



TESIS DE MAESTRIA
ÉTICA EN LOS NEGOCIOS Y
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)

por

Claudia Mariel Zapiola

Ingeniera Industrial
1998 Universidad Católica Argentina

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España
en cumplimiento parcial
de los requerimientos para la obtención del título de

Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina)
Master Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España)

En el Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Julio 2011

Firma del Autor _____
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
Fecha (día, mes y año)

Certificado por _____
Mg. Ing. Adriana Delle Donne
UCEMA CAECE
Tutor de la Tesis

Aceptado por _____
Diego Luzuriaga Director del Programa
Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Miembros del Jurado:

Dedicatoria:

A los seres que más quiero: mis padres y mi hermana.

Índice General:

Introducción:	7
Hipótesis:	10
Objetivos:	10
Capítulo 1 – En qué medida la RSE constituye un problema ético	12
Cuestionamientos sobre la RSE	13
Elementos de la Responsabilidad Social Corporativa en la empresa	22
Demanda de acciones de RSE	31
Capítulo 2 - El origen de la Ética en los Negocios y la Responsabilidad Social de la Empresa. Su objeto de estudio y evolución	39
Un nuevo escenario se presenta	45
Capítulo 3 - ¿Cuánto tiene de “voluntaria” la RSE?	50
Presión de los grupos de interés	51
El valor de la marca	54
RSE, un compromiso real con la sociedad	63
Factores que impulsan a la RSE	77
Capítulo 4 - La genuina RSE apuntala el prestigio y la imagen de las empresas que la practican	81
La globalización y sus consecuencias	83
RSE y su relación con la imagen de las empresas	86
Capítulo 5 - La sustentabilidad como generadora de valor	100
Incorporación de prácticas sustentables a la política de RSE	101
Los costos de una política industrial más ecológica	109
Capítulo 6 - La innovación tecnológica como auténtica ventaja competitiva	126
Capítulo 7 - Conclusiones	129
Capítulo 8 - Recomendaciones	139
Bibliografía:	144
Glosario:	155
Anexo I - Gestión de la RSE	156
Anexo II - Resumen de Estándares y Códigos de Conducta	179
Anexo III - Corporate Social Responsibility Report, IBR 2008 - (Grant Thornton) .	183

Índice de Cuadros:

Cap. 1 Cuadro 1: Empresas con mayor presencia en inversiones socialmente responsables

Cap. 1 Cuadro 2: Factores de RSE más valorados por inversores

Cap. 3 Cuadro 3: Países con políticas públicas que promueven la RSE

Cap. 4 Cuadro 4: primeros puestos en el Índice de RSC

Índice de Figuras:

Cap. 2 Fig.1: Generar acuerdos

Cap. 3 Fig.2: La RSE es un asunto de todos: Mc Donald

Cap. 3 Fig.3: Norma ISO para RSE

Cap. 3 Fig. 4: RSE, un auténtico compromiso

Cap. 4 Fig. 5: Concurso para encontrar un nuevo logo para BP

Cap. 4 Fig. 6: La lista que Apple temía - informe de Greenpeace

Cap. 4 Fig. 7: Campaña titulada “Green my Apple”

Cap. 4 Fig. 8: Apple, de la opacidad a la militancia

Cap. 4 Fig. 9: Starbucks y su cadena de valor

Cap. 5 Fig.10: Necesidad de cuidar el medio ambiente

Cap. 5 Fig.11: P&G y su Supplier Environmental Scorecard

Cap. 5 Fig. 12: Google green, una apuesta comprometida con las energías renovables.

Cap. 5 Fig. 13: La sustentabilidad vista desde los negocios

Cap. 5 Fig. 14: Aplicaciones “verdes” para teléfonos inteligentes

Cap. 5 Fig. 15: Energía “verde” con molinos eólicos

Cap. 6 Fig.16: El “FedEx Panda Express”, ayudando a salvar animales en extinción

Cap. 7 Fig.17: Momento de asumir nuevas responsabilidades

Índice de Tablas:

Cap. 1 Tabla 1: Comparativa de temas de RSE tratados según el estándar

Cap. 5 Tabla 2: Evolución del Accountability Ranking 2007-2008

Cap. 5 Tabla 3: Comportamiento de los consumidores cuando participan en temas de RSE
y/o medio ambiente

Introducción:

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es uno de esos temas que a muchos les suena interesante, pero pocos saben en qué consiste, y entre quienes tienen claridad de lo que es, son pocos los que en verdad la aplican.

La tendencia humanística de la Ética Empresaria (EE), la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), se enfrenta con su carácter de instrumento de la administración bajo el amparo del modo de vida capitalista. Esta contradicción se expresa en la práctica que busca el ejercicio de la honestidad, la justicia y la responsabilidad por parte de los líderes de las empresas privadas, frente a los objetivos económicos, morales y sociales de las organizaciones.

Así por un lado, existe la aspiración universal y humanista de la empresa, que fomenta la igualdad, fraternidad, seguridad, justicia y respeto al hombre y su medio ambiente; y por el otro, el predominio del trabajo alienado propio del sistema capitalista.

Esta contradicción fundamental origina el problema moral de la empresa y los negocios de nuestra época, el cual aparece como irresoluble dentro del contexto capitalista.

La administración ha dejado de ser un conjunto de herramientas aplicadas en la privacidad de la empresa cuyo aprendizaje y práctica conciernen sólo a su gobierno. El impacto económico, social y cultural de las empresas en el destino de la humanidad ha originado una de las mayores preocupaciones del hombre moderno.

Un problema epistemológico de las ciencias sociales es que la investigación comienza una vez que los fenómenos se han cristalizado en formas posibles de ser estudiadas. Hubo que esperar que la Ética de la Empresa (EE) y la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) lograran ocupar un lugar en la Administración para poder comprender su origen y pertinencia.

Existen dos ideas comúnmente aceptadas sobre la administración moral de la organización. La primera establece que la EE y la RSE contribuyen a mejorar la administración de la

empresa bajo una perspectiva humanista y de cuidado del medio ambiente. La segunda, que al ser una herramienta de la administración, deben servir para la toma de decisiones morales y eficaces, para las decisiones operacionales y, sobre todo, para las decisiones estratégicas. Además, ambas deben integrarse a la estrategia de la empresa convirtiéndose de esta forma en su guía para la acción e imagen.

En cierta medida se entiende que la filosofía RSE es contrapuesta a la filosofía de creación de valor para el shareholder (accionista), promovida por Friedman¹, como fin último de la actividad empresarial. Esta concepción de creación de valor para el accionista es reduccionista en comparación con la filosofía que subyace al concepto RSE, que entiende que la empresa es una organización llamada a jugar un papel activo en la conformación de la sociedad, cuya misión debería ser la creación de valor para los stakeholders más allá del accionista. Es decir, la creación de valor para los distintos stakeholders redundaría en una mayor creación de valor para el accionista.

En la actualidad, el sector empresarial está generando cambios en la sociedad por lo que resulta natural que también asuma su responsabilidad en el tipo de futuro que está delineando. La globalización ha sido uno de los factores que más ha impulsado el desarrollo de la RSE haciendo que trascienda los círculos expertos más reducidos para instalarse en el debate público, como consecuencia del papel que desempeñan y del impacto que suponen las empresas en las sociedades en que operan.

Las empresas multinacionales han adquirido tanto poder que, desde hace tiempo, participan en temas sociales y políticos ya sea por iniciativa propia o por demanda de la misma sociedad y/o regulaciones vigentes. En consecuencia, si entrando en temas sociales y políticos tienen posibilidades ciertas de aumentar sus ganancias e imagen, es altamente probable que lo hagan.

¹Milton Friedman, reconocido economista liberal y Premio Nobel de Economía en 1976, hace casi cuatro décadas se refirió a la responsabilidad social en uno de sus artículos publicado en 1970 en el New York Times

Esta participación puede tornarse peligrosa en la medida en que las empresas comienzan a ejercer funciones propias de los Estados, aunque también lo es que se dediquen pura y exclusivamente a maximizar sus ganancias.

Considerando que la responsabilidad social toma forma cuando es llevada al campo de los ejemplos cotidianos, el desarrollo de este trabajo ilustra estos argumentos a través de casos prácticos de aplicación.

Hipótesis:

La RSE no debería entenderse como una derivación ética o moral. Debe responder a razones de justicia en donde el sector empresarial encuentre una nueva manera de conducir sus negocios contribuyendo al desarrollo social y ambientalmente sostenible. La RSE debe ser vista como una excelente alternativa estratégica a través de la cual las organizaciones crean valor sustentable.

Objetivos:

Objetivo general

Analizar las motivaciones que subyacen en las distintas acciones de RSE y que permiten atender a los intereses de los stakeholders (accionistas, empleados, proveedores, inversores, clientes, comunidades, Estados) respetando los valores sociales y ambientales del entorno.

Objetivo específico

Establecer los lineamientos que definen una genuina RSE en el mundo actual, consolidando el prestigio y la imagen de las empresas que la practican.

Metodología y modelo explicativo:

- Relevamiento de bibliografía y fuentes de información relacionadas con el tema seleccionado.
- Análisis de la información.
- Consolidación de la información para ordenamiento del trabajo e identificación de posibles abordajes al tema.
- Investigación (consultas, entrevistas) en organizaciones utilizando red de contactos.
- Lectura de libros, papers relacionados, artículos, legislación nacional e internacional
- Estudio de casos.
- Identificación y análisis de los principales factores y variables relacionados que permitan fundamentar los conceptos que vayan surgiendo.

- Consultas a expertos (ambiente académico) para verificar la consistencia del planteo y alineamiento con la hipótesis formulada.
- Maduración, incorporación y resumen de las principales ideas surgidas de las distintas lecturas
- Interacción con tutor para validar el camino, corregir y enriquecer el trabajo sin descuidar el objetivo
- Consolidación preliminar para revisión y comentarios.
- Consolidación final.

Capítulo 1 – En qué medida la RSE constituye un problema ético

Las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno al que impactan.

Durante los últimos años se ha observado una creciente importancia en el lugar que las empresas le asignan a la responsabilidad social, especialmente las preocupaciones sobre el cambio climático que se están convirtiendo en la corriente principal. Sin embargo, han surgido serios cuestionamientos por parte de fervientes capitalistas de libre comercio, activistas contra la globalización y ambientalistas. En primer lugar, sostienen que cualquier cosa en el camino de los beneficios no es una buena idea, y que el interés propio y la búsqueda de ganancias en última instancia, inevitablemente dará lugar a la creación de mercado para estas mejoras (la "mano oculta"). En segundo lugar, aseguran que las empresas utilizan esto para reparar imágenes empañadas, o bien, como una manera de reflejar un panorama más optimista de sus prácticas aunque no resuelva las cuestiones fundamentales.

Muchas de estas y otras perspectivas, sin embargo, están tratando de hacer que el comportamiento empresarial sea más responsable cuando se trata de la ética, las condiciones de trabajo y la sostenibilidad del medio ambiente entre otros aspectos.

Sobre todo, teniendo en cuenta cierta insuficiencia por parte del Derecho cuya legislación y aparato coercitivo se han demostrado ineficaces para garantizar el cumplimiento de unas mínimas reglas de juego. La RSE va más allá del Derecho al configurarse no como una obligación externa sino como una auto-imposición, una exigencia propia.

El “Good Company”: retórica o realidad? El hecho es que como muchos asocian a la RSE como un acto de caridad, la mayoría de las empresas no sienten la necesidad de integrar a la Comunidad en el diseño o en la gestión de este tipo de iniciativas por lo que la participación popular, en caso de existir, se limita a los niveles más elementales de su aplicación. De esta manera, se evidencian grandes diferencias entre las responsabilidades

que las empresas proclaman (políticas en papel) y las que efectivamente llevan a cabo (políticas en la práctica).

Cuestionamientos sobre la RSE

A pesar de sus evidentes beneficios, la RSE también se enfrenta a críticas y posturas en contra provenientes de diversas corrientes. Si así no fuera, seguramente todas las empresas implantarían prácticas de RSE. Conocer estas críticas nos permite reforzar nuestros argumentos y construir un concepto de RSE más sólido, a la vez que más sutil y matizado.

Una de las crítica más conocidas es la de Milton Friedman y su célebre "the business of business is business". A pesar de ser una postura superada ya hace tiempo, y en cierta medida "suavizada" por el propio autor, todavía tiene acérrimos defensores que giran en torno a una idea de empresa única y exclusivamente económica, olvidando cualquier asomo de dimensión social.

También están quienes asocian RSE con costo económico. Algunos autores la consideran como un autoimpuesto que supone un gasto añadido para la organización. Este argumento nace de la confusión entre RSE y acción social. La realidad es que una empresa puede ser perfectamente responsable sin dedicar un peso a acción social y, al contrario, una organización puede ser enormemente irresponsable aunque dedique grandes cantidades de dinero a actividades filantrópicas.

Otra crítica deriva de la idea asistencial de la RSE en donde los accionistas son los dueños de la empresa y son ellos los que deben decidir si deben/quieren dedicar recursos para grupos sociales desfavorecidos. Por lo tanto, se trata de una decisión personal que no pueden tomar los directivos de la empresa con el dinero de los accionistas.

Con respecto a esto, es conveniente resaltar que, aunque los recursos dedicados a acción social generen el mismo beneficio para el destinatario independientemente de donde procedan (de un particular, de un accionista o de la empresa), no tienen el mismo efecto en cuanto a la creación de cultura, imagen y reputación de la empresa. Por otra parte, ¿son los accionistas los únicos "propietarios" de la empresa? Legalmente, no hay discusión pero, sin

duda, los grupos de interés también reciben valor creado por la empresa y tienen cierta capacidad de influencia en la gestión de la misma.

La realidad es que no existe aún un líder definitivo que establezca un marco teórico de plena aceptación; y las perspectivas varían entre las empresas, las ONG y los sectores académicos.

Este desorden conceptual y terminológico ha provocado que se entienda a la RSE desde el marketing solidario hasta las adscripciones a acuerdos internacionales, pasando por los códigos de conducta y los acuerdos marco globales, los informes de sostenibilidad y buen gobierno, los fondos de inversiones éticas, la realización de actividades sociales y culturales, la puesta en marcha de proyectos educativos, de investigación y de cooperación al desarrollo en países empobrecidos...y sigue la lista.

El creciente interés por la RSE ha dado origen a un diálogo fecundo entre los diferentes sectores de la sociedad civil -ONGs, gobiernos, sector académico, sector empresarial y trabajadores-, principalmente alrededor de lo que significa en la práctica que una compañía sea socialmente responsable, dando lugar a una gran diversidad de guías, códigos de conducta, indicadores y procesos de planificación.²

Particularmente, el sector de las organizaciones sindicales y algunas ONG internacionales también plantean algunas críticas:

- La retórica aún precede a la práctica, tanto en las expresiones de las empresas como en varios códigos y estándares, que son simplemente amplios enunciados de intención y no procedimientos operativos que incluyan verificación. La gran atención alrededor del tema RSE se ve como una pantalla para justificar a las empresas: la nueva ola del “green washing”³, simples enunciados cosméticos que no significan un cambio real en el impacto de las operaciones de las empresas.

²Los principales serán abordados en el desarrollo de este documento.

³Cómo mostrarse “verde” sin serlo.

