. Tampoco se pueden responder a preguntas como “¿es mejor la cultura de Apple que la de Google?”** o “tiene Apple una cultura más intensa de innovación que Google?” Lo que se puede responder es cuan frecuentemente y en qué sentido los empleados de múltiples empresas opinan sobre algunos atributos de gestión.

Como con la gran mayoría de conceptos que se pretenden resumir en uno o varios indicadores o herramientas que pretenden simplificar comparaciones, estas mediciones de cultura serán usadas por dirigentes, consultores, escritores de artículos livianos, sin tratar de averiguar su origen y sus limitaciones. **El objeto de este capítulo ha sido mostrar lo que hay detrás, de donde viene, que se puede inferir y que no se puede inferir.**

**No se debe usar ciegamente como suele hacerse con muchos instrumentos de gestión y sobre todo con aquellos que tienen nombres atractivos.**

Y aquí viene a la memoria el aforismo sobre el análisis de cantidades masivas de datos: **si torturas suficientemente los datos, terminarán por confesar.**

**Manéjese con cuidado.**<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup> Irónico notar que en el mismo número del verano del 2019, la revista publica un artículo *A New Era for Culture, Change, and Leadership*, con una conversación del ampliamente reconocido gurú de la cultura empresarial, Edgar H. Schein, profesor emérito del MIT, con su hijo Peter A. Schein (todo en la familia), donde analizan el tema de la cultura en el sentido más tradicional de valores, supuestos compartidos y creencias.

<sup>140</sup> Darrell Huff, *Como mentir con estadísticas*, Ed. Crítica, 1965.



## Capítulo V.4

### *Rankings de RSE/Sostenibilidad: Cualquier coincidencia es pura coincidencia*

¿Sirven para algo los rankings de responsabilidad/sostenibilidad o más bien contribuyen a la confusión y la pérdida de confianza sobre las actividades de las empresas en este sentido?

#### *I. Introducción*

Hay más de un centenar de instituciones que califican y hacen rankings de las empresas de acuerdo con sus puntajes en algunas medidas de sostenibilidad o responsabilidad. Dado que **no existe una tipificación de lo que es responsabilidad/sostenibilidad** y que en gran medida depende la misma empresa y del contexto en que opera **cada una de estas instituciones tiene sus propias definiciones, criterios y metodologías que les permiten diferenciarse de las demás en una competencia por el negocio**. Usan diferentes fuentes de información y lo que, para el suscrito es mas grave, tienen su propia definición de lo que es sostenibilidad, y la aplican a todas las empresas, aunque en algunos casos distinguen por sector industrial, cuando la responsabilidad ante la sociedad es algo que determina la empresa, en función de sus circunstancias y su contexto, no las calificadoras de acuerdo con su modelo de lo que ellas crean que debe ser su sostenibilidad.

**Pero la presión por la comparabilidad entre empresas es muy fuerte y se suelen ignorar estas dificultades y se trata de uniformar algo que por su naturaleza no es “uniformable”.**

Por ejemplo, si bien las emisiones de gases de efecto invernadero, que contribuyen al cambio climático, son producidas por todos nosotros y todas las empresas, **su relevancia en el puntaje de sostenibilidad debe ser diferente para una empresa de consultoría que para una empresa petrolera y debe medirse en función de**



**todo su contexto.** Por ejemplo, **para un banco, su contribución no está en las oficinas, lo más relevante es la contribución a las emisiones de las inversiones que se hacen con los préstamos que otorga.** De allí que su responsabilidad está en el destino de los préstamos que otorga y las condiciones de comportamiento que impone. El impacto sobre la cadena de valor de una empresa manufacturera no es solo función de las magnitudes envueltas, sino del **poder de la empresa y su utilización en cambiar el comportamiento** de sus suplidores.

Ente esta situación es de esperar que haya poca coincidencia entre los rankings usando diferentes definiciones, criterios y metodologías. **Esto causa confusiones entre los usuarios de las calificaciones, especialmente los menos expertos,** cuando observan grandes discrepancias en las evaluaciones de una misma empresa por diferentes instituciones. Esto también **conduce a una pérdida de confianza de la sociedad, no solo en las calificaciones, sino en la sostenibilidad** misma. Se refuerza la creencia de que todo es una manipulación, un *greenwashing*, una utilización de la sostenibilidad para engatusar al público.

**En este capítulo analizaremos y compararemos dos rankings de empresas por su sostenibilidad/responsabilidad,** el *2019 Global 100 results* (*most sustainable companies in the world*) de la revista *Corporate Knights*, CK (*“the magazine for clean capitalism”*) y el *2018 Global CR RepTrak® Top 10 Companies* del *Reputation Institute*, RI.<sup>141</sup> Ninguno de los dos es un modelo que seguir.

**El objetivo de este artículo no es demostrar que producen resultados diferentes,** esto es algo bien conocido, tampoco es hacer generalizaciones sobre los rankings ya que solo analizamos dos de ellos. **El objetivo es precisamente el contrario, es profundizar sobre las características de algunos rankings y advertir sobre los riesgos de las generalizaciones,** analizando dos casos en extremos opuestos en cuanto a metodología. Al final del artículo presentaremos una serie de lecciones aprendidas de este análisis.

## **II. Dos rankings opuestos, diferentes criterios, diferentes audiencias**

La siguiente tabla presenta los resultados del análisis de las principales caracte-

<sup>141</sup> La edición del 2016 la analizamos en detalle en *Otro ranking de RSE: ¿De qué?, capítulo I.10 del volumen IV.*



rísticas de ambos rankings que merecen ser destacadas para su comprensión y utilización.

Característica	Corporate Knights	Reputation Institute
<b>Criterios</b>	Cinco criterios: Gestión de recursos Gestión del personal Gestión financiera Ingresos responsables Responsabilidad de proveedores	Tres criterios con nueve dimensiones. <b>Gobernanza:</b> Ética, honestidad en los negocios, transparencia. <b>Ciudadanía:</b> Influencia positiva en la sociedad, conciencia ambiental, apoyo a buenas causas. <b>Ambiente laboral:</b> Remuneración justa, preocupación por su bienestar, igualdad de oportunidades
<b>Empresas a clasificar</b>	Todas las empresas que cotizan en bolsas de todo el mundo, con ingresos superiores a US\$1.000 millones	140 empresas nominadas (¿sobre qué bases?) de todo el mundo.
<b>Empresas en el ranking final</b>	100	100
<b>Que se evalúa</b>	Comportamiento reportado	Percepción, no realidad
<b>Quien evalúa</b>	La revista <i>Corporate Knights</i>	Público (que se dice) informado sobre RSE
<b>Sesgo</b>	En principio no hay sesgo. Todo tipo de empresas	Empresas con interacción con el consumidor, cobertura frecuente en los medios
<b>Principal audiencia del ranking</b>	Las mismas empresas, inversionistas responsables.	Las mismas empresas, el <i>Reputation Institute</i>
<b>Principal uso</b>	Retroalimentación, inversión.	Jactarse, <i>greenwashing</i> . Venta de servicios del <i>Reputation Institute</i>

A lo mejor el lector habrá notado cierto sesgo (¿sutil?) de mi parte contra el *Reputation Institute*. Ello es resultado de mi análisis de la versión del 2016 citada arriba.

No es que CK sea muy conocida por su pericia en calificaciones de sostenibilidad, no juega en la misma liga que RobecoSam, MSCI, oekom o Vigeo Eiris entre muchas otras. Y tampoco es que CK pueda presumir de riguroso. Por ejemplo, **en la presentación hay una perla sobre la primera calificada:** *Un abrumador 82% de los ingresos de Chr. Hansen contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.* Como hemos analizado en varios artículos, estas aseveraciones le quitan credibilidad.<sup>142</sup>

<sup>142</sup> Para no repetir ni alargar el artículo sugerimos ver [¿Contribuyen las empresas a los ODS o los ODS a la delusión por las empresas?](#)



De la tabla precedente se puede ver por los criterios listados cada uno establece, ex ante, lo que cree es sostenibilidad de la empresa. Además, debe quedar claro que no son comparables, una hace un análisis de información del dominio público sobre centenares de empresas y la otra hace una encuesta de percepción entre un público supuestamente informado sobre un número de empresas preseleccionado. **No es de esperar que sean coincidentes, pero sí sería de esperar que algo tuvieran en común si ambos se refieren a lo mismo, sostenibilidad/responsabilidad, aunque con diferentes criterios. O confirma que la confusión está plenamente justificada.**

### III. Resultados: Cualquier coincidencia es pura coincidencia

Estos son los resultados de ambos rankings (para no alargar el artículo solo incluimos las primeras 30 empresas del de CK, aunque en la comparación tomamos en cuenta todas las 100):

TOP 30 CORPORATE KNIGHTS			
1 Chr. Hansen Holding A/S	Denmark	16 ERG S.p.A.	Italy
2 Kering SA	France	17 Analog Devices, Inc.	United States
3 Neste Corporation	Finland	18 Novartis AG	Switzerland
4 Ørsted	Denmark	19 CEMIG	Brazil
5 GlaxoSmithKline	United Kingdom	20 Sanofi	France
6 Prologis, Inc.	United States	21 Ericsson	Sweden
7 Umicore	Belgium	22 Bombardier Inc.	Canada
8 Banco do Brasil S.A.	Brazil	23 UPM-Kymmene Oyj	Finland
9 Shinhan Financial Group	South Korea	24 BNP Paribas SA	France
10 Taiwan Semiconductor	Taiwan	25 City Developments Ltd.	Singapore
11 Pearson PLC	United Kingdom	26 bioMérieux SA	France
12 Outotec Oyj	Finland	27 Royal KPN NV	Netherlands
13 McCormick & Company	United States	28 Siemens AG	Germany
14 Cisco Systems, Inc.	United States	29 Valeo SA	France
15 Natura Cosmeticos S.A.	Brazil	30 LG Electronics Inc.	South Korea





## TOP 100 REPUTATION INSTITUTE



Lo primero que le debe saltar a la vista al lector, es que **probablemente ha oído hablar de muy pocas de las empresas en el ranking de Corporate Knights y de casi todas del del Reputation Institute**. He allí uno de los principales problemas de los rankings: la selección de las empresas a clasificar. El RI selecciona empresas que tienen relación directa con el público al que se invita a calificar.

**Pero tiene un inmenso problema metodológico.** Repetimos la pregunta que hacíamos en el análisis del 2016 sobre los rankings en RSE del RI:

*¿Puede un lector calificar la responsabilidad de más de 140 empresas en términos de los nueve indicadores: respaldo a buenas causas, influencia positiva en la sociedad, responsabilidad ambiental, transparencia, ética, justicia en sus negocios, remuneración, bienestar e igualdad entre los empleados?*

140 empresas, nueve criterios, 1 260 combinaciones. Retamos al lector que haga esto con una empresa, cualquiera, aun en la que trabaja. El ranking del RI es más de conocimiento del logo que de **la realidad de la empresa, que no forma parte del análisis**. En este caso **aplica claramente el efecto aureola**, la tendencia que tenemos de extrapolar algo que conocemos sobre la empresa a muchas otras cosas de las que no sabemos nada, que inclusive no tienen nada que ver con aquello.<sup>143</sup>

<sup>143</sup> Ver... *¿Se puede manipular la reputación?: El efecto aureola, capítulo III.10 del volumen II.*



Hay unos casos que son ilustrativos de los problemas mencionados. Uno es el caso de Google/Alphabet. CK hace la evaluación de la empresa *Alphabet*, que es la casa matriz de Google, y la califica en el número 51. RI lo hace entre el público y debe recurrir al nombre de Google, ya que *Alphabet* lo conocen muy pocos. Y muy posiblemente **el ranking número uno del RI refleje que todos lo usan el buscador y por el efecto aureola extrapolan su utilidad, su familiaridad, a su responsabilidad.**<sup>144</sup>

Algo similar sucede con **Unilever, una de las empresas calificadas como entre las más responsables del mundo** por los expertos en el tema y otras instituciones más reputadas, que aparece en el puesto 65 en el CK. Aparece en el puesto 98 en el RI porque el público la conoce poco por ese nombre. Si hubieran preguntado por algunos de sus decenas de productos (Dove, Knorr, Lipton, Batedas, Ben and Jerry, Maizena, Q-Tips, Noxzema entre otras) la calificación muy posiblemente hubiera sido superior.

Lo mismo sucede con **Kering, que también implementa una estrategia firme de responsabilidad** y es líder en la cuantificación del impacto financiero de la información no financiera. Aparece como número 2 en el CK, pero no aparece en la del RI porque es muy poco conocida con ese nombre. ¿Sabía Ud. que entre sus marcas están Gucci, Bottega Veneta, Balenciaga, Saint Laurent y otras diez marcas?

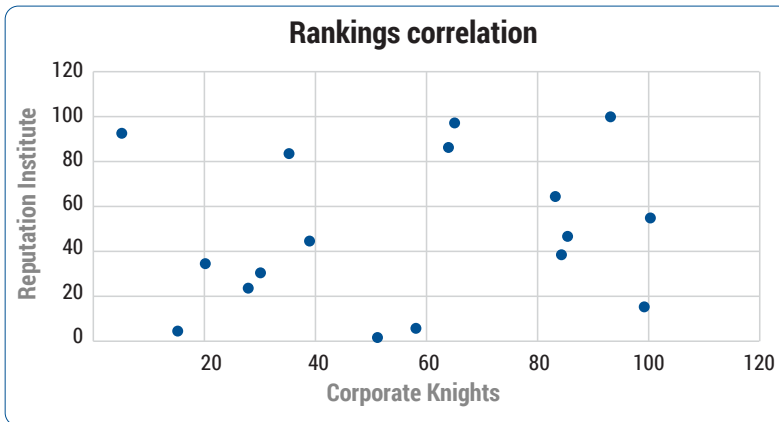
¿Coinciden algunas empresas en ambos rankings? Empresas que aparecen en las cien primeras en ambos rankings:

Empresa	Corporate Knights	Reputation Institute
GlaxoSmithKline	5	92
Natura	15	4
Sanofi	20	34
Siemens	28	23
LG	30	30
ING	35	83

<sup>144</sup> Una confirmación de esto es que el ranking *100 Best Corporate Citizens* de la revista *Corporate Responsibility*, publicado en mayo del 2019 no incluye a *Google/Alphabet* entre las 100 empresas. Es de destacar que **la metodología de este ranking es relativamente rigurosa**, basada en el análisis de información pública sobre 134 factores en 7 categorías (Cambio climático, Relaciones laborales, Medio ambiente, Finanzas, Derechos humanos, Gobernanza, *Stakeholders* y sociedad). Se basa en empresas de EE. UU., o sea que esta empresa no compete en el ranking con el resto del mundo.



HP	39	44
Google/Alphabet	51	1
Novo Nordisk	58	5
Nokia	64	86
Unilever	65	97
Samsung	83	64
Adidas	84	38
Campbell	85	46
Accenture	93	99
BMW	99	14
Panasonic	100	55



No vale la pena comentar las diferentes calificaciones para las 17 empresas comunes, en algunos casos extremas, entre ambos rankings. Solo lo presentamos para satisfacer una posible curiosidad del lector. **De las 200 empresas solo 17 son comunes, 183 solo aparecen en una de las listas.** Y el gráfico muestra la inconsistencia entre ambos rankings. En el ideal, todos los puntos deberían estar sobre una línea recta de 45 grados. Mientras los puntos estén más dispersos, mayores son las discrepancias.



## IV. Lecciones aprendidas

Como comentábamos, lo importante no son las diferencias entre los números. Lo importante son las lecciones que nos dejan estas comparaciones:

No hay ni puede haber uniformidad en las calificaciones de la sostenibilidad de las empresas por el hecho de que no solo no hay consenso sobre lo que es, sino que además es específica para cada empresa, dependiendo de sus circunstancias y su contexto. Aunque hay algunos elementos que son comunes a todas las empresas son muchos más los elementos que son específicos.

Ello no obsta para que se hagan las calificaciones de las empresas, que proporciona valiosa información a la sociedad, pero debe priorizarse la confiabilidad de las metodologías. Pero su comparación, de algo que no es comparable, un ranking se presta más a confusión que a clarificación.

El ideal es evaluar cada una en su especificidad y su contexto, pero la presión por la uniformización y la comparación es muy alta. Nadie puede resistir una lista de los mejores, de lo que sea.

Lamentablemente la situación actual contribuye a confusión y a la pérdida de credibilidad de la sociedad, no solo sobre las calificaciones, sino además sobre las motivaciones de las empresas para encarar su sostenibilidad.

Y los interesados deben analizar que hay detrás de las calificaciones y no tomarlas a ciegas.



# Capítulo V.5

## Rankings de responsabilidad social de empresas: Una metodología más confiable

### I. Rankings de responsabilidad/sostenibilidad: ¿Para qué sirven? ¿Sirven?

**E**l ranking de empresas por su responsabilidad o sostenibilidad es un negocio muy amplio y que despierta mucho interés. Son muchas las instituciones que se dedican a ello y muchas las empresas que quieren ser consideradas. Producen resultados que son atractivos para su difusión en los medios y que despiertan mucho interés por parte del público. **Nada es más atractivo que una lista, sobre todo si jerarquiza algo, mejores películas, mejores restaurantes, mejores playas, mejores empresas.** Y produce resultados que son aprovechados por muchas de las empresas que quedan bien, para alardear de responsabilidad. Que si fuera cierto, sería justo.

**Pero en muchos casos los rankings no reflejan lo que comúnmente se cree que reflejan.** los “usuarios” extrapolan o interpretan los resultados más allá de lo que la metodología realmente refleja. Estos usuarios no suelen, ni tienen la capacidad, de analizar que hay detrás del ranking, que quiere decir en realidad, y los productores de los rankings no hacen advertencias sobre su interpretación, y aunque lo hicieran, se ignorarían por pereza.

**A veces, los rankings se basan en percepciones del público,** que no suelen conocer las acciones en responsabilidad de las empresas, sino la comunicación que de ellas hacen las empresas, o lo más frecuente y más pernicioso, es que esa percepción es una extrapolación de lo conocida o popular que es la empresa como si ello representara responsabilidad.<sup>145</sup> **En otros casos se basan en informaciones**

<sup>145</sup> Ver *¿Se puede manipular la reputación?: El efecto aureola (capítulo III.10 del volumen II)*, y un famoso ranking que se basa en ello *Otro ranking de RSE: ¿De qué? (capítulo I.10 del volumen IV)*.



**proporcionadas por las empresas**, que pueden no reflejar la realidad. **Y en todos los casos reflejan un “modelo de sostenibilidad” de lo que aquellos que hacen los rankings creen que es importante y se generaliza como si fuera de aplicación universal.**

Cada una de las decenas de rankings tiene su propia metodología, muchas veces no muy explícita, lo que produce **resultados muy divergentes y no comparables, que le suele restar credibilidad a la responsabilidad empresarial, más que a los mismos rankings.** Para los productores de rankings ello es irrelevante, lo que les importa es la publicidad que se genera y las oportunidades de vender servicios de consultoría. “Regalan” el ranking para vender servicios (como casi nos regalan la impresora para que compremos la tinta). Y las empresas que salen bien paradas, los destacan y las que no, los ignoran, o buscan otro donde salgan mejor calificadas.

Hemos escrito varios artículos sobre el tema,<sup>146</sup> el más reciente de los cuales es el capítulo anterior, donde destacamos dos rankings muy contrastantes para sacar una serie de lecciones para interpretar mejor los resultados y evitar extrapolaciones espurias.

Ante estas circunstancias es muy **oportuno comentar un ranking que supera muchos de los problemas** y que por su metodología es más confiable y produce resultados más generalizables, menos dependientes de percepciones o de información irrelevante.

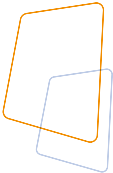
## **II. Un ranking más confiable: Just Capital**

Just Capital es una institución sin fines de lucro fundada en el 2013 por un grupo de líderes de la sociedad civil, de las finanzas y del mundo empresarial. ***El del 2020*** es el tercer **ranking de empresas** que producen. Por sus características, en especial sus promotores y sus fuentes de recursos, Just Capital es **una institución independiente de intereses lucrativos o de figuración. Su objetivo es la promoción de un capitalismo responsable.** Es de notar que la metodología tiene

---

**146** Ver [Mis quince artículos sobre rankings de la responsabilidad social de empresas y expertos.](#)






limitaciones ya que por su naturaleza solo puede jerarquizar empresas de un mismo país, aunque podría ser aplicable a una región relativamente homogénea en sus expectativas sobre la responsabilidad social de las empresas. No obstante, es instructivo analizar la metodología, muy diferente de las tradicionales, por las **lecciones que puede aportar a otras instituciones** que hacen rankings más amplios.

A continuación, destacamos y comentamos los ***elementos distintivos de la metodología***, que le confieren confiabilidad y que corrigen las principales deficiencias de los rankings tradicionales<sup>147</sup>:

## 1. Aspectos relevantes para la sociedad

Mediante encuestas y grupos de sondeo se determinan los aspectos de las actuaciones de las empresas que son relevantes para la sociedad y su importancia relativa para determinar además los pesos en los diferentes componentes usados en la evaluación de las empresas. A diferencia de la mayoría de los rankings, que suponen lo que es importante y cuan importante es para la sociedad, generalmente basado en la opinión de “sus expertos”, **este ranking utiliza lo que la sociedad opina que es relevante y cuan relevante es**. Hay que reconocer que la “sociedad” no es un colectivo uniforme y sus miembros tienen opiniones muy variadas, pero por las consultas los resultados serán más relevantes que los basados en opiniones de expertos, muchas veces alejados de esta “sociedad”. Adicionalmente, Just Capital produce rankings por categorías de *stakeholders*, que presumiblemente son un colectivo más uniforme, lo que los hace más relevantes todavía.



## 2. Evaluación de las empresas

Basado en estos resultados, se desarrollan indicadores que reflejen las consultas y se recopila la información sobre el desempeño de las 1 000 empresas del índice bursátil Russell. Esta información se usa para desarrollar la calificación de cada empresa y su rango. **Esta evaluación no depende de información proporcionada por las mismas**

---

<sup>147</sup> Ver [JUST Capital Ranking Methodology](#).



**empresas, ni de percepciones del público, ni de una muestra de empresas seleccionada por la institución calificadora.** Se basa en información, relevante para los intereses de la sociedad, recopilada por instituciones especializadas.

### 3. Revisión de la información

Se le da la oportunidad a las empresas de analizar la información recopilada y enviar sugerencias de revisiones antes de determinar los puntajes y el rango. Es un procedimiento justo, a diferencia de la mayoría de los rankings que, o usan información proporcionada por las empresas, o información del dominio público, pero no constatada con las empresas, o percepciones de un público que no conoce las actividades de responsabilidad social de las empresas.

### 4. Rankings

Los rankings se determinan basados en los valores resultantes de la evaluación de las empresas sobre los indicadores que han sido considerados relevantes por la sociedad y sus pesos relativos. **Producen un ranking general, por sectores industriales, por los aspectos relevantes identificados y por grupos de *stakeholders*, para facilitar la comparación más detallada entre empresas.**

No comentaremos los resultados del ranking, por ser de menor interés para nuestros propósitos.<sup>148</sup> Pero sí vale la pena destacar que muchas de las empresas no son conocidas por el público en general, **no es ranking de popularidad como algunos** (por ejemplo, el del *Reputation Institute*), o de la calidad o lo completo de la información presentada por las mismas empresas (como el de *Corporate Knights*) pero sí **refleja un ranking de las empresas en función de su desempeño en los aspectos que la sociedad considera relevante**, que es lo que a ella le interesa.

---

<sup>148</sup> El lector interesado puede verlo en [Just Capital 2021 Overall Rankings](#).





### **III. En conclusión**

De esta breve descripción se puede apreciar que esta metodología corrige muchos de los problemas de los rankings tradicionales. No obstante, es de destacar que es un procedimiento muy elaborado y costoso, no apto para quienes buscan una salida fácil y pretenden que sus beneficios, en términos de publicidad y de futuros negocios, excedan los costos de producción de los rankings. Y es solo aplicable a empresas de un mismo país o un región relativamente homogénea en términos de las expectativas de la sociedad sobre la responsabilidad de las empresas.<sup>149</sup>

---

**149** Invitamos al lector a considerar además las lecciones desarrolladas en el capítulo precedente, junto con las de esta metodología para apreciar mejor los problemas de los rankings, cómo interpretarlos y cómo es posible hacerlos más confiables.



# Capítulo V.6

## Revisión del Código del Buen Gobierno de España: Modernización fallida

### I. Introducción

En julio del 2020 se publicó una revisión del *Código de Buen Gobierno de la Comisión del Mercado de Valores*, CNMV, de España, de la más reciente versión del 2015. **La revisión vuelve a desaprovechar oportunidades de contribuir a mejorar el impacto de las grandes empresas en la sociedad y crea dudas en cuanto a lo que es su responsabilidad ante la sociedad.**

La descripción de los cambios se puede ver en la *Nota de Prensa de la CNVM*. En este capítulo analizaremos solamente los cambios que afectan mas directamente a la responsabilidad social de las empresas, siguiendo las líneas de los cuatro artículos que escribimos, con Helena Ancos, sobre la revisión del 2015.<sup>150</sup>

**Comentaremos los cambios en cuatro tópicos:**

- 1 La Remuneración de los consejeros**
- 2 El Balance de género en el Consejo**
- 3 La Información no financiera; y,**
- 4 La consideración de la RSC<sup>151</sup> entre las empresas cotizadas.**

El tercer tópico no lo habíamos cubierto en esos artículos, pero sí en otros con motivo de la aprobación por la Comisión Europea de las disposiciones.<sup>152</sup>

<sup>150</sup> Ver *Cuatro artículos sobre el Código de buen gobierno para las sociedades cotizadas*.

<sup>151</sup> Aunque siempre optamos por el termino RSE, en este articulo usaremos el de RSC por ser la denominación a que se refiere el Código y la más común en España.

<sup>152</sup> Ver el artículo *Obligación de presentar información no financiera en Europa: ¿Se justifica el optimismo?*



## II. Remuneración de los consejeros<sup>153</sup>

En el tema de remuneraciones en la revisión se han hecho **algunas aclaraciones tendentes a mejorar la correlación entre remuneración y comportamiento del consejero** y se refieren al “establecimiento de una cláusula de reducción ‘malus’ basada en el **diferimiento por un período suficiente del pago** de una parte de los componentes variables que implique su pérdida total o parcial en el caso de que con anterioridad al momento del pago se produzca algún evento que lo haga aconsejable” (Nota de Prensa). Además, se establece **la obligación de la tenencia de los instrumentos financieros** recibidos en bonificación por un periodo mínimo de tres años.

Pero continúan con la misma línea que comentábamos en la revisión del Código en el 2015<sup>154</sup>: **una gran oportunidad perdida al no incluir entre los componentes variables de la remuneración uno que estuviera relacionado con el rendimiento de la empresa en sus responsabilidades sociales, ambientales y de buen gobierno y no solo relacionados con el rendimiento financiero**. Y todo ello a pesar de las múltiples alusiones (¿saludos a la bandera?) que hace el código sobre la importancia del interés social. La CNMV demuestra fehacientemente que lo que le que importa son los inversionistas, **su visión es miope** sobre la razón de ser de las empresas, en pleno siglo XXI, en plena pandemia.

## III. Balance de género en el Consejo<sup>155</sup>

En la versión del 2015 el Código recomendaba que los Consejos tuviesen no menos del 30% de consejeros del género femenino a ser logrado antes del 2020. En esta versión (recomendaciones 14 y 15) **el porcentaje se ha elevado al 40%, con un plazo hasta finales de 2022**, aunque mientras tanto el porcentaje no debería ser inferior al 30%. La realidad es que todavía se está lejos de lograr el nivel del 30%. **A finales del 2019 había 300 mujeres consejeras entre los 1 296 consejeros de**

<sup>153</sup> El tópico lo habíamos considerado en detalle en el artículo [Código de Buen Gobierno: Remuneraciones de los consejeros, capítulo IV.3 del volumen IV.](#)

<sup>154</sup> Ver nota al pie precedente.

<sup>155</sup> El tópico lo habíamos considerado en detalle en el artículo [Código de Buen Gobierno: Cuotas para mujeres en los Consejos, capítulo IV.2 del volumen IV.](#)



**las empresas cotizadas, el 23,1%**, según el informe *Las mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas*. Pero las consejeras ejecutivas son apenas el 5,5%.

Adicionalmente, reconociendo que el problema radica en la disponibilidad de consejeras potenciales, **recomienda que las empresas fomenten el aumento del número de altas directivas. Es necesario.** En la alta dirección en las empresas del Ibex había una presencia femenina del 15,7%. El contraste entre el relativamente elevado número de consejeras y el reducido número de las Consejeras Ejecutivas y altos cargos **hace pensar que se nombran para cumplir con las recomendaciones y no necesariamente por convencimiento.** Es más fácil nombran una consejera que un alto cargo o una consejera ejecutiva..

Y la participación de la mujer sigue siendo una aspiración, recordemos que el Código no constituye obligación de cumplimiento. En Alemania, Italia, Francia, Bélgica, Islandia o Noruega las empresas cotizadas deben cumplir una ley de cuotas, con el objetivo de lograr un 30%-40% de consejeras. **España está 20 puntos por debajo de Francia y 13 puntos por debajo de Italia.**<sup>156</sup>

**¿Basta con sugerir elevar el porcentaje de mujeres al 40%** con un plazo hasta finales de 2022? Y que se **reconozca la importancia de aumentar la participación de las mujeres en la alta dirección**, lo que tenía el potencial de ampliar el pool de mujeres más preparadas para eventualmente asumir posiciones de consejeras, en su empresa o en otras?<sup>157</sup>

**No, no basta.** Cierto es que correspondería a una legislación de cuotas como existe, por ejemplo, en Alemania, Italia, Francia, Bélgica, Islandia o Noruega para las empresas cotizadas, con el objetivo de lograr un 30%-40% de consejeras. **Pero sí, el Código puede hacer más.**

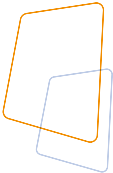
**Se ha perdido una oportunidad de relacionar la remuneración variable de los consejeros y el porcentaje de mujeres en el Consejo y de exigir su reporte.** Si la aprobación de una ley de cuotas se considera difícil de lograr, el Código debió

---

<sup>156</sup> Pero ¿son efectivas las cuotas o solo logran la apariencia de participación? Ver el artículo *Una vez más: ¿Son efectivas las cuotas para mujeres en los Consejos?*

<sup>157</sup> *Diversidad de género en la empresa: Implicaciones para la gestión, capítulo III.4 del volumen 4.*





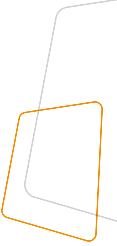
recomendar que una parte de la remuneración variable estuviese determinada por el logro de aumentos de la participación de mujeres en los Consejos y en la alta dirección.

**La revisión del código debió incluir una recomendación a lo largo de las siguientes líneas:**

### **Recomendación**

**“Un parte de la remuneración variable de los consejeros debe estar determinada por avances en la participación de las mujeres en los Consejos y en la alta dirección.**

**Las empresas deberán reportar en sus estados de información no financiera, de acuerdo a lo establecido en la Ley 11/2018, los porcentajes de mujeres en los Consejos y en la alta dirección, las políticas y estrategias vigentes para el aumento de esa participación, las medidas adoptadas en el período de reporte, los indicadores que utilizan para medirlo, el nexo entre la remuneración variable de los Consejeros con el progreso en estos indicadores y los valores monetarios y porcentuales de las remuneraciones, a nivel agregado de todos los Consejeros, resultantes de las medidas adoptadas.”**



**¿Lo harán? Obviamente no, pero sería un gran logro.**

Y nótese que la Recomendación deja **amplia libertad a las empresas** de definir sus estrategias, los nexos, los indicadores y su forma de reportar. Es de esperar que después de algunos años de analizar los reportes, la CNMV podría **establecer estándares y/o lineamientos** que los hicieran los logros comparables entre las empresas.

## **IV. Información no financiera**

La revisión añade una recomendación de que **“la sociedad defina y promueva una política relativa a la comunicación y contactos con accionistas e inversores institucionales en el marco de su implicación en la sociedad,... cuente también con una política general relativa a la comunicación de información económico-financiera,**



**no financiera y corporativa** a través de los canales que considere adecuados (medios de comunicación, redes sociales u otras vías) que contribuya a maximizar la difusión y la calidad de la información a disposición del mercado, de los inversores y demás grupos de interés” (énfasis añadido).

**Con los inversionistas: contactos (y consultas). Con los demás grupos de interés: una política de información (camino de una sola vía). A la antigua.**

El Código no cubre el tipo de información no financiera que debe reportarse, porque presumiblemente ello está suficientemente establecido en la normativa europea, que ha sido ya traspuesta en la legislación nacional en la [Ley 11/2018, del 28 de diciembre](#).<sup>158</sup>

**Pero de nuevo, es una oportunidad perdida al no reiterar la obligación del reporte de información no financiera, contemplada en la ley española.** La inmensa mayoría de las empresas cotizadas españolas están cubiertas por la [Directiva Europea 2014/95](#), y en todo caso, como lo establece la misma Directiva, ello “no debe impedir a los Estados miembros exigir la divulgación de información no financiera a empresas y grupos que no sean empresas sujetas a la presente Directiva”.