- Todas las iniciativas son voluntarias y por lo general no existe monitoreo independiente ni sanciones firmes por el incumplimiento de compromisos (comparado con las exigencias que tendrían si fueran de carácter obligatorio)
- Las iniciativas de RSE tienden a orientarse a la resolución de problemas específicos de reputación de una empresa y no en integrar el tema dentro de la gestión empresarial.
- Los consumidores, ONG y organizaciones del hemisferio norte han liderado las iniciativas de RSE⁴, lo que refleja un favoritismo hacia sus estándares e intereses. Algunos grupos temen un imperialismo que no refleje la complejidad social y económica de otras realidades (por ejemplo, la de los países en desarrollo).
Los gobiernos latinoamericanos también temen que la RSE tenga un efecto de barrera arancelaria que les haga perder competitividad; el hecho de incrementar el nivel de exigencia para la entrada de capitales genera un ambiente menos atractivo para las inversiones, lo que resulta contraproducente para combatir la pobreza.
- Muchas empresas y organizaciones no realizan procesos de consulta con públicos interesados; esta ausencia resulta paradójica dado el compromiso general de RSE hacia la participación de los actores de interés.
- Algunas empresas y organizaciones no tienen en cuenta los derechos fundamentales del trabajo de la OIT⁵. Aunque los derechos de libre asociación y de negociación colectiva son fundamentales, varios códigos de ética, especialmente los que desarrollan las empresas, no los mencionan.
- Los públicos interesados del sector laboral no participan en el desarrollo del tema. No se tienen en cuenta las prioridades de los trabajadores, debido a que tanto los códigos como las empresas carecen de los mecanismos de consulta suficientes para que la administración comprenda las necesidades e intereses de los trabajadores.

⁴Dato que se desprende de las estadísticas, encuestas e informes que se verán a lo largo de este documento

⁵Los estándares de trabajo de la OIT formulados en 1919 y la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas son considerados como base fundamental. Los cuatro principios fundamentales de la OIT y del derecho al trabajo son: a. El respeto por libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; b. la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio; c. la abolición efectiva del trabajo infantil y d. la eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo.

- A pesar de la proliferación de códigos y estándares, la aplicación actual es mínima considerando el volumen total del sector empresarial.

A menudo también se argumenta que lo social es responsabilidad del gobierno y de las organizaciones sociales. Sin duda esto es así, pero esta responsabilidad no es exclusiva y todos los ciudadanos somos responsables del desarrollo y bienestar de nuestra sociedad. La empresa, como ciudadano corporativo, contribuye con su actividad a la mejora de la comunidad y debe minimizar las externalidades negativas que se deriven de sus operaciones. Cada agente debe asumir su responsabilidad social desde su rol en la sociedad y cooperar con otras instituciones para multiplicar el beneficio de las acciones emprendidas. Un buen ejemplo de esto es la creciente colaboración entre las empresas y organizaciones civiles u ONGs; sería importante que estas ayudas sean reguladas –en principio, por el Estado- para que redunden en un compromiso duradero y responsable⁶.

Asimismo, están quienes sostienen que la RSE supone nuevos riesgos para la empresa (aunque, para las organizaciones socialmente responsables, el peor de los riesgos es no arriesgarse). Algunos directivos ven en la RSE una exigencia de transparencia que puede revelar algunas debilidades de la organización. También se suele decir que la RSE estimula el desarrollo normativo de los aspectos sociales y ambientales de la gestión empresarial. Efectivamente, algunas de las empresas líderes en la implantación de prácticas responsables sienten que se han puesto en el centro de las miradas y que son las más criticadas.

Esta es una paradoja que desincentiva a las empresas que ven que es mejor no hacer nada ante el temor a ser criticadas.

Dada la amplia aceptación que ha tenido en la sociedad y las corporaciones, la RSE se ha convertido en un término “comodín” empleado para diversas cuestiones.

Entre ellas está la de expresar información susceptible de ser influenciada por el esfuerzo asociado a la construcción de imagen.

⁶Evitando la suspensión de estas colaboraciones ante eventuales dificultades económico-financieras que pudieran presentar las empresas (recortes presupuestarios).

Esta afirmación ha tomado fuerza en algunos ámbitos de discusión, y con razón, es una muestra clara de lo que puede suceder si la RSE no genera una conceptualización rigurosa y si las iniciativas en las organizaciones no representan desafíos reales que impacten en los tres aspectos de la sostenibilidad.

Esta corriente se basa en la existencia de cuestionamientos alrededor de:

- la falta de concreción y consenso frente a los conceptos de la RSE;
- la no demostrada presunción de universalidad de la RSE;
- la necesidad de ponderación de los componentes del análisis de resultados (triple bottom line) y la necesidad de proteger a la RSE de ser un elemento manipulable por organizaciones no responsables.

La primera inquietud surge frente al exceso de información, al hecho de que abundan los escritos y propuestas sobre RSE. Por ejemplo, en un buscador común de internet aparecen más de 2.000.000 de resultados relacionados en español, superando los 16.000.000 en inglés y en una fuente de consulta académica como Science Direct surgen cerca de 22.000 artículos académicos que abordan la temática.

Adicionalmente, se presenta un alto número de instituciones y personas reconocidas como expertos y muchos otros que se autodenominan como tales sin serlo.

Esta abundancia de aportes es una buena señal en cuanto a que evidencia el amplio interés que el tema tiene en la sociedad, sin embargo, es al mismo tiempo un elemento que genera confusión y que dificulta la definición teórica y la acción empresarial.

En ese sentido, este primer elemento es uno de los que pone en riesgo la fuerza de la propuesta RSE, por la falta de precisión y consenso. Cuando el representante de una organización expone ante la opinión pública que su empresa es socialmente responsable, ¿a qué se está refiriendo? Poniéndolo en un caso extremo, aquellas organizaciones que tienen programas y certificaciones de RSE y que, por ejemplo, se han visto involucradas en acciones delictivas o de abusos contra la sociedad o el medio ambiente, se podrían considerar socialmente responsables.

Una de las definiciones más conocidas es la de la Comisión Europea: "La RSC es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores".

Existen otras definiciones como la del Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas que la define como "una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSC es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración".

Por otra parte, el Center for Corporate Citizenship del Boston College puntualiza que "La RSC hace referencia a la manera en que la empresa integra valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas".

También encontramos tres definiciones propuestas por actores clave que representan la perspectiva del sector privado, en donde se analizan los elementos comunes en la visión moderna de la RSE:

1. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Suiza: "La responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida".
2. Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF), Inglaterra: "La responsabilidad social empresarial es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente".
3. Business for Social Responsibility (BSR), Estados Unidos: "La responsabilidad social empresarial se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa".

Para Iberdrola⁷, la Responsabilidad Social Corporativa constituye un marco integrador de sus políticas y actuaciones con los clientes, accionistas, empleados y todos los grupos de interés con los que se relaciona. Ello le permite desarrollar su labor en una sociedad avanzada que plantea a las empresas la satisfacción de nuevas y más exigentes demandas y expectativas.

Paul Otellini, CEO de Intel, lo resume en: “Corporate responsibility is about doing the right things right.”

La respuesta que se ha dado a la falta de una definición universal es en principio la creación de estándares y certificaciones (se ha producido un “boom” de certificaciones); el desarrollo de la RSE ha originado la aparición de distintos sistemas de medición y evaluación, que pretenden certificar diferentes aspectos relacionados con la responsabilidad: calidad, accesibilidad, medio ambiente, acción social y reputación, entre otros. Algunas certificaciones surgieron de los grupos de trabajo de la Comisión Europea, otras de regulaciones y normas (como las ISO) y otras de las exigencias del mercado.

Las inquietudes empresariales por cumplirlas están relacionadas fundamentalmente con la evolución de los sistemas de gestión, la imagen, el marketing y con la posibilidad de generar un elemento diferenciador.

Esta visión que, en efecto genera cierta confianza ya que estipula consensos y verificación de procesos, sumado a la tendencia a refugiarse en centros reconocidos de RSE de otras latitudes, hace que aparezca un segundo cuestionamiento, en cuanto a qué tan universales son los conceptos, procesos, indicadores y certificaciones sobre RSE. Esta controversia se centra en el riesgo de implementar metodologías diseñadas para empresas de los países llamados industrializados en organizaciones de países como los latinoamericanos (que disponen de recursos, conocimientos y realidades distintos).

⁷Iberdrola es el principal grupo energético español, una de las mayores energéticas del mundo y líder mundial en energía eólica.

Aún no ha concluido la discusión en torno al relativo consenso que ha generado la esencia voluntaria de la RSE; por lo tanto, es imperante determinar si esa característica le permite alcanzar los objetivos de la sostenibilidad o si es el elemento que impide que las empresas se comprometan con su papel de ciudadanos corporativos.

Tal como señalara Peter Frankental, la RSE presenta ciertas debilidades que dan lugar a algunas contradicciones al momento de implementarla⁸. Por ejemplo, es sabido que las empresas son evaluadas en función de indicadores financieros mientras que sus ejecutivos reciben incentivos basados en los resultados.

Y aún no resulta evidente que los mercados reconozcan de la misma forma a una empresa financieramente exitosa, pero de comportamiento dudoso, que otra ética y socialmente responsable. En este caso, ¿cuáles serían los incentivos para que se comporten como esta última?

Una alternativa podría consistir en ampliar el alcance de las auditorías adicionando dos indicadores a la base financiera tradicional: el ambiental y el social.

De esta manera, se definiría un triple bottom line del cual se obtendrían resultados divergentes. Hasta sería interesante analizar la estrategia que adoptaría cada empresa para compensar los tres componentes.

También es cierto que la denominación RSE presenta cierta ambigüedad que hace que pueda significar distintas cosas según quien lo analice, con lo cual, su definición se torna aún más imprecisa sumado a la falta de puntos de referencia comunes que permitan medir los alcances de las acciones que comprende.

Podemos destacar tres formas generales de ejercer correctamente la RSE:

⁸Cf. Frankental, P., "Corporate social responsibility – a PR invention?", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, N° 1, 2001.

- La primera es que, aparte de su obligado cumplimiento de las leyes, por supuesto, la empresa puede cumplir su responsabilidad social haciendo lo que hace en su negocio bien y mejor, en todos los aspectos de su negocio, incluyendo su trato hacia los empleados, clientes y proveedores. En cuanto a estos últimos, puede ayudarlos e incentivarlos a que ellos también se adhieran los mismos principios de RSE, siempre más allá de las leyes que están obligadas a cumplir.

En países donde las leyes son menos rigurosas o no existentes en términos de responsabilidad social, las empresas pueden “autoimponerse” normas más exigentes que las vigentes y ayudar a elevar los niveles de RSE para el resto de las empresas.

Este esquema representaría a la RSE directa en la actividad empresarial y es obligación de la empresa.

- La segunda es que la empresa puede utilizar las tecnologías, conocimientos, infraestructura de su negocio para participar en actividades fuera de su empresa con el propósito de hacer bien. Por ejemplo, una empresa de tecnología puede tomar la tecnología desarrollada en su negocio y aplicarla o permitir su utilización en actividades que no sean parte del mismo.

Esta actividad no es obligación de la empresa, aunque cumplirla, puede generarle muchos beneficios.

- La tercera es pura caridad, donde utilizan los fondos de la empresa para ayudar a necesitados.

Las empresas deben hacer la primera, pueden hacer la segunda y deben dejar la tercera para sus accionistas.

A pesar de la diversidad conceptual, en casi todos los enfoques es posible encontrar un fondo común que ha permitido llegar a un cierto consenso sobre el concepto de RSE: dinámico y en desarrollo, por lo que es preciso caracterizarlo con algunas claves para comprender mejor su verdadera dimensión. Así, podemos decir que la RSE es:

- *integral*, porque abarca a un conjunto complejo de dimensiones de la empresa;
- *gradual*, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir;

- *proporcional*, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el mercado/entorno.

Luego aparece el interrogante que hace referencia a los elementos que constituyen la RSE, a la hora de actuar y de evaluar en el análisis triple de resultados, que involucra lo ambiental, social y económico. Cómo se debe ponderar cada uno de estos elementos para que los resultados presentados por las empresas en materia de RSE sean creíbles.

Por último, pero no menos importante, cómo se podría resguardar a la RSE de convertirse en un elemento útil a las organizaciones no responsables que buscan un lavado de imagen ante la sociedad sin un verdadero cambio estructural en la manera de actuar.

Antes de comenzar a analizar estos cuestionamientos, es importante entender que la filosofía RSE comienza por la *adopción de políticas formales y sistemas de gestión* en los ámbitos económico, social y medioambiental, el ejercicio de *la transparencia informativa* respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y, finalmente, *el escrutinio* externo de los resultados. El Anexo I “Gestión de la RSE” describe estos procesos.

Elementos de la Responsabilidad Social Corporativa en la empresa

Respondiendo al interrogante sobre los elementos que la componen, encontramos que las grandes multinacionales, en comparación con las empresas del sector privado, presentan un grupo de interés mucho más poderoso para examinar y, en numerosos casos, adoptan un enfoque holístico de la RSE.

Muchas empresas se han adherido al marco voluntario de Naciones Unidas, el Pacto Mundial⁹, una práctica ética intercultural para las empresas que están dispuestas a comprometerse con principios asociados a cuatro áreas principales:

⁹Como veremos más adelante, el Pacto Mundial no es un instrumento normativo, sino que se basa en una responsabilidad pública y el interés propio de las empresas de perseguir sus objetivos midiendo sus acciones de negocio.

- Derechos humanos
- Normas laborales
- Medio ambiente
- Lucha contra la corrupción.

El interés a nivel global que en los últimos años ha despertado el enfoque RSE ha tenido como consecuencia una proliferación de estándares y modelos para la formalización de estrategias RSE, implementación de estas estrategias en la gestión, y también modelos para la comunicación de sus resultados. No es el objeto de este documento la descripción exhaustiva de los modelos y estándares existentes, pero una comparación de los distintos estándares puede servir para conocer qué elementos componen el enfoque RSE.

Algunos de estos modelos, como el de la Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) son, a su vez, una recopilación de otros estándares como los Caux Principles o las Líneas Directrices de la OCDE¹⁰.

Para interpretar adecuadamente qué se entiende por RSE, resulta útil un documento elaborado por Business for Social Responsibility¹¹ (BSR), organización empresarial californiana dedicada a la promoción de la RSE. En noviembre de 2000, BSR publicó un documento de referencia titulado *Comparison of Selected Corporate Social Responsibility Standards*, en el que se desagregan y comparan temáticamente los principales estándares que han aparecido en todo el mundo para la actuación y la información en el ámbito de la RSE.

La mayoría de los estándares reflejados en el documento consiste en recomendaciones para el desarrollo e implementación voluntarios de políticas y prácticas de RSE. Pero en la comparación también se incluyen estándares que, más que dar una serie de recomendaciones para la implementación de políticas de RSE específicas, son una guía

¹⁰Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, fundada en 1960 y con sede en París, es una organización de cooperación internacional, compuesta por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

¹¹<http://www.bsr.org>

acerca de cómo las empresas deberían adoptar políticas y herramientas de transparencia informativa en este ámbito.

El citado documento de BSR puede servir de orientación para conocer qué asuntos consideran importantes los distintos organismos de referencia al hablar de RSE.

En la Tabla 1 se relacionan los diferentes contenidos generales incluidos en cada estándar. Como se puede apreciar, la transparencia informativa en materia RSE es un elemento común en todos los estándares. La distinta procedencia de los estándares considerados brinda variados matices a este término: transparency, disclosure (equivalente a “apertura”, public information).

En el caso de los Caux Principles se dirige más a facilitar la confianza y la eficiencia en las transacciones comerciales; otros modelos se centran en el acceso del público (consumidores e inversores, además de socios y contrapartes comerciales) a la información sobre los impactos sociales y medioambientales de las actividades de las compañías.

También se valora la comunicación interna y la formación del personal respecto de las políticas y sistemas de gestión que se derivan de los modelos.

Las Líneas Directrices de la OCDE van más allá y vinculan la buena calidad de la información pública y los altos estándares en transparencia RSE con una mejor calidad de auditoría y mayor facilidad en el cumplimiento legislativo.

Sobre la colaboración y diálogo con los diferentes stakeholders, la mayoría de los modelos propuestos coincide en su importancia y supera la idea considerarlos como sujetos pasivos de las actividades y decisiones empresariales. El modelo de GRI¹² propone, además, una base para la identificación y definición de los principales stakeholders de cada compañía y distintos enfoques para poder hacerles consultas.

¹²Global Reporting Initiative (GRI) es un estándar abierto, en cuya elaboración colaboran instituciones académicas internacionales como la Universidad de Harvard, organizaciones sociales de referencia en el ámbito de la RSE, compañías avanzadas en el ámbito de la RSE y organizaciones empresariales de todo el mundo.

Temas generales en cada estándar								
Temas RSC referenciados	Código de Conducta APEC	Caux Round Table- Principles for Business	Global Reporting Initiative	Global Sullivan Principles	Líneas Directrices OCDE	Principles for Global Corporate Responsibility	Social Accountability 8000 (SA8000)	Pacto Mundial de Naciones Unidas
Transparencia	X	X	X	X	X	X	X	X
Colaboración Diálogo con stakeholders	X	X	X	X	X	X		
Comunicación corporativa de acuerdo al estándar			X	X	X	X	X	X
Información sobre impacto medioambiental			X		X	X		
Información sobre Derecho Humanos			X				X	
Verificación de la comunicación corporativa			X		X	X	X	X
El estándar se aplica a la compañía	X	X	X	X	X	X	X	X
El estándar también se aplica a los socios empresariales		X		X	X	X	X	X

Fuente: Business for Social Responsibility, 2001 y elaboración propia

Tabla 1: comparativa de temas de RSE tratados según el estándar

Con relación a la comunicación corporativa, algunos modelos (APEC, Caux Principles) sólo requieren información dirigida a los accionistas de las compañías; otros no la requieren pero la recomiendan; y, por último, para el caso de GRI, se trata del componente central del estándar.

Por otro lado, entre los modelos propuestos, sólo la norma SA8000 requiere verificación por parte de certificadoras independientes; GRI no la requiere, pero la aconseja; el resto de modelos carece de mecanismos explícitos para la verificación, aunque en algunos casos sugiere el establecimiento de estos mecanismos o permite la evaluación de determinadas actividades (indicadores medioambientales, por ejemplo).

En este sentido, se repite -aunque en menor escala- la discusión sobre la voluntariedad/obligatoriedad, responsibility/accountability de las prácticas de RSE.

Por último, la mayor parte de los modelos se refieren explícitamente a la necesidad de que la exigencia de las mejores prácticas RSE no se limite a la gestión interna de las compañías, sino que abarque toda la línea de aprovisionamiento.

Si bien aún no existe un estudio formal publicado, algunos expertos han identificado las compañías líderes en lo que respecta a RSE y las clasifican en tres categorías¹³:

1. Aquellas que han *integrado la RSE a los sistemas de administración y estrategia/decisiones de negocios*, publican reportes de sostenibilidad, han estructurado sistemas de participación de interesados, muestran verdadero compromiso, han establecido y sofisticado sistemas de administración y demuestran verdadero liderazgo en lo que respecta a la RSE. Es el caso de Natura (Cosméticos), Nestlé (Alimentos) y Copesul (Petroquímicos), entre otras.
2. Aquellas que hacen énfasis en la *gestión ambiental*. Estas compañías cuentan con certificaciones FSC e ISO 14001, publican reportes anuales y también desarrollan nuevos negocios amistosos con el ambiente. Suelen no hacer demasiado énfasis en la inversión social. Petrobras (Petróleo/gas), Vale Do Rio Doce (Minería/hidrocarburos) y Klabin (Celulosa/papel) responden a esta categoría.
3. Aquellas que hacen énfasis en *inversión comunitaria*. Estas compañías se orientan a proyectos sociales e implementan programas a través de sus fundaciones corporativas. Telefónica (Telecomunicaciones) es un ejemplo.

Así, es posible encontrar diferentes ejemplos de criterios y enfoques según las prácticas de cada empresa:

Inclinadas hacia la ética empresarial y calidad de vida laboral:

- Laboratorios Bagó con su código de ética y valores definidos y aplicados en la selección de personal, aseguramiento de la calidad y la preocupación hacia las personas (prevención de riesgo, capacitación y promoción, comunicación y satisfacción interna).

¹³Se mencionan algunas empresas para ilustrar los ejemplos. Éstas, como tantas otras, aportan información acerca de sus iniciativas en estos aspectos.

- Walt Disney con su código de conducta para los fabricantes que cuenten con licencia Walt Disney que incluye los estándares de OIT, el derecho de tener un lugar de trabajo seguro y saludable, compensaciones, y protección del medio ambiente.
- Xerox con su política de ética de negocios para empleados y subsidiarias que debe ser cumplido dentro y afuera de las instalaciones.
- Bank Boston con el cultivo de la capacidad “de emprender y de realizar” por medio de comunicación abierta, énfasis en la autonomía, creatividad y responsabilidad.
- IBM con opciones flexibles de trabajo -trabajo tiempo parcial- permiso sin goce de sueldo, individualización del horario de trabajo.

Inclinadas hacia el cuidado del medio ambiente:

- CMPC (celulosa/papel) con su política de medioambiente, salud y seguridad.

Inclinadas hacia el compromiso con la comunidad, comercialización y marketing responsable:

- Avon con su campaña en contra del cáncer
- Deutsche Bank con su participación / donaciones por parte de los empleados.
- CCU (cerveza) con su campaña publicitaria para consumo responsable.

Integradoras de dos o más aspectos:

- Telmex (telecomunicaciones), tiene una fundación. Otorga becas universitarias. Enfoque en colaboradores, comunidad y RSC.
- Wal-Mart (comercio), también cuenta con una fundación. Enfoque en los colaboradores y comunidades.
- Grupo Bimbo (alimentos), fomenta el desarrollo integral de las comunidades en las que operan llevando educación y bienestar. Mejorando el cuidado para los colaboradores.

Informes sociales y transparencia informativa

En los últimos años han proliferado las declaraciones de RSE, lo que ha contribuido a divulgar este nuevo paradigma de gestión. Estas declaraciones generales se han

desarrollado en documentos de carácter sectorial para facilitar la implantación de las prácticas de RSE en función de la naturaleza de cada actividad.

La herramienta de comunicación que más desarrollo está experimentando es la memoria o informe de RSE (ver principios básicos en Anexo I “Gestión de la RSE”), informe de carácter voluntario que realizan las empresas comprometidas con estos temas atendiendo al triple cómputo de resultados: económico, ambiental y social.

Para garantizar la uniformidad de estos informes se han desarrollado una serie de estándares que establecen los principios y el contenido para su elaboración.

El estándar más aceptado es el Global Reporting Initiative (GRI¹⁴), que propone la siguiente estructura para el contenido del Informe de RSC:

1. Visión y estrategia
2. Perfil de la organización
3. Estructura de gobierno y sistemas de gestión
4. Índice
5. Indicadores de desempeño

Los informes sociales¹⁵ que presentan algunas empresas podrían contribuir a delimitar el alcance de la RSE. Aunque en algunos casos su único objetivo es mejorar la imagen de la empresa, estos informes constituyen un punto de partida hacia la dirección correcta: mayor compromiso por parte de las empresas.

¹⁴El GRI fue constituido en 1997 como una iniciativa conjunta de la organización no gubernamental estadounidense CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de RSE.

¹⁵También conocidos como balances sociales, memoria o informes de RSE, son considerados como un instrumento de diálogo de las empresas con sus diferentes públicos en donde presentan una visión general de todas sus actividades económicas y de sus impactos sociales y ambientales. Algunas empresas incluyen sus compromisos, con metas económicas, sociales y ambientales, las dificultades enfrentadas y los desafíos a vencer.

Es muy probable que con el tiempo se adopten criterios rigurosos y uniformes para su elaboración; esto permitiría ordenar lo que existe actualmente bajo distintas denominaciones y con propósitos similares tales como balances sociales, auditorías sociales, contabilidad ambiental, informes de sostenibilidad, auditorías éticas, informes de RSE, informes de ciudadanía, informes de valores, entre otros.

Conforme a lo definido para el triple bottom line, sería de esperar que estos informes contengan referencias concretas al desempeño de la organización en las áreas correspondientes a tales componentes. De esta manera, abarcaría temas relacionados al cumplimiento de normas y regulaciones propias de la actividad, a la situación económica de la empresa, a su política de inversiones y distribución de utilidades, a los aspectos éticos y a las relaciones con los stakeholders y a las actividades filantrópicas de la organización (cuya realización no implica el cumplimiento de las obligaciones éticas de la empresa).

Bajo estos cuestionamientos se busca sintetizar algunos de los debates que, si se abordan con rigor académico, con compromisos reales público-privados y participación activa de la sociedad, harán de la RSE un componente importante para la mejora social que permitan acercarnos a ser una sociedad sostenible.

En cuanto a la transparencia informativa, uno de los vértices de la Responsabilidad Social Empresaria, supone para la empresa dar a conocer a los diferentes grupos de interés el impacto real de las políticas y sistemas de gestión sobre sus intereses.

En este punto conviene recordar que “la Responsabilidad Social Corporativa de una determinada compañía puede ser medida en parte por la respuesta que ésta da a las necesidades de sus distintos stakeholders”¹⁶.

Es oportuno mencionar que empresas como General Motors, Nokia, British Telecom, Unilever, Credit Suisse o BP han participado activamente, y asumido después, el estándar de reporting (comunicación empresarial) elaborado por Global Reporting Initiative (GRI) como modelo de información corporativa sobre RSE.

¹⁶Lydenberg, S.D., 2001.

Este estándar pretende elevar la calidad de la información sobre RSE y acercarla al grado de sofisticación del que actualmente goza la información económico-financiera. Procura, por lo tanto, ofrecer un marco comparable, homogéneo y creíble de información corporativa en asuntos RSE.

Al momento, varios cientos de compañías en todo el mundo han adoptado políticas de transparencia informativa en materia de RSE a través de GRI o estándares de elaboración propia; este número puede parecer reducido teniendo en cuenta las varias decenas de miles de compañías multinacionales existentes y los varios millones de PYME que operan en los mercados. Sin embargo, conviene prestar atención a qué compañías apoyan el estándar o informan de acuerdo a los parámetros ofrecidos por GRI.

En el caso de América Latina, Brasil es el país con avance más destacado en el tema, donde cerca de 500 empresas ofrecen reportes públicos siguiendo las líneas propuestas por el Instituto Ethos (llamados “balance social”). La Bolsa de Valores de San Paulo ha iniciado una clasificación de empresas similar al Dow Jones Sustainability Index, que refleja el compromiso con la RSC de empresas cuyas acciones son cotizadas en bolsa y el tema de la RSC forma parte de la agenda pública del sector privado, la sociedad civil y el gobierno.

Grandes empresas locales, como Natura, por ejemplo, no sólo publican reportes de sostenibilidad siguiendo las guías de la Global Reporting Initiative sino que efectivamente han integrado la RSC como parte de su estrategia empresarial¹⁷.

Según la revista Fortune, 15 de las 50 compañías más grandes del mundo (en volumen de negocio) han hecho suyo tal estándar, a pesar de su corta vida. Las compañías justifican este aumento de la información corporativa en aspectos de RSE como consecuencia de una mayor implicación de los inversores institucionales en estos asuntos.

¹⁷Fuente: División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Escrutinio

En lo que respecta a los resultados, otro pilar de la RSE, han comenzado a reflejarse en los mercados financieros, así como en los últimos tiempos también los mercados de producto comienzan a recompensar a aquellas empresas con mejores prácticas acreditadas en RSE.

El escrutinio de RSE presenta su ejemplo más claro en la reciente evolución de los mercados financieros, donde se pone de manifiesto la importancia de incorporar políticas de Responsabilidad Social en la gestión empresarial.

La inversión socialmente responsable (ISR), sostenible, o inversión RSE, que incorpora consideraciones sociales y medioambientales al tradicional análisis financiero, está ganando una aceptación creciente en el mundo financiero.

Demanda de acciones de RSE

La inversión en RSE comenzó siendo un alegato social que utilizaban algunos grupos sociales para rechazar determinadas conductas o actividades empresariales. Siendo importante este enfoque, todavía vigente, a final de los años noventa y, sobre todo, a comienzos de los dos mil, se da un importante cambio de tendencia. Los inversores tradicionales comienzan a considerar que las buenas prácticas acreditadas en materia de RSE son un buen indicador de la calidad en la gestión y el gobierno de una empresa. Además, el marco regulador comienza, en países de referencia, a apoyar esta hipótesis.

20 empresas más presentes en carteras ISR europeas

- Vodafone
- Nokia
- GlaxoSmithKline
- Johnson&Johnson
- Royal Bank of Scotland
- Pfizer
- British Telecom
- ING Group
- BP
- Astrazeneca
- Microsoft
- Intel
- Tesco
- Royal Dutch
- Lloyds TSB
- Citigroup
- IBM
- Fannie Mae

Fuente: SiRi Group, 2002

Cuadro 1: empresas con mayor presencia en inversiones socialmente responsables

**Algunos parámetros RSE valorados,
% inversores institucionales europeos**

- Derechos Humanos, 86%
- Gobierno Corporativo, 85%
- Transparencia informativa RSE, 85%
- Políticas medioambientales, 85%
- Relaciones con consumidores, 76%
- Prácticas laborales, 73%

Fuente: CSR Europe y Euronext, 2002

Cuadro 2: factores de RSE más valorados por inversores

Según revela un documento de la consultora Deloitte & Touche¹⁸, un 90% de los gestores de instituciones de inversión entrevistados valoran la Responsabilidad Social Corporativa como un aspecto fundamental del capital reputacional y de marca de las compañías; un 50% de ellos predice que la integración de la RSE en el gobierno de las empresas será determinante para la toma de decisiones de inversión durante los próximos años.

Luego veremos el protagonismo que fue adquiriendo la sustentabilidad como clave para el crecimiento y la subsistencia en la realidad actual y futura.

Necesidad de una ética global

Encontramos múltiples maneras de expresar el significado de RSE y distintas formas de aplicarla en función de la que mejor se adecue a la realidad de cada empresa. Ahora bien, existe un concepto que la trasciende: la ética¹⁹ global, sin la cual difícilmente los esfuerzos colectivos obtengan resultados. Habitando un mismo planeta, se supone que sin ella no es posible lograr un orden global. Pero...es esto posible?

Peter Drucker definió “vivimos en una sociedad de organizaciones”. Organizaciones de todo tipo, con distintos fines y evoluciones y que, de alguna manera, deben establecer reglas mínimas de convivencia para que este mundo pueda subsistir.