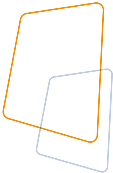
Adicionalmente y en respaldo a la participación de la mujer en los Consejos, debió recomendar que se reportaran, explícitamente en el contexto de las obligaciones esa ley y Directiva, las acciones tomadas en el logro de participación de las mujeres en los consejos y en la alta dirección. En esa ley solo se pide reportar sobre “... las medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres; planes de igualdad...”.

Si bien **la legislación citada no le otorga explícitamente responsabilidades de supervisión de la información no financiera a la CNMV**, en la práctica, la CNMV [solo verifica si ha sido presentada de forma completa](#) y puede solicitar aclaraciones cuando encuentra deficiencias. Aun cuando la Directiva 2014/95 de la Unión Europea pide únicamente que los auditores legales y las sociedades de auditoría comprueben que se haya facilitado el estado no financiero o el informe separado,

---

**158** Por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.





en su transposición a la legislación nacional, España incluyó el requisito de **verificación independiente del informe**. Pero hay que enfatizar que ello no es una auditoría de la calidad, relevancia o veracidad de la información, es una verificación (*limited assurance*), en general, limitada a constatar que la información requerida está incluida y que se cuenta con procesos razonables para su recopilación. La presentación de esta información no financiera es obligatoria, por ley, para un conjunto de empresas, pero **la verificación de su confiabilidad es limitada**.

El Código debió haber enfatizado la importancia de la información no financiera, la necesidad de asegurar su confiabilidad y reiterar los requerimientos legales.

## V. RSC o sostenibilidad: ¿Progreso o semántica?

Y ahora pasamos a la razón de ser este capítulo y la razón de ser las empresas. En la revisión del 2015 habíamos destacado, positivamente, la novedosa inclusión de lenguaje referido a la responsabilidad social de las empresas, que citaba el término en varias secciones relevantes. En esta revisión se ha cambiado la consideración de esta responsabilidad. Según la nota de prensa, “...se han realizado algunos ajustes técnicos en las recomendaciones 53, 54 y 55 y **se ha sustituido el término responsabilidad social corporativa por el más amplio y utilizado actualmente de sostenibilidad en relación con aspectos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG)**.” (énfasis añadido).

Es oportuno mencionar que **la ley española citada arriba, transponiendo la Directiva Europea sobre información no financiera usa repetidamente el termino responsabilidad social de las empresas**, no sostenibilidad, no ASG (en inglés ESG, *Environment, Social and Governance*). **¿Sesgo explícito o implícito de la CNMV?**

Días después de la publicación de la revisión se publicaron dos análisis en este sentido por parte de los AA, Antonio Argandoña (***¿Ya no hay responsabilidad social?***) y Alberto Andreu (***La RSC ha muerto, ¿viva la sostenibilidad?***), con posiciones casi opuestas. El primero lamenta:

“Yo, sinceramente, prefiero actuar por **responsabilidad moral**, y pienso que la razón principal por la que un directivo ha de ser responsable es



*porque es «la» manera de ser buen directivo. La ley está bien, pero hecha la ley, hecha la trampa, y la ley no llega a todo: de hecho, el Código de Buen Gobierno no es obligatorio... **Estamos perdiendo el término «responsabilidad». Me parece un deterioro en la calidad, en la exigencia de lo que es la empresa y la tarea de dirigirla.** Ahora seremos sostenibles: medioambientalmente, socialmente y en términos de gobernanza. ¿Y si no lo soy? Lo disimularé. ¿Por qué he de ser sostenible? Porque esto mejora -dicen- la cuenta de resultados.” (énfasis añadido).*

Y el segundo celebra el cambio, esperando que ello evitará perpetuar el sesgo que tiene la RSC:

*“En torno a la RSC se ha generado un “efecto halo” asociado a los programas sociales y a la filantropía empresarial, efecto que había “secuestrado su verdadera naturaleza”... Será más difícil desprender a la RSC de su efecto halo vinculado a lo social, que darle nuevos contenidos al concepto de Sostenibilidad Corporativa, aun cuando esta figura pudiera estar inicialmente más vinculada a lo medioambiental... **Hoy creo que hay que felicitarse por el paso que ha dado el regulador,...** pasar conceptualmente de la RSC a la Sostenibilidad...” (énfasis añadido).*

Pero yo no creo que el regulador haya hecho el cambio porque quiera evitar el sesgo que algunas empresas decimonónicas tengan de la RSC como sinónimo de filantropía e inversión social. **Para las 3.200 empresas cubiertas por el Código esto es (¡debería ser!) una etapa superada (pero a lo mejor no lo es para los autores de la revisión).**

Como analizo a continuación **el cambio es producto de un sesgo del regulador. Y no es tema de semántica, es pernicioso.**

**La CNMV en esta revisión se ha quitado la careta y está firmemente del lado de los inversionistas** (como ya comentamos en el apartado de la información no financiera). ¿Era de esperar? Sí, entendible en la Comisión de Valores y Mercados, SEC (*Securities and Exchange Commission*), de EE. UU., que se resiste a exigir el reporte de información no financiera, **pero no una CNMV de Europa, con su tradición de promoción del bienestar social**, y mucho menos en un gobierno progresista.





En otro capítulo<sup>159</sup> decíamos **la CNMV se hacía trampas en solitario al pretender promover la responsabilidad empresarial, pero el subconsciente los traicionaba** (énfasis en el original):

*Otra oportunidad perdida, aunque en este caso es error de comisión, es el **enfaticar la maximización de valor económico como guía para la actuación del Consejo**, aunque reconoce que entre las responsabilidades del Consejo de Administración (Recomendación 12) se debe buscar el interés social:*

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

**Parecer que ahora se han sincerado: Su interés son los accionistas**, al más puro estilo capitalista, emulando a la SEC de EE.UU.

**No deja de ser cierto que una comisión de mercados de valores debe preocuparse de los intereses de los participantes en el mercado de valores, pero no es razonable que en pleno siglo XXI y en plena crisis social y económica se reduzca la prioridad de los intereses de la sociedad y se prioricen los de los inversionistas. ¡La razón de ser de las empresas ha cambiado!**

**Y esta tendencia a la modernidad (¿?) se está llevando además a los informes de responsabilidad social.** Un excelente artículo de Elaine Cohen, *[ESG Reports. The new gimmick?](#)* (Reportes ASG. ¿El nuevo artilugio?) lo analiza. Algunas empresas han comenzado a preparar informes ASG en substitución de los informes tradicionales de sostenibilidad o de RSC. Estos informes revierten la tendencia hacia la priorización de los *stakeholders* y priorizan la información que demandan

**159** Ver *[RSC en el nuevo Código de Buen Gobierno: Lo bueno, lo malo y lo feo, capítulo IV.1 del volumen IV.](#)*



los inversionistas. **En parte, para vencer la dispersión de criterios de análisis ASG, las empresas prefieren reportar los suyos, los que creen que son relevantes para el inversionista,** pero en buena parte es para aparecer más modernos.

Puede ser el comienzo de una tendencia a priorizar las necesidades de información de los inversionistas sobre las de los demás *stakeholders*. Esto es visible en la tensión entre estándares de reporte del GRI que tienen como objeto los *stakeholders* y los del *Sustainability Accounting Standards Board*, SASB, que tiene como objeto los inversionistas. **Pero la realidad de que ¡la información no financiera es financiera!**<sup>160</sup>

**Los inversionistas son más activistas que el resto de la sociedad y ejercen mayor influencia y la CNMV se ha decantado del lado de los primeros.**

## **VI. Postmodernismo: ¿Adelante hacia el pasado?**

Como argumenta el Prof. Argandoña, el término responsabilidad es mucho más que sostenibilidad, es un tema legal y financiero, **pero también moral**. Y yo añado a la argumentación del Prof. Argandoña que la **moderna concepción de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad** incluye no solamente la asunción de responsabilidades por sus impactos, positivos y negativos (como lo dice la definición de la Comisión Europea), **sino además por los que quiere tener para contribuir a una sociedad mejor.**<sup>161</sup> **La reacción de muchas empresas ante la pandemia ha demostrado que creen que su responsabilidad va más allá de ser “sostenibles” de acuerdo con algunos criterios de evaluación ASG.**<sup>162</sup>

Cuando Ferrari modificó su producción para producir respiradores para hospitales, cuando Bulgari produjo desinfectantes, cuando Prada y Armani se dedicaron a producir batas y máscaras médicas, entre muchos otros casos, fueron más allá de

<sup>160</sup> Ver [¿Es la información no financiera no financiera?](#), capítulo VI.1 de este volumen.

<sup>161</sup> Ver [¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?](#), capítulo I.2 del volumen III.

<sup>162</sup> Sobre si el término Sostenibilidad es más amplio que RSC lo habíamos analizado en [Responsabilidad Social, Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible: ¿Hasta dónde llega la responsabilidad de las empresas? capítulo I.3 del volumen III](#). Es más amplio a nivel de planeta, pero no a nivel de empresa. Ver también el artículo mencionado en la nota al pie anterior.



asumir responsabilidad por sus impactos. **Son buenos ejemplos de la diferencia entre responsabilidad y sostenibilidad.**

**¿Es un cambio sin importancia? No, no es una cuestión de actualización de términos. Y si es una cuestión de modernidad, lo es porque el concepto “moderno” de responsabilidad de la empresa ante la sociedad va más allá de la “sostenibilidad tradicional”. Si vamos a ser modernos, seámoslo con la “última”. Es una cuestión de las implicaciones de los términos usados. Refleja un sentimiento, o la falta de un sentimiento por parte de los autores de la revisión.**

El intento de la CNMV de “modernizarse” cambiando un término **supuestamente obsoleto** como la responsabilidad social de la empresa” por un término de más reciente creación como “sostenibilidad” nos permite apreciar una contradicción interna, en el sentido de **reemplazar un concepto más amplio, más rico, más acorde con la interacción empresa-sociedad actual, para describir el necesario comportamiento de las empresas, por uno más restrictivo, centrado en la misma empresa, sostenibilidad**, o por uno que define esa relación basada en indicadores sobre actividades medioambientales, sociales y la gobernanza corporativa, ASG, que al quererse estandarizar para uso de inversionistas, que no pueden/quieren analizar la realidad de cada empresa, no la pueden reflejar, a lo sumo reflejan la realidad de un conjunto agregado de empresas, del “promedio”.

**Mi responsabilidad es diferente de la tuya, mi realidad es diferente de la tuya, mi contexto es diferente del tuyo, mis capacidades son diferentes de las tuyas. Sí, tenemos responsabilidades comunes, pero lo que nos distingue son las no comunes, las que nos hacen especiales.**<sup>163</sup>

**Debemos regresar al pasado (!) y recuperar el verdadero sentido de la responsabilidad empresarial**, que, en aplicaciones deficientes, abusivas, a veces mal intencionadas, por parte de muchas empresas, se ha distorsionado. El **postmodernismo** requiere la recuperación del sentido perdido. **La consideración del papel de la empresa en la sociedad no puede prescindir de la palabra “responsabilidad”. Una empresa puede ser sostenible pero no ser responsable al no ejercer su capacidad de mejorar la sociedad.**<sup>164</sup>

<sup>163</sup> Ver *La RSE es la RSE y su circunstancia, capítulo 1.4 del volumen I.*

<sup>164</sup> Para una discusión amplia de la taxonomía de la responsabilidad, ver *Responsabilidad social: ¿de qué somos responsables?: Comentarios a Argandoña.*



¿Esta concepción utópica? Para muchas empresas sí, pero en el Código de Buen Gobierno se están considerando las empresas más sofisticadas de un país desarrollado.

## VII. En resumen

**La revisión del Código de Buen Gobierno vuelve a desaprovechar oportunidades para estimular a las empresas cotizadas, las más grandes, las que tienen mayores impactos económicos y sociales, las que pueden servir de ejemplo a las demás empresas, de mejorar su contribución al bienestar social.** Desaprovecha la oportunidad de relacionar la remuneración de los consejeros al logro de esas contribuciones. Desaprovecha la oportunidad de reiterar la obligación del reporte de información no financiera. Desaprovecha la oportunidad de estimular la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad y en el medio ambiente al preocuparse más de las necesidades de los inversionistas.

Prioriza los inversionistas sobre los demás *stakeholders*, como es de esperarse de un regulador del mercado de valores, pero desaprovecha la oportunidad de ampliar la mira de las empresas sobre sus responsabilidades. **El consenso actual de sociedades avanzadas es que la razón de ser de las empresas no es la de maximizar beneficios, es la de ser parte de la sociedad y contribuir a su bienestar, lo que va más allá de ser “sostenibles”. Debemos recuperar la versión de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, que va más allá de la responsabilidad por sus impactos e incluye lo que hace por mejorar la condición de la sociedad, más allá de los impactos de sus actividades. ¡Adelante hacia el pasado!**

**¿Que estoy hilando demasiado fino? Es posible que el gran público no entienda estas diferencias y las considere sutilezas, pero estamos analizando LA guía de referencia para el comportamiento de las grandes empresas que si deben saber distinguir. No es documento periodístico.**

**En la revisión del Código, la CNMV perdió una oportunidad de entrar en el siglo XXI de la responsabilidad empresarial y sucumbió a los críticos de la implementación abusiva de la RSC, que no refleja su concepción.**



## Capítulo V.7

### Paradoja de los consejos: ¿Mujeres si, competencias en sostenibilidad no?

Uno de los aspectos más críticos para la gobernanza de la sostenibilidad es la composición de los Consejos. Pero es relativamente ignorado. Son los responsables de las decisiones estratégicas de las empresas y, en teoría, deberían representar los intereses de los *stakeholders*, pero en la práctica representan mayormente los intereses de los accionistas.

Decimos que en teoría porque **las legislaciones, regulaciones y códigos voluntarios de gobernanza corporativa si bien no suelen reconocer explícitamente a otros *stakeholders* que no sean los accionistas, tampoco prohíben que se consideren sus intereses.** En la práctica, los accionistas tienen alguna influencia sobre el nombramiento de los consejeros, además de que muchas veces los incentivos que enfrentan están alineados con los intereses de los accionistas, ya sean explícitos en sus remuneraciones ligadas a los beneficios, ya sean implícitos por presiones de otros consejeros o por el temor de ser removidos o no renovados por algunos grupos de accionistas (aunque en la práctica esto son casos excepcionales más que la norma).

**Si estos consejeros son críticos para la gobernanza de la sostenibilidad, debería ser del interés de la sociedad y sus representantes y de los gobiernos a través de los reguladores, para que fuesen seleccionados en base a criterios de sostenibilidad, de interés por los demás *stakeholders*.** El caso de las mujeres en el Consejo es paradigmático, pero no suficiente.

**¿Pero han demostrado ese interés en sostenibilidad? Muy indirectamente y sin darse cuenta. En los países de la Unión Europea y sus instituciones ha habido gran interés en promover la participación de la mujer en los consejos,** sin embargo, no se logró establecer una Directiva que lo regulara y se dejó a criterio de cada país.<sup>165</sup> No obstante, en algunos países existen cuotas obligatorias. En el

---

**165** En marzo del 2020 la Comisión Europea retomó el tema con el objetivo de lograr cuotas obligatorias en todos los países de la Unión.



2008 Noruega obligó a las empresas cotizadas en bolsa a reservar por lo menos el 40% de los puestos en los consejos a mujeres, bajo pena de disolución. En los siguientes cinco años más de una docena de países establecieron cuotas similares a niveles de 30% y 40%. En Alemania, Bélgica, Francia e Italia las empresas que incumplan pueden ser multadas, disueltas o la remuneración de los demás consejeros retenida. España<sup>166</sup> y Holanda han preferido cuotas voluntarias sin penalizaciones. El Reino Unido solo estableció lineamientos.<sup>167</sup>

La directiva de la Unión Europea sobre el reporte de información no financiera pide que se **reporten las proporciones de mujeres en el consejo**, esperando que el reporte pueda incitar a las empresas a aumentar la participación, ya sea por convencimiento propio, ya sea para permitir a la sociedad civil disponer de información para presionar a las empresas.

**¿Por qué dijimos que esta es una manera indirecta y sin darse cuenta de promover la sostenibilidad?** La presión para aumentar la proporción de las mujeres en los consejos es no solo para revertir lo que ha sido una **discriminación, consciente e inconsciente**, sino porque se ha demostrado que la diversidad de opiniones y puntos de vista mejora la efectividad de las decisiones. **Pero hay algo de “corrección política” en este movimiento, pero démosle el beneficio de la duda y creamos que el movimiento es debido a la necesidad de revertir la discriminación y aprovechar los beneficios de la diversidad. ¿Pero por qué solo la diversidad en género?**

Pero lo interesante es que la participación de la mujer promueve además la sostenibilidad, aunque sin darse cuenta. Se ha demostrado que **las características emocionales de las mujeres son más afines a las que se necesitan para la promover la sostenibilidad.**<sup>168</sup> Decíamos en el artículo [\*¿Es la RSE femenina?\*](#)<sup>169</sup>:

---

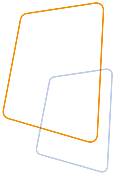
**166** Ver el análisis de esto en la revisión del Código de Buen Gobierno de España en el capítulo precedente.

**167** Para una evaluación del impacto y efectividad de estas medidas, ver [\*Una vez más: ¿Son efectivas las cuotas para mujeres en los Consejos?\*](#)

**168** Ver [\*Mis artículos sobre el liderazgo de mujeres en las empresas\*](#)

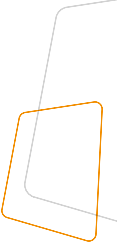
**169** Ver el capítulo III.4 del volumen III.





*Aunque nuestra discusión puede carecer de rigor, es generalmente aceptado que las mujeres suelen **albergar sentimientos de comprensión, de compasión, de introspección, de colaboración, son más capaces de tolerar la ambigüedad, suelen tener una visión de más largo plazo, más paciencia, más perseverancia, más proclives a trabajar en equipo.** Son más proclives a cuidar, educar, nutrir, cultivar con sentido de largo plazo. Por el contrario, los hombres suelen (o pretenden) ser más racionales, menos emocionales, buscando la satisfacción en el corto plazo, prefiriendo la certidumbre. Esto no quiere decir que no haya hombres con espíritu de colaboración, intuitivos o mujeres poco emocionales y competitivas.*

***Estas diferentes características parecen hacer a la mujer un ideal para gestionar los temas de responsabilidad empresarial, donde se requiere la consideración de un entorno que excede las paredes de la empresa y de un período de tiempo que excede el período contable, donde los costos pueden ser tangibles y en el corto plazo, y los beneficios intangibles y en el largo plazo. La RSE requiere de comprensión, compasión, paciencia.***



**Pero ¿por qué promover la sostenibilidad desde los consejos indirectamente y sin darse cuenta cuando se puede (¡y debe!) hacerse explícitamente? ¿por qué no exigir conocimientos y experiencia en temas de sostenibilidad para poder optar a ser consejero?**

Hoy en día son tan necesarias como las destrezas y conocimiento de las finanzas de la empresa, de los mercados en que opera, de las tecnologías que deben usar, etc. Pero es ignorada en la inmensa mayoría de las empresas. A lo sumo, algunas que tienen grandes impactos ambientales, se preocupan de la destreza en esos temas, en particular del cambio climático.

**Sin embargo, para que la sostenibilidad se afiance en las empresas es necesario el involucramiento proactivo, no pasivo, del consejo y las capacidades de sus consejeros. No basta con tener un comité de sostenibilidad donde los que conocen del tema son los dirigentes de las empresas, pero los decisores estratégicos y los consejeros deben estar capacitados no solo para entender lo que reportan o proponen los dirigentes sino además para proponer, para liderar.**



Si no podemos cambiar la legislación e **introducir la figura jurídica de “empresa por beneficios”**,<sup>170</sup> por lo menos nombremos consejeros que incorporen la responsabilidad de la empresa ante la sociedad como parte de su modelo de negocio.

**En un reciente estudio de la Unión Europea, *Study on directors’ duties and sustainable corporate governance*, preparado por la consultora EY (ex Ernst and Young) hace esta propuesta.** El estudio hace un análisis exhaustivo del papel de los consejos en la consideración de la sostenibilidad y propone siete impulsores para fomentar la sostenibilidad:

- 1 Vencer el sesgo de la primacía de los accionistas
- 2 Vencer el cortoplacismo
- 3 Desarrollar una visión estratégica
- 4 Alinear la remuneración de los consejeros<sup>171</sup>
- 5 **Composición del consejo**
- 6 Consideración de los intereses de los stakeholders; y,
- 7 Exigencia de sus responsabilidades con el largo plazo.

En cada caso hace recomendaciones para la implementación a tres niveles: persuasión, recomendación y obligación.

En el impulsor que nos ocupa, el número 5, **“la composición del consejo no respalda el movimiento hacia la sostenibilidad”**, propone las siguientes acciones en cada uno de los niveles de implementación:

#### **Persuasión**

Promover en diversos foros la consideración de la experiencia en temas de sostenibilidad en la selección de consejeros.

#### **Recomendación**

La Comisión Europea **recomienda** que los países miembros incluyan la consideración de la experiencia en sostenibilidad en sus regulaciones, por ejemplo, en los códigos de buen gobierno (normativa voluntaria).

<sup>170</sup> Ver los artículos *Se crea DanoneWave como empresa con fines de beneficios*, y *Cuarto Sector: Hacia una mayor Responsabilidad Social Empresarial*. En América Latina se ha aprobado esta figura jurídica en Colombia y Perú y, a comienzos del 2021, estaba en consideración en Argentina, Chile, Ecuador y Uruguay

<sup>171</sup> Ver el capítulo II.6 de este volumen dedicado a este tema, *Capitalismo de los stakeholders: ¿Cómo se implementa?*





## Obligación

La Comisión Europea **emite una Directiva** en la que se establecen las reglas para la composición de los consejos incluyendo el requerimiento de experiencia de los consejeros en temas de sostenibilidad (como es el caso de las Directivas, ello se debe transponer a las regulaciones a nivel de cada país).

A efectos comparativos podemos decir que la actual situación del reporte de la información no financiera está en el tercer nivel, el de obligación.<sup>172</sup> El caso de la participación de las mujeres en los consejos, que terminó teniendo menos consenso del deseado por sus promotores, está en lo que sería el segundo nivel, el de recomendación.

En el caso de las destrezas y conocimientos de los consejeros pareciera ser un caso semejante al de las mujeres en cuanto a su factibilidad de aplicación, aunque diferente en sus motivaciones, y **es posible que lo mejor que se pueda lograr, en el mediano plazo, sea el segundo nivel, el de recomendaciones explícitas a nivel de las regulaciones (blandas) europeas.**

**De nuevo la pregunta: ¿Por qué se exige/recomienda aumentar la participación de las mujeres en los consejos y no de los consejeros, de cualquier género, con destrezas y conocimientos sobre sostenibilidad?**

**La gobernanza para la sostenibilidad los necesita a ambos.....y muchos otros.**

---

<sup>172</sup> Ver la [Directiva Europea 2014/95](#) y la ley española [Ley 11/2018, del 28 de diciembre](#).



## Capítulo V.8

### Alphabet (Google) emite un bono sostenible: ¿Cuán sostenible?

En agosto del 2020, Alphabet, la casa matriz de Google, emitió bonos por valor de US\$10 000 millones, de los cuales, **US\$5 750 millones son bajo la modalidad de bonos sostenibles**. En este artículo analizamos las principales características de la emisión, la segunda opinión independiente y **en particular su potencial contribución a la sociedad**.<sup>173</sup>

#### I. La emisión

Si bien Alphabet es conocida por Google, su principal subsidiaria, tiene más de 200 empresas y actividades en sectores como fibra óptica, telemedicina, desarrollo de medicamentos, inteligencia artificial, vehículos autopropulsados, rehabilitación de ciudades, globos para la transmisión de internet, drones, capital semilla para emprendimientos, aviones solares, energía eólica, YouTube, termostatos inteligentes, teléfonos celulares y su software (sistema Android), laptops, telas inteligentes, computación en la nube, entre otras.

De allí que las actividades a financiar con el bono sostenible vayan más allá de las actividades de Google, aunque siendo la empresa de mayor impacto social y ambiental del grupo, será el foco del financiamiento.

En el esquema de la emisión del bono (*Alphabet Sustainability Bond Framework, 2020*) se describen las actividades a financiar y los procesos a seguir, siguiendo los *Principios de los bonos verdes (GBP)*, *Principios de los bonos sociales (SBP)*, y las *Guías de los bonos sostenibles* de la International Capital Markets Association.

<sup>173</sup> Para un análisis detallado de las características de este tipo de bonos ver *Bonos verdes, sociales y sostenibles. 1a. Parte: ¿Qué son y para qué sirven?* (capítulo VI.1 del volumen V) y los demás artículos listados en *Mis artículos sobre bonos verdes, sociales y sostenibles*.

El esquema está estructurado de acuerdo a esos principios, cubriendo sus cuatro apartados:

- 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 esa característica los bonos, pero es el impacto de los proyectos y actividades lo que les da la sostenibilidad.**

Los recursos de los bonos se usarán para **financiar inversiones y proyectos en ocho grandes áreas:**

- 1 Eficiencia energética
- 2 Energía limpia
- 3 Edificios eficientes
- 4 Transporte limpio
- 5 Economía circular y diseño
- 6 Vivienda accesible
- 7 Equidad racial; y,
- 8 Apoyo a PyME y mitigación del impacto de la pandemia.

**Las cinco primeras son típicas de bonos verdes (medio ambiente) y las siguientes tres corresponden a la categoría de bonos sociales. Al incluir ambas categorías en una emisión, lleva a los bonos a la categoría de “sostenibles”.**

Las dos últimas áreas, equidad racial y el apoyo a PyME (sobre todo de empresas dirigidas por miembros de las minorías negras) y la mitigación del impacto de la pandemia, representan la respuesta de la empresa a situaciones circunstanciales, muy recientes, añadidas de última hora. Todas las áreas se explican por sí solas, por lo que comentaremos ahora solo dos de ellas, economía circular y vivienda accesible para resaltar algunos aspectos. Mas adelante consideraremos el potencial impacto, la contribución a la sostenibilidad, de todas las actividades y proyectos cubiertas por la emisión.

Siendo Alphabet uno de **los mayores consumidores de energía del mundo**, las cuatro primeras áreas son prioritarias y tienen un gran potencial de contribuir a



la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, GEI. En el 2018, solamente Google consumió 11 millones de MWh, **equivalente al consumo de electricidad de la ciudad de Madrid en diez meses**. Sin embargo, desde hace 13 años es neutro en sus emisiones de GEI utilizando energía renovable y compensando emisiones con inversiones en proyectos que evitan o reducen emisiones. **Es el mayor comprador del mundo de energía renovable**. Para mayores detalles ver su [Environmental Report 2019](#).

### CURIOSIDADES

¿Sabía Ud. que dos búsquedas en Google tienen la misma emisión de GEI que el hervir una taza de agua? Cada búsqueda consume la misma energía que iluminar una bombilla de 100 vatios por 11 segundos.

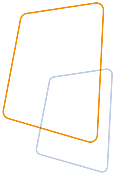
**A nivel mundial se realizan ¡85,000 búsquedas cada segundo y 7,500 millones de búsquedas diarias!**

La quinta categoría, **economía circular y diseño** se refiere a proyectos e inversiones relacionados con la utilización de **materiales plásticos reciclados y su reciclaje**. Es mayormente una actividad que compete a las empresas y actividades de Alphabet que manufacturan y que consumen materiales. Según el esquema de la emisión se financiarán proyectos con el objetivo común de reducir los desechos ya sea utilizando materiales más sostenibles, reciclando materiales y reduciendo los desechos de las construcciones y oficinas.

Es de notar que en el área **incluye la palabra “diseño”, lo que hace presuponer que el diseño de los productos considerará su impacto ambiental**. Sin embargo, no parece que se preocupará de que los productos tengan mayor duración, mayor reutilización y más fácil reciclabilidad. **Parece que el énfasis es en el uso de materiales que sean reciclados o que contaminen menos. Si bien esto es laudable, no es suficiente. Es una deficiencia generalizada de las estrategias de economía circular (su estrategia aquí): poca preocupación por la sostenibilidad del diseño.**<sup>174</sup>

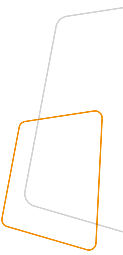
<sup>174</sup> Ver [La economía circular: ¿Innovación o reciclaje?](#), capítulo I.3 del volumen V.





Con respecto a la sexta área, vivienda sostenible, cabe preguntarse porque es una prioridad para Google. **Lo es por sus efectos indirectos en el costo de la vivienda en el área donde tiene sus oficinas centrales.** Ya habíamos analizado esto en el capítulo I.6, *Buen ejemplo: Asumir responsabilidad por impactos indirectos*, donde comentábamos **la iniciativa de Google, y de otras empresas**, para contribuir a la reducción del costo de la vivienda en el área de San Francisco, que se ha hecho inaccesible para una gran parte de su población como consecuencia de las elevadas remuneraciones y ganancias de los empleados de las grandes empresas de tecnología ubicadas en el área que hacen subir los precios y alquileres (Google, Facebook, Uber, Salesforce, Apple, Lyft, LinkedIn, Airbnb, eBay, Intel, Tesla, Yahoo, Netflix y Oracle, entre otras). Esta iniciativa ya fue anunciada en julio del 2019, sin mencionar la fuente de recursos, **y lo que se hace ahora Alphabet es asegurar su financiamiento.**

Los recursos del bono de sostenibilidad financiarán actividades que, entre otras que puedan identificarse, incluyen la re zonificación de tierras que posee Google para dedicarlas a desarrollos residenciales accesibles y un fondo de inversiones para financiar estas viviendas (los recursos del bono de sostenibilidad actuarán como préstamo puente).



## II. Verificación, certificación y rating

**El bono solo ha sido objeto de verificación parcial, en lo que se conoce como Segunda Opinión** (*Second-Party Opinion, SPO*), producida por Sustainalytics, la mayor empresa en este tipo de verificaciones, y ha sido detallada en el documento *Second-Party Opinion, Alphabet Sustainability Bond Framework*. Es de destacar que esta opinión se basa en la verificación de que el esquema incluye la información que requieren principios generalmente aceptados para estas emisiones, en este caso los del ICMA. **Es una verificación limitada que se basa en la información que proporciona la empresa y la que está disponible públicamente. No hay verificación de la veracidad de esa información.**

**En este caso, la segunda opinión más que una verificación parece una apología a Alphabet, esforzándose en demostrar lo sostenible que es la empresa**, que, si bien ello está respaldado por la información que publica Google en el mencionado informe ambiental, le quita objetividad a la “segunda opinión” ya que se limita a



repetirlo, no a hacer un análisis crítico. Parece una segunda opinión interna, no externa. Estimulamos al lector a hacerse su propia “**primera opinión**” *leyendo el documento*.

**Para ofrecer mayores confianzas a los inversores, algunas emisiones son objeto, además, de certificación y calificación, donde se evalúa su idoneidad como bonos verdes, sociales y sostenibles, y que el destino de los recursos que propone la emisión contribuyan al logro de sus objetivos medioambientales, sociales y de sostenibilidad, según corresponda.** Algunos evaluadores independientes le asignan una calificación, similar a la de viabilidad financiera, a la posibilidad de que logren esos objetivos. **Esta emisión no lo ha hecho.**

La Segunda Opinión de Sustainalytics analiza cada una de las secciones del esquema de emisión para **verificar si contiene la información que exigen los principios y guías del ICMA, analiza cada una de las áreas de inversión para apreciar su potencial contribución a la sostenibilidad y ponerlas en el contexto de la estrategia y actividades de la empresa para determinar si ello es razonable, si no presenta contradicciones potenciales.** Sin embargo, como mencionábamos no verifica la veracidad de la información presentada en el esquema o en el informe ambiental, que son las fuentes de la información utilizada para la segunda opinión. Si bien esto es una práctica relativamente estándar, **ello no obsta para que sea mejorable**, como comentamos al final.

### **III. Evaluación de la emisión**





#### **1. ¿Contribuirán a la sostenibilidad?**

De acuerdo con el breve análisis precedente del esquema de la emisión y del contenido de la segunda opinión, la **emisión tiene un gran potencial de contribuir a mejorar el impacto ambiental y social** de Alphabet. Se contemplan numerosas actividades y proyectos que están muy alineados con la estrategia del grupo de empresas y que son prioritarias por el elevado impacto que tienen sus actividades.