¹⁸Bouma, J.J.; Jeucken, M.; Klinkers, L., 2001.

¹⁹Ética: conjunto de principios y pautas que define gran parte de la conducta humana y en ella se involucran valores morales a los cuales adhiere cada individuo. Nos referimos, básicamente, a Honestidad, Respeto, Humildad, Integridad, Solidaridad, Justicia, Lealtad, Transparencia y Compromiso, entre otros.

Ahora bien, ¿cómo hacer para generar una unión global basada en ciertos principios éticos que contribuya a un objetivo de bien común? Por empezar, los individuos deben tomar conciencia acerca de la importancia de su aporte y responsabilidad para un mejor orden universal; es necesario que todos se involucren y se comprometan con las causas que aquejan a la humanidad y al mundo en que vivimos. Todo esto posible independientemente del credo que profese cada uno; son principios que se desprenden de valores fundamentales que hacen a una ética global.

Por lo tanto, nos referimos a un consenso fundamental sobre valores, estándares irrevocables, y actitudes personales.

Analizaremos algunos aspectos relevantes para el análisis de la RSE:

Una ética para el Siglo XXI

En los esfuerzos por lograrla, la Organización de la Naciones Unidas ha intentado generar consensos, compromisos y responsabilidades.

Desafortunadamente constataron que el ideal de que el mundo se rija por principios morales comúnmente aceptados es aún utópico; una prueba más fue la Cumbre de Copenhague celebrada en 2009, en donde el gran implícito fue, precisamente, de carácter moral.

Millones de personas adolecen por necesidades elementales no cubiertas; las demandas de los países en desarrollo están básicamente asociadas a aspectos de índole ético: los derechos fundamentales que se le deberían garantizar a todos los seres humanos por su sola condición de tal. Sin estas condiciones, ni las aspiraciones a un desarrollo social justo ni los compromisos firmados parecerían tener sentido.

La Cumbre de Copenhague confirmó que las gestiones iniciadas en este sentido no logran responder al desafío de un orden global e identifica dos brechas que fundamentan esta definición: por un lado, la existente entre los principios abstractos y sus aplicaciones a las complejas realidades económicas; por otro lado, una más profunda, entre la aceptación de los enunciados y las dinámicas del poder.

Esto hace pensar que la supervivencia de las próximas generaciones que dependen de esta ética global es aún más proyecto que realidad.

Ética pública

Construir una ética pública no es tarea fácil ni rápida. Subsisten y subsistirán culturas éticas muy diversas, cada una tiene su propia definición de bien público y muchas alimentan intolerancias e incomprensiones. ¿Cómo construir una ética pública a partir de éticas privadas tan disímiles?

Lo que se busca es una nueva idea del bien colectivo; una definición del bien global del que se desprendan los bienes particulares, que reciba consensos suficientes para fundamentar las conductas de gobernantes y gobernados y dar legitimidad moral al modelo de desarrollo.

Aún no hay respuestas a preguntas fundamentales de índole moral como: ¿En función de qué se distribuyen los beneficios del desarrollo? ¿Qué criterios norman el acceso a los puestos públicos? ¿Cómo se limita el poder político, y a quién y cómo dan cuenta de su desempeño los funcionarios? ¿Cómo se garantiza que las acciones del poder judicial sean independientes de intencionalidades políticas? ¿Qué salvaguardas protegen el derecho a la información y cómo impedir que los medios de comunicación manipulen a la opinión pública? Y las preguntas pueden continuarse hacia cada campo de la vida pública: el electoral, el educativo, el laboral, la política indigenista, los servicios de salud o la protección del medio ambiente.

Todos ellos carecen de una idea compartida de bien público que obligue a la sociedad a corresponsabilizarse y comprometerse con el logro de ese bien.

En este contexto, el papel del Estado se vuelca, en primer lugar, a desplegar esfuerzos para promover un comportamiento ético de las actividades de negocios. Y, en segundo lugar, aprender los conceptos de la responsabilidad social que han desarrollado las empresas y que debieran poder aplicarse al desempeño de las empresas estatales y administraciones públicas.

Ética global versus interés nacional

La identidad nacional es importante; pero no a costa de las responsabilidades mundiales; hay que darse cuenta que el mundo cambió drásticamente y a los problemas de hoy no los resuelve pura y exclusivamente una sola nación.

El poder de la comunicación sin fronteras nos permite organizar el mundo de otro modo. Cuando el mundo trabaja unido con mejores sistemas de alertas tempranas, entonces se pueden enfrentar mucho mejor los problemas. Ahora bien, la gente está receptiva a esa ética mundial? Cómo producir el cambio? No se pueden enfrentar los problemas actuales (seguridad, económico, financiero) y futuros (medioambientales) con las instituciones existentes. Hay que reconstruir las instituciones mundiales a la medida de este tiempo.

Este enfoque pareciera evidenciar algo que es propio de la naturaleza del ser humano: el hecho de tender a mirarse a sí mismo, a sus problemas e intentar solucionarlos aún a pesar de afectar a otros. Naturalmente estamos dotados de cierto egoísmo que nos dificulta pensar que el beneficio conjunto puede superar al que obtendríamos individualmente. Aquí entra en juego la capacidad de discernir junto con la realidad propia de cada uno (que definirá su escala de valores). Es interesante analizar hasta qué punto somos capaces de obrar por el bien conjunto, por lo más necesitados, con un interés genuino por lograr igualdad para todos sin importar lo que recibamos a cambio. Estar predispuesto a hacerlo, nos permitirá generar posibles soluciones a los problemas e identificar las herramientas disponibles, como es el caso de la información y la tecnología, para instrumentarlas.

Enlazando una red para el bien mundial

Transitamos una época única en la historia humana, donde comienza lo que podría llamarse la creación de una verdadera sociedad global. Eso nos da la primera oportunidad como comunidad de cambiar fundamentalmente el mundo.

Las relaciones en general (internacionales y dentro de los mismos países, comunidades y personas) ya no pueden ser las mismas que hace 50-100 años, ni pueden ser manejadas por élites; deben ser manejadas escuchando a la opinión pública de la gente que se está comunicando con sus semejantes alrededor del mundo. Las preocupaciones fueron cambiando desde entonces. Somos la primera generación potencialmente capaz de combinar el poder de la ética global con el poder de nuestra habilidad para comunicarnos y organizarnos globalmente para enfrentar los retos actuales, muchos de los cuales son de naturaleza global y que no pueden ser resueltos por un solo país.

Se necesita trabajar conjuntamente. Una de las razones por las que una institución sola no es suficiente es que tenemos que persuadir gente alrededor del mundo para que cambie su comportamiento también; entonces, se necesita una ética global de justicia y responsabilidad en todas las generaciones.

El desafío es construir una relación apropiada entre los países más ricos y los más pobres basados en el deseo de que pueden defenderse por sí mismos con la inversión necesaria en sus recursos explotables. Este mundo a crear debería tener instituciones para mantener la paz y ayuda humanitaria así como también para la reconstrucción y seguridad para aquellos estados llenos de conflictos en el mundo. ¿Será posible?

Colaboración: un potencial ilimitado

Nos dirigimos hacia otro modelo económico que es significativamente diferente a los anteriores. Vemos como algunas empresas como IBM, HP, Sun, usan código abierto en su software y proporcionan una cartera de patentes para bienes universales. Toyota, en lugar de tratar a sus proveedores como un mercado, los trata como una red y los entrena para producir mejor, a pesar de que también los está entrenando para producir mejor para sus competidores. Ahora bien, ninguna de estas empresas hace esto por altruismo; lo hacen por están aprendiendo que cierto modo de compartir hace a su propio interés.

Observamos cómo fueron evolucionando las civilizaciones y con ellas, su cultura, economía, desarrollo y necesidades entre las cuales surgen las acciones colectivas y la asociación en búsqueda de un incremento en el bienestar económico. Y cómo se las ingeniaran –y lo siguen haciendo– para explotar los recursos y herramientas (tecnología) disponibles.

El impacto del último salto tecnológico refleja este fenómeno que ha llegado a promover nuevos modelos de negocio, como es el caso de Groupon²⁰ que, recientemente, se ha dado

²⁰Groupon (combinación de “grupo” y “cupón”), sitio virtual que reúne a compradores y vendedores. La estrategia consiste en asociarse con empresas locales de cada país o región, enviar cupones electrónicos a sus miembros y sumar clientes interesados generando ofertas que nos están disponibles en otro lugar.

el lujo de rechazar una oferta por 6.000 millones de dólares por parte de Google.

Por supuesto que no se trata sólo de riqueza; las acciones colectivas también surgieron en otros ámbitos como el conocimiento, la política y la religión. Pero, ¿cómo se encuadra la cooperación en este contexto? ¿Cómo comulga con el instinto de supervivencia el cual tiene una componente de desconfianza? Parecería que se contrapone con el concepto de colaboración.

Por otra parte, es más fácil encontrar un intercambio colaborativo cuando se trata de temas relacionados con el arte, la cultura o desarrollo espiritual de las personas; es decir, cuando estas manifestaciones se realizan auténticamente (libres de toda competencia, dinero y/o poder) por el sólo hecho de compartir.

Catalogada por algunos como "la riqueza de las redes", la idea de la colaboración presenta un potencial ilimitado; habilitado por la tecnología que nos está haciendo todo más "inteligente" y accesible.

La influencia de las redes sociales

El primer argumento a plantear es que las redes tienen valor; constituyen una especie de capital social. Emergen nuevas propiedades debido a nuestra inserción en las redes sociales. Es el vínculo entre las personas lo que hace que el todo sea mayor a la suma de las partes.

De esta manera, los seres humanos se unen entre sí y forman una especie de súper organismo cuyo comportamiento debe entenderse mediante el estudio del conjunto como un todo y no de los individuos.

Comprender las redes sociales y cómo se forman y funcionan nos puede ayudar a entender no sólo ciertos comportamientos y emociones, sino todo tipo de fenómenos como los económicos, el crimen y la guerra, el consumo, la adopción de la innovación y la propagación de productos.

Por otra parte, formamos redes sociales porque los beneficios de una vida conectadas son superiores a los costos. Esto es, pensando en la necesidad de nutrir las redes sociales y utilizarlas para la difusión de cosas buenas y valiosas como el amor, el altruismo y las ideas.

Gran parte de esta influencia está en las emociones, en aquello que hace que un grupo de personas se comuniquen y decida compartir ciertas ideas y hasta patrones de conducta. Es un arma poderosa ya que actúa fenómenos sobre la voluntad misma de las personas.

El punto es si las redes son bien utilizadas, si persiguen el desarrollo y el crecimiento por un bienestar general; en ese caso, el campo de aplicación sería ilimitado y los resultados se potenciarían producto de la fuerza que genera la sinergia.

¿Quién podría contra la voluntad misma de individuos dispuestos a luchar por una determinada causa, convencidos de hacerlo, y dispuestos a procurar todos los recursos necesarios para lograrlo?

Un futuro incierto

¿Es posible que nos unamos para conformar una sociedad global, basada en determinados valores y dispuesta a bregar por el bien común? Es difícil imaginarlo...

En el mundo vemos disparidad en el desarrollo, potencias económicas y extrema pobreza. Las grandes potencias, ¿estarían dispuestas a resignar parte de su riqueza y crecimiento en pos de la igualdad? A asociarse en función de una ética global y construir un mundo basado en un auténtico deseo de prosperidad y compartir?

Por empezar, sería necesario unirse en la convicción de obrar según determinados valores que prevalezcan ante el individualismo y la mezquindad propios de este mundo y que han existido a lo largo de la historia. Esos valores aplican a continentes, naciones, empresas, sociedades y personas y deberían trascender cualquier religión, creencia o cultura y edificarse en los derechos fundamentales del Hombre, en su esencia, en la compasión por el otro. Constituyen, asimismo, los principios en los que se basa la auténtica RSE.

Capítulo 2 - El origen de la Ética en los Negocios y la Responsabilidad Social de la Empresa. Su objeto de estudio y evolución

La responsabilidad social surge entre los años 1960 y 1970, ante la evidencia de la necesidad de reducir el impacto medioambiental y de regular la demanda de recursos naturales.

En la década de los setenta, se intentó aprobar un código externo vinculante para las empresas transnacionales en el seno de las Naciones Unidas. Sin embargo, los empresarios de EE.UU. aprobaron más de 300 códigos empresariales con los objetivos de neutralizar la posibilidad de que estas normas salieran adelante y de desplazar el debate de la voluntariedad de la Asamblea de la ONU a la OCDE y la OIT.

En los años 80 y 90, surge un creciente reconocimiento de que es necesario crear nuevos sistemas de producción, tecnologías y productos que garanticen el desarrollo sostenible, y que el sector privado debe ser un actor protagonista de este cambio. Algunas empresas identifican las oportunidades de diferenciación y aprovechan este momento para ser más competitivas.

Durante este período, el discurso de la responsabilidad social fue siendo adoptado por las grandes escuelas de comercio y las compañías multinacionales para, entre otras razones, poder superar definitivamente el debate acerca de la firma de normas internacionales sobre las empresas transnacionales. Desde entonces hasta ahora, se ha venido evolucionando totalmente hacia la lógica de la voluntariedad y la unilateralidad, como lo demuestra la creación del Global Compact (Pacto Mundial), que es la culminación en el interior de una organización internacional como la ONU de la dinámica del soft law²¹

A partir del año 2000, se concluye que se requiere un cambio profundo en la gobernanza de las empresas, así como en todo el proceso de la globalización, mientras las compañías siguen buscando de manera permanente nuevos mercados y formas de creación de valor.

²¹Derecho blando, opuesto a lo que sería el Derecho duro: el que es vinculante, coercitivo e imperativo.

Asimismo, en esta etapa de replanteamiento del proceso de la globalización, se empieza a hablar de responsabilidad social (RS) en lugar de RSE o RSC, para hacer referencia a la necesidad de operar de forma responsable de todas las instituciones y de la sociedad civil en la construcción de este deseado desarrollo sostenible, alcanzando cierta madurez del concepto y empezando su proceso de normalización e institucionalización. Se realiza un ejercicio de definición de la materia, orientado a identificar sus beneficios, a la búsqueda de métodos y sistemas de gestión efectivos y a la medición de su impacto.

Se podría afirmar que los cuatro argumentos imperantes de la responsabilidad social son la obligación ética o moral, la sostenibilidad y excelencia en la gestión, la licencia para operar y la reputación.

Actualmente, con la globalización como factor impulsor y a pesar de sufrir todavía una definición ambigua y difusa, se han ido en poco tiempo integrando en las estrategias de la organización los temas fundamentales de la responsabilidad social que afectan a la empresa y a sus grupos de interés, tales como el medioambiente, los derechos humanos, las prácticas laborales o el impacto en la comunidad. En este contexto, la responsabilidad social se encuentra en este proceso de normalización y de institucionalización.

En septiembre de 2010, y tras más de cinco años de un largo proceso de negociación entre los distintos grupos de interés y comités nacionales, se aprobó la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social, que busca orientar y unificar criterios en torno a la RSE y constituye el primer documento consensuado sobre qué es, y cómo implementar este enfoque.

La Norma establece principios y orientaciones para cualquier organización, lo que permite consolidar todo lo que diversas instituciones han promovido en temas de RSE.