**La estructura general de la emisión y las áreas de inversión dan confianza**



de que en efecto contribuirá a mejorar la sostenibilidad del planeta. Pero tiene además algunas características menos comunes que inspiran **más confianza** en la efectividad de la utilización de los recursos:

- 
**Se autoexigen que los proyectos que financien, por ejemplo, en energía renovable tengan adicionalidad**, o sea, que sean proyectos nuevos, o que expandan el suministro, no la compra de energía renovable de proyectos existentes. Es la manera de garantizar que **la inversión contribuye a la reducción de emisiones de GEI**. Los casos de la energética italiana ENEL, que comentábamos en el capítulo III.5 o de Coca Cola FEMSA en el capítulo III.6, no requieren adicionalidad explícita y pueden alegar que la compra de energía renovable de terceros reduce las emisiones y contribuye a los ODS, cuando en efecto no tienen un impacto incremental.
- 
 En proyectos donde no tengan el total control, por ejemplo, en inversiones en PyME o en vivienda accesible, que no los ejecutan, **exigirán que cumplan con sus políticas de sostenibilidad, como si fueran ejecutados directamente**.
- 
 Ofrecen reportes con **verificación independiente** de que las inversiones efectuadas han sido llevadas a cabo de acuerdo con los principios del esquema de emisión.
- 
**Ofrecen incluir en los reportes de ejecución una serie de indicadores de impacto para cada una de las áreas**. Algunos indicadores ya están definidos para cada área, sin embargo, es de destacar que más que impacto se refieren a indicadores numéricos de lo que en evaluación ex post de proyecto se llaman **outcomes**, que se refiere a lo que se ha hecho físicamente, que no es lo mismo que impacto, que se refiere a cómo ha cambiado la situación como consecuencia de la inversión. Lo que ofrece Alphabet es lo normal en este tipo de emisiones, pero no es suficiente. Con la experiencia acumulada a lo mejor Alphabet podrá acercarse algo más a la **medición del impacto, en el sentido más estricto de la palabra**.<sup>175</sup>

<sup>175</sup> Por ejemplo, el monto invertido en viviendas es un *output*, el número de viviendas construidas y el número de personas beneficiadas en un *outcome*. El impacto es la contribución a la reducción del costo de la vivienda, que es el objetivo de la inversión. El impacto es muy difícil de medir ya que depende de otros factores exógenos al proyecto y se requiere de plazos largos para poderlo determinar.



Todas las actividades contempladas se pueden llevar a cabo con los financiamientos tradicionales a los que tiene acceso Alphabet y sus empresas. Pero **desde el punto de vista de la sociedad, el hecho de hacerlo vía bonos sostenibles tiene la ventaja de que fuerza a la empresa a enfocarse en esas actividades, gestionarlas y reportar sobre su ejecución.** Si fueran financiadas vía bonos tradicionales, la empresa podría hacer lo que quisiera con los recursos, sin restricciones de destino, salvo que la emisión lo especificara. Podrían decir que han financiado sostenibilidad, pero con menos confianza para la sociedad.

**Desde el punto de vista de la empresa una de las razones por las cuales se financian bajo la modalidad de bonos sostenibles es para llamar la atención sobre su responsabilidad social y ambiental, mostrando el volumen de actividades en este sentido que llevan a cabo.** De esta manera se sensibilizan a los mercados financieros de esa responsabilidad y, visto el elevado interés actual en los mercados de inversiones responsables, ISR, y las grandes confusiones sobre lo que en realidad son inversiones ambientales, sociales y de gobernanza, ESG, esta emisión puede llenar parte de la demanda por este tipo de inversiones en una empresa sostenible en todos los sentidos de la palabra. De hecho, la emisión tuvo una demanda por cuatro veces el monto de la emisión, lo que además puede contribuir a rebajar su costo.

**Es posible que los bonos hayan tenido un descuento por ser sostenibles y se haya reducido el costo del financiamiento de Alphabet.** El profesional que lideró la emisión, que puede no ser objetivo, opina que esta puede haberles **ahorrado entre 3 y 5 puntos base** (cada punto base, 1/100 de 1%, le puede ahorrar US\$575 000 anuales por concepto de intereses). Habíamos analizado estudios más rigurosos sobre el impacto en el costo de financiamiento de este tipo de bonos anteriormente<sup>176</sup> donde no se constataba efecto alguno sobre el costo. Estos estudios fueron a nivel agregado de muchas empresas, por lo que cabe destacar que para una empresa en particular sí es posible que se reduzca su costo, **aunque sea difícil probarlo** (no puede haber una emisión tradicional perfectamente comparable). Además, entre

---

**176** Al final del artículo *Bonos verdes, sociales y sostenibles. 2a. Parte: ¿Añaden valor?*, capítulo VI.2 del volumen V.





aquellos estudios del 2015 y la actualidad **el mercado de ISR ha evolucionado mucho.**

## 2. Y no podrían faltar los ODS

**También la documentación de la emisión hace referencia a su contribución a los ODS.** Como describíamos en otro escrito<sup>177</sup>, **es posible hacer una correlación entre lo que dicen que hacen las empresas, en este caso lo que prometen hacer, con todos los ODS y así parecer que se hace una contribución.**

**Sin duda que las actividades propuestas en la emisión pueden hacer una contribución, pero lo que levanta suspicacias es la amplitud reportada de la potencial contribución, el todo vale.** Para cada una de las ocho áreas hacen esa correlación y alegan que contribuirán a nueve de los ODS (y se les olvidó añadir el #17, ya que algunos proyectos se llevarán a cabo en alianzas con otras organizaciones). La contribución es laudable, pero como se aprecia, lo que se hace es una **correlación ex post, primero se diseña la emisión y luego se le atribuye contribución. No parece ser un esfuerzo especial para contribuir, es un mapeo.**<sup>178</sup>

## IV. En resumen

A pesar de las ligeras críticas expresadas en este artículo, **el bono está muy bien diseñado y estructurado, respalda la estrategia de la empresa y prioriza las áreas en la que tiene mayor impacto social y ambiental. Es un modelo de cómo hacer estos bonos y puede contribuir a estimular emisiones de otras empresas.** El lector puede contrastarlo con el bono verde de Coca Cola FEMSA, descrito en el capítulo III.6, que es menos riguroso.

<sup>177</sup> El artículo *Lo nuevo en reportes de sostenibilidad, Derechos Humanos, Pacto Mundial y los ODS* al comentar el informe del *Linking the SDGs and the GRI Standards*

<sup>178</sup> Ver el capítulo III.7 de este volumen, *La empresa privada y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Legitimidad o greenwashing*, donde proponemos cinco criterios para determinar la legitimidad de las contribuciones a los ODS.



**Lo que falta por saber es cuál será el impacto de los proyectos y actividades ya que a estas alturas reflejan intenciones. Esto es un problema común de todas estas emisiones, es un problema de la falta de mordiente en los principios y guías que las rigen** (ya habíamos destacado la necesidad de que sean fortalecidos en el artículo [\*What's the true impact of green bonds?\*](#) y la necesidad de desarrollar esquemas independientes de seguimiento en [\*Needed: A systematic effort to monitor and report greenwashing related to the SDGs\*](#)).

Es de destacar, no obstante, que en este caso, Alphabet ofrece confianzas de que la ejecución de los proyectos será efectiva. **El compromiso de las empresas del grupo con la sostenibilidad parece firme.**

**Si el bono hubiese sido objeto de certificación o rating daría todavía más confianzas.** No conocemos las razones por las cuales no lo fue, pero es de presumir que consideraron que por las medidas tomadas para asegurar la efectividad y la capacidad de Alphabet para supervisar y controlar la ejecución de las inversiones ello no era necesario.

**Ojalá le salgan imitadores y potencien sus inversiones sostenibles.....y su compromiso con la sociedad.**





# 6

## Sexta Parte

### Información sobre responsabilidad

La sexta parte contiene seis capítulos que analizan los esfuerzos para elevar la información sobre sostenibilidad, “no financiera”, a un nivel comparable al de la información financiera tradicional. Estos esfuerzos han conducido a una gran proliferación de esquemas y estándares de reportes y a una gran cantidad de instituciones y empresas a proponer una variedad de alternativas. Ello ha creado confusión entre los preparadores y usuarios de la información que se ha trasladado el mismo concepto de la sostenibilidad empresarial. A mayor confusión mayores intentos de resolverla, que crean aun mayor confusión.

Los tres primeros capítulos tratan la problemática de la relación entre la información financiera y la no financiera y los intentos de los contadores tradicionales de involucrarse en el proceso. El cuarto capítulo es un aparte en la discusión y analiza como esta falta de consenso en la presentación de la información y las exigencias de los usuarios de información confiable puede llevar a responsabilidades legales de los proveedores de la información lo que puede, a su vez, conspirar contra la diseminación de la información por sus riesgos legales. Los últimos dos capítulos son dos partes de un mismo tema, separados por su gran extensión. En ellos se hace el análisis de los esquemas/estándares existentes, los que se continúan proponiendo, los obstáculos que se enfrenta la transposición de la información no financiera en financiera y sus procesos de contabilidad, un análisis de los esfuerzos de armonización y sus dificultades y un pronóstico sobre hacia donde puede llevar esa armonización. Estos seis capítulos, al tratar un tema muy específico, tienen algo de repetición, especialmente los últimos dos, que al ser tan extensos requieren de recapitulaciones.

## ***El primer capítulo***

### **¿Es la información no financiera no financiera?**

Es relativamente breve y tiene como objeto establecer el marco de referencia para el resto de los capítulos al argumentar que parte de la información sobre las actividades de responsabilidad empresarial pueden llegar a tener un impacto financiero y por ello podrían ser consideradas como parte de la información financiera. Destaca, no obstante, que ello no es así en todos los casos y que depende de la reacción de los usuarios de esa información, de que actúen en sus respectivos mercados para que la empresa reciba el impacto en sus cuentas financieras.

## ***El segundo capítulo***

### **¿Y si tuviéramos estándares de reporte de información no financiera como los de la financiera?**

Analiza los resultados de una mesa redonda donde se discutieron las ventajas y desventajas de la cuantificación de la información no financiera de acuerdo estándares semejantes a los existentes para la contabilidad financiera e incluir la participación en el desarrollo de estos estándares a las instituciones que lo han hecho con esta contabilidad. El capítulo concluye que el tipo de información, la cultura de los preparadores de los estándares financieros, la dificultad de la cuantificación y monetización de aquella información, lo hacen muy difícil.

## ***El tercer capítulo***

### **¿Es la cultura para la preparación de estándares de información financiera compatible con la de información no financiera?**

Analiza en más detalle el tema de las diferencias entre las culturas de la contaduría, acostumbrada a trabajar bajo reglas relativamente fijas, con información que ya viene expresada en términos monetarios y la cultura de la contabilidad de la sostenibilidad que trata de agregar información cualitativa y cuantitativa no monetizada, sobre un concepto difuso, muy específico a cada empresa y cada contexto. Pero ello no obsta para que la contaduría



pública crea que ello es posible, sobre todo impulsada por las cuatro grandes firmas de contaduría y auditoría (y consultoría) que trabajan con ambos tipos de información con sus clientes privados.

## ***El cuarto capítulo***

### **Abogados se interesan en la información sobre sostenibilidad: Buenas y malas noticias**

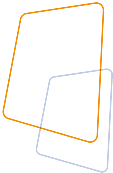
Es un paréntesis entre esas dos grandes partes de esta Sexta Parte. Analizamos el creciente interés de los bufetes de abogados y los departamentos legales de las empresas en la información no financiera, en función de la gran proliferación de indicadores y de esquemas/estándares para el reporte de la información no financiera y su uso en la confección de instrumentos en los mercados financieros basados en esa información. Ello puede tener consecuencias legales ya que estos productos financieros estarían basados en información no estandarizada, que puede ser no confiable o no representar lo que dice que representa y sobre la cual hay gran diversidad de opiniones. Y presenta ventajas, en el sentido de una presión hacia la armonización y confiabilidad de la información, pero desventajas, en el sentido de que puede limitar la información que se disemina ante los riesgos legales de que se encuentren deficiencias o sea mal utilizada. Este capítulo establece la motivación para los siguientes dos capítulos.

## ***Los capítulos quinto y sexto***

### **¿Cuántos esquemas/estándares de información sobre sostenibilidad se necesitan? Primera parte: ¿Cuántos hay? y, Segunda parte: ¿Cuántos debe haber?**

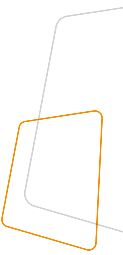
Constituyen una condensación de todo el tema de la responsabilidad empresarial, al ofrecer una panorámica de todas sus facetas, bajo la guisa de la información sobre sostenibilidad. En el primero analizamos las razones de ser de la información no financiera, las diferentes necesidades de los usuarios, los intereses creados por ciertos modelos de recopilación y diseminación de la información, para analizar las características de los principales esquemas/estándares ya desarrollados, y apreciar las presiones que los usuarios ejercen para reducir la gran confusión reinante ante el gran número de ver-





siones diferentes, de lo que muchos creen es un concepto definible, universal, que no lo es. Efectuamos además un contraste entre lo que los usuarios necesitan y lo que los esquemas/estándares pueden ofrecer, para concluir que hay una gran brecha y que los intentos de armonización deben reconocerla a efectos de poder lograr aceptación.

En la segunda parte analizamos las razones para la insatisfacción sobre el *status quo*, repasamos las propuestas recientes más destacadas sobre variaciones en los esquemas/estándares existentes y los nuevos actores que las promueven, los intentos, hasta ahora fallidos de armonización y los aspectos claves a ser considerados si se quieren armonizar y cerrar la brecha de relevancia entre la demanda y la oferta estructurada de la información. De la discusión en estos dos capítulos concluimos que la armonización en un solo esquema universal, valido para todos los *stakeholders* no es factible, no solo por las características de la información, no solo por la complejidad que debería tener un esquema que satisfaga a todas las partes, sino además por los elevados intereses económicos creados alrededor de ello, por lo que se deberán mantener esquemas que atiendan las necesidades específicas de los grandes grupos de *stakeholders*, gestionados por diferentes instituciones.





## Capítulo VI.1

### ¿Es la información no financiera no financiera?

#### **No, el título no es un error de mecanografía. Refleja un problema real.**

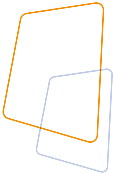
Desde que comenzó a intensificarse el interés de la sociedad en general y de los inversionistas en particular, hace algunas decenas de años, sobre los impactos sociales y ambientales de las empresas, la información “extra-financiera” comenzó un lento camino hacia la relevancia. Con esta intensificación del interés vinieron las exigencias por el acceso a mayor y mejor información sobre todas sus actividades, información que estaba demasiado condensada y en gran parte ausente de los estados financieros tradicionales.

**Para darle un nombre sencillo y que fuera incluyente a toda esa información, que no se sabía, y todavía no se sabe que incluye, se adoptó el desafortunado nombre de “información no financiera”,** en contraposición a la información financiera, o sea, lo que no está en los estados financieros. Supuestamente con la financiera y la no financiera se cubría todo.

Uno de los esfuerzos pioneros en tipificar esta información fueron los ***lineamientos del GRI***, creado en el 1997 para reportar sobre aspectos ambientales de la operación de las empresas. Desde entonces los lineamientos se han convertido en “estándares” de reporte, sobre todo tipo de aspectos, ambientales, sociales y económicos (que no financieros). Mas recientemente, se han desarrollado toda clase de esquemas de reporte y de indicadores, en particular los indicadores por sector industrial del ***Sustainability Standards Accounting Board***, SASB, (mayormente indicadores económicos y ambientales, para accionistas en EE. UU.) y esquemas que abogan por una inclusión lo mas amplia posible de esa información como lo es el marco de referencia del ***International Integrated Reporting Council***, IIRC, que requiere no solamente información financiera (capital financiero) sino además







sobre el modelo de negocios, los riesgos y oportunidades del negocio y la discusión del impacto de las actividades sobre los otros cinco capitales (manufacturero, intelectual -que incluye marca y reputación-, humano, social y relacional -con los *stakeholders* externos- y el capital natural). Pero no incluye lineamientos sobre la cuantificación monetaria del cambio en los capitales, se refiere mayormente a descripciones<sup>179</sup>

Y existen un sinnúmero de propuestas de indicadores pero muchos de ellos se limitan a cuantificar la información en términos físicos (emisiones de CO<sub>2</sub>, proporción de mujeres en la alta gerencia, rotación de personal, etc.) y en términos económicos (volumen de ventas, impuestos pagados, etc.) con el objetivo pretendido de hacerlos comparables, pero que son de difícil comparación ya que cada empresa, aun en el mismo sector industrial, opera en condiciones que le son muy específicas. Algunos indicadores sí resultan comparables para la misma empresa a través del tiempo, siempre y cuando de hagan relativos a algún nivel de actividad.

Un esfuerzo más reciente y conocido es la Directiva de la Unión Europea (*Directiva 2014/95/UE* 22 de octubre de 2014) que estableció **requerimientos para el reporte de información no financiera y de diversidad**<sup>180</sup> (protección del medio ambiente, 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). Tiene la virtud de que a través de su transposición a las legislaciones de los países el reporte se hace obligatorio.<sup>181</sup> Y ello conlleva la institucionalización del nombre, “información no financiera”, que ahora está en las leyes.

Se están haciendo muchos esfuerzos para cuantificar parte de esta información y de hecho es uno de los aspectos de mayor interés para las grandes empresas de consultoría en sostenibilidad. Por ejemplo, PwC tiene *Measuring and managing total impact: A new language for business decisions* y Deloitte tiene el *Global Impact Model*. Y hay instituciones dedicadas a promover la cuantificación, en térmi-

---

<sup>179</sup> Ver mayores detalles el capítulo VI.5.

<sup>180</sup> Como si la “diversidad” no fuera parte de la información no financiera. Era un problema político, había que destacarla.

<sup>181</sup> En España fue transpuesta a la legislación española en un *Real Decreto Ley 18/2017* del 24 de noviembre, publicado en el Boletín Oficial del Estado.



nos monetarios, del impacto. Una de las más activas es [Natural Capital Coalition](#) que promueve la cuantificación del costo del consumo de los recursos naturales, muchos de los cuales hoy por hoy se consideran gratuitos, lo que conlleva a decisiones sobre su consumo ilimitado.<sup>182</sup>

**Un interesante ejemplo reciente, más integral, sobre la cuantificación de la información no financiera lo constituye la medición del cambio en el capital ambiental en el informe especial del Grupo Kering**, que agrupa a 14 marcas de lujo (Gucci, Bottega Veneta, Balenciaga, Saint Laurent y otras diez) sobre un estado de “ganancias y pérdidas” ambientales (lo que podría llamarse la cuenta de resultados ambientales). El más reciente disponible (a finales del 2020) es el correspondiente al 2019, [Environmental Profit & Loss \(Ep&L\) 2019 Group Results](#).

Pero, ¿tienen estos esfuerzos algo de malo? ¿no contribuyen a que la sociedad y los accionistas en particular tengan mejor información para la toma de sus decisiones? Sí y Sí, pero...

**El problema está en el nombre: NO FINANCIERA. Ello tiene la connotación para muchos, de que la información no es sobre las “finanzas” de la empresa, sobre su rentabilidad, que es algo accesorio, secundario, de menor importancia que la información financiera. Degrada la información “no financiera”.** Salvo que sea presentada como financiera, un buen ejemplo de lo cual es el de Kering.

**Pero la pregunta relevante es: ¿tiene la información no financiera impacto financiero? Y la respuesta es SI, tiene impacto financiero, el problema es que todavía no sabemos cuándo lo tiene, como lo tiene y dónde lo tiene y todavía no sabemos cuantificarlo en la gran mayoría de los casos. ¿Es la información no financiera no financiera? No, gran parte de la información llamada “no financiera” es financiera. Mal nombre que induce a su menosprecio.**

Es una pena que la tengamos que describirla con lo que no es (financiera), que en realidad si es (financiera).<sup>183</sup>

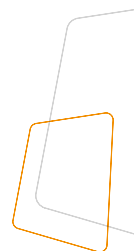
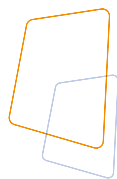
---

**182** También vale la pena mencionar el estudio Total Impact Valuation, producido por el Conference Board (solo disponible por suscripción o compra).

**183** La iniciativa [Value Balancing Alliance](#), descrita en el capítulo VI.6 le ha dado un nombre más indicativo: “prefinanciera”.



Todo esto quiere decir que hay que seguir avanzando en el reconocimiento y cuantificación del impacto financiero de la información no financiera, que entonces será reconocida como financiera.





## Capítulo VI.2

### ¿Y si tuviéramos estándares de reporte de información no financiera como los de la financiera?

¿Es posible/factible que se preparen estados no financieros al mismo nivel de estandarización que los estados financieros tradicionales? Uno de los pioneros en las propuestas de reportes integrados, el Prof. Robert Eccles (ex Harvard, ahora Oxford)<sup>184</sup> y un colega Richard Barker, han hecho tal propuesta, *Should FASB and IASB be responsible for setting standards for nonfinancial information?*. Esta propuesta va mucho más allá de los estándares o lineamientos del GRI, SASB y del Informe Integrado, IIRC, como comentamos más adelante.

Sugieren que los organismos que desarrollan los estándares de contabilidad, el *Financial Accounting Standards Board*, FASB (aplicables a EE. UU. y otros países que voluntariamente los adopten) y el *International Accounting Standards Board*, IASB (aplicables a Europa y otros países que voluntariamente los adopten) lo hagan también para los estados no financieros. Su propuesta es un llamado “*green paper*” por ser todavía “verde”, preliminar, y que esperan convertir en “*white paper*”, más elaborado, después de someterlo a consultas y discusiones.

Una de esas discusiones se realizó el 11 de diciembre del 2018 ([aquí la transcripción](#) y [aquí el video](#)) en un debate en el que participaron dos equipos, uno a favor de la propuesta y otro en contra (metodología muy británica).

### I. Justificación de la propuesta

La propuesta del *green paper* está basada en las necesidades de los inversionistas, como lo son los indicadores del SASB, o los lineamientos de informes integrados del IIRC y no de todos los *stakeholders*, como lo son los estándares del GRI. Re-

<sup>184</sup> Su libro *One Report: Integrated reporting for a sustainable strategy* (2010) fue una de las primeras propuestas.



cordemos el público objetivo de cada grupo, que nos ayudará a entender no solo la propuesta sino además la confusión que causan. En un escrito anterior,<sup>185</sup> presentábamos la siguiente tabla:

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

**Siendo el público objetivo los inversionistas se debe suponer que la propuesta debe enfatizar la información no financiera con impacto financiero y presentarla de tal manera que se aprecie ese impacto.** Si el público objetivo son todos los *stakeholders*, la información deberá ser más extensa y puede y debe cubrir elementos de interés para cada uno de ellos, muchos de los cuales no tienen un interés meramente financiero.

De allí, que según el *green paper* su enfoque sobre esa información, que no llaman "no financiera" sino ASG (ESG en inglés). Se base en estos argumentos: *"La creciente demanda de información ASG por parte de los inversionistas... las fuentes disponibles de esa información, ya sea de las mismas empresas, ya sea de los pro-*

<sup>185</sup> *GRI, SASB, IIRC, letras para escribir reportes ¿Conflicto o complemento?*



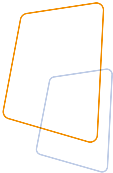
*veedores de información ASG es inadecuada... La información ASG es el foco natural para la evaluación de los informes empresariales."*

## II. Resultados de las discusiones


Si bien los autores del *green paper* no fueron los ponentes de la posición a favor de que la FASB y el IASB preparen estándares, fue su posición la argumentada por la defensa. Estos ponentes incluyeron al ex CEO del IIRC, el CEO del *Corporate Reporting Dialogue*, el ex CEO del regulador financiero del Reino Unido y la directora de gobierno corporativo del mayor fondo de pensiones del mundo. Los ponentes de la posición contraria incluyen al director de inversiones ESG de un fondo e inversiones, un ex presidente del FASB, ex miembro de la Comisión de Valores y Bolsas (SEC) de EE. UU., y el vicepresidente de mercados de capitales de la Cámara de Comercio de EE.UU. Sin duda **expertos en el tema, desde reguladores a productores de estándares a usuarios de la información. Las principales conclusiones del taller de discusión fueron (traducidas del resumen):**

### 1. Argumentos a favor

- ❑ El FASB y el IASB tienen la infraestructura y el personal altamente calificados y **una extensa experiencia en el desarrollo de estándares de reporte, incluyendo el proceso para obtener insumos de los stakeholders** relevantes, preparando y actualizando las posiciones oficiales y publicando y diseminando documentos reconocidos (que en el caso del IASB incluye un proceso formal de traducción a múltiples idiomas). Ambos tienen **fuentes relativamente aseguradas de financiamiento** junto con una amplia aceptación de que el mantenimiento de ese financiamiento es importante para el funcionamiento efectivo de los mercados de capitales.
- ❑ El FASB y IASB también tienen **estructuras de gobernanza** establecidas para la supervisión de sus labores, junto con un alto nivel de credibilidad en la comunidad de inversionistas.
- ❑ Los **aspectos materiales para el FASB y el IASB coinciden con los de los inversionistas**, lo que se alinea con la información no financiera objeto de esta discusión.

- 
- ❏ **El FASB y el IASB tienen credibilidad en la comunidad de inversionistas.** Con respecto a los reportes financieros, existe absoluta claridad dentro del sector empresarial sobre los estándares que aplican a todas las empresas de tal manera de ser percibidos como facilitadores de reglas de juego claras y aplicables a todos. En contraste, no hay una autoridad inequívoca con respecto a la información no financiera, por el contrario, hay una proliferación de esquemas costosos y confusos que son una carga para las empresas.
  - ❏ El foco natural del FASB y el IASB debería ser la integración de la información no financiera en el reporte corporativo dominante y en la presentación de información a las autoridades de regulación. Esto, muy posiblemente implique un énfasis en como la información financiera y la no financiera deben ser integradas entre sí de tal manera de mejorar la utilidad de ambas.

## 2. Argumentos en contra

- 
- ❏ Actualmente parece que **no están dadas las condiciones necesarias para el establecimiento de estándares regulatorios efectivos.** Al nivel actual del conocimiento muchos aspectos ASG materiales son difíciles de cuantificar y por ende no son conducentes a su estandarización. Esto puede ser en parte porque estas condiciones están todavía en fase experimental. Se puede argumentar que es difícil y quizás prematuro, seleccionar un ganador entre las muchas instituciones que trabajan en el desarrollo de estándares de información no financiera, de tal manera que los fundamentos para la estandarización no están todavía listos.
  - ❏ **No resulta obvio que la experiencia en el establecimiento de estándares de contabilidad financiera sea aplicable a la capacidad de desarrollar estándares no financieros; es en efecto posible que la excesiva concentración en lo financiero sea contraproducente.** La información no financiera que es material depende del contexto y de la empresa en tanto que la información financiera es conducente a ser agregada y a tener un tratamiento uniforme en las diferentes organizaciones. En consecuencia, es muy posible que **el esquema mental necesario para establecer estándares no financieros sea diferente.**
  - ❏ Finalmente, hay preocupaciones prácticas en asignar responsabilidades para los estándares no financieros al FASB y al IASB. Es cuestionable, por ejemplo,



*si lo no financiera forma parte de su mandato y si se pudiera lograr el apoyo político para realísticamente extender su ámbito de actuación. Puede ser, además que, por lo menos en el presenta estado de la evolución, **los mundos financieros y no financieros sean tan diferentes que requieran de enfoques institucionales fundamentalmente diferentes.***

### III. Mi posición

Mi lectura del documento y del debate me inclina a favor de la posición en contra. **Los argumentos a favor no discuten si ello es factible en la práctica**, limitándose a argumentar que el FASB y el IASB tienen los recursos humanos y financieros y la una gobernanza conducente a la producción de estándares de reporte, pero los argumentos no consideran si con sus sesgos financieros, con información surgida de procesos contables muy estructurados y universalmente uniformes (con algunas variantes muy conocidas) **son capaces de desarrollar estándares para información que no está muy definida, que no tiene sistemas de recopilación establecidos, cuya relevancia, aun para un solo grupo de stakeholders como lo son los inversionistas, varía de empresa a empresa y que es muy difícilmente generalizable.** La posición en contra tiene argumentos cuya lógica es demoledora:

*...“Al nivel actual del conocimiento **muchos aspectos ASG materiales son difíciles de cuantificar y por ende no son conducentes a su estandarización**”... No resulta obvio **que la experiencia en el establecimiento de estándares de contabilidad financiera sea aplicable a la capacidad de desarrollar estándares no financieros**; es en efecto posible que la excesiva concentración en lo financiero sea contraproducente. **La información no financiera que es material depende del contexto y de la empresa en tanto que la información financiera es conducente a ser agregada y a tener un tratamiento uniforme en las diferentes organizaciones.** En consecuencia, es muy posible que el esquema mental necesario para establecer estándares no financieros sea diferente.”*

Ojalá fuera así de sencillo: háganse estándares robustos, universalmente aceptados y universalmente aplicables para la información no financiera.





Con el incremento del interés sobre los posibles impactos financieros de la información no financiera, se han multiplicado los esfuerzos en varios sentidos:

- 1 **En la definición de los aspectos materiales**
- 2 **En su cuantificación**
- 3 **En el establecimiento del nexo con las finanzas de la empresa, sobre todo en el largo plazo; y,**
- 4 **Su uniformización y comparabilidad.**

Ello ha dado lugar al surgimiento y refinamiento de **estándares de presentación** de información no financiera como los estándares de reporte del GRI y los indicadores del SASB (que no son compatibles entre sí<sup>185</sup>) y centenares de propuestas de empresas de ventas de servicios. Pero todo esto todavía es considerado insuficiente por parte de la comunidad de inversionistas, de allí la propuesta aquí analizada.

**Satisfacer las cuatro características mencionadas es equivalente a la cuadratura del círculo.** Sin entrar en un análisis extenso y riguroso, recordemos que se trata de información mal definida, alguna con dificultades de medición, diferente para cada empresa, con impactos financieros que dependen de la reacción de los actores en el entorno en que opera cada empresa, variables en el espacio y tiempo, y que no pueden ser uniformes por la vaguedad y especificidad de algunos componentes. **La obsesión en la uniformización y comparabilidad ha llevado la producción de información precisa sobre algo irrelevante o no generalizable ni extrapolable. Se prioriza la precisión sobre la relevancia** (que es parte de algunas informaciones financieras).

Ello no obsta para que haya algunos aspectos que son más definidos y comprobables, extrapolables en el espacio y tiempo, sobre as todo a nivel de empresas semejantes, y estos esfuerzos deben continuar. Pero recordemos que en general **el interés de los inversionistas está en diversificar las inversiones, para reducir los riesgos de la cartera, no en concentrarse en empresas semejantes.**

Y algo importante que no se consideró en la discusión de la propuesta son los

<sup>185</sup>Ver *¿Es saludable la competencia entre estándares de reportes de sostenibilidad? El futuro de la información ni financiera*, capítulo V.3 del volumen IV



principales usuarios de la información: **los analistas financieros (profesionales o aficionados)**. En general estos usuarios están acostumbrados a la información financiera estandarizada, han sido educados y han desarrollado experiencia y han mecanizado el análisis financiero de información financiera, no quieren hacer los esfuerzos adicionales que son necesarios para analizar información con las características que hemos mencionado arriba. Quieren la “papa pelada”.<sup>186</sup>

Una importante tarea que debe correr en paralelo a los esfuerzos de hacer la información no financiera más relevante y más analizable es la educación de los analistas financieros sobre todo en las peculiaridades de esa información. Hasta la misma la información financiera, supuestamente comparable depende mucho del contexto.<sup>187</sup> Esta consideración es lo que **distingue a los buenos analistas de los mediocres**.

#### IV. En conclusión

La estandarización de la información no financiera con el objeto de que sea tomada en cuenta, analizada correctamente e incorporada en sus decisiones por parte de los inversionistas y sus agentes, los analistas financieros y gestores de carteras, es un esfuerzo muy laudable y que debe intensificarse, pero reconociendo sus idiosincrasias. **No parece que los proveedores de estándares de información financiera sean los más idóneos para liderar estos esfuerzos, en gran parte por las características de aquella información y por los diferentes esquemas mentales requeridos para procesar ambos tipos de información.**

Ello no obsta para que se intensifiquen los esfuerzos, especialmente en la relevancia y cuantificación de la información y en su análisis en el contexto que sea pertinente. **Esta información no financiera está en un plano muy superior de complejidad que requiere de esfuerzos superiores, en su identificación, preparación y análisis de impacto.**

---

**186** Ver *¿Se usa la información sobre RSE en las decisiones de inversión?*

**187** El suscrito dedicaba buena parte de un libro publicado en 1984 y que sigue en prensa (octava impresión) a advertir que esta información financiera, supuestamente estandarizada, se podría prestar a diferentes interpretaciones y el análisis debería efectuarse en el contexto en que operaba cada empresa. Ver *Evaluación financiera de empresas*, Editorial Trillas, México.



## Capítulo VI.3

### *¿Es la cultura para la preparación de estándares de información financiera compatible con la de información no financiera?*

En el capítulo precedente analizábamos los “pros” y “cons” de una propuesta de que las instituciones encargadas de establecer los estándares de información financiera contable (*Financial Accounting Standards Board*, FASB y el *International Accounting Standards Board*, IASB), se encargaran además de hacerlo, con el mismo rigor, para la información no financiera. De ese análisis nuestra conclusión fue que **“No parece que los establecedores de estándares de información financiera sean los más idóneos para liderar estos esfuerzos, en gran parte por las características de aquella información y por los diferentes esquemas mentales requeridos para procesar ambos tipos de información.”**

Si bien es muy poco factible, política y técnicamente, que lo hagan, ello no obsta para que no pueden contribuir a la mejora de la utilidad de la información no financiera. Esto fue parte del discurso del Director de la IASB, Hans Hoogervorst, ***What sustainability reporting can and cannot achieve***, en una conferencia (2 abril 2019) sobre el reporte del impacto financiero del cambio climático que se celebró en la Universidad de Cambridge, competencia de Oxford, donde se desarrolló la discusión mencionada en el capítulo anterior.

Si bien sus argumentos estuvieron dirigidos a mostrar el potencial de los proveedores de estándares de información financiera al desarrollo de estándares de información no financiera (el “pro” del debate anterior), no lo logra, más bien termina demostrando que **la cultura de los contadores no es conducente a ello** y que su visión de la sostenibilidad es muy limitada para apreciar la complejidad del asunto (demostrando el “con” del debate anterior). A continuación, comentamos estos aspectos.

En primer lugar parece como si el Director hubiera participado en el debate comentado en el capítulo anterior ya que asevera que **“...no creo que el IASB esté equipado para entrar en la contabilidad de sostenibilidad. El establecimiento**



**de estándares de reporte de la sostenibilidad requiere pericias que no tenemos.** Además ya hay entidades más que suficientes que se dedican a ello....hay mas de 23 iniciativas de estos estándares...". En esto creo que refiere a "metodologías de calificación" de sostenibilidad (RobecoSam, MSCI, Oekom, etc.) y no a "estándares" propiamente dichos que hay pocos (GRI y SASB).<sup>188</sup>

Dice que hay dos variantes de información sobre la sostenibilidad, la que llama RSE, que "...requiere que las empresas demuestren **como están contribuyendo a un mundo mejor** a través de sus actividades ambientalmente sostenibles. Esta variante está orientada hacia el bien público y ve a la toda la sociedad como su audiencia..." Habrá que recordarle al Director que también incluye la sostenibilidad social, no solo la ambiental.

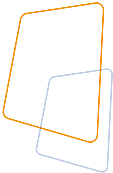
La segunda variante es aquella "...que está más enfocada en los **impactos que los aspectos de sostenibilidad tienen sobre la empresa misma, más que sobre el bien público.** Busca proporcionar información a los inversionistas sobre el como estos aspectos pueden impactar el rendimiento financiero futuro de la empresa". Y aquí está pensando mayormente en el impacto financiero sobre la empresa del cambio climático, tanto en sus costos como el valor de sus activos. Y este enfoque lo asemeja a los reportes financieros tradicionales, que si bien reportan sobre el pasado y el presente de la empresa pretenden ser de utilidad para evaluar la salud y perspectivas financieras de la empresa. **Es aquí donde habría una superposición entre ambos reportes y donde cree que instituciones de estándares financieros pueden contribuir: evaluar las perspectivas de las empresas de generar rendimientos financieros.**

Este es el caso del *Financial Stability Board*, FSB, una de las instituciones que promueve la estabilidad el sistema financiero internacional que formó un grupo de trabajo (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD*) para estandarizar la información y su presentación en el caso del impacto del **cambio climático en la situación de las instituciones financieras.** El TCFD ha emitido una *serie de documentos* (recomendaciones, implementación y uso del análisis de escenarios)

---

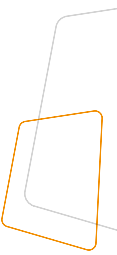
<sup>188</sup> A pesar de su aparente pesimismo sobre el papel del IASB en este sentido, su administrador, el IFRS, a finales del 2020 decidió estudiar en más detalle su posible participación en el desarrollo de estándares sobre información no financiera. Ver el análisis en los capítulos VI.5 y VI.6.





para preparar estos reportes y aun cuando no cambian los estados financieros tradicionales de esas instituciones, **cuantifican los posibles impactos financieros de diferentes escenarios sobre el cambio climático**. Y son informes que las grandes instituciones financieras están presentando. Pero es de enfatizar que **esto es para un solo aspecto de sostenibilidad y para una sola industria** y los “estándares” no han sido preparados por instituciones como el FASB y el IASB, sino por una coalición de reguladores del sistema financiero. De cualquier manera, es un buen modelo para otros casos.

En principio parece que no hay controversia, pero hay dos observaciones que hacer. La primera es que un buen informe de sostenibilidad no se limita a reportar sobre el “buenismo de la RSE” sino que además suele considerar los potenciales impactos de los temas, por ejemplo, ambientales, **no solo de las actividades de la empresa en la sociedad sino además sobre la misma empresa. Ida y vuelta. Lo que si es cierto es que todavía falta mucho camino por recorrer en cuanto a uniformar criterios y sobre todo en la cuantificación de impactos**, como si lo es el caso citado arriba del TCFD. Esto es lo que ha puesto de relieve las recomendaciones del esquema de reportes integrados.



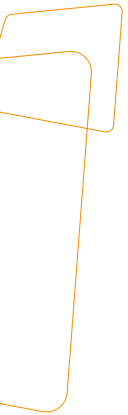
Y la segunda observación es que aun las **estimaciones de los impactos, por ejemplo, de cambio climático, se hacen a través de la cuantificación de riesgos, de estimaciones de probabilidades y del potencial costo de su ocurrencia**, como se hace en el caso mencionado y en las “pruebas de stress” que producen las instituciones financieras sobre eventos que puedan ocurrir en los mercados financieros. En el caso de las instituciones financieras estas metodologías permiten determinar el capital necesario para hacerle frente a esas eventualidades. Este mayor avance se debe a que las instituciones financieras presentan un riesgo sistémico, porque fallas en una (grande) pueden afectar a todo el sistema, lo que no ocurre en el caso empresas en otros sectores y por ende este tipo de reporte no es prioritario.

Este tipo de metodología **suplementaría** a los de los tradicionales estándares de contabilidad ya que se fundamentan en la cuantificación de la incertidumbre, casi anatema para la contabilidad tradicional, donde hay una obsesión con una supuesta precisión que no existe. **La cultura prevaleciente en las instituciones de estándares de contabilidad financiera, precisión, presente y pasado, no es conducente a este tipo de enfoques para la no financiera que son en cierta forma**



**especulativos y sobre el futuro, de allí que difícilmente podrán contribuir al desarrollo de estándares para información no financiera.**

A lo sumo podrán usar su pericia en la determinación de **la relevancia y modalidad de presentación** de ciertos aspectos de sostenibilidad, sobre todo en la valoración de intangibles, para la preparación de información cualitativa suplementaria, enriqueciendo el esquema de reportes integrados.



## Capítulo VI.4

### *Abogados se interesan en la información sobre sostenibilidad: Buenas y malas noticias*

La información sobre sostenibilidad está atravesando un período crítico. Por una parte, estamos en medio de una **explosión de interés en inversiones en empresas que puedan demostrar impactos positivos** sobre el medio ambiente, la sociedad y su buen gobierno, ASG (en inglés ESG), de acuerdo con criterios de evaluación específicos a estos temas, lo que debería demandar la diseminación de información confiable. Por otra parte, **los esquemas de reporte de esa información se encuentran en estado muy fluido**. Si bien hay algunos esquemas relativamente establecidos como los del GRI, del SASB y del IIRC, se están produciendo, con cierta frecuencia, propuestas alternativas o complementarias e intentos de armonización. Ello hace que no exista una estandarización de esa información que pueda guiar, confiablemente, a los inversionistas responsables.

**Esta falta de estandarización unida a una gran dispersión sobre lo que deben ser los criterios ESG** hacen que las empresas y los fondos de inversión enfrenten riesgos legales sobre la confiabilidad, veracidad y cobertura de la información presentada y omitida. En este capítulo analizamos brevemente la explosión de la demanda de información por parte de los inversionistas y **el impacto que la falta de armonización puede tener sobre los riesgos legales y las posibles reacciones de las empresas. Hay buenas y malas noticias.**

#### *1. Explosión del interés en inversiones responsables*

En años recientes se ha incrementado el interés por parte de inversionistas responsables, mayormente fondos de pensiones, fondos de grandes fortunas, fundaciones y otros inversionistas institucionales en las empresas que puedan contribuir a la sostenibilidad y tengan impacto social y ambiental positivo. **Este interés se ha acelerado con la intensificación del cambio climático y con la pandemia. El primero expande el interés por temas ambientales y la segunda en temas sociales**, sobre el papel que pueden/deben cumplir las empresas en mitigar sus efectos y contribuir al desarrollo de la sociedad.



En el caso del cambio climático, el interés de los inversionistas se aceleró después del Acuerdo de París, que llevó a la creación de centenares de fondos de inversión dedicados de alguna manera a la mitigación y adaptación al cambio climático (eficiencia energética, energías renovables, reducciones de emisiones, etc.). En el caso de la pandemia, el interés ha sido en los temas sociales (empleo, equidad, saludos justos, salud, educación, etc.) lo que también está conduciendo a la creación de algunos fondos de inversión con objetivos sociales.

Pero estos fondos especializados, si bien cubren una demanda particular, son relativamente concentrados y muchos inversionistas prefieren fondos de inversión más generales, más diversificados, **lo que ha llevado a la creación y red denominación de fondos bajo el paraguas ESG (ASG, ambiental social y de gobernanza), que en general invierten en empresas que son calificadas por alguna institución como que tienen algunas prácticas responsables en algunos de estos aspectos.**<sup>189</sup>

Enfatizamos la vaguedad, algunas empresas, algunas prácticas, por cuanto ese es precisamente uno de los grandes problemas que enfrenta ese segmento de la industria de fondos de inversiones. **Con la popularidad y la demanda se han relajado mucho las exigencias y casi cualquier fondo es calificado como ESG.** Por ejemplo, basta con decir que no invierten en empresas de armamentos, tabaco o apuestas para que se califiquen como fondos ESG. **El colectivo ESG incluye de todo**, desde empresas serias (Unilever) hasta banalidades (empresas que tienen políticas de no discriminación o de no trabajo infantil, pero con poco impacto real positivo). Muchas venden el agua tibia. **Basta con poder decir que no hacen el mal, explícitamente, para calificar. Es de esperar que con la evolución del interés entre inversionistas y reguladores y la competencia entre fondos los criterios de calificación de harán más rigurosos.**

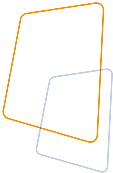
A mediados del 2020, solo en Europa había casi **2.700 fondos de inversión, que gestionan US\$800 000 millones, que dicen utilizar criterios ESG para la selección de las acciones en que invierten.** Una de las instituciones más reputadas de calificaciones ESG, MSCI, ha desarrollado **más de 1.500 índices (!) de acciones y**

---

**189** Los fondos de inversión denominados de impacto ya suelen ser mucho más rigurosos ya que invierten en empresas o proyectos que han sido creadas con el fin específico de tener algún impacto social o ambiental, positivo y medible. Ver [Inversión responsable directa: Impact investment, capítulo V.7 del volumen II.](#)



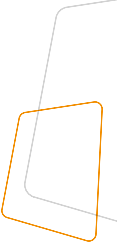




**de renta fija** y el agregador de información Bloomberg cubre 120 indicadores para cada empresa analizada. Hay más de 100 instituciones calificadoras, cada una con su metodología y definición de ESG, se han propuesto más de **1.400 indicadores de sostenibilidad**, hay más de **2.000 requerimientos** obligatorios y voluntarios de reporte sobre ESG en 70 países analizados.

Y este interés se está potenciando más todavía con la pandemia donde muchos de estos fondos, para capturar el nuevo interés, tratan de demostrar (simplistamente) que **las inversiones en ellos producen mejores rendimientos que las inversiones en fondos generales**. Se suelen comparar los rendimientos en bolsa de ambos tipos desde el inicio de la pandemia. Sobre el período analizado los números suelen ser esos, pero no son necesariamente extrapolables al mediano o largo plazo.

La teoría del suscrito para explicar este “fenómeno” es de que estos **fondos invierten en empresas responsables, que suelen estar mejor gestionadas que el grupo general**. ¿Qué produce el diferencial de rendimiento, la buena gestión, que es lo que tienen en común, o las prácticas responsables, cada una diferente? Por otra parte, los resultados de la comparación están **creando expectativas de mejores rendimientos en ese colectivo lo que aumenta la demanda de esos fondos** por sus acciones y hace subir sus precios y por ende sus rendimientos. **Lo que se llama una profecía autocumplida (*self fulfilling prophecy*)**.



Si bien el objeto de este capítulo no es analizar la creciente industria de los fondos ESG, su explosión está dando lugar **a un creciente interés sobre la responsabilidad real de las empresas en las que se invierte y con ello están aumentando las exigencias de información sobre esas prácticas por parte de los inversionistas y de los reguladores**. En especial porque no hay una taxonomía de lo que constituye una empresa responsable, de los criterios para calificarlas como inversiones ESG, y hay muchos abusos y exageraciones por parte de gestores de fondos. El mercado está empezando a exigir prueba de que las empresas son en efecto responsables como dicen, de acuerdo con criterios comparables y medibles.

**Con esta demanda de información confiable se están expandiendo dos nuevas industrias, la de la “producción de estándares de información no financiera”** para mejorar la tipificación y comparabilidad, a la cual ya integran el GRI, SASB, IIRC, CDP, CDSB, entre otras instituciones, y la otra es una parte de la **industria de los “servicios jurídicos”, que escrutan la veracidad de la información presen-**



**tada por posibles consecuencias legales.** En los siguientes dos capítulos analizamos en mucho detalle la evolución y el futuro de los estándares de información y en este capítulo analizaremos brevemente las consecuencias de este interés de los abogados comerciales.

**Este involucramiento de los abogados son buenas y malas noticias para las empresas y el reporte de su sostenibilidad. Buenas, porque estimularán mayor rigor en la disseminación y uso de la información, pero malas, porque también estimularán la selectividad en la información que las empresas diseminan públicamente.**

## **II. Buenas noticias**

**Este involucramiento es bienvenido en los actuales momentos de gran confusión sobre lo que constituye un fondo ESG y sobre la diversidad, dispersión y falta de control sobre la información reportadas por las empresas.** Los abogados de los fondos deberán preocuparse de que los productos que comercializan cumplen con los criterios que declaran cumplir sobre el impacto social y ambiental. A medida que se vayan estipulando estos criterios, ya sea a nivel de cada fondo, ya sea a nivel de la industria en general, se potenciarán los riesgos legales de incumplimiento. La información sobre sostenibilidad de las empresas deberá ser escrutada con más detalle.

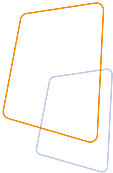
**También contribuirá a la moderación de la euforia de algunos departamentos de relaciones públicas y de los preparadores de informes de sostenibilidad,** que tienen entre sus objetivos hacer aparecer a la empresa en la mejor luz posible, destacando (¿exagerando?) la información favorable y minimizando (¿omitiendo?) la información desfavorable.

Y es posible que este renovado interés en la información **fidedigna contribuya a disminuir el *greenwashing***, aunque es muy posible que esta práctica no llegue a constituir una irresponsabilidad legal, pero ciertamente puede ser un disuasorio ... **o que el *greenwashing* se haga más sofisticado.**<sup>190</sup>

---

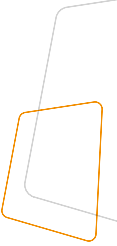
<sup>190</sup> Véase como ejemplo la euforia en el esquema de la emisión del bono verde de Coca Cola FEMSA, *El bono verde de Coca Cola FEMSA: ¿Pintado de verde?*, capítulo III.6 y el primer informe de sostenibilidad de ABANCA, *Primera memoria de RSC de ABANCA: ¿Comunicación veraz? Primera parte, capítulo VI.1 del volumen IV.*





Además, trae como consecuencia que, para minimizar los riesgos de acción legal sobre la información presentada y omitida, **las empresas estén interesadas en promover esquemas de reporte estandarizados, que sean aceptados por reguladores**, que las proteja, pudiéndose escudar en que presentan la información de acuerdo con los requerimientos de ese esquema. Algo semejante a lo que ocurre con la información financiera, que, si se prepara de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, PCGA, auditados por auditores independientes, se minimiza ese riesgo. **Pero hay una gran diferencia, y es que no solo el reporte de esta información financiera, sino que la misma información y su agregación (contabilidad) está claramente definida y estandarizada. La información no financiera está muy lejos de esta situación y siempre será ambigua, con los riesgos correspondientes.**

**Pero la espada de Damocles de una demanda legal hará que las empresas sean más prolijas, más completas en la veracidad, confiabilidad y cobertura de la información.**



El informe ***Growing ESG Risks: The Rise of Litigation***, del bufete jurídico Baker and McKenzie resume muy bien la situación:

*Además, si bien las acusaciones sobre omisiones o la información incompleta no han sido prevalentes, es probable que las expectativas generen teorías adicionales sobre el impacto material y engañoso de la información deficiente. Ese mismo examen cuidadoso de la información también estimulará **demandas adicionales relacionadas con el desempeño de las empresas y sus operaciones que se consideren incompatibles con los estándares y las expectativas sobre los criterios ESG. A medida que los aspectos de la ESG continúan su evolución y expansión, se ampliará el alcance de las posibles objeciones** (énfasis añadido).*

Pero aun cuando estas acusaciones son por ahora limitadas, el hecho de ser objeto de una denuncia puede tener **serias consecuencias sobre la reputación de la empresa, que puede acarrear elevados costos legales y afectar la comercialización de sus productos y servicios.**



### III. Malas noticias

Y ello nos lleva a las malas noticias. **Esa misma espada de Damocles hará que las empresas omitan mucha información que podría ser relevante si con ello se evita ese riesgo.** Será más difícil que adquieran compromisos a través de las metas para medir el progreso en su sostenibilidad, o hará que las estimen más conservadoramente. **No sería de extrañar que se tuvieran metas para el reporte, laxas, y metas para la gestión interna, más rigurosas.** Algo parecido a lo que hacen las líneas aéreas al informar sobre el tiempo esperado de vuelo, para no quedar mal en las estadísticas de retrasos.

Los **departamentos legales de las empresas**, que suelen intervenir en la revisión de la información a ser diseminada públicamente, en general con un criterio de aversión al riesgo, muy conservador y de censura, ahora lo harán con mayor intensidad: **“Si no es indispensable, que no se diga, ¿para que correr riesgos?”.**

Recordemos un caso pionero en este sentido, como fue el **Nike en 1998**. Nike fue demandada por una persona alegando que lo que decía en el informe de sostenibilidad sobre la responsabilidad de sus suplidores contenía falsedades y adolecía de omisiones críticas. Nike alegó que sus expresiones en el informe eran parte de la libertad de expresión, o sea, que en el informe podían decir lo que querían.

Perdieron el caso en la Corte Suprema de California, que falló que **la información era de tipo comercial, que no estaba protegida por la libertad de expresión de opiniones**. Después de idas y venidas en otras cortes, el caso se resolvió con un acuerdo privado entre las partes, con el compromiso por parte de Nike de mejorar la supervisión de las condiciones laborales de sus suplidores. **Este caso, como es de esperarse, avivó las preocupaciones de las empresas por los riesgos legales de la información que se disemina y estimuló aún más el conservatismo.**

### IV. ¿Buenas o malas noticias?

Siendo este creciente interés en las consecuencias legales de la información no financiera para efectos de dirigir las inversiones responsables, relativamente reciente, es todavía temprano para ofrecer algunas conclusiones sobre el impacto que tendrá, pero **es posible hacer algunas conjeturas, aunque en el corto plazo**





**habrá bastante confusión, hasta que se asienten los criterios ESG y los esquemas de reporte de información no financiera.**

Este intensificado interés, aun cuando no se materialice en demandas legales, **sí afectará la forma como las empresas informan sobre sus actividades de sostenibilidad. Desde el punto de vista de la sociedad ello puede ser beneficioso, al estimular la veracidad, confiabilidad y cobertura de la información presentada. Desde el punto de vista de las empresas estimulará más rigor, pero también más cautela.** La información será de revisión indispensable por parte de los departamentos legales y se pondrá más cuidado sobre **la euforia de los encargados de las relaciones públicas** y de la preparación y difusión de la información sobre sostenibilidad.

**Y se verán más declaraciones de descargo de responsabilidad,** de que la información presentada no sigue estándares de cumplimiento obligatorio, que no es inmutable, que no está al nivel de la información financiera en cuanto a contabilidad y auditoría en base a los PCGA (aunque sea **parcialmente verificada**, que es nivel muy inferior de seguridad). Dirán algo así como: “esta información ha sido preparada de acuerdo a estándares... etc... y refleja nuestros mejores conocimientos sobre... etc...”. O sea, úsese a su criterio.

También **estimulará la demanda por estandarización de la preparación y reporte de la información** con el objeto de mitigar los riesgos de demanda por incumplimiento.

**Y es de esperar que se ofrecerán menos compromisos, menos exigentes, sobre las metas a lograr.** Se limitarán más a reportar hechos comprobables, presentes y pasados, y menos sobre el futuro. Pero, habrá de todo. **Y el greenwashing será más sofisticado.**

**Esperemos que esta tendencia separe la paja del trigo, las empresas que son responsables de verdad y no temen al escrutinio, de las que aparentan, de las que explotan las debilidades del sistema informativo.**



## Capítulo VI.5

### ¿Cuántos esquemas/estándares de información sobre sostenibilidad se necesitan? Primera parte: ¿Cuántos hay?

#### I. Introducción

El interés por la información sobre la sostenibilidad de las empresas ha tenido **un crecimiento explosivo en la reciente década**, impulsada por el **interés de algunos stakeholders**, como la sociedad civil, los reguladores y en particular el interés de los aportadores de recursos financieros, las instituciones financieras y la industria de la inversión socialmente responsable (SRI, *Socially Responsible Investment*). Esta demanda ha sido **respaldada por la creación de esquemas/estándares de preparación** y diseminación de la información. Estos esquemas/estándares nacieron con la creación del *Global Reporting Initiative*, GRI, en el año 1997 y la producción de sus lineamientos para la difusión de esa información a principios de siglo. Los otros dos con amplio uso, la *Sustainability Accounting Standards Board*, SASB, con sus estándares de reporte, y el *International Integrated Reporting Council*, IIRC, con su esquema de reporte, surgieron alrededor del 2010. Y a comienzos del 2021 hay por lo menos una media docena de esquemas/estándares adicionales en preparación.

Consecuentemente, la **producción de informes de sostenibilidad ha tenido un gran crecimiento**.<sup>191</sup> En el 2010 GRI tenía 2 600 organizaciones con informes en su base de datos y para el 2020 tenía casi 15 400. Si bien esto incluye empresas de todos tamaños, es mucho más generalizado en las de mayor tamaño, que tienen los recursos y enfrentan la demanda de la información. Entre las 100 empresas más grandes de 52 países analizados, se ha pasado de **un 20% que producían informes de sostenibilidad en el año 2000 a un 80% para el año 2019**<sup>192</sup> y para

<sup>191</sup> En el 2015 los promotores de información sobre sostenibilidad lograron incorporar la producción de informes como la meta 12.6 en los ODS.

<sup>192</sup> Ver el informe The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020.



las 500 empresas del índice bursátil S&P 500 de la bolsa de valores de Nueva York se ha pasado del 53% en 2012 al 90% en el 2019.

**Y la ISR también ha tenido un gran crecimiento reciente.** En EE. UU. los fondos que se dicen administrados considerando la sostenibilidad de las empresas han pasado de unos US\$3 billones en el año 2010 a unos US\$18 billones en el 2020 y a unos **US\$40 billones a nivel mundial**, de los cuales Europa tiene US\$ 19 billones.<sup>193</sup> Y como se verá más adelante, las instituciones financieras han comenzado a incorporar información sobre sostenibilidad en sus decisiones de créditos e inversiones.

**Este crecimiento en todos estos frentes ha producido grandes avances en la producción de la información, pero no ha sido muy armónico y coordinado y ha creado la necesidad de racionalizarla.** De allí que sea oportuno considerar los diferentes esquemas/estándares existentes y propuestos para ver en que medida satisfacen las necesidades de los usuarios y en que medida pueden armonizarse para mejorar su efectividad.

Esto es objeto de este capítulo, donde analizaremos la **explosión en estándares/esquemas de información sobre sostenibilidad, lo que pueden ser contraproducentes** para el avance en el uso de la información para tomar decisiones por parte de los *stakeholders* y de las mismas empresas. En esta primera parte, de dos capítulos, **¿Cuántos hay?**, analizaremos los estándares/esquemas de sostenibilidad ya desarrollados y en la segunda parte, **¿Cuántos debe haber?**, analizaremos algunos más que están en proceso y ante esta proliferación trataremos de responder a las preguntas: **¿Es factible y/o deseable la convergencia en la información sobre sostenibilidad?** y, si no es factible o deseable, **¿Cuántos estándares/esquemas se necesitan? ¿Se puede desarrollar uno solo?**

Y esta época de grandes avances y gran turbulencia en la información sobre sostenibilidad, **también cabe preguntarse que convergencia se busca:** ¿En un conjunto de indicadores? ¿Contenido de las diseminaciones de información? ¿Modelos de reportes, con información cualitativa y cuantitativa, de sostenibilidad? ¿O es sobre todo esto?

---

**193** Aunque es de destacar que los criterios usados son poco exigentes. Vee el artículo Todo lo que necesitas saber sobre la Inversión Socialmente Responsable en cinco respuestas donde comentamos estos criterios.



Como fundamento necesario para poder responder a estas preguntas, en esta primera parte incluimos una discusión sobre el **entorno en que se desenvuelve** la información sobre sostenibilidad, que objetivos pretende su diseminación, las **necesidades de los diferentes usuarios**, los **intereses creados** de los comercializan con la información y las **características de los principales esquemas/estándares** en uso. Ello debería permitir apreciar mejor la posibilidad de que exista una convergencia entre los diferentes esquemas/estándares.

Estos dos capítulos son relativamente extensos porque pretenden no solo describir los estándares/esquemas existentes y los propuestos sino además ser didácticos, analizando su razón de ser y su utilidad. Pretenden cubrir **“mucho de lo deberías saber sobre la divulgación de información sobre sostenibilidad”**.<sup>194</sup> Si al lector le parecen estos capítulos como interminables, es que cada día de producen novedades y es prácticamente imposible mantenerse actualizado.

## II. Contabilidad financiera y contabilidad de la sostenibilidad

Usaremos el término contabilidad de la sostenibilidad para reflejar la tendencia reciente en la preparación de la información sobre sostenibilidad, que **se está moviendo desde la original de descripción cualitativa de “información no financiera”, acompañada de indicadores claves, hacia la presentación de información en términos cuantitativos del impacto financiero de las actividades asociadas con la sostenibilidad**. Como ejemplo de esta tendencia podemos considerar el caso de las emisiones de gases de efecto invernadero, EGEI. Se comienza, por ejemplo, en los estándares del GRI, del SASB y del *Task Force on Climate Disclosure*, TFCD, en reportar el número de toneladas, por unidad de producción, de CO2 emitidas directa e indirectamente y la tendencia, o el deseo, es **reportar el costo para la sociedad de esas emisiones**. Uno es el hecho el otro es su consecuencia financiera, el impacto sobre la sociedad. **No es que se haya avanzado mucho** como veremos, pero esa es la tendencia deseada por muchos de los usuarios de la información: el costo, el impacto.

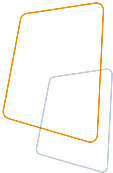
**La tendencia es hacia una imitación de la contabilidad financiera**, con el obje-

---

<sup>194</sup> Para una panorámica de la evolución de la información sobre sostenibilidad ver [Mis 27 artículos sobre información y reportes no financieros](#).

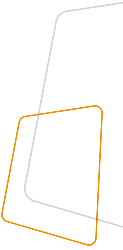






tivo muy lejano de eliminar, en la medida de lo posible, la dicotomía información financiera/no financiera. **Toda información es o será financiera,<sup>195</sup> una es tradicionalmente contabilizada, la otra es mucho más difícil y su contabilización está en sus comienzos.** La información “no financiera” pasará a “financiera”, teniendo un impacto financiero sobre la empresa, en la medida en que los mercados que usan esa información reaccionen y actúen a base a ella. Si es ignorada por los mercados de la información, se quedan como información “no financiera”. Es de destacar que **algunas empresas ya contabilizan el costo para la sociedad de la contaminación, de las emisiones, del uso del agua escasa y de los impactos en la biodiversidad, entre otros aspectos.<sup>196</sup>**

**Esto ha despertado el interés de la contaduría tradicional,** que está empezando a involucrarse en la contabilización de esos costos y beneficios tradicionalmente no contabilizados ya que su naturaleza no permite la aplicación de los principios tradicionales de contabilidad. Pero ese interés puede ampliar estos principios y su aplicación y **tiene ventajas, ya que pueden aportar su vasta experiencia en la gestión de la información, pero algunas desventajas** en que esta profesión tiene una formación conservadora, que no es conducente a contabilizar cosas en principio no medibles o medibles con incertidumbre, con escaso consenso metodológico.<sup>197</sup>



El origen del reporte de la información sobre sostenibilidad ya reflejaba lo que debería ser esta tendencia, **se originó con la propuesta de una “triple cuenta de resultados”, o sea un balance contable a tres niveles, personas, planeta y beneficios,** con un supuesto implícito de que los dos primeros niveles se pudieran cuantificar al nivel del tercero. Se desarrollaron términos como balance social y ambiental, no refiriéndose a lograr un balance, sino **a imitar el “balance general” de la contabilidad financiera.** Sin embargo, estos esfuerzos se han mantenido mayormente a nivel conceptual ante las grandes dificultades de su operacionalización. Pero la tendencia es esa.

---

**195** Ver el capítulo VI.

**196** Por ejemplo, el grupo Kering, de marcas de lujo (Bottega Veneta, Gucci, Balenciaga y otras 10 marcas), prepara un *Estado de ganancias y pérdidas ambientales*.

**197** Ver el capítulo VI.2.



**¿Es posible esa convergencia? La contabilidad financiera tomó varios siglos para llegar a su estado actual**, desde su invención en el siglo XIV en Venecia, luego codificada por el fraile Luca Pacioli en 1494, cuando publicó su tratado sobre la contabilidad por partida doble, acelerándose a partir de la Gran Depresión, hasta su relativa estandarización con la creación del *Financial Accounting Standards Board*, FASB en EE. UU. y la *International Accounting Standard Committee*, IASC, a nivel internacional (ex EE.UU) ambos en 1973 y el desarrollo de “Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados”.<sup>198</sup> **La contabilidad de la sostenibilidad está en sus comienzos, está todavía muy lejos de lograr una estandarización “generalmente aceptada” y mucho menos de lograr una cuantificación monetaria.**

Si bien la contabilidad financiera y la contabilidad de sostenibilidad tiene en común que pretenden proporcionar información que permita evaluar las perspectivas de la empresa y tomar decisiones sobre el futuro, **la contabilidad financiera recoge información del pasado, es una contabilidad histórica, en tanto que la contabilidad de sostenibilidad, si bien recoge información del pasado, el criterio de selección y reporte es por su impacto en el futuro.** Por definición, “sostenibilidad” es un concepto del futuro, “sostenible, que se puede mantener durante largo tiempo.” **La contabilidad de sostenibilidad mira hacia adelante, la contabilidad financiera mira hacia atrás.**

Aunque ese ideal sea un objetivo laudable puede ser contraproducente y ya ha creado confusión. **No se puede llegar al nivel de la contabilidad financiera, cuyo objetivo es muy reducido:** facilitar la evaluación de la **situación financiera** de la empresa y, bajo una serie de supuestos de extrapolación, evaluar sus perspectivas futuras. Para ello se han desarrollado decenas de indicadores claves de uso generalizado **y sobre cuya definición hay mucho consenso, y que basándose en que la preparación de la información sigue los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, de aplicación relativamente universal, son comparables entre empresas** (aunque debe hacerse con cautela ante las flexibilidades que permiten esos PCGA<sup>199</sup>). **No se pueden lograr cuantificar monetariamente la sostenibilidad a este nivel de especificidad y consenso ni es deseable.** Como

---

**198** La IASC se convirtió en la International Accounting Standards Board, IASB en 2001 y está bajo la gestión de la Fundación del IFRS, International Financial Reporting Standards.

**199** Este es el tema central de mi libro *Evaluación Financiera de Empresas*.



veremos más adelante, sostenibilidad es un concepto con múltiples acepciones, **es un concepto difuso**.