“Con esta publicación se descarta de plano que la RSE se trate de una herramienta de marketing o de filantropía. Estamos hablando de un enfoque de gestión de negocios, basado en un comportamiento ético, en buenas prácticas transversales a toda la organización, que

contribuyen a mejorar la competitividad y sostenibilidad de empresas y organizaciones”, definió Dante Pesce.²²

La Ética Empresarial (EE), el Desarrollo Sustentable (DS) y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tienen por origen común las transformaciones profundas de la sociedad y la empresa ocurridas durante el último tercio de siglo pasado: la degradación acelerada del medio ambiente y las crisis económicas; con ello, el desempleo y la miseria de la población.

El derrumbe del socialismo, el establecimiento del ejercicio de una nueva soberanía a nivel mundial, la Tercera Revolución Industrial y la creación de la sociedad en red o sociedad del conocimiento pueden citarse como los hechos más relevantes. Esos factores han puesto al capitalismo, la empresa y el ejercicio del poder capitalista en un lugar hegemónico único en su historia.

En este sentido se podría decir que la EE y la RSE son un resultado de esas transformaciones. Especialmente, la Tercera Revolución Industrial cambia de manera radical el patrón de acumulación capitalista integrando la informática y las comunicaciones en los procesos de producción y circulación del capital. Es en esta revolución, en la manera de producir, de cambiar y de consumir junto con la consecuente mutación en la estructura y organización de las empresas, donde la EE y RSE tienen su origen material. Dicha transformación trae como consecuencia la necesidad de administrar a la empresa de una manera distinta.

La revolución tecnológica desatada en los años noventa ha marcado el inicio de la era de la información. Las transiciones son cada vez vertiginosas, como la evolución de la Web 1.0 (1991-2003) a la Web 2.0 (2004-actualidad) que apenas llevó cinco años.

²²Dante Pesce, director ejecutivo del Centro Vincular, organización constituida por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso para el desarrollo e implementación de instrumentos de gestión de RS, dedicada a la investigación aplicada, a la formación de competencias, a la transferencia tecnológica y consultorías en esta temática

Este salto tecnológico, en particular, ha generado un cambio radical en el flujo del conocimiento. A través de Internet podíamos acceder a distintas fuentes de información; es decir, accedíamos a la opción de elegir con cual alternativa quedarnos.

El fenómeno de la Web 2.0, constituye un cambio en el “ecosistema comunicacional”, ya que el flujo de información comienza a invertir el sentido: antes el usuario accedía a la información emitida por distintos medios (hablamos de ámbitos desarrollados -con libertad de expresión- en los cuales los individuos pueden elegir qué consumir), ahora, son los individuos quienes la generan.

Actualmente, las personas crean conocimiento (Wikipedia es un claro ejemplo) y generan información a través de blogs y demás sitios que comparten las distintas comunidades que componen miles de millones de usuarios.

El paradigma pasó de tener acceso a la información (rol pasivo) a generarla (rol activo) y se traduce en la participación de los individuos y su relevancia en casi todos los temas.

Y la RSE no escapa a ello.

La RSE ha experimentado una progresión paralela a la evolución histórica de la orientación de la empresa. Esta evolución podría resumirse en este esquema:

Orientación a la producción => a las ventas => al consumidor => al cliente => a la competencia => a la sociedad

Se podría decir que la EE y la RSE son una respuesta a la necesidad de administrar las relaciones del modo de producción (en sentido amplio) y las fuerzas productivas emanadas de la Revolución en la informática y las comunicaciones. Dentro de esta administración, la gestión de la fuerza de trabajo es un factor clave; sobre todo en la gestión del aprendizaje y el comportamiento moral de los individuos para el cumplimiento del ciclo del capital a través de una mayor productividad, el consenso y la legitimación.

Al asumir este compromiso las empresas adquieren una mayor presión, ya que a la dimensión económica de la empresa se integra la del cuidado al medio ambiente y la social (triple bottom line). Dentro de esta última, el cumplimiento de los derechos universales del

hombre y la justicia social ocupan el primer plano. En un segundo nivel se encuentra la educación, la cultura y el deporte. La RSE en su implementación revela prácticas distintas ligadas al DS: 1) etiquetas ecológicas, comercio justo y marketing ético o responsable, 2) la Inversión Socialmente Responsable (ISR) y 3) la evaluación de las políticas de RSE.

Algunos autores adoptan el concepto de responsabilidad, aplicado al individuo o la empresa, como aquel que puede ser llamado para responder por sus actos o las consecuencias del mismo, estableciendo la responsabilidad moral sancionada o no por la ley, a reparar el daño que uno ha causado a otro. Sin embargo, entendido así, esa noción encuentra la limitante que la RSE es sobre todo una adhesión voluntaria en donde el castigo jurídico por su incumplimiento se encuentra ausente, aunque en su lugar puede existir la sanción moral por parte de los interesados (stakeholders).

Por todo lo anterior, la puesta en práctica de la RSE aseguraría el bienestar general de la humanidad y su futuro. Sin embargo, la experiencia dicta que bajo el modo de producción capitalista ambas finalidades son difícilmente compatibles, al punto de excluirse. La miseria a escala mundial y la persistente destrucción de los ecosistemas son la prueba visible de dicha contradicción.

Por su parte la Ética de la Empresa (EE) puede definirse como la disciplina que discierne lo que es bueno, recomendable, correcto en la administración de las empresas capitalistas, desde un punto de vista ético y moral. Por su naturaleza, debe formar parte de la administración de la empresa suministrando herramientas para tratar la complejidad moral de las decisiones estratégicas más que prescribir lo que es bueno o malo. La EE y el DS tienden a constituir un objeto de estudio único en la práctica a través de la RSE.

En definitiva, se cuenta con herramientas de responsabilidad social pero es necesario probarlas, aplicarlas, tomar decisiones y estar abiertos a la innovación y a nuevas metodologías porque los objetivos son nuevos y distintos cuando se trata de aumentar la capacidad empática de la empresa y de generar transformación social en este proceso.

Consiste en comprender la influencia social del entorno en la competitividad de la empresa, es decir, aquellas dimensiones sociales que afectan a la productividad y la facilidad en la ejecución de la estrategia, tales como la transparencia y honestidad del sector público o la disponibilidad de recursos humanos.

La aplicación de una responsabilidad social no genera beneficios a corto plazo, sino que se basa en estrategias integrales de mediano o largo plazo.

RSE en América Latina

Es notorio que la RSE es una tendencia que toma cada vez más fuerza en América Latina²³. Hay una diversidad de ideas sobre el alcance del tema, pero la responsabilidad de la empresa frente a la sociedad es un tema que aparece con frecuencia en el lenguaje de los empresarios y en la agenda de la sociedad.

Sin embargo, las iniciativas que promueven el tema son primordialmente voluntarias, y no hay muchos indicios de que las consideraciones sobre la RSE formen parte de la agenda estratégica de un número significativo de empresas que operan en la región.

Dado que el concepto moderno de la RSE tiene su origen en Europa y los EEUU, la agenda aún no incluye los temas de interés local. Por ejemplo, el rol legítimo de la empresa frente a los retos del milenio o a la reducción de la pobreza no tiene la prioridad que en realidad representan para la región. Probablemente, la consolidación de una masa crítica de empresas trabajando en el tema ayude a que las empresas y organizaciones de la región propongan una agenda que refleje el énfasis de las necesidades de América Latina.

Mientras los empresarios y organizaciones de la región no tengan la fuerza suficiente para proponer su propia agenda, los temas que surjan en Europa y los EEUU serán parte de la agenda local y tendrán la prioridad que les sea definida en esos países. Para ello, es clave atender un frente clave: el de la educación en RSE y desarrollo gerencial.

Una de las acciones más importantes que se espera de las empresas de la región es un

²³Con Brasil a la cabeza

esfuerzo genuino para reconocer sus efectos sobre las personas y sus impactos sobre el medio ambiente, identificando las acciones necesarias para maximizar los que sean positivos y evitar los negativos. En este proceso será indispensable consultar a sus públicos interesados, establecer relaciones de beneficio mutuo y cumplir sus compromisos.

Finalmente, es de esperar un aumento significativo de los reportes públicos de los impactos sociales, ambientales y económicos de la acción de las empresas, que junto con la información adecuada sobre sus resultados financieros, permita monitorear y evaluar su desempeño.

Empresas que cumplan la ley y se comprometan a manejar adecuadamente sus impactos sobre las personas y el medio ambiente podrían constituir el mejor aporte a la sostenibilidad de las sociedades latinoamericanas.

En una región como Latinoamérica, con enormes potencialidades pero con tanta `pobreza, exclusión social y desigualdad, el rol de la RSE es asistir a las políticas públicas en consonancia con la sociedad civil para enfrentar esos problemas y alcanzar un desarrollo sostenible.

Un nuevo escenario se presenta

Como consecuencia de las crisis y conflictos de estos últimos años, muchas organizaciones privadas colaboraron para suplir las necesidades básicas de la sociedad. Actualmente cuesta encontrar corporaciones que no realicen alguna actividad comunitaria. Esto ha desencadenado una evolución del concepto de RSE en la forma de acercarse la comunidad: hoy se habla de Inversión Social Privada.

A diferencia de la filantropía y de las relaciones con la comunidad, la inversión social privada constituye un enfoque más integral de la relación entre empresa y sociedad. Se trata de inversiones que destinan recursos privados a la mejora de las condiciones de vida de la comunidad. Supone la aplicación de criterios empresariales en el campo social; supera la simple acción caritativa para otorgarle una impronta más ligada al desarrollo y la sustentabilidad de los proyectos.

Esto representa un mayor retorno en términos de inversión social debido al valor que genera para la sociedad en su conjunto. Dicho valor tiene tres dimensiones: beneficia a otros más allá del beneficiario directo, hace crecer a la corporación y es sostenible en el tiempo una vez finalizada la ayuda.

Las graves consecuencias derivadas de la crisis financiera de 2008 repercutieron fuertemente en la economía real, acelerando un proceso de transformación de la economía global que se venía gestando hace un par de décadas con el impulso que había adquirido la Responsabilidad Social.

El colapso de la industria, el comercio y las finanzas puso en evidencia la fragilidad del sistema económico y la desprotección de la sociedad global frente al predominio de intereses de unos pocos sobre los intereses colectivos. Pero, fundamentalmente, ayudó a demostrar que la sostenibilidad social y ambiental del mundo está comprometida, reflejando así su interdependencia.

La respuesta se ha estructurado desde tres frentes de acción que se complementan entre sí y que convergen en la idea principal de una economía responsable:

- Por un lado se encuentran los gobiernos, que proponen incrementar la regulación de los mercados así como reforzar la supervisión e incidencia sobre las empresas para asegurar el cumplimiento de marcos normativos más estrictos y globales.
- Luego están las empresas, en particular aquellos sectores de producción global, que buscan establecer marcos de comportamiento y desempeño que aseguren un autocontrol y garanticen su contribución al equilibrio económico, social y ambiental. Por ejemplo, los principios que promueven una actividad minera responsable y la inversión responsable.
- Y por último, los movimientos e iniciativas de los ciudadanos que ejercen una suerte de control social de la economía y, en especial, de las empresas que han extendido su capacidad de acción e incidencia a través de estructuras globales. Tal es el caso del movimiento de consumo responsable en Europa, que ha instalado “observatorios” de las compras públicas con el propósito de asegurar que todas aquellas empresas que

hagan negocios con el Estado sean dignos exponentes del ejercicio de la responsabilidad social.

Todo esto indica que se ha configurado un nuevo escenario que se presenta complejo para las operaciones económicas, que se despliega en la convergencia de los tres factores mencionados -la regulación estatal, la auto-regulación empresarial y el control ejercido por la sociedad- y se fundamenta en la responsabilidad social.

En el escenario social actual los interrogantes pasan por qué hacer para mejorar los niveles de vida de las personas y cómo mejorar la ciudadanía y la democracia sin perder de vista el desarrollo de las organizaciones. Una de las respuestas posibles es el trabajo conjunto con todos los integrantes de la cadena de valor, entre ellos, el Estado²⁴.

El trabajo comprende varios temas como la posición frente a la corrupción, las políticas públicas, la competencia desleal, el cumplimiento normativo, el trabajo mancomunado en aspectos sociales, entre otros.

Esta tendencia va más allá de un cambio en el modelo económico, implica una evolución de los principios regentes de la economía: pasamos del egoísmo clásico y generalizado a una responsabilidad global como premisa de toda interacción económica.

Sin duda, este cambio tiene su origen en la transformación de la sociedad, en la evolución de la percepción y conciencia de los individuos con relación a la situación del mundo, de los tiempos que le toca vivir y de su responsabilidad frente al futuro.

Por lo tanto, no sólo se trata de adaptar las prácticas empresariales para atender a las exigencias de responsabilidad social de los mercados, sino de la necesidad de reformular el sentido, la finalidad y visión de la empresa en la sociedad que le permitan aproximarse a un nuevo concepto de desarrollo.

²⁴ Considerar que la formulación de políticas públicas no sólo cuenta con la participación del Estado, sino también de empresas y organizaciones de la sociedad civil.

En la medida en que seamos conscientes de la interdependencia en la que se desenvuelve nuestra vida y del (mayor o menor) impacto que generan nuestras acciones, seremos capaces de implementar un comportamiento más responsable y, por lo tanto, ético.

Toda transacción económica, basada en la responsabilidad y en la ética, es un intercambio de valor (tanto para el consumidor, que lo destina a su bienestar, como para el vendedor que lo distribuye en su cadena de producción), que se extiende entre los grupos de interés a través de estas interdependencias.

La interdependencia es una característica de la sociedad y de nuestra vida en este mundo, pero también constituye un propósito de acción y un modelo de trabajo.

Por ese motivo, se puede decir que el instrumento de la responsabilidad es la acción colectiva, las alianzas público-privadas y la movilización de todos los actores de la sociedad para avanzar hacia el desarrollo humano. Ninguna empresa podrá ser responsable si sus grupos de interés no lo son.

De ahí que las estrategias de responsabilidad social más exitosas son aquellas con un propósito colectivo.

La economía responsable se basa en la comprensión y gestión de las interdependencias, cuya finalidad es construir (desde la dimensión económica del funcionamiento social) las capacidades y condiciones para el desarrollo humano. El objetivo es que cada persona pueda alcanzar la vida que le aporta valor en función de las necesidades e intereses de la sociedad en su conjunto y en su relación con el entorno.

El desafío es encontrar modelos empresariales que a través de la redistribución de valor contribuyan de manera estructural al desarrollo del país.

Y que la sociedad pueda encontrar en la responsabilidad un argumento y un instrumento para su desarrollo.



Fig 1: Generar acuerdos

Caso Volkswagen Argentina

Este es un ejemplo de un acuerdo público-privado implementado adecuadamente en donde Estado y empresa se unen para colaborar con una causa que fomenta el desarrollo de los individuos, generando beneficios para todas las partes involucradas directa o indirectamente.

Para la producción del modelo Surán en el Centro Industrial Pacheco, se puso en marcha un proceso de selección delineado a partir de un acuerdo firmado entre Volkswagen Argentina, el SMATA²⁵ y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Basado en un período de capacitación y entrenamiento de seis meses denominado “Proceso de certificación de competencias en la industria automotriz”, el programa incluía la capacitación teórica en la línea de producción y entrenamiento práctico, con el objetivo de certificar las habilidades y calificaciones laborales de los postulantes.