**En contabilidad financiera la monetización que se desarrolla es comparable entre empresas, al punto de que, por ejemplo, se usan para la regulación de sus actividades.** La relación de deuda/capital o la de capital a activos de riesgo se usan para regular las actividades de las instituciones financieras. Tiene una interpretación semejante en diferentes empresas, aunque con algunas especificidades. **Pero la de sostenibilidad es menos comparable.** Consideremos por ejemplo uno muy usado, el consumo neto de agua de las empresas cementeras. No son comparables entre empresas ya que estarán localizadas en diferentes geografías, con diferentes disponibilidades del recurso. El agua tiene un **valor económico diferente en cada uso**. Por otra parte, un indicador de liquidez o de solvencia financiera en estas empresas si son comparables. El dinero es fungible, universal, se mueve a costo casi cero, el agua es fluida pero no es gratis el moverla de un lugar a otro.

### III. ¿Qué es sostenibilidad? ¿Qué es ASG (ESG)?

**Si se quiere preparar y utilizar información sobre un tema es crítico saber en que consiste el objeto de análisis y en este caso todavía más ya que como mencionamos es un concepto difuso, pero muy específico al contexto de la empresa.** En esta sección analizaremos la dificultad que el **concepto mismo** de sostenibilidad presenta para cualquier intento de reporte, las **diferentes necesidades** de los usuarios de la información, incluyendo las mismas empresas, los diferentes **y conflictivos criterios** que se espera que la información cumpla y los **intereses de los integrantes** del “mercado de la información” sobre sostenibilidad, que no necesariamente coincidan con los de los usuarios de la información. Todo esto establece el **marco de referencia para analizar la factibilidad del objetivo dorado de uniformar los estándares/esquemas** y desarrollar estándares equivalentes a los de la información financiera.

¿Qué es sostenibilidad? No parece ser el momento para hacerse esta pregunta después de tantos años de su popularización. **Pero es necesaria considerarla para entender la proliferación de estándares de reporte, el uso que le dan los diferentes stakeholders y si es posible y necesario llegar a un consenso.** Pero ese es el problema, que la experiencia no ha conducido a consenso y posiblemente



esa búsqueda de consenso sea contraproducente. **Gran parte de la proliferación de modalidades de diseminación de información sobre sostenibilidad se debe a la misma concepción difusa de lo que es sostenibilidad.** En términos muy generales hay acuerdo de que se trata de **establecer los impactos que las actividades de las empresas tienen sobre el entorno en que operan: medio ambiente y la sociedad.** La definición de la Unión Europea es posiblemente la más inclusiva: *“Responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”*, pero su implementación a nivel de cada empresa es específica, es diferente.<sup>200</sup>

**Aun cuando haya consenso sobre su definición en términos generales, su implementación es muy específica a cada empresa, de allí que los esfuerzos por diseñar esquemas de reporte deben tomar esto en consideración.** Cada empresa tiene impactos muy específicos, cambiantes, que dependen del contexto y del tiempo. Adicionalmente la implementación del concepto se **expande para incluir no solo los impactos que tiene sino además los que quiere tener.** Es la conjunción de la estrategia y su ejecución. De allí que la concepción de la sostenibilidad para cada empresa no pueda ser medida o determinada solamente basada en esos impactos que ha tenido. **Es mucho más que impactos, son valores, son procesos, son cultura, es toda la estructura organizacional de la empresa.**<sup>201</sup>

El siguiente gráfico ilustra el **contraste entre la contabilidad financiera y la de sostenibilidad** y muestra lo difuso de este concepto. Una misma empresa es calificada de forma muy diferente por diferentes calificadores usando la contabilidad de sostenibilidad, pero mucho más consistente en su calificación crediticia usando la contabilidad financiera.<sup>202</sup>



**200** Ver *¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?*, capítulo 1.2 del volumen III.

**201** Ver el capítulo 1.2.

**202** Tomado de la página 27 de *OECD Business and Finance Outlook 2020: Sustainable and Resilient Finance*, OECD Publishing.

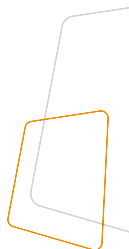


## ¿Es responsabilidad empresarial, sostenibilidad y ESG lo mismo?



Buena parte de la aceleración del interés en temas de responsabilidad empresarial (y su resultado, la sostenibilidad) se debe a **la demanda de información** por parte de inversionistas socialmente responsables, en buena parte impulsada por la **oferta por parte de las empresas de calificación**, clasificación y producción de índices de sostenibilidad. Esta demanda y oferta se ha materializado a través de indicadores numéricos en los tres grandes componentes en los que se suele tipificar las acciones de responsabilidad empresarial: medio ambiente, social y gobernanza, ASG (más conocido por sus siglas en inglés, ESG).

En algunos casos **los tres términos, responsabilidad empresarial, sostenibilidad y ESG se tienden a usar indistintamente, pero no son lo mismo**. Aunque no de forma exclusiva, **responsabilidad empresarial** se tiende a usar en relación con las acciones y estrategias empresariales, **sostenibilidad** en relación con información y reporte de esa responsabilidad y **ASG** en relación con la inversión en los mercados de valores.



**Pero responsabilidad empresarial son las acciones y estrategias que la empresa lleva a cabo, sostenibilidad es el resultado de su implementación y ESG son criterios para analizar y evaluar los resultados de las acciones.**

Y no, sostenibilidad no se refiere solamente a aspectos ambientales.

Concepto	Que es	Contexto
Responsabilidad empresarial	<b>Acciones</b> y estrategias de la empresa para asumir su responsabilidad ante la sociedad	Actividades de la empresa
Sostenibilidad	<b>Resultados</b> de la implementación de las acciones y estrategias de responsabilidad	Información sobre la RSE
ASG (ESG)	<b>Tipificación y criterios</b> para evaluar los resultados de la implementación	Inversiones responsables



**Usando una analogía muy vigente, podríamos decir que RSE es la vacuna, sostenibilidad es lo que produce la vacuna, la inmunidad, y ESG son las diferentes pruebas para evaluar la inmunidad.**

Aun cuando aquí hacemos una clara distinción entre los tres términos, **en la práctica se usan, lamentablemente, de forma indiscriminada**. Se leen y escuchan cosas como: “¿Cuál es su programa de ESG?” “La ESG no rinde en bolsa”, “¿Que hace su empresa en sostenibilidad?”.

## **IV. Condicionantes de la contabilidad de la sostenibilidad**

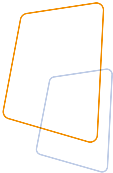
Para poder entender la razón de ser de tantos esquemas/estándares que se han propuesto y que se propondrán y la posibilidad de armonizarlos **es necesario entender el contexto** en el cual se desarrollan y los usos que se les pretende dar.

### **1. Usuarios de la información y sus necesidades**

**La información sobre sostenibilidad de las empresas es de interés de múltiples usuarios**, los que son impactados, los que pueden ser impactados y los que con sus decisiones impactan sus actividades, lo que **colectivamente se ha denominado sus stakeholders**. Los más impactados y que mayor impacto pueden tener, léase interesados en la información, son los mismos dirigentes, los empleados, los reguladores, los aportantes de recursos financieros, los suplidores, los clientes, las organizaciones de la sociedad civil, OSC, la comunidad y los medios de comunicación entre otros. La discusión que sigue solo pretende ilustrar la gran variedad de usuarios de la información sobre sostenibilidad y sus necesidades. **Es imposible ser exhaustivos** por lo que solo comentamos algunos casos.


Por ejemplo, **los dirigentes** quieren todo tipo de información para poder gestionar la empresa tanto al interior, sus empleados, como al exterior, reguladores, suplidores, clientes, inversionistas, etc. Los **empleados y sindicatos** pueden estar interesados mayormente en las condiciones laborales y en la responsabilidad global de la empresa en la medida que afecta su viabilidad y reputación. Los inversionistas y acreedores estarán interesados en las ac-





tividades de sostenibilidad que pueden tener algún impacto en la situación financiera de la empresa por las reacciones presentes y potenciales de los clientes, las OSC, los reguladores, etc. **Los reguladores** están interesados en información sobre el cumplimiento de las leyes y regulaciones actuales y la necesidad de actuar para prevenir comportamientos que afecten a los ciudadanos. **Los clientes** estarán interesados en información sobre la responsabilidad del producto y su producción para guiar sus decisiones de adquisición de sus productos y servicios. Algunos **suplidores** estarán interesados en información sobre la utilización responsable de sus productos y servicios y el impacto que ello pueda tener sobre su reputación. La **comunidad** estará interesada en información sobre las actividades de la empresa que la afectan y la posibilidad de mitigarlas o ampliarlas, según sea el caso.

## 2. Las empresas y sus necesidades: Materialidad



El caso de los dirigentes, o sea la empresa misma, requiere de consideración separada ya que deben estar interesados en todo tipo de información para poder gestionarla. Ello se requiere para poder determinar y **gestionar el impacto que sus actividades tienen y quieren tener en los stakeholders y el impacto que estos tienen sobre la empresa, lo que se conoce como la determinación de los aspectos materiales**. Todas las empresas, en mayor o menor medida, se enfrentan a limitaciones de recursos financieros y gerenciales y no pueden pretender “hacer de todo”, de gestionar la totalidad de los impactos presentes y futuros y los que quiera incorporar. Se requiere una racionalización y determinar lo que es efectivo gestionar, en su momento actual y en función del contexto en que opera. **La información de sostenibilidad debe permitir determinar estos aspectos materiales**, los que a su vez son determinados por las actividades de las empresas.<sup>203</sup>

A los efectos de comprender mejor la discusión sobre los diversos esquemas/estándares de información y su posible armonización es de destacar que **estos aspectos materiales son específicos para cada empresa y su contexto, son dinámicos y cambian con el tiempo**. Es posible que haya

---









<sup>203</sup> Para mayores detalles ver [Materialidad: 12 principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE, capítulo II.3 del volumen III](#).



algunos que se mantengan constantes para la empresa y que sean comunes con los de otras empresas, claro está que mientras más semejantes sean ellas y su contexto.

### 3. Criterios

En términos generales, la información de cualquier tipo que se reporta debería cumplir, idealmente, con los siguientes criterios, que no comentaremos por ser relativamente obvios, para ser efectiva:

-  **Relevante:**  
Clara relación entre el indicador y lo que se quiere medir
-  **Confiable:**  
Medible consistentemente a través del tiempo, de la misma manera por diferentes recopiladores;
-  **Preciso:**  
Claramente definido en términos operacionales;
-  **Medible:**  
Cuantificable con las herramientas y métodos disponibles, a costos razonables;
-  **Oportuno:**  
Proporcionar información a intervalos de tiempo relevantes y necesarios;
-  **Creíble:**  
Tener aceptación generalizada entre los expertos y usuarios;
-  **Válido:**  
Ser de probada efectividad para sus propósitos;
-  **Diferenciador:**  
No es redundante y mide lo que otros indicadores no miden.

Adicionalmente, cuando los indicadores se presentan como parte de un conjunto, el conjunto debe a su vez cumplir con otro criterio y es el de ser coherente y balanceado.





En el caso específico de la contabilidad financiera, los estándares piden que la información debe cumplir con los siguientes criterios:<sup>204</sup>

- **Definiciones:**  
El *ítem* en cuestión cumple con la definición de los elementos de los estados financieros
- **Medible:**  
Debe poder ser medido con suficiente confiabilidad
- **Relevancia:**  
La información proporcionada es capaz de hacer una diferencia en las decisiones del usuario
- **Confiabilidad:**  
La información es fidedigna, verificable y neutral.

**Sería deseable que la información sobre sostenibilidad cumpliera con muchos de estos criterios**, sin embargo, ello puede no ser factible y habrá que hacer compromisos. Para los efectos de este análisis solo comentaremos dos, relevancia y comparabilidad. El **criterio de relevancia** da lugar de inmediato a la pregunta ¿relevantes para qué/quién? Como vimos arriba cada grupo de usuarios tiene diferentes necesidades, por lo que para que la información sea relevante, **deberá ser específica para cada grupo**, lo que dificulta la generalización y la armonización de esquemas/estándares que suelen tener a grupos específicos como objeto.

Un criterio muy enfatizado en algunos esquemas/estándares es la **comparabilidad de los indicadores** entre empresas, sobre todo en aquellos dirigidos a los aportantes de recursos financieros y que quieren imitar la contabilidad financiera. Este es probablemente el punto más álgido. Es un criterio claro de esa contabilidad, pero en la contabilidad de sostenibilidad puede ser contraproducente ya que como hemos mencionado la sostenibilidad es un concepto difuso y es específico para cada empresa. Y esa comparabilidad puede **entrar en conflicto con la relevancia**. **Relevancia debe responder a una necesidad específica y la comparabilidad pretende permitir una generalización** (ampliamos esta discusión más adelante).

---

<sup>204</sup> Ver *Statement of Financial Accounting Concepts No. 5 Recognition and Measurement in Financial Statements of Business Enterprises* del Financial Accounting Standards Board.



## 4. Indicadores

Los esquemas/estándares de reporte de información sobre sostenibilidad actualmente suelen **incluir información descriptiva e indicadores cuantitativos** sobre los impactos de las actividades. Con el énfasis en la comparabilidad y cuantificación se han desarrollado un sinnúmero de indicadores cuantitativos, lo que tiende a crear mayor confusión.

**Cada institución que se dedica a la recopilación, diseminación y utilización de la información sobre sostenibilidad y algunos estándares de reporte desarrollan sus propios indicadores. En parte porque consideran que los existentes no son los más adecuados, en parte por la necesidad de diferenciarse para vender sus servicios y ampliar su cuota de mercado y en parte porque pretenden servir un nicho de mercado, un grupo de usuarios de la información que requiere especificidad, más allá de indicadores genéricos y generales.**

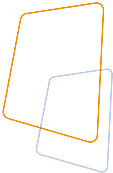
**No hay un inventario completo de los indicadores desarrollados pero basado en diferentes fuentes se puede decir que hay miles de ellos** en el mercado de la información. El sitio [Reporting Exchange](#) del *World Business Council for Sustainable Development*, lista más de 1 400 indicadores, más de 2 000 esquemas de reporte y más de 650 instituciones de calificación, clasificación e índices de sostenibilidad. Algunos de los principales compiladores de información como Bloomberg producen datos sobre más de 700 indicadores. *Sustainabilitycs* una de las mayores empresas en análisis de información y calificaciones sobre sostenibilidad produce más de 300 indicadores con más de 1 300 piezas de información sobre 20 aspectos materiales.

Esta brevísima descripción no puede ser exhaustiva por la misma proliferación existente. El objetivo es solo para **darle una idea al lector del mercado de la información y la problemática de la armonización.**

## 5. La industria de la información y sus impulsores

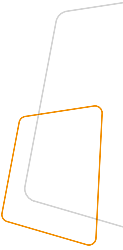
Como comentábamos en la introducción, la industria de la información sobre sostenibilidad ha tenido un crecimiento exponencial en los años recientes. Podríamos decir que está conformada por **recopiladores de información,**





**productores de estándares (para un inventario, ver más adelante y la segunda parte), empresas calificadoras, productores de índices de sostenibilidad, consultoras en producción de informes, consultoras en agregación de información, consultoras en el uso de la información y medios de difusión, entre otras instituciones.** Cada una de ellas **tiene un interés creado** en la proliferación de información y muchas de ellas no se beneficiarían de una armonización de indicadores o estándares. Tienen interés en **mantener el *status quo* y aumentar su cuota de mercado**. Recordemos que un gran número de ellas son **instituciones con fines de lucro**.

Uno de los más respetados expertos en información sobre sostenibilidad, Elaine Cohen dice: *"...si yo fuera un contador diseñaría un esquema para medir la sostenibilidad lo suficientemente **diferente** como para que fuera noticia ..... para luego ganar toneladas de dinero **asesorando** a clientes .... para que adopten mi esquema y verificar su aplicación".<sup>205</sup>* Cínico pero muy certero. Uno de los obstáculos para la convergencia.



## 6. Calificadores, índices

Uno de los principales proveedores de índices, el MSCI ha desarrollado más de 1 500 índices ESG. Si hay 1 500 índices uno debe preguntarse ¿qué es ESG? Cada uno de esos índices sirve un nicho de mercado, algunos son generales, otros son muy específicos sobre algún aspecto en particular. Y hay ya **más de 650 instituciones de calificación**.

Cada uno de estos calificadores y proveedores de índices tienen **su modelo de lo que es sostenibilidad**. Por definición, para poder calificar y a veces jerarquizar, se deben **usar los mismos indicadores y los criterios de evaluación para todas las empresas que se consideran**. Ello lleva una **contradicción implícita ya que los aspectos materiales son específicos a cada empresa**, su responsabilidad ante la sociedad es diferente. Para algunas, las EGEI son críticas, para otras lo serán los aspectos sociales. Algunas tienen muy bajo impacto ambiental, algunas operan en países en vías

---

<sup>205</sup> En su artículo *The Enlightenment According to the Big Four. Not.* donde analiza la propuesta del esquema de reporte del World Economic Forum, que comentamos en la segunda parte.



de desarrollo con mayor importancia para su contribución al desarrollo. Su **“sostenibilidad”, el impacto de su responsabilidad, no es comparable**. Es cierto que algunas calificadoras hacen desagregación por sector industrial para mejorar la comparabilidad, pero aun así suponen un modelo común de sostenibilidad para todas las empresas del sector.<sup>206</sup>

Y no es solo que cada una de estas instituciones tiene su modelo de lo que es ser sostenible, es que las grandes **diferencias en la calificación de una misma empresa entre diferentes calificadoras crean confusión en la comunidad de usuarios y le quita credibilidad a las calificaciones y a la misma sostenibilidad empresarial**. Pocas veces el usuario analiza que hay detrás de la calificación y simplemente la usa para guiar sus inversiones o recomendaciones. Un reciente estudio académico comparando las calificaciones de las seis instituciones más activas encontró apenas una correlación entre ellas del 0.54 (correlación varía entre 1.0 y 0.0).<sup>207</sup> Cualquier coincidencia es pura coincidencia.<sup>208</sup>

## V. Estándares/esquemas existentes de preparación

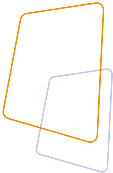
Antes de pasar revista a los estándares/esquemas existentes es conveniente **re-capitular las diferencias entre la información financiera y la de sostenibilidad**. Si bien la segunda puede (debería) tener impacto financiero, su contabilización está todavía en sus comienzos, aunque los avances tecnológicos están permitiendo apreciar muchos de los impactos y medirlos (por ejemplo, hace 30 años no se podían medir las emisiones de GEI para muchos emisores y mucha agua cuya calidad considerábamos buena hoy es sería considerada de mala calidad).

<sup>206</sup> Ver como ejemplo la discusión sobre los índices de sostenibilidad en *¿Para qué sirven los índices de sostenibilidad?, capítulo V.11 del volumen I*, y *Calificaciones (ratings) de sostenibilidad: Hacia una mayor transparencia*

<sup>207</sup> Según la investigación *Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings* (Florian Berg, Julian F Kölbl y Roberto Rigobon, agosto 2019).

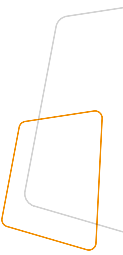
<sup>208</sup> Ver el análisis comparativo de dos rankings de sostenibilidad en el capítulo V.4.





**El reporte de la información financiera sigue estándares desarrollados a través de muchas décadas de aplicación uniforme y casi universal**, es información que es considerada objetiva (objetividad es uno de los cinco principios fundamentales de la contabilidad financiera) aunque hay que reconocer que **muchas veces se sacrifica relevancia por objetividad, por ejemplo, cuando se usan costos históricos de adquisición para la valoración de activos financieros y físicos** y, lo más importante, **es preparada para un uso y un usuario muy definido y específico: el aportador de fondos**. Aunque claro está, es usada por muchos otros, como la gerencia (que tiene acceso a mucha más información de carácter privado), el fisco (aunque este puede requerir modalidades específicas de reporte, diferentes a las de la contabilidad financiera), los acreedores, los empleados, los sindicatos, suplidores, etc., pero **la información no se hace a la medida de estos otros usuarios, deben usar la que ha sido preparada para los inversionistas/dueños**.

**La información sobre sostenibilidad no tiene ni definiciones ni criterios de medición universalmente aceptados, no existe consenso, ni puede existir, sobre lo que es**. La información es específica a cada empresa, aunque puede haber generalizaciones, y lo más importante, los usuarios son múltiples, con **criterios no solamente diferentes, sino que además pueden ser conflictivos**.



**Esto no quiere decir que sea imposible lograr la convergencia en un estándar de reporte y la satisfacción simultánea de muchas necesidades diversas de los usuarios, sino que ilustra los grandes retos**. Y lograr la convergencia con la información financiera, que es un objetivo a muy largo plazo, es en efecto muy difícil, aunque los esfuerzos en lograrlo serán muy valiosos para el avance de la contabilidad de sostenibilidad.

**A continuación, repasamos los principales esquemas y estándares en existencia**. Los tres que cubren el espectro de la sostenibilidad tienen los usuarios y el objeto del reporte mostrado en la siguiente tabla. Los otros cuatro descritos más adelante se concentran en solo un aspecto de la sostenibilidad: el impacto sobre el cambio climático y su foco son todos los *stakeholders*. Además, mencionamos brevemente los esquemas/estándares a niveles de países.



Iniciativa	Foco/Usuarios	Definición de materialidad
GRI <sup>209</sup>	Todos los stakeholders	Son aspectos que: a) reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos (en su influencia, tanto positiva como negativa de lograr su visión y estrategia) y b) influyen las evaluaciones y decisiones de sus stakeholders.
IIRC	Inversionistas	Un informe integrado debe proporcionar información concisa que es material para la evaluación de la capacidad de la organización de crear valor (para los proveedores de recursos financieros) en el corto, mediano y largo plazo.
SASB	Reguladores e inversionistas	[Aspectos materiales que...] "individualmente o en el agregado son importantes para la representación justa de la posición financiera y operacional de la entidad... [información que es] necesaria para que un inversionista razonable puede tomar decisiones de inversión debidamente informadas.

## 1. Global Reporting Initiative, GRI

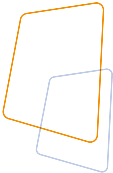
La *Global Reporting Initiative* (GRI) es una organización independiente que promueve la disseminación de información sobre sostenibilidad. Fue la primera en establecer lineamientos para su reporte, en **el año 2000. Comenzó produciendo guías de aplicación voluntaria que fueron aceptadas paulatinamente como el estándar de reporte.** En el año 2015 ante la competencia del *Sustainability Accounting Standards Board*, SASB (ver abajo), que produjo "estándares" desde sus comienzos, cambio el esquema de guías por una serie estándares, para darles más rigor y aceptabilidad. Para gestionarlos creó el *Global Sustainability Standards Board*, GSSB, en imitación al SASB, que a su vez imitaba al FASB (*Financial Accounting Standards Board*).

Los estándares del GRI comienzan en el 2016 y están en proceso continuo de revisión. **Constan de 37 estándares y un glosario** (disponibles en español), presentados en cuatro volúmenes (575 páginas), uno con estándares univer-

---

**209** Es de notar que el GRI ha propuesto cambiar su definición de materialidad, aunque el cambio no es todavía (a comienzos del 2021) oficial: Son los tópicos que reflejan los impactos más significativos sobre la economía, el medio ambiente y las personas, incluyendo impacto sobre los derechos humanos. Esta es una definición de materialidad de una sola vía, de la empresa a los stakeholders. La definición vigente considera también el impacto de las decisiones de los stakeholders sobre la empresa, doble vía. Ver mi artículo [The New GRI Definition of Materiality: Forwards or Backwards?](#)

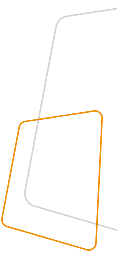




sales (3 estándares) y tres volúmenes en temas económicos (7 estándares), ambientales (8) y sociales (19). **Los estándares están enfocados a guiar la producción de informes de sostenibilidad. De esta manera, el informe da una visión incluyente de todos los temas materiales, sus impactos relacionados y como son gestionados.**

**El objeto de la información que debe prepararse de acuerdo a los estándares son todos los *stakeholders* de la empresa y por ende es una información que pretende cubrir la totalidad de los aspectos que pueden ser de interés a alguno de ellos**, como se resume en la tabla anterior. Lo que suele ser lo más conocido por los usuarios de la información es el largo listado ***de casi 200 indicadores*** que deben ser reportados por las empresas que reportan según estos estándares.

De acuerdo con el informe ***The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020***, el 77% de las empresas en el grupo N100 (100 empresas más grandes en cada uno de 52 países, que publiquen un informe) y el 84% del grupo G250 (250 empresas más grandes del mundo) usan algunos esquemas/ estándares de reporte. **Los estándares del GRI siguen siendo los más utilizados**, alrededor de dos tercios en el grupo N100 y tres cuartos en el grupo G250. Los del SASB son los que le siguen en uso. Pero para evaluar esto hay que tener en cuenta que el estudio citado analiza informes formales de sostenibilidad y no información sobre sostenibilidad en general. **Estos informes favorecen el uso de los estándares del GRI ya que son diseñados para ello. Los del SASB son más adecuados para presentar información cuantitativa** en presentaciones a inversionistas y reguladores, al margen de aquellos informes formales, aunque algunas empresas lo incluyen como parte de esos informes.



## 2. Sustainability Standards Accounting Board SASB

El ***Sustainability Accounting Standards Board***, SASB, fue creado para guiar el reporte de información de las empresas que cotizan en bolsas de valores de EE. UU. aunque se popularidad se ido extendiendo y es usado como referencia en otras grandes empresas (en el 2020 ***500 empresas*** reportaron indicadores SASB). Como su nombre lo insinúa, pretende ser el estándar de contabilidad de sostenibilidad como lo es el ***Financial Accounting Standards***



*Board* de EE. UU, para la contabilidad financiera. **Los estándares consisten en 77 indicadores para 11 sectores industriales**, con detalles de su definición y estimación, de un **mapa de materialidad** (que identifica los aspectos financieramente materiales en las diferentes industrias y sectores) y de **guías generales** para la aplicación de todos los estándares (**disponible en español**). Han comenzado a producir guías para sectores específicos.

Como se aprecia en la tabla anterior, el SASB tiene como objeto de información y **foco a los inversionistas, de allí que los indicadores que se seleccionan para formar parte de los estándares deben ser financieramente materiales**, es decir, que midan algo que se espera que tenga un impacto directo y tangible sobre la situación financiera de la empresa. Para lograr mayor **relevancia deben ser indicadores específicos a cada industria**. Estos indicadores han sido validados con inversionistas y gestores de activos para determinar su relevancia, ese posible impacto financiero.

**Los estándares no prescriben lo que se debe reportar, solo ofrecen el mapa, el espectro de posibilidades.** Cada empresa debe decidir cuales estándares son los relevantes, que temas tienen materialidad financiera para ella y los indicadores que quiere reportar.

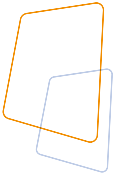
De acuerdo con la directora del SASB quieren imitar al FASB y que sus indicadores cumplan con los mismos criterios que los del FASB: comparables, consistentes y confiables. Obviamente que estos criterios son laudables, **pero es de preguntarse si en temas de sostenibilidad, que no tienen la objetividad ni la universalidad de la contabilidad financiera, ello es posible**, si bien deseable.

El logro de estos objetivos puede conspirar contra otros de mayor importancia para algunos expertos, como los de relevancia y objetividad. **Muchas veces para buscar comparabilidad se comprometen estos otros, como también lo hace la contabilidad financiera.** Por ejemplo, esta prefiere valorar instrumentos financieros a su costo de adquisición cuando no existe un mercado de valoración amplio, líquido y confiable. **Aquel valor es objetivo pero irrelevante.**

Si bien se han hecho grandes esfuerzos por reflejar el impacto financiero, **los indicadores solo reflejan potencial ya que se abstraen del contexto en**

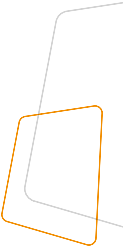






que opera la empresa, el poder y voluntad de actuar de los inversionistas, y por supuesto, de los demás *stakeholders*. Para poder hacerlos comparables se han especificado a nivel de sector industrial, pero dentro de cada sector las empresas pueden tener estructuras de producción y estrategias de sostenibilidad muy diferentes y **un mismo número en un indicador puede tener implicaciones diferentes. En general para evaluar la sostenibilidad se necesita más granularidad, tomando en cuenta el contexto en que opera la empresa.** Y lo que puede ser material financieramente no es todo lo que debe interesar a la empresa y los demás *stakeholders*. Y puede auto confirmarse: lo que SASB dice que debe ser financieramente material, influencia lo que los inversionistas creen que debe ser financieramente material.

**Este objetivo de comparabilidad puede ser además contraproducente ya que se corre el riesgo de que los usuarios caigan en el facilismo** y los tomen como acto de fe, sin análisis ulterior, sin considerar la especificidad necesaria, cayendo en generalizaciones. La noción de la comparabilidad puede volver “vagos” a los analistas y **estimular su uso en modelos cuantitativos de procesamiento de grandes cantidades de datos** (GIGO, *Garbage In, Garbage Out*), a la manera de los calificadores e índices de sostenibilidad.



**Esta discusión no debe entenderse como una crítica a los estándares del SASB ya que cumple con su cometido, proporciona información potencialmente útil para los inversionistas, sino más bien como un análisis de sus características para poder entender su utilidad y sus limitaciones para dar una imagen integral de la sostenibilidad.**

### 3. International Integrated Reporting Council, IIRC

El *International Integrated Reporting Council*, IIRC, en una agrupación de reguladores, inversionistas, empresas, productores de estándares, empresas de contabilidad y auditoría, la academia y ONGs. Fue creado en el 2011 y produjo su esquema de reporte, *El Marco Internacional* en el 2014, **cuya revisión** se presentó en enero del 2021, con la propuesta de reporte sobre la contribución a los seis capitales: financiero, manufacturero, intelectual, humano, social and relacional, y natural. **Su foco son los inversionistas y reguladores de los mercados financieros.**



**Este esquema, que no es un estándar, fue creado con el objetivo de presentar una visión más integral que la presentada en los informes anuales tradicionales y los informes de sostenibilidad, que cubriera todos los aspectos relevantes para las decisiones de los inversionistas, a través de un informe integrado.**

El objetivo no es el de **mezclar** ambos conjuntos de informaciones en un solo informe, como hacen muchas empresas, sino el de **integrar** la información (es hacer una torta, donde los ingredientes se han integrado indisolublemente, no una ensalada donde los ingredientes se distinguen).<sup>210</sup> Para ello estimula la presentación de una descripción general de la organización y su entorno externo, su gobierno corporativo, el modelo de negocio, los riesgos y oportunidades, la estrategia y asignación de recursos, el desempeño de la organización y sus perspectivas, todo esto **integrando su sostenibilidad en cada una de las secciones, no como el informe anual que generalmente lo reporta desde el punto de vista del impacto financiero o el informe de sostenibilidad que lo hace desde el punto de su impacto en la sociedad y el medio ambiente. Se debe considerar el impacto en la sostenibilidad del primero y el impacto financiero del segundo.** Su mayor contribución es el de proponer un esquema que reporte la contribución de la empresa a **seis capitales que gestionan las empresas: financiero, manufacturero, intelectual (que incluye marca y reputación), humano, social y relacional (con los stakeholders externos) y el capital natural.**<sup>211</sup>

En este sentido es “teóricamente” muy preciso: para medir la responsabilidad de la empresa, para medir su contribución a la sociedad, **para apreciar su sostenibilidad**, se debe medir el cambio de valor en los seis capitales. Sin embargo, **el esquema se queda corto**<sup>212</sup> **al no proponer metodologías sobre como medir esta contribución, aunque tiene el gran valor de fomentar**

---

**210** Ver los artículos [¿Qué integran los informes integrados?, capítulo IV.3 del volumen III](#), e [Informes integrados: Tortas, no ensaladas, capítulo IV.4 del volumen II](#).

**211** El informe [Closing the gap: The role of integrated reporting in communicating a company's value creation to investors](#), preparado por el IIRC y Kirchhoff Consult AG demuestra que los inversionistas se basan en información no financiera para entender la creación de valor, pero que todavía queda mucho camino por recorrer para mostrar mejor la conexión entre la información financiera y la no financiera.

**212** Ver [El informe integrado: lo que podría haber sido y lo que debería ser, capítulo IV.4 del volumen III](#).

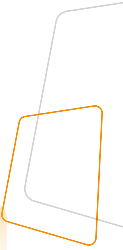




**una visión integral, de tratar de romper los silos “financiero” y “sostenibilidad”,** promoviendo la consideración del impacto financiero que tienen las actividades de responsabilidad, que son parte integral de la empresa.

El estudio mencionado sobre informes de sostenibilidad de KPMG reporta que un 16% de las empresas en el grupo N100 (mayormente en África del Sur, Japón, Sri Lanka y Francia, en ese orden) mencionan el IIRC) y el 22% de empresas en el grupo G250 **denominan** sus reportes anuales como integrados (muchas empresas mezclan ambos informes y los denominan “integrados”, cuando en realidad son “juntados”).

Como comentamos en la segunda parte, se ha anunciado la fusión del IIRC con el SASB, lo que podría combinar el esquema de visión integral, relativamente descriptivo, del IIRC, con el estándar cuantitativo del SASB.



#### 4. Esquemas/estándares sobre cambio climático

Los esquemas/estándares sobre uno de los subcomponentes del ESG son mucho más manejables por su concentración, que los generales, como los tres mencionados arriba. **Dentro de la “E”, el subcomponente de cambio climático ha adquirido mucho interés** en gran parte por su visibilidad, pero en buena parte porque es uno que se presta a la cuantificación y comparabilidad. Lamentablemente ha tendido a opacar el resto de la “E” y toda la “S”, la más difícil de medir y reportar (que la pandemia ha puesto de relieve). Solo comentaremos los cuatro de mayor difusión

##### 1- Carbon Disclosure Project, CDP

El ***Carbon Disclosure Project***, CDP, es una institución global que promueve la medición y reporte de los impactos ambientales, en particular las emisiones de gases de efecto invernadero, EGEI, con el objeto de contribuir a su reducción, proteger los recursos de agua y proteger los bosques, en empresas, ciudades, estados y regiones. **Es una plataforma para la disseminación de información sobre impacto ambiental, por lo que es solo indirectamente un esquema de reporte,** al requerir la disseminación de información predeterminada por la pla-



taforma. Produce además una **calificación de empresas** sobre sus impactos ambientales. La plataforma y la diseminación de la calificación pretende estimular a las instituciones mencionadas a diseminar su información y eventualmente tomar acciones, espontáneamente o al ser presionadas por los **stakeholders** para mejorar su calificación.

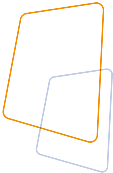
## 2- Climate Disclosure Standards Board, CDSB

El **Climate Disclosure Standards Board**, CDSB, fue creado en el 2007 como un consorcio de empresas y ONG ambientales para promover la integración entre el capital natural y el capital financiero. **Produce un esquema para el reporte de información ambiental en los informes de las empresas, que consiste en siete principios y doce temas de reporte** (gobernanza, gestión medioambiental, riesgos y oportunidades, fuentes de impacto ambiental, etc.). Proporcionan herramientas y guías para implementación de las recomendaciones del **Task Force on Climate-related Financial Disclosures** que comentamos a continuación. **Este esquema y la plataforma del CDP deben verse como complementarios** y no como alternativas a los reportes preparados de acuerdo con los estándares del GRI o el uso de los estándares del SASB.

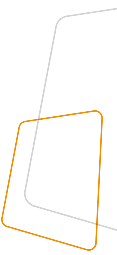
## 3- Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD

Reconociendo que el cambio climático presentaba **riesgos de potencial gran magnitud para la estabilidad del sistema financiero**, el **Financial Stability Board**, creado en el 2009, en respuesta a la crisis financiera que comenzó en el 2008, por el grupo de países del G20, para la identificación y prevención de riesgos sistémicos, *“estableció el TCFD para desarrollar recomendaciones para la diseminación más efectiva de los riesgos del cambio climático que promovieran mejores decisiones sobre inversiones, créditos y la provisión de seguros y que a su vez permitieran a los stakeholders entender mejor las concentraciones de activos en las instituciones financieras y la exposición del sistema financiero a esos riesgos”*.





Si bien su objeto son las instituciones financieras, las recomendaciones son aplicables a todo tipo de organizaciones. En todo caso, el foco de la información está en el potencial impacto financiero del cambio climático. En el 2017 el TCFD produjo el informe *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*, donde se detallan los principios que debe cumplir la información y los cuatro temas que deben cubrir: modalidad de Gobernanza, Estrategia para la gestión de los riesgos, su Gestión e Indicadores y Metas (aunque no propone indicadores, solamente sus características). **Estas recomendaciones no proponen un esquema de reporte y pretenden ser un suplemento a los esquemas/estándares existentes**, una manera de estandarizar y hacer más comparable y relevante la información sobre los impactos del cambio climático en las organizaciones. A principios del 2021 se vence una consulta donde recaban las opiniones del público usuario sobre una propuesta de indicadores financieros: *Forward-Looking Financial Sector Metrics Consultation*.



#### 4- Partnership for Carbon Accounting Financials, PCAF

El *Partnership for Carbon Accounting Financials*, PCAF, es una asociación de instituciones financieras que desarrolla e implementa un esquema armonizado para evaluar y diseminar información sobre las EGEI asociadas con sus préstamos e inversiones. **Desarrolla un esquema abierto de estándares de contabilidad de las emisiones para las instituciones financiera**, *Global GHG Accounting and Reporting for the Financial Industry Standard*, que proporciona información detallada para calcular las emisiones resultantes de sus financiamientos e inversiones, que son “*consistentes, comparables, confiables y claras*” (según su sitio). El estándar también proporciona recomendaciones y requerimientos para el reporte, incluyendo un mínimo de información que debe ser superado para cumplir con esos estándares.

### 5. Esquemas de reporte de bolsas de valores

A comienzos del 2021, 56 bolsas ofrecen guías para el reporte de información sobre sostenibilidad para las empresas cotizadas y de estas, 24 tienen



requerimientos de reporte obligatorio para mantener la cotización. Es de destacar que solo tres de las 24 bolsas son bolsas de gran volumen, Hong Kong, Paris y Londres, es resto son bolsas menores. **Es de suponer que las grandes bolsas confíen en el reporte normal de sus empresas.** Estos reportes son adicionales a los que las empresas ya preparan de acuerdo con los esquemas/estándares mencionados arriba.

## 6. Esquemas de reporte en países y regiones

La base de datos del *Reporting Exchange* mencionada arriba incluye casi 2 100 esquemas y recursos para el reporte, en los cuales hay **cerca de 500 requerimientos relacionados con la información no financiera, obligatorios o voluntarios, en los 70 países estudiados** (por ejemplo 21 en España, 26 en Argentina, 20 en Colombia y 20 en México). Algunos son generales, pero muchos se refieren a temas muy específicos (agua, energía, laboral, etc.). La quinta edición del reporte *Carrots & Sticks* contiene un análisis de las tendencias en el reporte de sostenibilidad cubriendo 614 requerimientos en 80 países, incluyendo las 60 mayores economías.

De todos estos reportes solamente destacaremos, como ejemplo de uno relativamente integral, la *Directiva de la Unión Europea sobre el reporte de información no financiera (EU NFRD)* que cubre los requerimientos de presentación de información aplicable a los países miembros y para las empresas de relativamente mayor tamaño (será actualizada en el 2021). **No es un estándar de reporte, es un requerimiento de reporte que tiene su propio esquema** y *guías para la presentación de la información*, aunque pueden presentar la información requerida en base a otros esquemas internacionales o nacionales, que se adaptan a sus características y contexto (en junio del 2019 emitió *un suplemento para información sobre el cambio climático*). La Unión europea ha hecho una propuesta más expansiva que analizaremos en la segunda parte de este capítulo.

## 7. Esquemas/estándares en sectores industriales

Comentar los esquemas/estándares desarrollados a nivel de sectores industriales por múltiples organizaciones gremiales, esta fuera del alcance de





este capítulo. Baste mencionar uno como ilustración en función del gran impacto económico, ambiental y social de la industria. La *International Petroleum Industry Environmental Conservation Association*, IPIECA, produce un informe *Sustainability reporting guidance for the oil and gas industry* (4ª edición, marzo 2020), con detalles sobre los aspectos que se consideran materiales en esa industria y lineamientos e indicadores para reportarlos. Muchos otros sectores industriales producen informes similares.

## VI. Ilustración de la situación actual de la contabilidad de sostenibilidad

Para resumir la situación actual de la contabilidad de sostenibilidad usaremos una analogía gráfica.

**Una serie de indicadores, como por ejemplo propugna el SASB, es semejante a un diagrama de puntos y una serie de puntos en un espacio no hacen la representación completa de la sostenibilidad.** Si se conectan los puntos se verá el esbozo de una imagen, que es mucho más descriptiva que una tabulación de números, pero que está lejos de ofrecer una representación del objeto. Todavía faltaría ajustar las líneas rectas a sus curvaturas, sombras, colores, etc. para hacerse una idea de la imagen.



© Antonio Vives



Como ejemplo del contraste entre puntos y figura, consideremos el caso de los indicadores sociales, reconocidamente los más difíciles de conceptualizar y generalizar. Consideremos algunos indicadores comunes, como las medidas de la diversidad en el Consejo (digamos 33% mujeres), del diferencial de remuneración por género y raza (solo el 10%), de los beneficios sociales (de los mejores), entre otros, que serán comparados entre empresas por los analistas y serán introducidos en modelos matemáticos de la sostenibilidad de las empresas. **Pero ¿cómo reflejar la cultura tóxica en la empresa en la que se pueden dar indicadores como estos? A pesar de los números no se podrá decir que la empresa es socialmente responsable. No todo pueden ser números comparables, el contexto importa.**

Por ejemplo, los indicadores miden el número de horas de entramiento en el código de ética, pero no miden **la efectividad del entrenamiento**, por ejemplo, miden el número de casos de violación de ese código considerados, pero no miden la **severidad de la violación**, miden los recursos donados a la comunidad, pero **no miden la efectividad, consistencia y sostenibilidad** de esa contribución, miden los esquemas de beneficios sociales, pero no miden **el impacto sobre la productividad de la empresa**, no miden la lealtad y el compromiso de los empleados. **Y ninguno de estos indicadores mide la responsabilidad del producto o servicio.**<sup>213</sup>

Es importante destacar que son solo una parte de la información necesaria para evaluar la sostenibilidad de la empresa. Igualmente, o más importantes son el contexto, la estrategia, el proceso, la cultura, los valores, la asunción de responsabilidades, las personas y la trayectoria de la empresa.

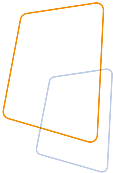
La contabilidad de sostenibilidad, en su situación actual basada en descripciones e indicadores numéricos (puntos en el espacio), está en una primera etapa: da una idea, pero está todavía lejos de presentar la imagen de la sostenibilidad de la empresa. Es lo que presenta el GRI, SASB y en menor medida el IIRC. Por ahora corresponde a cada usuario de la información conectar los puntos, con líneas no necesariamente rectas, sombrear y colorear antes de ver la imagen completa. **Y es aquí donde cada stakeholder, que basado en la limitada información, puede ver una imagen distinta, se hace su propia idea.** Los esfuerzos

---

<sup>213</sup> Como ejemplo, ver el análisis de la sostenibilidad de una de las mayores productoras de armamentos en [ESG Case Study – Northrop Grumman](#).



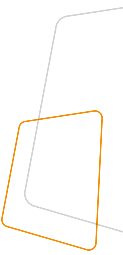




por llegar a una contabilidad de la sostenibilidad serían el equivalente a desarrollar una técnica de transformación de puntos en imagen. ¿Es factible? ¿Es deseable? Y aún más, la sostenibilidad se diferencia de esta analogía en que **no es un concepto definido, universal, no es una imagen fija. La sostenibilidad es más que sus partes.**<sup>214</sup>

## VII. Y en el próximo capítulo...

Pero aun con la proliferación de esquemas/estándares de reporte, se han presentado todavía más propuestas, en buena parte por la **insatisfacción sobre los existentes**, debido a **expectativas irreales**, se les pide más de lo que pueden dar en su concepción actual, pero además en buena parte por la **creencia de los proponentes de la superioridad de su propuesta** y, no se debe descartar, por el interés que tienen en figurar, en adquirir **notoriedad**. **Quieren que el suyo sea EL estándar**. Analizaremos las propuestas más destacadas y recientes en el siguiente capítulo.



Es de esperar que el lector haya podido apreciar la gran dispersión de esquemas/estándares y requerimientos de reporte y las dificultades de racionalizarlos. Es prácticamente imposible hacer un inventario. Este análisis debe permitirnos responder a las preguntas de la segunda parte: **¿Es factible y/o deseable la convergencia en la información sobre sostenibilidad?** Y si es factible o deseable, **¿Cuántos estándares/esquemas se necesitan? ¿Se puede desarrollar uno solo?**

---

<sup>214</sup> Ver la discusión en *Reduccionismo en la RSE: El total debe ser mayor que la suma de las partes, capítulo II.7 del volumen V.*



## Capítulo VI.6

### ¿Cuántos esquemas/estándares de información sobre sostenibilidad se necesitan? Segunda parte: ¿Cuántos debe haber?

*Si hubiera tenido más tiempo hubiera escrito una carta más corta*

**Marco Tulio Cicerón (106 a.C. –43 a.C.)**

En el capítulo precedente, *¿Cuántos hay?*, analizábamos el **contexto** en que se desenvuelve la contabilidad de la sostenibilidad, su **relación** con la contabilidad financiera, los **intereses creados** en los principales actores, la dificultad de conceptualizar la sostenibilidad misma para poderla contabilizar y pasábamos revista a los **principales esquemas/estándares** de reporte, todo esto con el objeto de poder apreciar las dificultades que se enfrenta la armonización de esa contabilidad. En esta segunda parte trataremos de responder a las preguntas que nos formulábamos al principio: **¿Es factible y/o deseable la convergencia en la información sobre sostenibilidad?** y, si no es factible o deseable, **¿Cuántos estándares/esquemas se necesitan? ¿Se puede desarrollar uno solo?**

Para ello analizaremos las **propuestas** en proceso de desarrollo, los esfuerzos que se están haciendo para **armonizar** los esquemas/estándares, las consideraciones necesarias para analizar su **factibilidad**, lo que creemos podría ser el tipo de **producto final** de esa armonización y los esquemas/estándares que creemos **son necesarios**.

#### **I. Propuestas de esquemas/estándares**

El año 2020 ha sido muy fértil en la presentación de propuestas sobre el reporte de información no financiera, como comentábamos en el capítulo precedente, en parte como consecuencia de **la insatisfacción** expresada por los frecuentes usuarios sobre los esquemas/estándares existentes y en parte para tratar de

ganar una **cuota del gran mercado** que hay alrededor de esta información. En esta sección parte describiremos algunas de las propuestas más desarrolladas.

## 1. Unión Europea

La Unión Europea, EU, emitió en el 2014 la ***Directiva de la Unión Europea sobre el reporte de información no financiera (EU NFRD)*** que establece requerimientos de diseminación de información sobre sostenibilidad, como comentábamos en la primera parte. Es de recordar que el esquema de la EU **no representa un estándar de preparación y diseminación de información, solo establece la información que debe reportarse y para ello acepta estándares de terceros. Sin embargo, es un esquema de interés que por su obligatoriedad puede contribuir al desarrollo de estándares.** Pero la obligatoriedad requiere de estándares de referencia. Es un problema de quien es primero, ¿la gallina o el huevo?<sup>215</sup>

Durante el primer semestre del 2020 la EU hizo una consulta pública sobre la revisión de la Directiva y emitió un ***informe sobre los resultados***. Como consecuencia, estableció (finales del 2020) un grupo de trabajo liderado por el ***European Financial Reporting Advisory Group***, EFRAG, para revisar la Directiva con el objeto de hacer recomendaciones sobre los estándares para esa información, con la intención de regularlos para clarificar la confusión entre los existentes. **Tiene la intención de crear un estándar a nivel europeo, con un objetivo semejante al que (supuestamente) realizan las instituciones cubiertas en la primera parte**, como comentamos más adelante, pero con la ventaja de que no deben lidiar con los intereses creados a nivel estas instituciones de querer mantener el status quo. A finales del 2020 el grupo de trabajo emitió un ***informe de progreso***.

Entre muchas consideraciones, el informe **se inclina por la utilización de la “doble materialidad”, no solo la materialidad para los inversionistas, a la SASB, ni la materialidad para los demás stakeholders, a la GRI, sino ambas.** Es una idea que puede guiar la definición de estándares de aplicación

**215** Ver el artículo *Obligatoriedad del reporte de sostenibilidad: ¿Bajo qué condiciones?, capítulo IV.2 del volumen II.*



más universal. Es de esperar que esto sea algo más que la identificación del impacto financiero de aspectos no financieros, que es el objeto del SASB. ¿Quiere esto decir que se puede producir tal estándar? Lo analizaremos más adelante.

## 2. International Business Council/World Economic Forum (WEF)

En la reunión del Foro Económico Mundial de enero del 2020 en Davos, en la que se anunció el **Manifiesto para el Capitalismo de los Stakeholders**<sup>216</sup> también se anunció la creación de un grupo de trabajo presidido por el CEO del Bank of America, con el objeto de proponer formas de medir ese capitalismo. En septiembre del 2020 se publicó el resultado en *Measuring Stakeholder Capitalism Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*, que fue preparado por las cuatro grandes firmas de contaduría y auditoría públicas y de consultoría, Deloitte, EY, KPMG y PwC. Se debería anunciar su aplicación en las 140 empresas miembros del *International Business Council* a comienzos del 2021.

**Este ha sido un esfuerzo político para respaldar el Manifiesto, promover su implementación y mostrar que los compromisos que refleja con los stakeholders son “medibles”.** El hecho de que las cuatro grandes firmas mundiales de contaduría, auditoría y consultoría hayan preparado el esquema refleja su interés en, no solo en promover el Manifiesto, sino en el potencial gran negocio resultante de su implementación. Si bien la sociedad debe agradecer su contribución es de notar que no es totalmente desinteresada. Esto hay que tenerlo en cuenta la hora de analizar la posibilidad de armonización en los diferentes esquemas/estándares.

**Contiene algunos tópicos que no están incluidos en muchos de los otros, y es laudable que los llame a atención:** cabildeo político, metas ambientales basadas en la ciencia (*science-based targets*), la circularidad de los recur-

---

<sup>216</sup> Ver nuestro análisis del Manifiesto en *Capitalismo de los stakeholders” surge de Davos: ¿en serio?*, capítulo II.6 de este volumen.



sos, libertad de asociación sindical, el sueldo justo y los derechos humanos. En esta reconfiguración de las responsabilidades empresariales **propone el reporte en cuatro pilares:**

- 1 **Personas** (Capital Humanos)
- 2 **Planeta** (el impacto sobre el medio ambiente)
- 3 **Prosperidad** (empleo, creación de riqueza, comunidad); y
- 4 **Principios de Gobernanza** (estrategia, medición de riesgo, contabilidad y por supuesto, propósito).

Para ser nemónicos: cuatro **Ps**. Que no son los mismos que los **seis capitales del IIRC** (financiero, manufacturero, intelectual, humano, social and relacional, y natural), pero muy semejantes, que no son lo mismo que la **Triple Cuenta de Resultados** (social, medio ambiente, económico), pero muy semejantes, que no son lo mismo que **ASG** (medio ambiente, social y gobernanza), pero muy semejantes.

**La propuesta, de 96 páginas, propone una serie de indicadores para cada uno de los cuatro pilares, 21 de los cuales son “centrales” (core), que pretenden reflejar impactos directos y 34 son “adicionales” (expanded), que reflejan impactos indirectos.** Algunos de los indicadores son descripciones, como por ejemplo, el propósito de la empresa, aspectos materiales, análisis de riesgos, políticas anticorrupción entre otros. Muchos son indicadores ya incluidos en el GRI y en menor medida en el SASB, pero a diferencia de estos estándares, **los indicadores son generales para todos los sectores industriales (industry agnostic) a efectos de facilitar la comparabilidad.** Recordamos al lector la discusión en la primera parte sobre el **conflicto entre relevancia y comparabilidad** cuando no son específicos a una empresa, o por lo menos a un sector o subsector industrial. **¿Y la materialidad? Bien, gracias.**

Pero hay que preguntarse, **¿por qué uno nuevo, con algunos indicadores más, y una reclasificación de pilares, o capitales, o áreas, en vez de contribuir a mejorar los existentes?** Elaine Cohen, la experta en información sobre sostenibilidad, que citábamos en la primera parte, hace un análisis exhaustivo de esta propuesta, en particular de su valor agregado y concluye: *“Aun cuando los indicadores del WEF han tratado de no reinventar la rueda,*



*han reinventado la bicicleta... y las ruedas son buenas pero la bicicleta es mala*". Se refiere a que los parciales (indicadores) son buenos pero el conjunto (genérico, sin especificidad) es malo.<sup>217</sup>

Algunos de los estándares existentes **han dado la bienvenida a esta propuesta, públicamente, pero es muy posible que ello no se refleje en sus acciones**. Por ejemplo, el *GRI lo hace*, pero añade que los indicadores propuestos son en gran parte indicadores tomados de sus estándares. 17 de los 21 indicadores centrales lo son, incluyendo todos los de gobernanza, el 50% de los del planeta y 60% de los de prosperidad. Añaden "**...el reporte a través del foco de la materialidad financiera no es suficiente**. La prescripción de un conjunto de indicadores centrales tiene el potencial de mejorar la comparabilidad, pero **ello no representa un estándar y debe ser balanceado con la cuidadosa consideración de la relevancia de la información**. En vez de hacer un ejercicio de "marcar las cajitas", **las empresas deben identificar la información a través de una evaluación robusta de la materialidad para todos los stakeholders**, como lo requieren los estándares del GRI. El GRI continuará liderando el cambio...". O sea, bienvenidos, pero .....el nuestro es el mejor, el más completo.

## 2. IASB, IFRS Foundation

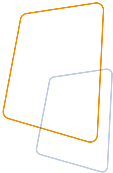
El *International Accounting Standards Board*, IASB, es responsable por los estándares de reporte financiero en el casi todo el mundo, ya que se usan en su mayor parte en 144 países. Es el equivalente a nivel mundial de lo que el *Financial Accounting Standards Board*, FASB, es en EE.UU. y cuyos estándares son también usados en algunos países de América Latina. El IASB depende de la *International Financial Reporting Standards Foundation*, IFRS, cuyos patrones han **decidido investigar la conveniencia de participar en la preparación de estándares de información no financiera** (vistas las aguas turbulentas).

En septiembre del 2020 el IFRS **propuso la creación** de un *Sustainability*

---

<sup>217</sup> Ver el artículo de Elaine Cohen *The Enlightenment According to the Big Four. Not*. "La Ilustración de acuerdo a las cuatro grandes" (las cuatro grandes firmas de contabilidad y auditoría, "The Big Four").





*Standards Board*, SSB, paralelo a su IASB, para lo cual emitió un documento de consulta *Consultation Paper on Sustainability Reporting*, cuyos comentarios deberían disponerse a finales de ese año.<sup>218</sup> La consulta quiere identificar la demanda de los *stakeholders* sobre el reporte de información sobre sostenibilidad y entender el papel que el IFRS puede jugar en respuesta a la urgente demanda de desarrollar “...**un conjunto de estándares comparables y consistentes** que le permitan a las empresas crear confianza a través de una mayor transparencia en sus iniciativas de sostenibilidad”.

Por esta razón la propuesta todavía no está estructurada, pero **es de suponer que trataría de capitalizar en las ventajas comparativas de IASB que tiene credibilidad con los reguladores e inversionistas y amplia experiencia en el desarrollo de estándares de contabilidad**. Sin embargo, mucha de la información sería de carácter no financiero, en la cual carece de experiencia, aunque esa información tenga, eventualmente, impacto sobre la situación financiera de la empresa. Tendría que coordinar con los esquemas/estándares existentes, comentados en la primera parte. **No pareciera factible que el estándar sea integral, sería más bien un complemento, aunque por su presunta naturaleza podría facilitar la integración de la información financiera y no financiera**. En un artículo anterior comentábamos los pros y cons de la participación de los proveedores de estándares financieros en el desarrollo de estándares para información no financiera.<sup>219</sup>

**En principio no parece ser un esfuerzo de armonización, todo lo contrario, añadiría mas confusión**. En este sentido es ilustrativa *la respuesta del GRI* a la propuesta, donde da la bienvenida al interés del IFRS, pero entre líneas, como en el caso del WEF, quiere demostrar que el GRI es indispensable: “Como proveedores de los estándares de reporte de sostenibilidad, **adoptados por una mayoría de las mayores empresas del mundo**, el GRI tiene **una perspectiva única e informada** sobre los retos asociados al desarrollo de estándares de reporte de sostenibilidad... La visión del GRI... respaldada por sus estándares, que informan a **todos los stakeholders**, desde inversionistas,

---

**218** Varios académicos, que tienen sus propuestas, han apoyado la iniciativa. Ver *The Future of ESG Is... Accounting?*, por Richard Barker, Robert G. Eccles y George Serafeim.

**219** Ver *¿Y si tuviéramos estándares de reporte de información no financiera como los de la financiera?*, capítulo VI.2.



*pasando por la sociedad civil, a los reguladores, sindicatos y otros” (énfasis añadido). O sea, somos los más usados, los que más sabemos del tema y servimos a todos los **stakeholders**.*

### 3. IOSCO Task Force

La *International Organization of Securities Commissions*, IOSCO, agrupa a los reguladores de los mercados de valores del mundo, los que en sus respectivos países son responsable de emitir, entre otras, las regulaciones para la preparación y diseminación de la información financiera. Su foco es el **funcionamiento ordenado y transparente de los mercados de valores**. En todos los países esas regulaciones incluyen la diseminación de información cualitativa, no financiera, que sea relevante para los inversionistas y, progresivamente, esta información no financiera está incorporando temas relacionados con la sostenibilidad. **Pero no ha habido una iniciativa común de los reguladores para regular esa diseminación, como sí existe para la información financiera.**

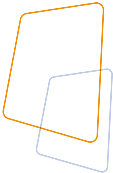
A mediados del 2020 y en función del movimiento para armonizar aquella información descrito en este capítulo, de una manera semejante a la del IFRS, IOSCO creó un grupo de trabajo para indagar sobre el papel que puede y debe jugar. Una organización como esta no puede estar fuera de las discusiones y **pretende minimizar el riesgo de un fraccionamiento jurisdiccional y las inconsistencias entre los diferentes mercados y así apoyar el interés del público inversionista global.**

Este grupo de trabajo fue creado en respuesta a la recomendación de un informe, *Sustainable Finance and the Role of Securities Regulators and IOSCO*, presentado al Consejo de IOSCO en abril del 2020. El Grupo de Trabajo comenzó sus labores en junio del 2020. A finales del 2020, los proveedores de esquemas y estándares mencionados en la primera parte (GRI, SASB, IIRC, CDP y CSDB) **le han pedido a IOSCO** que se involucre para llevar estos esquemas/estándares al nivel de la contabilidad financiera, en la cual participa y alentar su utilización en los mercados de valores.

**El grupo de trabajo pretende identificar y desarrollar las categorías de diseminación que son materiales para los inversionistas y que puedan**



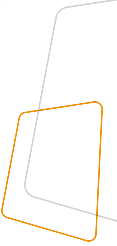




**caer dentro de las jurisdicciones de las comisiones de valores.** En cierta forma es lo que ha hecho el SASB, pero que no es parte de la institucionalidad regulatoria. De hecho, el SASB ha promovido que la Comisión de Valores y Bolsas de EE. UU., el SEC, adopte su modelo de reporte, pero esta ha resistido la imposición de requerimientos específicos a las empresas en este sentido. Esto puede cambiar con el cambio de gobierno y de comisionados.

#### 4. International Federation of Accountants, IFAC

La *International Federation of Accountants*, IFAC, es una organización gremial que agrupa a los contadores públicos del mundo que no se quiere quedar atrás y quiere que sus afiliados participen en el proceso. **Es un tema eminentemente gremial, de protección de un mercado. En este sentido propone la creación de una junta de estándares de sostenibilidad (Sustainability Standards Board)**, semejante a la propuesta del IFRS mencionada arriba, reflejando la existente a nivel de contabilidad financiera. La propuesta contiene muy pocos detalles y parece más una expresión de interés en ser parte del movimiento. Es conveniente recordar los comentarios expresados anteriormente sobre las **diferentes culturas y características profesionales necesarias para producir estándares e información sobre sostenibilidad versus los de contabilidad financiera.**<sup>220</sup>



#### 5. Value Balancing Alliance

Esta propuesta, *Value Balancing Alliance*, es de una agrupación de doce empresas, mayormente de Europa, que tiene un objetivo similar al de las demás ya mencionadas: *“crear un estándar de medición de los impactos globales positivos y negativos de la actividad empresarial y proporcionar guías sobre como integrar estos impactos en la dirección de las empresas.”* Si bien es poco conocida, es necesario comentarla por cuanto es **la única propuesta**

---

<sup>220</sup> Ver el artículo de la nota al pie anterior y [¿Es la cultura para la preparación de estándares de información financiera compatible con la de información no financiera?](#), capítulo VI.3.



de un grupo de empresas, originada por un grupo de poderosas multinacionales y respaldada por la Unión Europea y las cuatro grandes empresas de contaduría y auditoría y por cuanto tienen metas (*¿idealistas?*), que de ser logradas, harían una valiosa contribución al reporte y utilización de la información sobre sostenibilidad. También es de notar que el esquema se encuentra, a comienzos del 2021, en base conceptual, con poco desarrollo. Sus metas son:

- **“Estandarizar la evaluación y monetización** del valor de la empresa y sus contribuciones financieras y pre-financieras<sup>221</sup> a la sociedad (impactos y dependencias)
- Entender las **interdependencias** de la contribución de los valores financieros y pre-financieros a la sociedad y su relación con el valor de la empresa
- **Diseñar un esquema de reporte** que permita a los *stakeholders* comparar el desempeño en los capitales naturales, sociales, humanos y financieros a través de diferentes empresas (balance general y de ganancias y pérdidas integrado)
- **Desarrollar un esquema para la gestión** del negocio basado en los múltiples capitales y probarlo en la contabilidad interna; y,
- Llevar a escala la utilización de la **medición de impacto** y evaluación al poner a la disposición pública nuestra metodología.

Si bien no enfatiza un grupo específico de *stakeholders*, parece que **el principal sería la misma gerencia en su gestión de la sostenibilidad** seguido del resto de los *stakeholders*.

## 6. Yale Initiative on Sustainable Finance

Si bien no es una propuesta formal al nivel de las anteriores, un documento de trabajo de la *Yale Initiative on Sustainable Finance*, de la Universidad

---

<sup>221</sup> Nótese el uso más preciso de la palabra “pre-financieros” para referirse a lo que comúnmente llamamos no financieros”.



de Yale, *Toward Enhanced Sustainability Disclosure: Identifying Obstacles to Broader and More Actionable ESG reporting*, contiene recomendaciones muy pertinentes. Con el foco en los inversionistas, propone la “**diseminación obligatoria para las empresas cotizadas de:**

- 1 Un núcleo de indicadores ESG, bajo una metodología uniforme de recopilación de información y construcción de indicadores.
- 2 Un conjunto adicional de obligaciones de diseminación de información específica a nivel de sector industrial; y,
- 3 Un esquema para el reporte de indicadores a nivel de cada empresa.”

Separa el núcleo de indicadores de los adicionales, como lo propone el WEF, pero hace las segundas específicas al sector industrial correspondiente y añade un tercer grupo de indicadores específicos a la empresa.

## II. Intentos de armonización

Los principales productores de esquemas/estándares descritos en la primera parte de este artículo han percibido que la dispersión de esfuerzos es **contra-productiva para las necesidades de los usuarios de la información**. Durante más de diez años el único esquema en uso era el del GRI. Pero en el 2010 se desarrollaron los estándares del SASB y el esquema del IIRC, supuestamente para cubrir deficiencias percibidas en los lineamientos del GRI. En caso del SASB alegando que (1) eran demasiado extensos al querer satisfacer a todos los *stakeholders* y (2) queriendo incorporar el objetivo de atender las necesidades de los inversionistas. En el caso del IIRC, bajo la premisa de que ambos, el GRI y el SASB, tenían una visión parcial del impacto financiero de la sostenibilidad. Adicionalmente, al crecer el interés en temas de cambio climático durante la década de los 2010s, surgió la necesidad de establecer esquemas de reporte más específicos a este tema, como describimos en la primera parte.