Un dato no menor es que más del 90% de las personas seleccionadas pasaron a formar parte del plantel de la compañía. Los que no entraron en este grupo, fueron presentados a la cadena de valor.

A través de este programa, unas 380 personas (entre ellas, las primeras 48 mujeres que ingresaron a la línea de producción), tuvieron la oportunidad de acceder a un empleo digno gracias al compromiso asumido por la empresa, el sindicato y el Estado.

²⁵Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor

Capítulo 3 - ¿Cuánto tiene de “voluntaria” la RSE?

En la gran mayoría de las definiciones se asume que la Responsabilidad Social Empresaria es un plus normativo respecto a las obligaciones legales. Es decir, se afirma estar cumpliendo minuciosamente la legalidad nacional e internacional, con lo que la RSE sería esencialmente una serie de acuerdos voluntarios que la empresa se compromete a cumplir y que genera un valor añadido para ésta.

Sin embargo, esa idea de “sobrecumplimiento” que acompaña a la RSE no encuentra reflejo en la legislación societaria, donde debería indicarse la negativa a participar y financiar proyectos con impactos medioambientales (que no sean subsanados de alguna manera) o sobre los derechos humanos, por ejemplo. Y no existe ninguna empresa transnacional que lo haya regulado ya que atentaría contra el principio capitalista de la acumulación ilimitada de ganancias.

Lo que deberían hacer las compañías multinacionales es respetar las legislaciones nacionales de los países receptores y las normas internacionales que les afectan directamente y que los Estados, en muchas ocasiones, no les obligan a cumplir.

Por su parte, los Estados donde tienen su sede las empresas matrices tendrían que garantizar que las multinacionales no cometan abusos ni dentro ni fuera de su territorio.

La segunda cuestión central en relación a la RSE es que ésta se articula bajo la lógica de la unilateralidad y la voluntariedad. Así, se defiende la ausencia total de controles sobre el contenido, los mecanismos y los procedimientos para la evaluación de las políticas de RSE. Por ejemplo, para contrastar la información sobre RSE que presentan las empresas, se recurre a auditorías externas formalmente independientes –que ofrecen la información en bases de datos o en forma de índices éticos–, muchas de ellas pagadas por la misma empresa que es objeto del seguimiento, con lo que su credibilidad queda cuestionada.

Mientras la arquitectura de este paradigma se construye sobre el principio de la autorregulación, el hecho es que el Derecho Internacional de los Derechos Humanos no tiene articulados sistemas jurídicos capaces de someter a las multinacionales a control. Tanto los sistemas universales de protección de los derechos humanos y laborales

fundamentales como los códigos externos ad hoc no pueden neutralizar la fortaleza del Derecho Comercial Global. Y es que existe una imposibilidad jurídica y política de contrarrestar la fuerza de este Derecho Comercial Global con los sistemas privados de regulación expresados a través de la RSE y los códigos de conducta internos: el marco jurídico, político y económico en el que se construye la lógica voluntaria del cumplimiento de las obligaciones de las empresas transnacionales se contrapone con la lógica normativa, imperativa, coercitiva y con efectos vinculantes de los derechos que poseen las multinacionales.

Pero no resulta justo que los derechos de las mayorías sociales queden en manos de la conciencia empresarial mientras que los derechos de las transnacionales se protegen en los tribunales internacionales de arbitraje.

Presión de los grupos de interés

El creciente poder que han experimentado las empresas se puede ilustrar en unas breves notas²⁶:

- “De las cien economías mundiales, 51 son empresas y 49 son estados-nación”
- “300 multinacionales detenta nada menos que el 25% del total de los activos del mundo”
- “Los ingresos del supermercado estadounidense Wal-Mart sobrepasan los de Polonia, Checoslovaquia, Ucrania, Hungría, Rumania y Eslovaquia (y la fortuna personal de cada uno de sus tres dueños supera el total de la economía de Uruguay)”
- “El ingreso anual de la petrolera anglo-holandesa Shell casi duplica el PBI de Venezuela, uno de los países con más petróleo del mundo”
- “La más grande automotriz mundial, General Motors de Estados Unidos, alcanza a estas economías medianas sumadas: las de Irlanda, Nueva Zelanda y Hungría”
- “La cifra de ventas de Ford y General Motors supera el PBI de todo el África Subsahariana”

Si lo que buscamos es orden, equidad e igualdad para todos, claramente es necesario establecer algún tipo de control para regular estos desbalances.

²⁶Fuente: “El Poder en las Sombras”, N. Hertz, 2002

Los grupos que afectan o se ven afectados por la actividad de la empresa cobran un nuevo protagonismo al demandar y exigir a las organizaciones un compromiso con la sociedad y el medio ambiente y unas prácticas coherentes con ese compromiso. Un ejemplo claro de presión de los grupos de interés es el “activismo” de los accionistas o las demandas de los empleados.

De manera creciente, los accionistas toman sus decisiones teniendo en cuenta, además de los resultados financieros de las empresas, su desempeño en los ámbitos social y ambiental. Además, esta tendencia se fortalece con el protagonismo que estas cuestiones están teniendo en las reuniones generales de accionistas. En muchas ocasiones, los empleados son los primeros que sufren la irresponsabilidad de las empresas y sus reivindicaciones han sido un fuerte impulso de la RSE y un motor de cambio hacia un nuevo modelo de empresa.

La empresa ya no se entiende como un simple instrumento en el que las rentas se reparten entre el capital y el trabajo, sino como un sistema de cooperación eficiente basado en el diálogo y el acuerdo, como factor clave de reducción de costos de coordinación y como potencial de innovación.

Ante las presiones sociales y los escándalos empresariales, la respuesta de algunos gobiernos ha sido la de aumentar la regulación. A la tradicional regulación ambiental o laboral se ha unido la tendencia a la regulación legal de aspectos como el gobierno corporativo o la información social y ambiental.

Sin duda, la capacidad coercitiva y sancionadora de la ley "estimula" algunas prácticas de RSE, pero el grueso de la RSE cae en el ámbito de lo voluntario, de la competitividad y de la gestión de las empresas. Entonces, ¿es posible regular la gestión de las empresas? Si lo fuera...sería conveniente?

¿Cómo compatibilizar esto de que la RSE, además de respetar los valores sociales y ambientales de su entorno, debe considerar los intereses de los stakeholders (empleados, proveedores, accionistas)?

Las empresas utilizan las ventajas de la Responsabilidad Social Corporativa para definir la contribución de una empresa más allá del valor económico y la creación de empleo, intentando compensar el “daño” generado a través de la comercialización de sus productos y la ejecución de sus procesos.

Son tiempos de hablar de mediano y largo plazo, de sostenibilidad, de obtener un compromiso más fiel y duradero entre consumidores, clientes, empleados y proveedores que buscan no sólo que una marca cree un buen producto sino que sea consecuente con una serie de valores sociales y medioambientales en su producción a lo largo de toda la cadena de valor.

El compromiso por parte de los empleados se puede lograr manteniéndolos conformes con el ambiente de trabajo y permitiéndoles desarrollarse más allá de su labor profesional específica. Esto garantiza un recambio acotado que, como consecuencia, disminuye los costos.

Con respecto a los proveedores, nos referimos a ellos cuando decimos que la gestión de RSE se debe aplicar transversalmente en toda la organización. La propuesta es que también apliquen políticas de RSE asegurando una cadena de valor responsable y estableciendo relaciones convenientes de largo plazo, con la consiguiente disminución de gastos de transferencia. Esto adquiere mayor relevancia cuando se trata de proveedores y/o servicios tercerizados más importantes (la empresa también es responsable por las acciones de sus proveedores)²⁷.

Para el caso de los clientes, garantizarles el cuidado de la comunidad y de los colaboradores (ser coherentes) y tratarlos con respeto asegura una fidelidad que, a largo plazo, se manifiesta en términos de rentabilidad.

Cuando se habla de briefing, target, alcanzar, objetivos, metas... es importante contemplar los cambios que han venido sucediendo. Los anunciantes y las marcas están asumiendo

²⁷Los casos Mc Donalds y Fedex presentan ejemplos de aplicación de esta práctica.

este reto, el de cumplir con una serie de obligaciones no sólo económicas, sino sociales y medioambientales, ya que está ampliamente demostrado que afecta directamente a su negocio. Ya sea de forma reactiva o proactiva, lo están haciendo.

Sea cual fuere el motivo, la aplicación de estándares basados en RSE concede la satisfacción de hacer el bien y negocios rentables a largo plazo.

El valor de la marca

Para que las acciones de la empresa tengan impacto sobre sus públicos necesariamente deben ser comunicadas adecuadamente. Es fundamental, entonces, cumplir también con los estándares de RSE en el proceso comunicativo, siendo veraces y coherentes con el accionar de la organización.

La percepción de la marca, una vez instalada en la mente del consumidor, tiene gran poder para quedarse y la fuerza de esta fijación depende de las reiteradas impresiones que perciba en cada contacto.

La fijación de marca e imagen –positiva o negativa- guía las elecciones de los consumidores en los momentos de decisión de compra y es, muchas veces, el único factor diferencial entre las empresas y sus productos o servicios.

La comunicación de la gestión basada en RSE es un refuerzo estratégico de los indicadores de imagen y marca que la empresa debe capitalizar, definiendo claramente a sus públicos, formulando declaraciones que sean fácilmente entendibles y generen mayor identificación entre las partes.

Si la RSE es, como se afirma, “la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general”²⁸, quiere decir que se está reconociendo de forma implícita que las actividades de las empresas han venido generando multitud de impactos.

²⁸Observatorio de RSC / www.observatoriorsc.org

En el caso de las multinacionales, fueron aprendiendo cómo afrontar las críticas que se les hacen desde la sociedad civil por los efectos de sus actividades. Por ese motivo, apostaron por cambiar de estrategia y contribuyeron a la generalización del debate sobre la RSE cuando las organizaciones y movimientos sociales de todo el planeta comenzaron a desarrollar estrategias y nuevas formas de acción colectiva frente al poder corporativo a través de campañas que pusieron de manifiesto las consecuencias sociales, económicas y ambientales del modelo neoliberal.

Las grandes corporaciones advirtieron que no era conveniente desarrollar una estrategia de confrontación y que, por el contrario, resultaba mucho más eficaz forjar una imagen corporativa que trascienda el propio objeto de consumo.

En este sentido, el paradigma de la RSE que tomó fuerza cuando las empresas constataron que habían acumulado una lista de graves impactos, se puso en boga cuando vieron que se trataba de una forma de crear valor para la compañía, ya que contribuía a proyectar una imagen positiva ante los consumidores de sus productos y servicios.

Y es que tantos años de denuncias sobre la explotación laboral y ambiental de estas corporaciones las obligó a diseñar un nuevo modelo empresarial que transmita los valores, imágenes y símbolos que gozan de prestigio social en la actualidad.

Así, se han adherido a la tendencia de vender valores y no productos, tan exitosamente desarrollada por las grandes empresas a nivel mundial que si creyéramos en sus anuncios publicitarios, parecería que son organizaciones ecologistas o defensoras de los derechos humanos en lugar de tratarse –muchas de ellas– de las responsables de la actual crisis ambiental y social.

El caso de las multinacionales españolas y la RSC

Como tantas otras empresas, las transnacionales españolas se han sumado a la filosofía de la Responsabilidad Social Corporativa. Viendo que su imagen perdía puntos en América Latina²⁹ (ya en el año 2004, sólo el 29% de la población latinoamericana creía que las

²⁹Fuente: Latinobarómetro

inversiones extranjeras eran beneficiosas para su país, frente a un 35% que se manifestaba abiertamente en contra), las empresas españolas empezaron a desarrollar proyectos de RSE dirigidos principalmente a las comunidades que, de una u otra manera, se encontraban afectadas o relacionadas con sus actividades (como es el caso de Energía Social en Colombia; Fundación Repsol YPF en Argentina y Ecuador; Proniño -de la Fundación Telefónica- en América Latina).

El ejemplo de las empresas españolas es un caso paradigmático a la hora de ejemplificar las estrategias de las grandes corporaciones globales. Sucede que estas multinacionales, que llegaron a América Latina hace apenas un par de décadas, han venido acumulando una serie de graves impactos sociales, ambientales y culturales por los efectos de sus operaciones en la región³⁰, lo que les ha generado una mala imagen y ha hecho que proliferen las campañas en contra de sus actividades (Denuncia contra Unión Fenosa³¹, Campaña de afectados por Repsol³², Campaña contra el BBVA³³).

³⁰“Las iniciativas de resistencia frente a las empresas multinacionales” (OMAL, 2008).

³¹ Por no garantizar el suministro eléctrico en Nicaragua y no hacer las inversiones a las que estaba obligada contractualmente, vulnerando los derechos humanos básicos y la legalidad vigente en Nicaragua. La compañía no tomó medidas para subsanar la tremenda situación que se vivía en el país, con racionamientos y cortes del suministro eléctrico que llegaron a durar hasta 12 horas al día.

³²A pesar de que Repsol extrae una importante cantidad de petróleo de Colombia, no tiene oficinas comerciales ni sede oficial en ese país ni expone su logotipo. Seguramente, debido al vínculo especial que su actividad petrolífera mantiene en Colombia con la militarización y paramilitarización de amplias regiones, los desplazamientos forzosos masivos de la población local, la brutal violencia dirigida contra las organizaciones sociales, los fatales efectos en las comunidades indígenas y los desastres medioambientales.

³³BBVA: han surgido denuncias por participar –y financiar- actividades antihumanas y anti-ambientales: figura en la lista de bancos que ofrecieron créditos -por un valor de 10.000 millones de euros- a fabricantes de bombas entre los años 2004 y 2007. En mayo de 2005, canceló las cuentas de Enlace Civil, organización que da apoyo a las comunidades indígenas zapatistas en los proyectos productivos, educativos y de salud que éstas tienen en el Estado de Chiapas. El BBVA es el segundo financiador del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) en Ecuador y por cuyas roturas se ha derramado más petróleo que cuando tuvo lugar el vertido del Prestige. También se puede añadir la financiación de la planta de celulosa de la empresa española ENCE en Uruguay, de gran impacto tanto por sus emisiones contaminantes como por los efectos sobre la agricultura local.

Es más, en el año 2008 se celebró una sesión del Tribunal Permanente de los Pueblos para juzgar simbólicamente a más de veinte transnacionales europeas –entre ellas, siete españolas– presentes en América Latina. De ahí el interés de las multinacionales en insistir en popularizar la idea de la responsabilidad social de las empresas.

Pero las organizaciones sociales ya habían empezado a construir un discurso alternativo al de la RSE con el propósito de caracterizarla y desenmascarar la realidad de las operaciones de estas corporaciones; de estos estudios surgieron casos como el de Repsol y Unión Fenosa mencionados anteriormente.

En resumen, se puede decir que el discurso general de la RSE sirve para apuntalar la expansión de las corporaciones transnacionales en el momento actual del capitalismo global.

En los últimos diez años, se ha producido una gran transformación en la imagen que las grandes empresas quieren transmitir a las sociedades en las que operan: se ha pasado de emplear estrategias agresivas a desarrollar políticas de RSE, de funcionar a través de la imposición a reclamar el diálogo permanente, de la corrupción a la transparencia, de la negociación colectiva a los códigos de conducta, de la desregulación a la autorregulación.