El GRI, que tenía el campo libre durante diez años, vio al SASB de inmediato como su **competidor**, muy bien financiado, y como comentamos en la primera parte, para tratar de contrarrestar su influencia, elevó lo que eran sus lineamientos a la categoría de estándares, como lo han sido los del SASB, e inclusive imitó parte de su nombre con la creación de su *Global Sustainability Standards Board*. **Ante**



**las críticas de usuarios, las dos instituciones expresaron sus (tenues) deseos de coordinarse, en un memorándum de entendimiento, que no llegó a nada.<sup>222</sup>**

En noviembre del 2020, el **SASB y el IIRC anunciaron su fusión** en una institución denominada *Value Reporting Foundation*. Tiene sentido si recordamos que uno, el SASB, tiene el énfasis en la producción de indicadores de sostenibilidad, de potencial impacto financiero sobre la empresa, y el otro propone como ideal la cuantificación de la contribución a seis capitales con una narrativa sobre estrategia, gobernanza, rendimiento y perspectivas de la empresa. **Presumiblemente se unirían indicadores numéricos con narrativa estratégica en el contexto de seis capitales que es más granular que la tipología actual de tres categorías: A, S y G.** A comienzos del 2021 no se conocen los resultados que se esperan de la fusión, pero el uso en su nombre de “value” delata las intenciones de mantener su prioridad en inversores. **Quedará todavía la rivalidad y objetivos diferentes del GRI y la nueva Fundación y la especificidad de los esquemas de cambio climático.**

**Ante la continua insatisfacción de usuarios, las principales instituciones, CDP, CDSB, GRI, IIRC y el SASB, han continuado sus (aparentes) intentos de coordinación. Bajo la facilitación de Deloitte y del WEF, estas instituciones firmaron una *Declaración de Intenciones* en septiembre del 2020.** En el documento de 20 páginas destacan que diferentes stakeholders tienen diferentes necesidades y como sus esquemas las atienden, presentan un esbozo de para el establecimiento de estándares basados en un conjunto acordado de tópicos en sostenibilidad y los requerimientos de su difusión y promueven que sus esquemas/estándares son el punto de partida de esos estándares.

**No se comprometen a armonizarlos ni a trabajar en un esquema común más allá de acordar los tópicos y como informar sobre ellos. Abocan por la “interoperabilidad,” “complementariedad” y “conurrencia”, que no es lo mismo que armonización, convergencia y compatibilidad.** El documento es una buena

---

<sup>222</sup> Para una perspectiva de estos intentos iniciales, ver los artículos *GRI, SASB, IIRC, letras para escribir reportes ¿Conflicto o complemento? ¿Es saludable la competencia entre estándares de reportes de sostenibilidad? El futuro de la información no financiera, capítulo VI.3 del volumen IV, Sustainability Reporting Standards: Time to Trade Competition for Collaboration y Is Competition Between Sustainability Reporting Standards Healthy?*



guía para apreciar las *similitudes, diferencias y relaciones entre sus esquemas/estándares*.

Para mostrar que la declaración de intenciones es aplicable, las mismas instituciones publicaron un *documento con el ejemplo del cambio climático*, coincidiendo con el quinto aniversario del Acuerdo de París (12 de diciembre). Este tema es uno de los que son relativamente más sencillos dada la especificidad y el avance de la ciencia, a diferencia del tema social de difícil generalización y cuantificación. **Pero aun este ejemplo no pretende ser un sustituto del reporte de sostenibilidad, sino que es una demostración de cómo el cambio climático puede crear o destruir valor en la empresa.**

**Y en términos de la sinceridad de los intentos de coordinación y armonización es interesante notar algunos eventos.** Por ejemplo, el mismo WEF publicó la propuesta de sus estándares, descrita arriba, **días después** de la publicación de la Declaración de Intenciones, que había facilitado. Y **días antes** el GRI había anunciado la revisión de sus estándares, que incluían una nueva definición de materialidad y por ende de los *stakeholders*, que iba en la dirección opuesta.<sup>223</sup> **Un mes después**, el SASB y el IIRC anunciaron su fusión. Y unas semanas después el SASB escribió una *carta abierta* a los proveedores de información sobre sostenibilidad sobre las ventajas de sus estándares, instándolos a proporcionar información a sus clientes basándose en sus indicadores. **¿Cooperación o competencia? Deberían aprender a Cumpetere: “cooperar para competir”.**

No obstante, **para apoyar estos esfuerzos se creó el *Corporate Reporting Dialogue***, que reúne a los principales proveedores de esquemas/estándares para facilitar las discusiones dentro del *Better Alignment Project* del 2019. En este proyecto los participantes confrontan sus respectivos esquemas/estándares para identificar los aspectos comunes y diferentes con el objeto de buscar una mejor alineación. **También en este caso el foco es sobre como los indicadores no financieros se relacionan con los resultados financieros, el enfoque del SASB, no el del GRI.**

<sup>223</sup> Ver el artículo *The New GRI Definition of Materiality: Forwards or Backwards?*



El ex director del IIRC, Richard Howitt, publicó un artículo ***The Race to Establish ESG Reporting Standards Must Be a Race to the Top***, donde dice que: "...el **proceso diseñado para combatir la proliferación, fragmentación y confusión entre los diferentes esquemas/estándares es en sí mismo fragmentado y difuso...** al contrario de muchos de nuestros debates sobre el tema, **este es ciertamente una carrera hacia lo mejor...**". El suscrito discrepa, es una carrera hacia la cuota de mercado.

### III. ¿Adónde se quiere llegar (en la carrera)?

Antes de analizar si es factible y/o deseable la convergencia en la información sobre sostenibilidad **es necesario conocer que entienden las partes por "información sobre sostenibilidad" y adonde quieren llegar.**

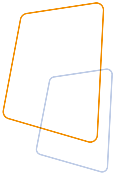
Lamentablemente los documentos, declaraciones públicas y cartas acuerdo no establecen el objetivo final. Se centran en lugares comunes sobre la importancia de la información, sobre la necesidad de servir a los usuarios, sobre la necesidad de armonizar y evitar la confusión, pero no dicen adónde quieren llegar. Si se definiese el esquema del "producto final" habría posibilidad de establecer una estrategia entre las instituciones, pero con ello presumiblemente **habría ganadores y perdedores**, se cerrarían algunos de los múltiples mercados de esa información y por ende el proceso, en la práctica, no avanzaría. Esta parece ser la situación actual y la previsible.

Para responder a nuestra pregunta **tendremos nosotros que suponer que es lo que quieren y proponer nuestro modelo de estándar.** Pero antes de hacerlo es conveniente recordar algunas consideraciones que hicimos en la primera parte para poner el contexto de las posibles opciones:

- 1 *Que es sostenibilidad*
- 2 *Que es material para la empresa*
- 3 *Cuales son las necesidades de los usuarios de la información*
- 4 *Cuales son las preguntas a las que debe responder el reporte*
- 5 *¿debe ser todo cuantificable?*
- 6 *¿resultados o impacto?; y,*
- 7 *¿responsabilidad para la rentabilidad o porque es lo que hay que ser?*

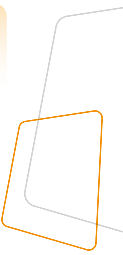


## 1. Que es sostenibilidad



En el caso de que es sostenibilidad, recordemos que si bien hay definiciones relativamente aceptadas de sostenibilidad (ejemplo, la de Unión Europea) **la aplicación en la práctica es muy difusa y dispersa**. Como vimos, con los centenares de agencias de calificación y los miles de indicadores e índices de sostenibilidad, cada uno puede decir lo que es sostenibilidad en la práctica. Referimos al lector a la amplia discusión de la primera parte.

## 2. Que es material



Adicionalmente, recordemos que para la empresa su sostenibilidad es el resultado de sus acciones para asumir su responsabilidad ante la sociedad y **que para ello el criterio debe ser los aspectos materiales, o sea, los que impactan y quieren impactar a sus stakeholders y cuya reacción puede impactar a la empresa (materialidad de doble vía)**. Los aspectos que constituyen “su sostenibilidad” son específicos a cada empresa y son dinámicos, cambian en el tiempo. En este sentido, desde el punto de vista de la empresa y de la evaluación de su sostenibilidad, **no puede haber criterios universales, aplicables a todas las empresas, en todo momento**. La evaluación será más precisa en la medida en que sea más específica a la empresa en su contexto. **No se puede calificar la sostenibilidad de la empresa fuera de su especificidad, de lo quiere ser**.

**Una vez que se ha evaluado a la empresa en su especificidad, se pueden comparar los resultados de su comportamiento con algún benchmark para evaluar su comportamiento relativo a algún ideal, pero también ese ideal debe ser lo más específico posible.** Para ilustrar esta idea consideremos la evaluación del rendimiento de carteras de inversión. Cada cartera tiene objetivos de riesgo y rendimiento específicos y sus resultados no se pueden comparar con un indicador general como podría ser, por ejemplo, el rendimiento del índice *Standard and Poor 500*. Este sería válido para evaluar una cartera diversificada que invierte en acciones que cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York. Si la cartera a evaluar está conformada por valores de renta fija de empresas, restringida a valores en el mercado de un país, se debe comparar el rendimiento con una cartera diversificada de valores de



renta fija de empresas en ese mismo país. No tiene sentido compararla con el rendimiento de bonos del tesoro. **Mismo instrumento, mismo contexto.**

Y también es oportuno volver a enfatizar que, por ejemplo, **cada calificadora de sostenibilidad tiene su propio modelo, genérico, de lo que es la sostenibilidad de la empresa, independiente de su contexto y en algunos casos, del mismo sector industrial.** En general, cuantifican los valores de decenas de indicadores, en temas de sostenibilidad (en general ASG) y asignan pesos predeterminados a cada uno de los indicadores dentro de cada tema y después otros pesos a los temas, para calcular un **“gran promedio ponderado” de sostenibilidad.** Estos pesos pueden ser validados con la experiencia,<sup>224</sup> pero representan un modelo de que es sostenibilidad para esa calificadora, de la importancia relativa de cada una de las decenas de indicadores y de cada uno de los temas, no necesariamente válida para ninguna de las empresas evaluadas. Además, muchas de las calificadoras ignoran temas como la responsabilidad del producto, su impacto en su ciclo de vida o su responsabilidad fiscal y política (¡difícil de cuantificar!), entre otros.<sup>225</sup>

### ¿Diferencias irreconciliables?

Muchos de los usuarios quieren tener una cuantificación universal de lo que es sostenibilidad, para poder comparar las empresas, quién es sostenible, quién es más sostenible, y ello es la presión que sienten los proveedores de esquemas/estándares. Pero ello implica ignorar los aspectos materiales para la empresa. Si así fuera, la empresa debería entonces suplementar esa "sostenibilidad universal" para completar "su sostenibilidad".

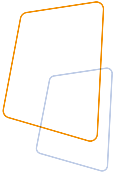
**224** Una de las pocas calificadoras que usa pesos basados en las opiniones de los stakeholders y no de los técnicos fue analizada en el artículo [Rankings de responsabilidad social de empresas: Una metodología más confiable](#), capítulo V.4 de este volumen

**225** Ver los artículos [Responsabilidad del producto: ¿Regulación o libertad de selección?](#), [Eludir y evadir impuestos: ¿Hasta dónde llega la irresponsabilidad empresarial?](#) capítulo II.7 del volumen III y [Responsabilidad política de la empresa responsable](#), capítulo II.5 del volumen V.



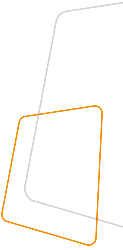


### 3. Necesidades de los usuarios de la información



En la discusión sobre los esquemas/estándares existentes, en la primera parte, presentamos una tabla para ilustrar las necesidades de los usuarios a los que pretendían responder. Por ejemplo, **el GRI considera que sus estándares deben satisfacer las necesidades de todos los *stakeholders***. **El SASB considera que la generalidad del GRI no puede atender las necesidades específicas de los inversionistas**, que considera como los *stakeholders* más críticos para la información sobre sostenibilidad y que requieren información, no sobre todos los posibles aspectos, sino solo sobre aquellos que pueden tener un impacto sobre las finanzas de la empresa. Se podrían diseñar esquemas/estándares que atiendan a las necesidades de grupos específicos de *stakeholders*, pero se considera que los del GRI son suficientes a nivel general y en todo caso la **empresa puede preparar información especialmente dirigida a algunos *stakeholders* que considere de su interés particular**, como por ejemplo la comunidad o los gobiernos locales para las empresas de la industria extractiva.

Esta dicotomía de “**todos los *stakeholders*” versus el subgrupo de “inversionistas” ha determinado el diseño y la discusión sobre los esquemas/estándares ya desarrollados y los que se han propuesto**. No parece necesario abrir otra caja de pandora. La propuesta de la Unión Europea, que hemos resumido arriba **propone la “doble materialidad” (más bien doble objetivo, ambos grupos) y desarrollar estándares que sirvan a ambos, los generales y los específicos**.



### 4. ¿Cuál es la contribución de la empresa a la sociedad?

Esa es la pregunta que deben responder los informes de sostenibilidad y que los esquemas/estándares deben facilitar. Aunque la pregunta se refiere a la sociedad en su conjunto, cada usuario tiene “su sociedad”, cada *stakeholder* tiene una visión diferente. Para los inversionistas su sociedad es su dinero, para la comunidad su sociedad es su entorno, para los ambientalistas su sociedad es el medio ambiente. Obviamente que **sería muy complejo desarrollar esquemas/estándares que respondan a las necesidades de todos los *stakeholders* simultáneamente por lo que el objetivo de un único esquema/estándar no parece ser la solución**. Pero la respuesta a la



pregunta debe ser el foco del esquema/estándar. E independientemente de los productores de estos esquemas/estándares, la empresa **puede y debe tratar de responder a esa pregunta en sus informes de sostenibilidad para sus *stakeholders* materiales**, los que le importan (esta discusión la hemos desarrollado en otro artículo <sup>226</sup>).

## 5. No todo lo que se puede contar cuenta, ni todo lo que cuenta se puede contar

Antes de poder dar respuesta a nuestras preguntas, es pertinente **considerar si la obsesión con la cuantificación, y en especial en términos monetarios, es conveniente para el avance de la sostenibilidad**, que es uno de los objetivos del reporte de esa información. El título de esta sección, una cita atribuida a Einstein (aunque no importa quien la haya dicho), contiene un elemento que nos puede guiar en la determinación de la información que es relevante reportar y como hacerlo.

Con el avance de la digitalización se ha creado una **“tiranía de la medición”**,<sup>227</sup> en particular en la gestión de empresas, muchas veces guiado por un mantra opuesto: “sólo se puede gestionar lo que se puede medir”.<sup>228</sup> Si bien esta presión por la cuantificación de las variables de gestión contribuye a la toma de decisiones más respaldadas por datos, y le permite al decisor escudarse con ello, esto no quiere decir que en todos los casos serán mejores decisiones. **Son muchos los factores no cuantificables que también tienen influencia.**

Si bien es cierto que la inteligencia artificial está haciendo importantes contribuciones en este sentido, también es cierto que no puede separarse del buen criterio, del juicio educado de los decisores. **No creo que haya muchos que aboguen por la substitución del CEO, el Consejo o la alta gerencia**

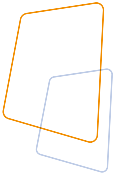
---

<sup>226</sup> Ver el artículo [La pregunta fundamental de la RSE: ¿Cuál es la contribución de la empresa a la sociedad?, capítulo II.2 del volumen III.](#)

<sup>227</sup> Ver el libro [The Tyranny of Metrics](#), por Jerry Z. Muller, Princeton University Press, 2018.

<sup>228</sup> Para una discusión más amplia ver el artículo [¿Cuánto vale tu madre?: Relevancia versus medición, capítulo I.5 del volumen IV.](#)





**por algoritmos.** Pero esto es el camino que se propone con la **obsesión de la cuantificación de las variables de sostenibilidad.** Que los analistas tengan números para introducir en sus modelos de cómputo que digan cuan responsable es la empresa y cual es mejor que otra.

La presión de los calificadores por la comparabilidad, de **los que quieren reducir todo a números, los que no quieren hacer un análisis más pertinente, más integral, es perniciosa** no solo para la evaluación de la sostenibilidad sino para las mismas acciones de responsabilidad que encaran las empresas. No es inusual que las empresas encaren algunas de estas actividades con **el objeto de ganarse un premio o reconocimiento, o mejorar sus calificaciones de sostenibilidad,** que pueden no ser lo mismo que mejorar su sostenibilidad.

Las dispersiones de las calificaciones de sostenibilidad, que habíamos ilustrado en la primera parte son un buen ejemplo. **Le damos el mismo nombre, sostenibilidad, ASG, etc., a algo que es muy diferente para cada proveedor de información y usuario y luego pretendemos compararlos por el simple hecho de tienen el mismo nombre. El mismo nombre no es lo mismo.** ¿Alguien cree que una empresa mejor calificada por MSCI es más sostenible que otra? ¿O es que le conviene creerlo para no tener que dedicarle mayores esfuerzos a la comparación?

**Parafraseando el subtítulo podríamos decir que “no todo lo que es relevante es comparable ni todo lo comparable es relevante”.**

**Y como ya habíamos comentado, la sostenibilidad es mucho más que la cuantificación de actividades, volúmenes, etc. incluye estrategias, valores, cultura, procesos, responsabilidades internas, etc. difícilmente cuantificables.**

Pero hay que reconocer que **se han hecho grandes progresos en la medición de los impactos de las actividades de la empresa sobre sociedad y el medio ambiente.** Hace algunas décadas no se había constatado el cambio climático y en la actualidad se puede medir la contribución de diferentes actividades. Las mediciones de la calidad del aire y del agua, por ejemplo, han



progresado mucho. No obstante, la medición del impacto en temas sociales está relativamente más atrasado.<sup>229</sup>

## 6. ¿Insumos, actividades, resultados o impacto?

Aunque estos términos muchas veces se usan indistintamente, son muy diferentes, y es necesario distinguirlos en la información sobre sostenibilidad, porque los esquemas/estándares no lo hacen y se suelen incluir indistintamente. **Y es importante porque lo que a los *stakeholders* les debe interesar son los impactos positivos o negativos de las actividades de las empresas.** Pero, aunque se denominan impactos (como lo hace la definición de la Unión Europea), mucho de lo que reporta no lo son.

El número de horas impartidas en la educación sobre el código de ética o el número de casos decididos con el comité son **actividades resultantes de una inversión de dinero y tiempo (insumos)**. **Resultados sería lo que han aprendido e impacto sería como ha cambiado el comportamiento de la empresa.** Otro ejemplo es la cantidad de dinero invertida en inversión social, que es un insumo. La actividad es la construcción de aulas, por ejemplo, el resultado sería lo que aprendieron, y el impacto sería el cambio en la calidad de vida de la comunidad. El volumen de agua reciclada es el resultado de la conservación, pero el impacto se refiere a la disponibilidad de agua de la misma calidad en la zona de impacto, que en un caso puede ser bajo y otro caso muy alto. **El mismo reciclaje tiene diferentes impactos en diferentes contextos.**

**La determinación de impacto puede ser muy difícil y costosa ya que el impacto puede ocurrir en el largo plazo, pero ello no obsta para que no deba ser el foco de atención de los esquemas/estándares.** Lamentablemente no hay todavía criterios para reportar los diferentes conceptos y se suelen reportar insumos como si fueran impactos, sin distinguirlo. Esta sí es la tendencia en la incorporación de alguna indicación del potencial im-

---

<sup>229</sup> Algunos artículos académicos promueven la medición cuantitativa de la cultura, o por lo menos un indicador cuantitativo. Para una discusión ver el artículo [¿Se puede medir la cultura empresarial?](#), capítulo V.3 de este volumen.



**pacto financiero** de las actividades, a la SASB, pero no lo es en temas no directamente medibles.

Lo menos que se puede esperar es que los esquemas/estándares no vendan gato por liebre y que pidan que se reporten indicadores de impacto, no de insumos, actividades o resultados. O por lo menos que se tipifiquen los indicadores para que se sepa que representan. **Ello incitaría a las empresas a moverse desde el reporte de insumos y actividades hacia resultados e impacto.** Como se habrá podido observar el objeto de los esquemas/estándares es la producción de **información sobre las actividades y en algunos casos de resultados.**

Pero la gran pregunta a la que los *stakeholders* queremos respuesta es **¿Cuál es el impacto en la sociedad y el medio ambiente de las actividades de las empresas? ¿Qué cambio positivo se ha logrado? ¿Cómo está la sociedad y el medio ambiente mejor como consecuencia de esas actividades?** En el largo plazo este debería ser el objeto de la información.

## 7. Responsable porque es rentable o porque es lo que hay que ser

Como se puede deducir de la discusión en la primera parte **los esquemas/estándares tienen una dicotomía implícita entre el argumento empresarial y un argumento más amplio que incluye el argumento moral.** El argumento subyacente de la sostenibilidad, en la gran mayoría, y muy explícito en el SASB, es que la sostenibilidad es o debe ser rentable, de allí que la guía de reporte se base en lo que tiene impacto financiero. **Esto es un vestigio de la doctrina de la maximización de beneficios de la empresa, que está superada.**<sup>230</sup>

**En algunos casos, como la propuesta de la Unión Europea, el argumento implícito es empresarial y moral, hay que hacer y reportar lo que tiene impacto financiero, pero también lo que contribuye a una mejora de la**

<sup>230</sup> Ver la discusión en [El papel de la empresa en la sociedad: Por qué The Economist y Warren Buffett están equivocados](#), capítulo II.1 de este volumen.



**sociedad y el medio ambiente, sea rentable o no, se hace porque es lo correcto, es lo que hay que hacer. El GRI es más agnóstico**, no se hace estas preguntas y se basa en reportar lo que tiene impacto sobre todos los *stakeholders*.

El reporte debe reflejar la actuación de la empresa, pero **es el caso de que lo que se debe reportar determina, en muchos casos, lo que la empresa cree que debe hacer**. Si solo debe reportar lo que tiene impacto financiero, se priorizarán esas actividades y eventualmente se descuidarán las actividades de sostenibilidad cuyo impacto financiero no pueda ser determinado o que no tienen impacto sobre la rentabilidad, visible, medible en el corto plazo. **Y esto puede ser contraproducente para muchos stakeholders. La pandemia ha puesto de relieve esta situación.**<sup>231</sup> El reporte no es un fin para la empresa, es un medio, en particular para articular y actualizar su estrategia y actividades de sostenibilidad.<sup>232</sup>

## IV. *Cuál podría ser el producto final*

Ya que los proveedores de esquemas/estándares, en sus intentos de armonización no especifican cual es el producto final sobre el que esperan consenso, debemos proponerlos nosotros para poder responder a las preguntas que nos formulábamos al principio. **En función de la recapitulación precedente, podemos considerar varias posibilidades:**

- 1 Acuerdo sobre un conjunto de indicadores
- 2 Acuerdo sobre modelo de reporte, cualitativo y cuantitativo
- 3 Estados financieros de sostenibilidad.

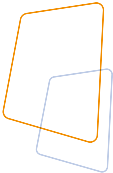
### 1. Conjunto de indicadores

Este es posiblemente el acuerdo más posible, aunque no probable, en el me-

<sup>232</sup> Ver el artículo *Pandemia: Relevancia de las empresas y centralidad de las personas*, capítulo IV.4 de este volumen.

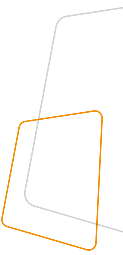
<sup>233</sup> Ver el artículo *Informes de sostenibilidad: ¿Sirven para algo?*, capítulo IV.5 del volumen II.





diano plazo, por su especificidad, **sobre todo, si para satisfacer a todas las partes, se incluyen sus propuestas. Pero ello puede llevar a un conjunto difícil de manejar.** Y si solo se incluyen las comunes, para lograr consenso, entonces el conjunto será de reducida aplicación. Recordemos la discusión en la primera parte sobre las características de los indicadores: deben ser relevantes, medibles, consistentes. Muchos de los **usuarios insisten en la comparabilidad, que puede atentar contra la relevancia y contra la especificidad** necesaria que comentamos arriba.

Para vencer algunas de estas dificultades, este conjunto de indicadores, como propone el WEF, podrían incluir un **conjunto central (core) de aplicación universal para todo tipo de empresas, un conjunto adicional específico al sector industrial y un tercer grupo, como propone el estudio de Yale, específicos a cada empresa.** Y como propone el SASB, estos indicadores deberían incluir indicadores con particular relevancia por su impacto sobre las finanzas de la empresa.



Este proceso, donde participan el SASB, GRI, IIRC y CDP, y que pretende incorporar la IFRS, es el que más impulso tiene, pero **mantiene el foco en los stakeholders financieros y se subestiman las necesidades de los demás stakeholders, el foco del GRI.** Sin embargo, es de destacar que esta combinación de esquemas/estándares actuales y propuestos son compatibles con los estándares del GRI, bastaría que estos incluyesen los indicadores de impacto financiero, con la ventaja de que el GRI ya cuenta con un esquema de reporte. **Pero ello requiere de un cambio cultural en el GRI:** reconocer que las finanzas importan, no solo la sociedad en general. Y para **los demás, un cambio cultural de aceptar los demás stakeholders,** cuyas necesidades son más difíciles de convertir en valores monetarios. **Lo más probable, en el mediano plazo, es que se mantengan separados, los financieros (SASB, IIRC, CDP, IFRS) por una parte y los de los todos los stakeholders, sin preocuparse del impacto financiero por otra parte (GRI).** Los esfuerzos de la Unión Europea, que parten con **tabula rasa,** sin intereses creados que defender, podrían incluir ambos.

**Los indicadores específicos no deberían ser objeto de un estándar, sino más bien de lineamientos,** que cada empresa seleccionaría de acuerdo con lo que cree que les faltan a los demás indicadores para dar una visión más representativa de su sostenibilidad.



El esquema de los **stakeholders** financieros permitiría que los proveedores de información, calificadores y productores de índices refinasen sus indicadores desde esa base para hacer sus evaluaciones, sin impedir que reporten o usen los que crean convenientes. Tendría la ventaja de poner al descubierto las diferencias, que en la situación actual son poco conocidas y conducen a la confusión. **Y es muy posible que, al permitirles seguir con lo suyo, se cuente con su beneplácito, pero sin convergencia.** La competencia por cuota en este mercado no parece evitable.

## 2. Modelo de reporte

Un conjunto de indicadores no puede dar una visión completa de la sostenibilidad empresarial como ya avanzábamos en la primera parte y que ilustrábamos con el gráfico al final. **La representación de la sostenibilidad de la empresa requiere además de la revelación de las estrategias, valores, cultura, procesos, responsabilidades internas, etc. La sostenibilidad es más que un conjunto de actividades, es más que la suma de las partes.** En este sentido el esquema del IIRC ofrece una buena guía, aunque su énfasis es sobre la creación de valor y subestima las necesidades de **stakeholders** que no tienen **stake** financiero. El modelo del GRI sí incluye estos aspectos. Esto no sería a nivel de estándar sino a nivel de esquema, de guía.

**El consenso sobre un modelo de reporte parece poco factible en el mediano plazo** ya que requerirá de grandes cambios culturales y de mucha humildad por parte de los proveedores de estándares y de consensos en los indicadores, que de cualquier manera deberían ser parte del reporte.

## 3. Estados financieros de sostenibilidad

Un objetivo de muy largo plazo sería el logro de una verdadera contabilidad de sostenibilidad en imitación de los estados financieros tradicionales. **Un balance general donde se mostraran los valores de los seis capitales, a la IIRC, como activos, y los pasivos sociales y ambientales como pasivos.**





**Un estado de rendimientos donde se mostraran los cambios en esos capitales**, como lo hace, en los aspectos ambientales, el grupo Kering.<sup>234</sup>

Obviamente esto requiere la cuantificación y la conversión a valores monetarios de un sinnúmero de impactos, **muchos de los cuales no son ni siquiera cuantificables en términos numéricos, mucho menos monetarios.**<sup>235</sup> Sin embargo, las tecnologías de medición de estos impactos se están desarrollando y eventualmente su conversión a valores monetarios, aunque su logro en la práctica requerirá todavía de muchos años. La iniciativa *Capitals Coalition* lidera esfuerzos en este sentido, juntando las dos iniciativas de *Natural Capital Coalition* y la *Social and Human Capital Coalition*.<sup>236</sup>

## V. ¿Es factible y/o deseable la convergencia en la información sobre sostenibilidad?

En buena medida **lo que sigue es la opinión (educada) del suscrito**, basada en el análisis que hemos presentado hasta ahora. Esta opinión es diferente a la de los participantes en el proceso de convergencia descrito antes, que tienen sus propias ideas e intereses. El lector debería hacer su **propio análisis para llegar a su propia respuesta** a la pregunta de esta sección.

La respuesta a la pregunta depende de cual se quiere que sea el producto final. **Si la convergencia es hacia un conjunto de indicadores, ello parece ser posible**, pero deberían considerarse los tres niveles que propone el estudio de Yale, centra-

<sup>234</sup> El grupo Kering, de marcas de lujo (Bottega Veneta, Gucci, Balenciaga y otras 10 marcas), prepara un *Estado de ganancias y pérdidas ambientales*.

<sup>235</sup> Las grandes empresas de consultoría han propuesto metodologías más o menos desarrolladas para estas mediciones. Ver por ejemplo, Deloitte en *Global Impact Model Evaluación de impacto: Más allá del enfoque tradicional* y PwC en *Measuring and managing total impact: A new language for business decisions*.

<sup>236</sup> Para los impactos ambientales, se ha desarrollado una metodología muy práctica, basada en aproximaciones y generalizaciones, que muestra el camino a seguir. La cuantificación específica para cada caso puede ser mucho más costosa que el valor de la información. Ver Steen, Bengt, 2019. *Monetary Valuation of Environmental Impacts: Models and Data*. CRC Press. Se puede ver una aplicación en el documento de trabajo *Corporate Environmental Impact: Measurement, Data and Information*, por George Serafeim, DG Park, David Freiberg y T. Robert Zochowski



les para todos, suplementarios a niveles de sector o subsector industrial y específicos a nivel de empresa. Pero aun en este caso de mínimos, habría que atender las diferentes necesidades de los inversionistas y de todos los demás *stakeholders*, lo cual puede resultar de una complejidad de difícil manejo e incluir información que no es de interés para algunas de las partes. La Unión Europea está desarrollando su propuesta con esta ambición. Claro está, que **desde el punto de vista del usuario, el ideal es que le presentan la información que necesita y solo la que necesita, pero ello sería todavía más complejo e implicaría divergencia.**

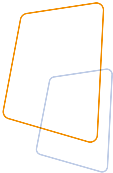
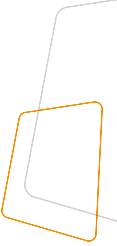
**Si el producto final es el modelo de reporte, la convergencia tiene los mismos problemas, pero siendo el suplemento cualitativo a los indicadores parecería más fácil de lograr.** En cierta forma el GRI sería el modelo que seguir, pero ampliándolo para tener en cuenta las necesidades del grupo de *stakeholders* más vocal, los que sirven a los inversionistas. También sería complejo y el GRI no parece tener esa vocación. **Y no es mutuamente excluyente con el anterior, de hecho, se necesitan ambos.** A lo mejor la fusión de la visión del IIRC de reporte integral y la visión estrictamente numérica de indicadores con impacto financiero del SASB puede producir tal esquema/estándar de reporte, **aunque parece poco factible por la poca inclinación a servir a los *stakeholders* no financieros.** También en este caso la propuesta de la Unión Europea busca la convergencia entre los intereses de ambos grupos y el balance de la visión financiera y la de la responsabilidad porque es lo que hay que hacer.

Si el producto final es la contabilidad de la sostenibilidad al nivel de los estados financieros tradicionales, **la factibilidad no es cuestión de voluntad, es un problema de la inmensa complejidad y parece muy poco factible en el mediano plazo.** Y aun en este caso, sería un producto final muy incompleto, por lo que comentábamos arriba, sobre la cuantificación de lo no cuantificable. **Si se logra, incluiría solo una parte de las necesidades de información de los *stakeholders*, y muy sesgado hacia los inversionistas.**

## VI. ¿Cuántos esquemas/estándares se necesitan?

Ante de responder a la pregunta **podemos extraer algunas consideraciones de la discusión precedente:**



- 
- 1 No hay ni habrá consenso** sobre lo que es sostenibilidad
  - Los interesados en la información tienen **diferentes necesidades** y cubrir las todas en un solo esquema/estándar lo haría muy costoso y muy difícil de manejar
  - Cada empresa es diferente** y su sostenibilidad depende de su contexto y del momento
  - No todo lo que cuenta se puede contar, **no todo es cuantificable**
  - No todo lo que hace la empresa en términos de sostenibilidad debe tener impacto financiero en el corto plazo, **no todo está basado en el argumento empresarial**
  - La **comparabilidad atenta contra la relevancia**; y,
  - El mercado de la información sobre sostenibilidad es un **mercado competitivo no se presta a la colaboración**.
- 

**Salvo que la Unión Europea logre el milagro, lo mejor que se puede lograr en términos de convergencia es que, de mínimo, coexistan por lo menos tres esquemas/estándares. Uno que enfatiza la cuantificación de impactos financieros**, con un conjunto de indicadores (idealmente los tres tipos: centrales, suplementarios, específicos), en un reporte que complemente lo que los indicadores no pueden cubrir sobre la sostenibilidad global de la empresa (estrategias, procesos, cultura, actividades no financieras, etc.). La consolidación del SASB, IIRC, WEF y los de cambio climático, atendiendo las sugerencias del estudio de Yale.

Como parte a este esquema/estándar y en paralelo, inevitablemente, los agregadores de información (recopiladores, calificadoras, productoras de índices) producirán sus indicadores. La diferenciación como estrategia de competitividad es su motor. **El gran deseo de los inversionistas que les den un conjunto definido, universal, comparable de indicadores seguirá siendo una ilusión.**

**Por otra parte, habrá un esquema/estándar con una visión más amplia de lo que es y debe ser la responsabilidad de la empresa ante la sociedad**, considerando lo cuantificable y lo no cuantificable y las necesidades de todos los *stakeholders*. Y



aquí queda casi solo el GRI, a lo mejor ampliando su mira y uniéndose al esquema/ estándar de la Unión Europea.

**Un tercer estándar, que imitará los estados financieros tradicionales, pero este podrá ser una realidad generalizada solo en el muy largo plazo, cuando haya avanzado la tecnología de determinación y atribución de impacto y su monetización.** En el mediano plazo habrá esquemas parciales, ejemplos, prototipos. Sería la consolidación de los esfuerzos de las instituciones mencionadas arriba relacionadas con la contabilidad y la supervisión de los mercados de valores.

**En cierta medida esto refleja tres grandes culturas con poca superposición: los preocupados por el rendimiento financiero, los preocupados por el bienestar de la sociedad y los preocupados por las cuentas con reglas fijas.**

## VII. Y...

Y se **propondrán algunos más**, los que de alguna manera tratarán de ganar cuota y/o notoriedad en este grande mercado.

Y por ahora la **única convergencia parece ser en la nomenclatura**, todas las instituciones quieren tener *Standards Board* en el nombre.

Y en todos los casos hay que recordar el dicho popular de **quien mucho abarca poco aprieta**.

**Y la cuantificación universalmente válida, para toda empresa, de la sostenibilidad es una utopía.** Pero se puede crear una que refleje un consenso de los proveedores de esquemas/ estándares, un mínimo denominador común del comportamiento responsable, **el núcleo de sostenibilidad** que todas las empresas deban cumplir. Pero...

**Y mientras más comparable, menos relevante, mientras más general, menos útil.**

**Y en esto, ser agnóstico es ser indiferente a la realidad.**

**Y no nos olvidemos que el principal *stakeholder* de la empresa es la empresa.**





# 7

## Séptima Parte

### Citas para ser más responsable



Esta última parte, *Citas para ser más responsable*, como en el volumen anterior, recoge y cataloga un gran número de las citas que publiqué en mi cuenta de Twitter. Por este motivo, todas las citas son cortas. Si bien no están directamente relacionadas con la responsabilidad social de la empresa, tienen en común que se refieren al mejoramiento del ser humano, y podríamos llamarlas “citas para ser más responsable”. Incluyen 158 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 seis categorías 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 forma continua, 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.

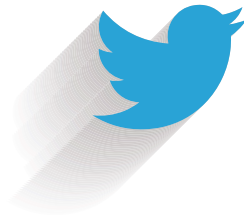
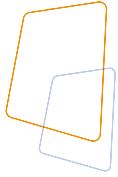
Esta es la distribución de las citas:

Liderazgo y sabiduría	41
Comportamiento humano	47
Estoicos (no todos son griegos)	17
Vida política	20
Agudas, con humor	24
No clasificadas	9

***La única manera de leer un libro de aforismos sin aburrirse es abrirlo al azar y, habiendo encontrado algo de interés, cerrar el libro y meditar.***

***Príncipe Charles-Joseph de Ligne, 1796***





# Capítulo VII.1

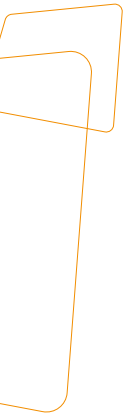
## Citas publicadas en mi cuenta de Twitter

### I. Liderazgo y sabiduría


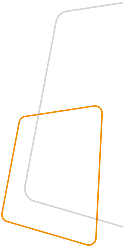
- ✈ Así como es mejor iluminar que simplemente brillar, es mejor transmitir lo que uno ha contemplado que simplemente contemplar. Santo Tomás de Aquino, teólogo, 1225-1274.
- ✈ Considero el género como totalmente irrelevante para los derechos políticos, como lo son la estatura o el color del cabello. John Stuart Mill, economista, 1806-1873.
- ✈ Grande es aquel que brilla por su cuenta sin necesidad de apagar las luces de los demás. Anónimo.
- ✈ Las opiniones apasionadas son aquellas para las cuales no tenemos fundamento; en efecto, la pasión con que se emiten es una medida de la falta de convicción racional. Bertand Russell, filósofo, 1872-1970.
- ✈ Donde hay gritos no hay verdadero conocimiento. Leonardo da Vinci, artista, 1452-1519.
- ✈ La gerencia muchas veces trata a los trabajadores como artefactos, que no lo son. Y los Consejos tratan a los CEO como si fueran genios irremplazables, que raramente lo son. Michael Bloomberg, empresario, 1942-----.
- ✈ Es justo exigir más de las personas que disfrutaron de ventajas excepcionales que a las personas que no las tienen. Theodore Roosevelt, presidente EE. UU., 1858-1919.



- 🐦 Las opiniones sostenidas apasionadamente son siempre aquellas para las que no existe un buen fundamento; en efecto, la pasión es una medida de la falta de convicción racional del que opina apasionadamente. Bertand Russell, filósofo, 1872-1970.
- 🐦 Es más fácil bajar la colina que subirla, pero la buena vista está en el tope. Arnold Bennet, escritor, 1867-1931.
- 🐦 El verdadero conocimiento es conocer la extensión de la propia ignorancia. Confucio, filósofo, 551-497 AC.
- 🐦 Nuestro gran error es tratar de exigir virtudes en cada persona que no posee y descuidar cultivar las que sí posee. Adriano, emperador, 76-138 AD.
- 🐦 Sentir gratitud y no expresarla es como envolver un regalo y no darlo. Anónimo.
- 🐦 No es el conocimiento, sino el acto del aprendizaje; no es la posesión, sino el acto de llegar a ella, lo que nos produce la mayor satisfacción. Carl Friedrich Gauss, matemático, 1777-1855.
- 🐦 La estupidez viene de tener una respuesta para cada cosa. La sabiduría viene de tener, para cada cosa, una pregunta. Milan Kundera, escritor, 1929-----
- 🐦 Debes aprender a estar quieto en medio del frenesí y vibrantemente activo en medio de la quietud. Indira Gandhi, Primera Ministra, 1917-1984.
- 🐦 Nunca les digas como hacer las cosas, diles que hacer y te sorprenderán con su ingenuidad. George Patton, general, 1885-1945.
- 🐦 El disculparse no quiere siempre decir que tu estas equivocado y que la otra persona está en lo cierto. Quiere sencillamente decir que estás dispuesto a sacrificar tu ego por una armoniosa relación entre ambos. Anónimo.






- 
- Cuanto más verdaderamente sabio es un hombre, más sencillo es el lenguaje en el que expresa su pensamiento. León Tolstói, escritor, 1828-1910.
  - La primacía de los tontos es insuperable y está garantizada para siempre. Su falta de coherencia alivia, sin embargo, el terror de su despotismo. Albert Einstein, físico, 1879-1955.
  - Como individuos, hacemos grandes esfuerzos para justificar el camino que queremos tomar en vez de investigar cuál de las múltiples vías deberíamos tomar. Steven Johnson, científico social, 1968----.
  - Una mente bien informada es la mejor defensa contra el contagio de la estupidez y el vicio. Ann Radcliffe, escritora, 1769-1823.
  - No respondas cuando estás alterado, no hagas promesas cuando estás eufórico y no tomes decisiones cuando estás triste o deprimido. Proverbio chino.
  - Mas personas fallan por falta de propósito que por falta de talento. William James Ashley, historiador económico, 1860-1927.
  - El carácter de un líder queda expuesto por la adversidad. Permanece escondido cuando las cosas van bien. Horacio, poeta, 65-8 AC
  - No serás nunca criticado por alguien que hace más que tú, solo serás criticado por alguien que hace menos que tú, o hasta por el que no hace nada. Mahatma Gandhi, activista, 1869-1948.
  - Las ideas son fáciles, es la ejecución de las ideas lo que separa a las ovejas de las cabras. Sue Grafton, novelista, 1940-....
  - El hombre sabio hace proporcional sus creencias a la evidencia. David Hume, filósofo, 1711-1776
- 



- ✈ Si no es tuyo, no lo tomes. Si no es justo, no lo hagas. Si no es verdad, no lo digas. Si no lo sabes, quédate callado. Proverbio japonés.
- ✈ Necesitamos líderes que no estén enamorados del dinero, sino de la justicia. Que no estén enamorados de la publicidad sino de la humanidad. Martin Luther King, pastor bautista, 1929-1968.
- ✈ Las pequeñas mentes son amansadas y subyugadas por el infortunio, pero las grandes mentes lo superan. Washington Irving, escritor, 1783-1859.
- ✈ Somos lo que pretendemos ser, así que debemos tener cuidado con lo que pretendemos ser. Kurt Vonnegut, escritor, 1922-2007.
- ✈ No vayas donde el camino te pueda llevar, ve donde no hay camino y deja huella. Ralph Waldo Emerson, poeta, 1803-1882.
- ✈ Toda la sabiduría humana se resume en dos palabras: esperar y esperanza. Alejandro Dumas, escritor, 1802-1890.
- ✈ Las imposibilidades son simplemente las cosas que todavía no hemos aprendido a hacer o que no queremos que ocurran. Charles W. Chesnutt, escritor, 1858-1932.
- ✈ Es mejor fracasar en la originalidad que triunfar en la imitación. Herman Melville, novelista, 1819-1891.
- ✈ Un hombre inteligente resuelve problemas, un hombre sabio los evita, un hombre estúpido los crea. Y si el mundo está lleno de problemas alguna razón debe haber. Albert Einstein, científico, 1879-1955.
- ✈ Así como las grandes mentes tienen la habilidad de decir mucho con pocas palabras, por el contrario, las pequeñas mentes tienen el don de hablar mucho y no decir nada. Francois de la Rochefoucauld, moralista, 1613-1680.



- 
- ✦ Una mente que es toda lógica es como un cuchillo que es todo filo. Hierde la mano que lo usa. Rabindranath Tagore, poeta, 1861-1941.
  - ✦ El silencio oportuno es más poderoso que el discurso. Martin Farquhar Tupper, escritor, 1810-1889.
  - ✦ Recuerda que el silencio es muchas veces la mejor respuesta. Anónimo.
  - ✦ El buen juicio viene de la experiencia, y la experiencia muchas veces viene del mal juicio. Anónimo.

## II. *Comportamiento humano*














- ✦ No importa adónde vas en la vida, que haces o cuanto tienes, lo que importa es quien tienes a tu lado. Mi esposa, ángel, 1947-2008.
- ✦ El dolor te puede hacer sentir miserable, o el dolor puede ser solo dolor. La clave está en confinarlo al cuerpo y no dejar que te infecte la mente. Peter Barton, empresario, 1952-2002.
- ✦ Los recuerdos son parte del combustible que mantiene viva a las personas. Haruki Marukami, escritor, 1949-----.
- ✦ Nada contribuye tanto a tranquilizar la mente como tener un propósito firme, un punto en el cual el alma puede fijar su mira intelectual. Mary Shelley, escritora, 1787-1851.
- ✦ Tu vida puede terminar en cualquier momento; por lo tanto, tu vida debe tener un propósito profundo, un significado que no dependa de si es corta o larga. León Tolstoi, escritor, 1828-1910.
- ✦ Lo correcto es correcto, aunque nadie lo haga y lo incorrecto es incorrecto, aunque todos lo hagan. San Agustín, teólogo, 354-430.



- 🐦 Lo importante no es lo que te sucede en la vida, sino lo que recuerdas y como lo recuerdas. Gabriel García Márquez, escritor, 1927-2014.
- 🐦 El tiempo que disfrutas perdiéndolo no es tiempo perdido. Bertand Russel, filósofo, 1872-1970.
- 🐦 Unidad en todo lo que es necesario, libertad en todo lo que está sujeto a opinión y amor en todo. San Agustín, teólogo, 354-430.
- 🐦 Es fácil amar a las personas en la memoria, lo difícil es amarlas cuando están delante de ti. John Updike, escritor, 1932-2009.
- 🐦 No hay espejo que mejor refleje la imagen de la persona que sus palabras. Juan Luis Vives, humanista, 1493-1540.
- 🐦 La verdadera perfección del hombre está en descubrir sus propias imperfecciones. San Agustín, teólogo, 354-430.
- 🐦 El gran problema del mundo es que los tontos y los fanáticos están tan seguros de sí mismos y los sabios están llenos de dudas. Bertand Russell, filósofo, 1872-1970.
- 🐦 El odio nos atrapa atándonos muy fuertemente a nuestro adversario. Milan Kundera, escritor, 1929----
- 🐦 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.
- 🐦 Feliz es aquel cuyas circunstancias se adecuan a su temperamento, pero excelente es aquel cuyo temperamento se adecuía a sus circunstancias. David Hume, filósofo, 1711-1776.
- 🐦 Todos soportan y se regodean si son tenidos por malhechores pero ninguno tolera ser considerado estúpido....sobre todo si lo es. Ferrando Mantovani, penalista, 1933----


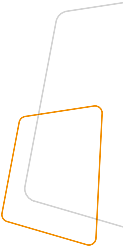


-  La humildad no es pensar menos de ti mismo, es pensar menos en ti mismo. C.S. Lewis, teólogo laico, 1898-1963
-  Los que no quieren razonar son intolerantes, los que no pueden son tontos y los que no se atreven son esclavos. Lord Byron, poeta, 1788-1824.
-  La felicidad es beneficiosa para el cuerpo, pero es la aflicción la que desarrolla los poderes de la mente. Marcel Proust, escritor, 1871-1922.
-  Quien no quiere escucharte, no lo hará aunque grites, y quien quiere entenderte, te entenderá aunque no hables. Anónimo italiano.
-  Toma menos tiempo hacer las cosas bien que el explicar porque se hicieron mal. Henry Longfellow, poeta 1807-1882.
-  El orgullo es como un espejo irregular que distorsiona la realidad de las cosas. Francis Fernández, clérigo, 1938----.
-  Peor que la soberbia de los que no admiten que se han equivocado es la arrogancia de los que no saben decir "tienes razón, lo siento". Anónimo.
-  Los hombres creen fácilmente lo que desean. Julio César, emperador, 100-44 AC
-  Perdona a los demás, no porque merezcan perdón, si no para lograr tu paz. Anónimo.
-  Necesitamos tener paciencia con todos, pero primero y, sobre todo, con nosotros mismos. San Francisco de Sales, Obispo, 1567-1622.
-  El hombre es un animal en contemplación tan absorto en lo que cree que es que se olvida de lo que debería ser. Ambrose Bierce, escritor, 1842-1914.



- ✈ Las personas no actúan mal por la fortaleza de sus deseos, sino por la debilidad de sus conciencias. John Stewart Mill, economista, 1806-1873.
- ✈ Esfuérzate en adquirir las virtudes que crees que faltan en tus hermanos y entonces no verás más sus defectos ya que tú no los tendrás. San Agustín, obispo, 354-430.
- ✈ Las disputas no durarían mucho si la falta fuera de solo una de las partes. Francois de la Rochefoucauld, moralista, 1613-1680.
- ✈ Tu segunda vida comienza cuando te das cuenta que solo tienes una. Título de un libro de Raphaele Giordano.
- ✈ No es debilidad el ser bondadoso y compasivo. No es debilidad el preocuparse por los demás. No es debilidad el ser honorable. No eres bobo por tener integridad y tratar a los demás con respeto. Barack Obama, presidente EE.UU., 1961-----.
- ✈ Si no tuviéramos fallas, no nos alegrarían tanto las fallas de los demás. Francois de la Rochefoucauld, moralista, 1613-1680.
- ✈ La naturaleza nos ha dado el orgullo para librarnos del dolor de conocer nuestras deficiencias. Francois de la Rochefoucauld, moralista, 1613-1680.
- ✈ Los que dedican mucho tiempo a las pequeñeces son incapaces de grandezas. Francois de la Rochefoucauld, moralista, 1613-1680.
- ✈ Ningún evento es tan desafortunado que los sensatos no puedan sacarle provecho, ni tan afortunado que los insensatos no puedan convertirlos en su detrimento. Francois de la Rochefoucauld, moralista, 1613-1680.
- ✈ Nadie se sana a si mismo hiriendo a otro. San Ambrosio, obispo, ¿?- 397.



- 
- ✈ Uno siempre habla mal cuando no tiene nada que decir. Voltaire, filósofo, 1794-1778
  - ✈ Hay que tener paciencia con todos, pero sobre todo con nosotros mismos. San Francisco de Sales, obispo, 1567-1622.  
El deseo de parecer listos nos impide serlo. Francois de la Rochefoucauld, moralista, 1613-1680.
  - ✈ No juzgues cada día por lo que cosechas, sino por lo que siembras. Robert Louis Stevenson, escritor, 1850-1894
  - ✈ Las virtudes no son un conocimiento teórico. La persona que quiere ser buena debe ser sincera y ferviente en la aplicación de esos principios. Musonio Rufus, filósofo, 25-95 AD.
  - ✈ Te consideras bueno porque no te molestas en mirarte a ti mismo. Reprochas a los demás, pero no te evalúas a ti mismo.
  - ✈ Acusas a los demás y no te examinas a ti mismo. A ellos los pones delante de tus propios ojos y tú te pones a tu espalda. San Agustín, obispo, 354-430 AD.
  - ✈ Al final no recordaremos las palabras del enemigo, sino el silencio del amigo. Martin Luther King, predicador, 1929-1968.
  - ✈ Es en la adversidad que la verdadera amistad se pone a prueba porque en prosperidad todos parecen fieles. San Ambrosio, obispo, 340-397 AD.
  - ✈ No es que las personas dejen de perseguir sus sueños cuando se hacen mayores. La realidad es que las personas se hacen mayores porque dejan de perseguir sus sueños. Gabriel García Márquez, escritor, 1927-2014.
- 












### **III. Estoicos (que también es sabiduría... y no todos son griegos)**

- ✈ Si quieres verdaderamente escapar de las cosas que te hostigan, lo que necesitas no es estar en un lugar diferente sino ser una persona diferente. Seneca, filósofo, ¿?- 65 AD.
- ✈ Sufrimos más por la imaginación que por la realidad. Seneca, filósofo, ¿?- 65 AD.
- ✈ Lo más importante sobre el dolor y el sufrimiento es aceptar que son inevitables, por lo que no debemos hacerlos peor al temerlos y preocuparnos sobre si vendrán y cuan malos serán. Seneca, filósofo, ¿?- 65 AD.
- ✈ El hombre que sufre antes de que sea necesario, sufre más de lo necesario. Seneca, filósofo, ¿?- 65 AD.
- ✈ Asóciate con los que te harán una mejor persona. Acoge a aquellos que tú puedes hacer mejores personas. El proceso es mutuo: las personas aprenden mientras enseñan. Séneca, filósofo, ¿?- 65 AD
- ✈ Esto es algo que debemos recordar cuando estamos atascados en alguna parte o confrontando una desagradable pérdida de control. Primero, eso es la vida, no siempre va donde queremos que vaya. Segundo, no tenemos ni idea de lo bueno que pueda resultar de ello. Aun nuestro reciente pasado nos puede mostrar que nuestras peores experiencias y circunstancias pueden haber resultado ser para lo mejor. Y tercero, y más importante, cada uno de nosotros tiene el poder de transformar activamente lo que se atraviesa en el camino. Boletín Daily Stoic, 4 junio 2019.
- ✈ La vida de un buen hombre es estar contento con lo que la naturaleza le ha dado y satisfecho con ser justo y amable. Marcos Aurelio, emperador, 121-180 AD.





- 
 Cuida de dejar a tus hijos bien instruidos más que ricos porque las esperanzas de los instruidos son mejores que las riquezas de los ignorantes. Epíteto, filósofo, 50-135 AD.
- 
 El que está contento con lo que tiene y acepta el hecho de que inevitablemente le falta mucho en la vida, está mucho mejor que aquel que tiene mucho más pero que se preocupa por todo lo que le falta. Thomas Merton, monje, 1915-1968.
- 
 En los ríos, el agua que tocas es la última que ha pasado y la primera de la que vendrá; y así con el tiempo presente. Leonardo da Vinci, artista, 1452-1419.
- 
 Hasta que aprendemos a vivir sin ellas, no nos damos cuenta de lo innecesario que son muchas cosas. Las hemos estado usando no porque las necesitamos sino porque las tenemos. Seneca, filósofo, ¿?-65 AD.
- 
 Hasta que conoces sus razones, ¿cómo sabes si actuaron mal?" Epíteto, filósofo, 50-135 AD
- 
 Si necesitas de aprobación de otros es que has comprometido tu integridad. Sé tu propio testigo. Epíteto, filósofo, 50-135 AD.
- 
 Así que, no se preocupen por el día de mañana, porque el día de mañana traerá sus propias preocupaciones. ¡Ya bastante tiene cada día con sus propios problemas! Mateo 6:34.
- 
 La preocupación no vacía el mañana de sufrimientos, pero vacía el hoy de la fortaleza. Corrie ten Boom, escritora, 1892-1983.
- 
 Convertimos lo que no es nada en algo y después nos aferramos a ello como si fuera todo, hasta que no queda nada. Y después nos preguntamos porque somos infelices. Boletín Daily Stoic, 7 octubre 2019.



## IV. Vida política

- ✈ Tan perjudicial es desdeñar las reglas como ceñirse a ellas con exceso. Juan Luis Vives, humanista, 1493-1540.
- ✈ El progreso social se mide por la posición de la mujer en la sociedad. Karl Marx, estadista, 1818-1883.
- ✈ Al final, la fuente de todos los problemas está a nivel de los individuos. Si les faltan valores morales e integridad, ningún sistema de leyes y regulación será adecuado. Lhamo Thondup, 14º Dalai Lama, filósofo, 1935-----.
- ✈ No puede haber duda de que las tribus con muchos miembros dispuestos a ayudarse mutuamente y a sacrificarse por el bien común triunfarán sobre las demás tribus. Charles Darwin, biólogo, 1809-1882.
- ✈ Una sociedad crece próspera cuando los viejos plantan árboles cuya sombra saben que nunca disfrutarán. Proverbio griego.
- ✈ El problema es que los capitalistas típicamente no saben como distribuir bien la riqueza creada y los socialistas no saben como hacerla crecer bien. Raymond Dalio. Inversionista, 1949 ----.
- ✈ Los economistas convencionales se preocupan por el tamaño de la torta, pero no como se distribuyen las porciones. Benyamin Applebaum, periodista, 1978 ---- (o puesto de otra manera, se preocupan por la eficiencia, pero no por la equidad).
- ✈ Cuando falta la honra en el gobierno, la moralidad de todo el pueblo se envenena. Herbert Hoover, presidente EE. UU., 1874-1964.
- ✈ El mal no está en el pan y circo, sino en la disposición del pueblo de vender sus derechos como hombre libre a cambio de estómago llenos y la excitación de los juegos que servirían para distraerlo de otras hambres que el pan y el circo no sacian. Cicerón, estadista, 106-43 AC



- Los títulos no honran a los hombres, los hombres honran a los títulos. Nicolás Maquiavelo, estadista, 1469-1527
- La democracia es un sistema en el cual se cuentan las cabezas, pero no se pesan. Mohammad Iqbal, filósofo, 1877-1938.
- El amor por la libertad es amor al prójimo, el amor por el poder es amor a sí mismo. William Hazlitt, escritor, 1778-1830.
- El único propósito para el que se puede utilizar legítimamente el poder sobre cualquier miembro de una comunidad civilizada, en contra de su voluntad, es para prevenir el daño a los demás. John Stuart Mill, economista, 1806-1873.
- Las opiniones solo pueden formarse a condición de que exista esa información objetiva y una discusión auténticamente plural y abierta; de lo contrario, habrá "estados de ánimo, pero no opiniones". Hanna Arendt, filósofo, 1906-1975.
- Los movimientos de masas presentan siempre sistemas de significado alternativos perfectamente coherentes, donde lo que convence a sus integrantes no son los hechos, ni siquiera los hechos inventados, sino la consistencia aparente de aquello a lo que sentimos pertenecer. Hanna Arendt, filósofo, 1906-1975. Las personas que suscriben una ideología tienen pensamientos, pero son incapaces de pensar por sí mismos. Hanna Arendt, filósofo, 1906-1975.
- El sujeto ideal para el totalitarismo no es el convencido nazista ni el convencido comunista, sino la persona para la cual la diferencia entre hechos y ficciones y entre lo cierto y lo falso no existe. Hanna Arendt, filósofo, 1906-1975.
- Las cuestiones políticas son demasiado importantes para dejarlas a los políticos. Hanna Arendt, filósofo, 1906-1975.
- El poder sin la confianza de la nación es nada. Catalina la Grande, emperatriz, 1729-1796.

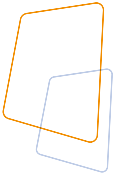
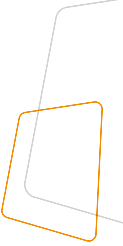


- 🐦 Las buenas personas no necesitan leyes para decirles como actuar responsablemente y las malas personas encontraran maneras de saltárselas. Platón, filósofo, 428-348 AC.

## V. Agudas, con humor

- 🐦 Perdona a tus enemigos, los confundirás. Anónimo.
- 🐦 Tenemos hombres de principios, lástima que nunca los dejen pasar del principio. Mafalda (Joaquín Salvador Lavado Tejón, Quiño, humorista gráfico, 1932----).
- 🐦 Egoísta (nombre): Dícese de la persona que tiene mal gusto, más interesada en sí misma que en mí. Ambrose Bierce, escritor, 1842-1914.
- 🐦 "Igualdad" es una expresión de envidia, quiere decir: "nadie debe estar mejor que yo". Alexis de Tocqueville, diplomático, 1805-1859.
- 🐦 A las mujeres que buscan la igualdad con el hombre les falta ambición. Timothy Leary, psicólogo y psicodélico, 1920-1996.
- 🐦 Una mujer exitosa es aquella que puede construir unos cimientos sólidos con los ladrillos que le han tirado, Anónimo.
- 🐦 Es imposible disfrutar plenamente de la ociosidad si uno no está muy ocupado. Jerome K. Jerome, humorista, 1859-1927.
- 🐦 Hay algunas películas en que el libro era mejor y hay algunos libros en que el árbol era mejor. Anónimo.
- 🐦 Algunas personas no te odian porque has hecho algo malo, te odian porque has hecho algo mejor que ellas. Anónimo.
- 🐦 Lo único que aprendemos de la historia es que nadie aprende nada de la historia. Otto von Habsburg, Archiduque, 1912-2011.



- 
- Quienquiera que cree en el crecimiento ilimitado, en un planeta físicamente limitado es o un loco o un economista. Kenneth Boulding, economista, 1910-1993.
  - Tengo prisa por vivir lo que me queda por vivir. Mario de Andrade, poeta, 1893-1945.
  - El secreto para vivir más y mejor es: Comer la mitad, caminar el doble, reír el triple y amar sin medida. Proverbio tibetano.
  - Pensamiento nihilista para estos tiempos: Mientras menos se ve, mientras menos se siente, mientras menos se sabe, mejor se está. Anónimo.
  - Ne plus sapias quam necesse est, ne obstupescas, No sepas más de lo necesario, si no te vuelves loco. Anónimo.
  - Los comités son lugares donde, para la mayoría de las personas, la conversación es un sustituto del aburrimiento en el trabajo y de la pobreza del pensamiento. Art Buchwald, humorista, 1925-2007.
  - La mejor política es siempre decir la verdad, a menos que, por supuesto, Ud. sea un mentiroso excepcional. Jerome K. Jerome, humorista, 1859-1927.
  - La manera más segura de esconder a otras personas los límites de tu conocimiento es no sobrepasar esos límites. Giacomo Leopardi, poeta, 1898-1937.
  - El hombre no sabe como apreciar o medir la suerte, excepto la de los demás. La suya, nunca. Indro Montanelli, escritor, 1909-2001.
  - Algunos pueblos de la antigüedad sacrificaban a sus gobernantes a los dioses para que los librasen de las epidemias. No parece una mala idea. Anónimo.
- 


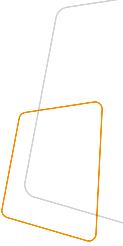


- 🐦 El verdadero problema de la humanidad es el siguiente: tenemos emociones paleolíticas, instituciones medievales y tecnología casi divina. Edward O. Wilson, biólogo, 1929-----.
- 🐦 Hay mucho de la teoría económica que es desarrollada por la simple razón del atractivo intelectual; es un buen entretenimiento. Sir John Hicks, economista, 1904-1989.
- 🐦 Hay dos tipos de pronosticadores: los que no saben y los que no saben que no saben. John Kenneth Galbraith, economista, 1908-2006.
- 🐦 Si quieres dormir, apaga la luz. Si quieres descansar, apaga el teléfono Si quieres ser feliz.....apaga el cerebro. Anónimo.

## VI. No clasificadas

- 🐦 Es agradable tener con quien compartir el silencio. Anónimo. Caminad lentamente si queréis llegar más pronto a un trabajo bien hecho. Augusto, emperador, 63 AC-14 DC.
- 🐦 Es absurdo condenar la ignorancia pasada desde la sabiduría presente. Pablo D'Ors, teólogo, 1963-
- 🐦 El que diga que tenemos solo una vida para vivir es que no ha aprendido a leer un libro. Anónimo.
- 🐦 No son las personas que abren los libros, son los libros los que abren a las personas. Anónimo.
- 🐦 Los árboles que crecen en las cumbres de las montañas más altas, zarandeados por los vientos, constantemente expuestos a condiciones severas, golpeados por fuertes tormentas y cubiertos por la nieve crecen fuertes como el hierro. San Juan Crisóstomo, arzobispo, ¿?-407 AD.



- 
- Muchos hablan de los pobres, pero muy pocos hablan con los pobres. Madre Teresa, santa, 1910-1997.
  - El exceso de riqueza es un fondo sagrado que el poseedor debe gestionar mientras viva para el bien de la comunidad. Andrew Carnegie, filántropo, 1835-1919.
  - Las lágrimas más amargas derramadas sobre la tumba son aquellas que surgen del recuerdo de palabras no dichas y cosas no hechas. Harriet Beecher Stowe, escritora, 1811-1896.
- 



## El Autor Antonio Vives

**A**sociado principal, Cumpetere. Ex profesor Adjunto, Universidad de Stanford, Ex miembro 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.



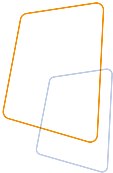
Ex-Gerente de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde por 28 años trabajó en temas de sostenibilidad, responsabilidad social de la empresa, financiamiento de infraestructura, desarrollo de mercados financieros y financiamiento de micro, pequeñas y medianas empresas. Lideró las iniciativas en Sostenibilidad, su primer informe de sostenibilidad, creó la Iniciativa de Energía Sostenible y Cambio Climático y 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, en Estados Unidos, así como ponente en otras universidades 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.

Ha escrito numerosos artículos sobre el tema, entre los más recientes y destacables están: **La empresa privada y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: legitimidad o *greenwashing***, revista *icade* (2019), **La responsabilidad social de los investigadores en responsabilidad social** (2018) **Creación de Valor Compartido**







**versus Compartir el Valor Creado: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados** (2012) y **Cuarto Sector: Hacia la empresa más responsable** (2012), **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 co-autores, **CSR in SMEs: Analysis of Donor-financed Management Tools**, (*Social Responsibility Journal*, 2014) y **Broadening the purpose of the corporation requires purposeful implementation**, *Harvard Deusto Business Research*, 2020).

Autor de diez libros sobre RSE: **Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica**, Vols. I, II, III, IV, V y VI (Cumpetere, 2011, 2013, 2015, 2017, 2019, 2021), **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). También es autor de capítulos en diez libros sobre RSE. Editó cinco volúmenes de los Anales de la Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa.

Ha escrito, además, numerosos artículos sobre gestión financiera y financiamiento de infraestructura. Es autor del libro de texto **“Evaluación Financiera de Empresas”**, octava edición, Editorial Trillas, México, 2020 (primera edición, 1982).

Es Ingeniero Químico y 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

## Volúmen VI

Este libro contiene 44 los más de 70 artículos, clasificados, revisados y actualizados, publicados en los años 2019 y 2020 en el blog Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica ([www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)), tres de los artículos habían sido previamente publicados en otros medios. Se incluye además la transcripción de una charla y un capítulo final que recopila las citas publicadas en la cuenta de Twitter del autor, para un total de 46 capítulos.

Los capítulos están agrupados en siete partes:

- I. Variedades de responsabilidad de la empresa ante la sociedad**
- II. Propósito: La razón de ser de la empresa**
- III. Variantes del greenwashing**
- IV. La responsabilidad empresarial ante la pandemia**
- V. Gestión de la responsabilidad**
- VI. Información y reporte sobre responsabilidad**
- VII. Citas para ser más responsable**

El objetivo del libro, como el del blog, es analizar acciones y eventos que tengan impacto sobre las prácticas responsables de la empresa de una manera crítica, amena y didáctica. Y, de ser posible, desarrollar el pensamiento crítico en el lector.