Muy probablemente no estemos ante la estrategia definitiva ni se trate de la más perfeccionada, pero sí es cierto que el análisis de las políticas de RSE puede servir a las organizaciones sociales como un instrumento para caracterizar la situación actual de las empresas transnacionales en la globalización.

De la ética a la rentabilidad

Los diversos discursos de las grandes compañías también contemplan menciones a la llamada “ética de los negocios”. Esta ética empresarial es la “excusa” para reinterpretar los valores y principios morales y para articular los mecanismos que apuntalen el poder de las clases dominantes y las empresas transnacionales, sin modificar el modelo político-económico.

En este sentido, la ética de la empresa se concreta en instrumentos como los códigos de conducta que pretenden –desde la convicción y no desde el Derecho– establecer nuevos

equilibrios entre mercado y democracia. Los códigos de conducta son muy utilizados por las empresas transnacionales en la actualidad, sobre todo en referencia a las condiciones de trabajo, y se concentran en sectores en los cuales el prestigio de la marca y la dimensión exportadora son significativos: los que tratan aspectos laborales se concentran en el ámbito de la industria textil, el calzado, los artículos deportivos, los juguetes y las ventas al detalle (retail); mientras que los que abordan cuestiones medioambientales prevalecen en sectores como el petróleo, la minería y la industria química.

Las “buenas prácticas” corporativas se desarrollan siempre y cuando sus tasas de ganancia y su poder no se cuestionen en lo más mínimo. Pero no es suficiente con desarrollar buenas prácticas empresariales si el modelo socioeconómico sobre el que actúan es opuesto al interés general. Y ésta es la cruda realidad de la ética de la empresa: predicar valores sobre una realidad y un modelo injusto es transformar, inevitablemente, un discurso positivo en una idea perversa.

De ahí que la RSE y los códigos de conducta no sean ajenos al modelo imperante ni a los comportamientos que mantienen sus máximos defensores ante propuestas de regulaciones normativas que superan la lógica voluntaria. Es más, la extensión de la RSE y de los códigos de conducta impide, de hecho, la evolución de los sistemas de control normativos capaces de neutralizar el Derecho Comercial Global.

Además, la incorporación de la vieja idea de filantropía a los núcleos de la gestión empresarial cumple el objetivo central: apuntalar la rentabilidad económica de las corporaciones. Hace tres décadas, los ideólogos más duros del neoliberalismo cuestionaban el Estado de Bienestar y vinculaban la ética empresarial únicamente al aumento de beneficios y a la búsqueda de competitividad para satisfacer al capital.

Como dijo Milton Friedman en 1970: “la responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios”. Sin embargo, con el paso de los años y con la erosión de su imagen, las multinacionales fueron adaptando su discurso al comprobar que la RSE en absoluto está reñida con la obtención de mayores beneficios año tras año. Por el contrario,

con ella se potencia, al mismo tiempo, la construcción de valor de marca, la fidelización de los clientes y usuarios y, por lo tanto, el aumento de los ingresos.

De hecho, ya se ha puesto en marcha el primer índice bursátil de sostenibilidad en el Estado español (el FTSE4Good-Ibex) que mide el nivel de inversiones socialmente responsables, el cual, como señala la directora de FTSE para Europa, no “se trata de un ejercicio de caridad, sino de proveer al mercado de vehículos para invertir”.

Caso Mc Donald's

A la luz de estos conceptos, se podría analizar si los esfuerzos de McDonald's³⁴ en términos de RSE, son pura filantropía corporativa o simplemente una estrategia de marketing.

Sus valores se basan en la filosofía de “devolver a las comunidades lo que ellas le han dado”, en creer en el derecho a vivir en un ambiente con aire, tierra y agua limpios y en sostener que un líder empresarial también debe ser un líder ambiental.

En este sentido, McDonald's analiza todos los aspectos de su negocio y sus potenciales impactos en el medioambiente, adoptando las medidas necesarias para mantener –de ser posible, mejorar- las condiciones ambientales.

El compromiso social de la empresa se centra principalmente en el bienestar y cuidado de los animales, la educación, el medio ambiente, la gente, la calidad y la seguridad.

Se reconoce como un comprador de alimentos responsable; trabaja para asegurar las mejores prácticas en toda la cadena, adquiriendo su materia prima a proveedores comprometidos con los más altos estándares que comparten sus valores.

Ha sido líder en el establecimiento de estrictas normas de calidad y seguridad, muchas veces superiores a las establecidas por la industria y los gobiernos.

Los esfuerzos de McDonald's por moldear un buen futuro para la sociedad están dirigidos a la educación y a la formación de sus empleados como complemento de una cultura de trabajo, a quienes considera como contribuyentes vitales para su éxito y les crea un

³⁴Fundada en 1955 por Ray Kroc, es la mayor y más reconocida mundialmente cadena de comidas rápidas, con más de 30000 locales en 121 países.

ambiente que los valora, los respeta y premia su desempeño con oportunidades de crecimiento.



Fig.2: según Mc Donald's, la RSE es un asunto de todos

Paralelamente, apoya a la fundación Ronald McDonald House Charities (RMHC) suministrando bienes y servicios en forma gratuita y trabajando para mejorar la salud y bienestar de los niños a través de la concesión de subvenciones a las organizaciones y hospitales destinados a estos aspectos.

Como resultado de todas estas acciones, y su debida promoción, ha sido rankeada por la revista Fortune como una de las empresas socialmente responsable más admirada.

Esta mención no le evitó tener que lidiar con demandas por parte de activistas y otros reclamos que la obligaron a replantear su táctica: McDonald's no es una organización benéfica; es un negocio que busca beneficios económicos y, si es posible, sociales.

Contribuye a la comunidad haciéndose responsable de los efectos de sus acciones y lo utiliza no sólo para mostrar su “lado bueno” sino para lograr los objetivos de su estrategia de marketing.

El CEO de la compañía, Jim Skinner, lo resume muy claramente: “Creemos en la contribución a los entornos en los cuales operamos simplemente porque asegura un crecimiento rentable y duradero”

Esta revelación habilita otras lecturas sobre duros cuestionamientos a los programas de RSE y que algunos críticos han llegado a catalogarlos como “el gran camelo empresarial del siglo XXI”³⁵.

Cuando la ética está en juego

Los casos que se describen a continuación son útiles para ilustrar el riesgo al cual se exponen las empresas como consecuencia de las decisiones de sus directivos:

³⁵S.McCoy (Alberto Artero), director de la web madrileña Cotizalia, especializada en Economía y Finanzas

Johnson & Johnson y el Tylenol

En 1982 la empresa retiró de los estantes de las tiendas y supermercados 31 millones de botellas de Tylenol después que 8 personas fallecieron por ingerir de esas cápsulas que habían sido envenenadas con cianuro. Nunca se supo quién fue.

El retiro costó U\$S 240 millones a J&J y recortó el beneficio de ese año en casi un 50% por caída en ventas.

El problema no tuvo su origen en J&J pero la empresa decidió actuar antes de completarse la investigación. Los envases fueron rediseñados para que en el futuro fueran inviolables.

Al año siguiente, se recuperaron las ventas, la marca Tylenol no se perdió y la empresa ganó un enorme prestigio ético.

Merck y la ceguera de los ríos

La ceguera de los ríos afecta 18 millones de personas que viven en las márgenes de los ríos de regiones alejadas de Africa y América Latina. Es causada por un gusano parásito que se transmite por picadura del jején y que crece hasta 60 cm debajo de la piel de una persona produciendo larvas por millones que producen tremendo dolor e invaden los ojos.

El Dr. William Campbell que trabajaba en investigación para Merck³⁶ descubre que el Ivermectin, uno de los medicamentos más vendidos por Merck para combatir parásitos en los animales, podía matar el parásito de la ceguera de los ríos y ser adaptado para uso humano.

La investigación médica y las pruebas clínicas costaban más de 100 millones de dólares no recuperables (debido a la pobreza de los afectados) y con dificultades para distribuirlo.

Situación difícil para Merck debido a la caída de utilidades por el aumento de costos en I&D, regulaciones estrictas y costosas del gobierno y estancamiento de desarrollos.

Los gerentes dudaron, pero el presidente Roy Vagelos decidió que no podía dejar de considerar los beneficios para una cantidad importante de personas.

Luego de 7 años de investigación y pruebas se obtuvo el medicamento humano (una cápsula por año), aunque no se logró que alguien se hiciera cargo de la compra y

³⁶Empresa química y farmacéutica

distribución (ni el gobierno de USA, ni la OMS, ni los gobiernos de países afectados).

Merck decidió regalar el medicamento a las víctimas potenciales (85 millones) y trabajando con la OMS se ocupó de su distribución segura para que no fuera desviada al mercado negro para uso en animales.

Al consultarle sobre por qué la empresa había invertido tanto dinero y esfuerzo en la investigación, desarrollo, manufactura y distribución de un fármaco que no generaba dinero, Vagelos respondió: “una vez que la empresa sospechó que uno de sus medicamentos para animales podía curar una grave enfermedad humana que estaba haciendo estragos en la población, la única elección ética era desarrollar el fármaco”. Y esa población lo recordaría.

Asimismo, sostuvo que con los años había aprendido que tales acciones tienen importantes ventajas estratégicas a largo plazo.

El falso jugo de manzana de Beech-Nut Co.

La empresa, 2ª en producción alimentos para bebés (15% mercado), estaba en problemas financieros. Comprada en 1979 por Nestlé para recuperar prestigio nombraron a Niels Hoyvald presidente en el año 1981.

En junio 1982 se enfrentaba con sólida evidencia que desde 1977 la empresa había estado vendiendo jugo de manzana para bebé producido a partir de concentrados que no incluían manzanas, comprado a bajo costo.

El vicepresidente John Lavery desestimó informes que denunciaban la presencia de jarabe de maíz en el jugo y otros que hablaban acerca de la dudosa reputación del proveedor.

Un investigador privado del Processded Apple Institute descubrió que dicho proveedor Universal Juice Co. sólo producía agua azucarada e informó a Lavery y otros ejecutivos invitándolos a unirse en un juicio contra Universal.

Algunos ejecutivos presionaron a Hoyveld para que cambiara de proveedor y retirara el jugo del mercado. Hoyveld dudó, ya que consideraba que aunque el jugo era falso no era dañino y sabía a manzana. Además se había comprometido ante sus superiores de Nestlé Suiza a obtener un beneficio de U\$S 7 millones ese año.

Cambiar proveedores implicaría pagar U\$S 750.000 más por año y el retiro costaría U\$S 3.500.000. Hacerlo hubiera implicado cerrar la empresa.

Antes que las investigaciones estatales y federales siguieran su curso y secuestraran el stock de jugo, inició una agresiva campaña de ventas al exterior: Puerto Rico, República Dominicana (a mitad de precio). Hasta marzo 1983 siguieron vendiendo el jugo.

Cuando fueron obligados a retirar el producto y a destruirlo sólo quedaban 20.000 cajas. En 1988 Hoyvald y Lavery fueron juzgados y condenados por cargos de fraude al consumidor y ambos recibieron una sentencia de prisión de un año y un día y multas de U\$S 100.000 cada uno.

Previamente la empresa Beech-Nut había acordado a un arreglo con relación a los cargos mediante el pago de una multa de U\$S 2 millones y otros U\$S 7.5 millones por una acción iniciada por los consumidores.

Nestlé mantuvo a Hoyvald y Lavery en su nómina y se hizo cargo de sus gastos legales por varios millones. El juez rechazó el pedido del abogado de Hoyvald de eximirlo de prisión y aplicó la figura de “probation” con el requisito de dar conferencias a estudiantes de negocios, para evitar que vuelva a cometer los mismos errores.

RSE, un compromiso real con la sociedad

Muchos se refieren al “vapuleado” concepto de RSE analizando el contenido de los informes sociales: “Todas dicen lo mismo. Hay compañías que hablan y otras que hacen”³⁷. Entonces, ¿se trata de una actividad necesaria o maquillaje formal?, ¿efectiva o efectista? Ese es el debate que se plantea.

Analicemos el caso Enron³⁸: la compañía tenía un código ético, pero no lo practicaba. Y lo

³⁷Thomas S. Robertson, decano de la Wharton School of Management

³⁸Caso Enron: utilización de técnicas contables fraudulentas, apoyadas por su empresa auditora. Se convirtió en el más grande fraude empresarial de la historia y en el arquetipo de fraude empresarial planificado.

peor, contaba con personas que tenían pleno dominio de las más sofisticadas herramientas financieras y luego argumentaron que no sabían lo que estaba pasando en su empresa. Como consecuencia, el tema de la ética en los negocios pasó a convertirse en una cuestión central y, si bien este fue el caso más prominente, el hecho es que cerca de 250 empresas que cotizaban en bolsa debieron rectificar sus balances y en los años siguientes hubo miles de condenas por delitos corporativos.

Con lo cual, es válido preguntarse si existen muchas “enrons”. Seguramente las haya, sólo que actualmente la tecnología de la información permite que las personas se comuniquen y la hipocresía sea mucho más difícil de esconder que años atrás. Una mentira puede acabar con la vida de una compañía. Si no hay garantías éticas, no hay confianza, y sin ella, se debilitan las bases del sistema económico vigente.

También están quienes llevan al extremo la idea de ineficiencia y/o irrelevancia de las actividades de RSE argumentando que sólo cuando haya un interés económico que lo justifique, fundado en el mandato de los accionistas de maximizar su beneficio, una compañía aceptará hacer de tales acciones parte de su política empresarial.

La responsabilidad filantrópica implica la realización de actividades que resultan discrecionales para la empresa pero que, de algún modo, conllevan la devolución a la sociedad de lo que esta concedió de acuerdo con el contrato social implícito y que le permite funcionar como empresa. Muchas de las acciones afectan a áreas que, en algún momento, habían sido consideradas dominio exclusivo del gobierno tales como bienestar social, educación, transporte, seguridad.

Algunos la definen como “filantropía estratégica”³⁹ ya que esas actividades utilizan recursos discrecionales en beneficio social, impulsando las ventajas competitivas de la empresa.

³⁹Concepto que involucra alianzas entre la empresa y la causa que van más allá de una simple donación de dinero o especie. Es un compromiso de mediano a largo plazo, por ejemplo: diseño y ejecución de proyectos comunitarios, alianzas público-privadas (con organizaciones tales como UNICEF y Greenpeace) y campañas de mercadeo con causa social, entre otros.

Tradicionalmente la inversión social era percibida como caridad o beneficencia; sin embargo, actualmente las empresas comprenden el inmenso valor detrás de su participación comunitaria. No resulta extraño, entonces, descubrir que muchas compañías incluyen en sus sitios información sobre la inversión social de la empresa.

Está comprobado que para garantizar el éxito empresarial, las empresas deberían incorporar una visión proactiva y estratégica sobre la resolución de los problemas de sus comunidades.

Las empresas no sólo comprenden que la inversión social es necesaria, sino que su práctica conlleva beneficios y ganancias para sus compañías. En el Capítulo 4 de este trabajo veremos que el papel y la ejecución de programas sociales se consideran hoy en día un factor importante en el fortalecimiento de la imagen, el reconocimiento de marca y la lealtad tanto del consumidor como del personal de la empresa.

La inversión social se puede llevar a cabo de diversas y creativas maneras, que varían dependiendo de la afinidad entre la empresa y la causa. No hay una única manera de llevarla a cabo, pero se diferencia por encontrar soluciones innovadores a problemas sociales por medio de la participación empresarial.

En este sentido, no son muchas las empresas que piensan genuina y estratégicamente sobre cómo incrementar el impacto de los recursos y donativos que aportan a la sociedad. Generalmente, como las empresas realizan sus acciones filantrópicas de una manera desorganizada y dispersa, ignoran el potencial del valor agregado detrás de una relación más cercana y duradera.

El empresario –y hombre más rico del mundo- Carlos Slim, sostiene que ““la caridad no resuelve la pobreza” y que “a la pobreza no se la combate regalando dinero a través de programas sociales” (ya que eso podría servir para fines de algunos políticos demagogos). Con esta afirmación, Slim adhiere al concepto de filantropía estratégica, a través de la cual se busca crear un futuro promisorio otorgándole a parte de la riqueza generada por el sector empresarial una utilidad social productiva.

Ahora bien, es fundamental definir los límites y los roles de cada parte (Estado y sector privado); de lo contrario, deriva en una iniciativa socialmente contraproducente ya que delega en organizaciones con ánimo de lucro la tarea que corresponde a los políticos o la sociedad civil. Cuando los beneficios privados y los intereses públicos están alineados, la idea de responsabilidad social de las empresas resultaría irrelevante.

Siguiendo esta línea de pensamiento, la idea de que las empresas tienen el deber de hacer frente a los males sociales no sólo es errónea, sino que hace que sea más probable ignorar las verdaderas soluciones a estos problemas.

Para una mejor comprensión de la irrelevancia de los esfuerzos de responsabilidad social corporativa, se podrían analizar situaciones en las que las ganancias y el bienestar social están en sintonía.

Por ejemplo, el mercado de los alimentos más saludables. Muchos establecimientos de comida rápida se han beneficiado mediante la ampliación de su oferta que incluye ensaladas y otras opciones diseñadas para atraer a los consumidores preocupados por su salud. Otras empresas han encontrado nuevas fuentes de ingresos a través de productos bajos en grasa, granos enteros y otros tipos de alimentos que han crecido en popularidad. El bienestar social es mejor. Todos ganan.

Del mismo modo, los fabricantes de automóviles se han beneficiado al responder a la demanda de vehículos más eficientes en combustible, un plus para el medio ambiente. Y muchas empresas han impulsado las ganancias al tiempo que mejora el bienestar social mediante la reducción de su consumo de energía y por lo tanto sus costos.

Pero el bienestar social no es la fuerza impulsora detrás de estas tendencias. Alimentos más saludables y más vehículos de bajo consumo no llegaron a ser tan comunes hasta que empezó a ser rentable para sus creadores. La conservación de la energía no llegó a ser tan importante para muchas compañías de energía hasta que llegó a ser más costoso. Estas compañías se están beneficiando de la sociedad actuando en interés propio (considerando que los activistas sociales han tenido poca influencia).

No es un compromiso de responsabilidad social sino la maximización de los beneficios incesante, lo que ha demostrado ser una bendición para el público en estos casos.

Es cierto que no todas las empresas aprovechan estas oportunidades con mayor beneficio social y mejor rentabilidad. Podría deberse a que sus directivos son incompetentes o colocan sus propios intereses por encima de los intereses financieros a largo plazo de la compañía. Una apelación a la responsabilidad social no va a resolver este problema; la presión de los accionistas para el crecimiento sostenible de la rentabilidad, sí lo hará.

Ahora bien, la disyuntiva es ver qué sucede cuando es posible elegir. El hecho es que, si bien a veces las empresas pueden hacer bien haciendo el bien, frecuentemente no pueden hacerlo debido a que, en la mayoría de los casos, hacer lo mejor para la sociedad significa sacrificar ciertos beneficios.

Esto es real para la mayoría de los problemas persistentes y generalizados de la sociedad, si no lo fuera, los problemas se habrían resuelto por las empresas que buscan maximizar sus beneficios. Un buen ejemplo es la contaminación provocada por la fabricación. La reducción de la contaminación es costosa para los fabricantes, se come las ganancias. La pobreza es otro claro ejemplo. Las empresas podrían pagar mejores salarios a sus trabajadores y cobrar menos por sus productos, pero sus beneficios se verían afectados.

Entonces, ¿cómo seguir? ¿Deberían los ejecutivos prestar atención al llamado de la responsabilidad social, sabiendo que no podrán sacar provecho de ella? Se puede argumentar que deberían, pero no se puede esperar que lo hagan.

Los ejecutivos son contratados para maximizar las ganancias, que es su responsabilidad ante los accionistas de la empresa. Incluso si los ejecutivos quisieran renunciar a alguna ganancia en beneficio de la sociedad, hasta podrían perder el empleo si lo intentan y serían rápidamente sustituidos por gerentes que restablezcan las ganancias como la máxima prioridad. En estos casos, el avance por la responsabilidad social de las empresas está en oposición directa al avance por un mejor gobierno corporativo, que exige que los administradores cumplan con su deber de actuar en función del interés de los accionistas. De lo contrario, son relevados de sus responsabilidades. Esa es una razón por la que varias empresas hablan mucho acerca de la responsabilidad social pero no hacen nada.

Los gerentes que sacrifican parte del beneficio en el bien común están, en efecto, estableciendo un impuesto sobre los accionistas y decidiendo arbitrariamente cómo ese dinero debería ser gastado. Están usurpando el papel de los funcionarios del gobierno electo (aunque sólo sea en pequeña escala).

Las empresas privadas constituyen una historia diferente. Si el dueño de un negocio opera con la posibilidad de aceptar menos beneficios con el fin de mejorar el bienestar social, no es una decisión impuesta a los accionistas. Y, por supuesto, es admirable y deseable que los líderes exitosos de las empresas privadas utilicen parte de su fortuna personal para fines de beneficencia, como lo han hecho muchos a lo largo de la historia y muchos lo hacen ahora. Pero los líderes no deben suponer que pueden perseguir sus metas filantrópicas con el dinero de los accionistas. De hecho, muchos accionistas destinan cantidades importantes de dinero -producto de sus inversiones- a organizaciones de beneficencia o a mejorar el bienestar social.

Este rasgo voluntario no significa, por supuesto, que las empresas tengan la libertad de buscar el mayor beneficio posible sin tener en cuenta las consecuencias sociales.

Equilibrio entre beneficios y bien público

Está claro que la empresa necesita obtener una ganancia sobre el capital invertido para sobrevivir. Este debate ya fue superado; lo que hoy se discute básicamente tiene dos facetas: la primera es de *naturaleza pública*: cuánta ganancia es admitida (impuestos) y a qué se destinan los fondos provenientes de esa fiscalización. Esta controversia suele profundizarse en países con gobiernos que han sido ineficientes para solucionar problemas clave tales como educación, salud, seguridad y justicia. Muchas de las acciones que observamos en los ejemplos de RSE, están relacionadas con actividades que asumen las empresas ante la ausencia (o pobre actuación) del Estado.

Definir qué debe hacer el Estado y qué pueden hacer las empresas complementariamente es fundamental para una corriente de RSE efectiva. Por supuesto, para ello es necesario un Estado capaz de ejercer un control efectivo y una responsable función pública que asegure los derechos básicos de su comunidad.

La segunda faceta es *de naturaleza privada*: la que se desarrolla en el seno de la empresa y está fuertemente relacionada con la concepción que el empresario tiene de su empresa: acumular ganancias en el corto plazo o bien, perdurar en el tiempo, generando valor para los interesados⁴⁰.

Obviamente el espectro es amplio y entre ambos extremos están los matices; intentamos simplificar la clasificación para puntualizar que sólo es posible implementar seriamente acciones de RSE en empresas con proyección de perpetuarse a largo plazo.

Entonces, ¿cómo balancear el equilibrio entre los beneficios de la empresa y el bien público? Una alternativa radica en el poder de la regulación por parte del gobierno; su mayor atractivo es ser vinculante. El gobierno tiene el poder de hacer cumplir la regulación. No hay necesidad de contar con las mejores intenciones de nadie.

Sin embargo, la regulación del gobierno no es la única solución y, mucho menos, perfecta, ya que podría llegar a reducir el bienestar público debido a su costo o ineficiencia. El gobierno también puede carecer de los recursos y competencias para diseñar y administrar las regulaciones adecuadas, en particular para las industrias complejas que requieren conocimientos especializados. Además, ciertos grupos de la industria podrían encontrar la manera de influir en la regulación al punto de hacerla ineficaz o terminar beneficiándola a ella a expensas de la población en general.

Una manera de colaborar desde el gobierno sería a través de políticas públicas que promuevan las iniciativas en materia de RSE, fomentando la adopción de sistemas gestión, por parte de las empresas, en los tres pilares: económico, social y medioambiental y la transparencia respecto a la declaración de sus impactos en estos tres factores.

No se puede dejar de mencionar a la corrupción, que contribuye a empeorar aún más la situación y se agrava en los países en desarrollo con gobiernos débiles y corruptos.

⁴⁰Arie de Geus (fue jefe de Planificación Estratégica del Grupo Shell), denominó “empresas LAGO” a las primeras, y “empresas RIO” a las segundas.

Aún así, con todos sus defectos, los gobiernos son una protección mucho más eficaz del bien público que cualquier campaña de responsabilidad social corporativa.

La sociedad civil también juega un papel al limitar el comportamiento empresarial que reduce el bienestar social, actuando como un guardián y defensor. Varias organizaciones sin fines de lucro proporcionan una voz para una amplia variedad de intereses sociales, políticos, ambientales, étnicos, culturales y comunitarios.

Algunas de estas organizaciones, como la Rainforest Action Network⁴¹, nivelan la opinión pública y la presión de los consumidores para transformar el estigma de la destrucción del medio ambiente en una pesadilla para cualquier empresa estadounidense que se niegue a adoptar políticas responsables de medio ambiente.

Este sería un enfoque muy diferente de tratar de convencer a los ejecutivos que deben hacer lo mejor para la sociedad porque es lo que hay que hacer y no le hará daño a sus resultados.

No obstante, en general, este tipo de activismo tiene un historial mixto y no puede ser invocado como el principal mecanismo para imponer restricciones al comportamiento de las empresas, especialmente en la mayoría de los países en desarrollo, donde la sociedad civil carece de recursos suficientes para ejercer una gran influencia y detenta insuficiente conocimiento de los asuntos públicos.

Avanzando en la evaluación de alternativas que hagan factible el accionar de la RSE, surge el autocontrol por parte de las mismas empresas que la ejercen. Sucede que la autorregulación sufre el mismo inconveniente que el concepto de RSE: no es posible que las empresas actúen voluntariamente a favor del interés público a costa de los intereses de los accionistas.

Aún así, puede llegar a ser útil en ciertos aspectos. Dentro de las industrias, se tiende a

⁴¹Rainforest Action Network (RAN) tiene su sede en San Francisco, California, con personal de la oficina en Tokio, Japón, y Edmonton, Canadá, además de miles de científicos voluntarios, maestros, padres, estudiantes y otros ciudadanos interesados en todo el mundo.

fomentar las buenas prácticas e identificar problemas específicos, a imponer menores costos de cumplimiento en el negocio que en regulaciones del gobierno y a ofrecer procedimientos de resolución de controversias rápidos y de bajo costo.

La autorregulación puede ser más flexible que la regulación gubernamental, permitiendo responder con mayor eficacia a las circunstancias cambiantes. El desafío radica en diseñarla de una manera tal que ponga énfasis en la transparencia y la rendición de cuentas –accountability–, en consonancia con lo que el público espera de la regulación gubernamental.

Depende del gobierno garantizar que cualquier autorregulación cumpla con la norma o estándar. Y el gobierno debe estar preparado para intervenir e imponer sus propias regulaciones si la industria no se vigila a sí misma de manera eficaz.

En definitiva, la responsabilidad social es un cálculo financiero para los ejecutivos al igual que cualquier otro aspecto de su negocio. La única forma segura de influir en la toma de decisiones empresariales es la de imponer costos inaceptables -mandatos regulatorios, impuestos, multas y sanciones, la vergüenza pública- al comportamiento socialmente irresponsable. Aunque, obviamente, sin gestión subyacente del negocio principal, de poco vale el esfuerzo.

Normas y políticas públicas

Las empresas pueden declarar su compromiso con la sociedad mediante la adhesión o asunción de los convenios, tratados y declaraciones relativos a la RSE. Múltiples declaraciones internacionales y nacionales de carácter general se han desarrollado posteriormente en documentos más específicos de acuerdo a las características y necesidades específicas de determinados sectores según la actividad.

Existen herramientas, como la ISO 26000⁴², cuyo objetivo es añadir valor a las iniciativas

⁴²ISO 26000, “Guidance on Social Responsibility” contiene lineamientos - no requisitos- por lo tanto, no es utilizada como un estándar para certificación como ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004.

de Responsabilidad Social existentes, proporcionando equilibrados lineamientos relevantes a nivel global basados en consensos internacionales entre expertos representantes de los principales grupos de interés.

De esta manera, fomenta la aplicación de las mejores prácticas de RS en todo el mundo y colabora en la conducción de los esfuerzos para operar de manera socialmente responsable en una sociedad cada vez más demandante.

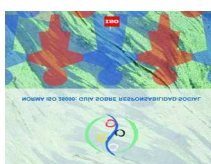


Fig 3: Norma ISO para RSE

Esta norma ISO presenta la novedad de referir la centralidad de sus preceptos no ya al objetivo de las normas anteriores -asociado a la mejora de la performance- sino a la sustentabilidad de la empresa.

Paralelamente, existen iniciativas promovidas por organismos internacionales. Uno de ellos es la Unión Europea (Comisión Europea y Parlamento Europeo), que es la organización internacional más activa en el desarrollo de programas gubernamentales de RSE, cuyo movimiento se refleja en el Libro Verde⁴³. La iniciativa de este documento se enmarca en las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE, el Global Compact de Naciones Unidas, y el modelo de comunicación de Global Reporting Initiative.

La Comisión Europea colabora activamente en la revisión y difusión de las Líneas Directrices de la OCDE y se ha convertido en referente obligado para todo debate, conferencia o adopción de política formal en materia de RSE en cualquier lugar del mundo, debido a que, a través del Libro Verde, se clarificaron y ordenaron conceptos y definiciones de procedencias diversas.

Luego aparece la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con su Declaración Tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social.⁴⁴

⁴³Objetivo del Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

⁴⁴<http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/tridecl/decl.htm>.

Como es sabido, la OIT se ocupa desde hace tiempo de las cuestiones sociales relacionadas con las actividades de las empresas multinacionales. En 1976 se convocó una reunión consultiva tripartita sobre la relación de las empresas multinacionales y la política social, con el objetivo de examinar el programa de investigaciones de la OIT y sugerir una acción apropiada en los campos social y laboral.

Posteriormente presentaron una declaración de principios cuyo objeto es fomentar la contribución positiva que las empresas multinacionales pueden aportar al progreso económico y social, y minimizar y resolver las dificultades a que pueden dar lugar las operaciones de estas empresas, teniendo en cuenta las resoluciones de las Naciones Unidas que recomiendan el establecimiento de un nuevo orden económico internacional.

Las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE⁴⁵ (OCDE Guidelines for Multinational Enterprises), que forman parte de la Declaración de la OCDE sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales⁴⁶, son una serie de recomendaciones dirigidas por los gobiernos de la OCDE a las empresas multinacionales. Básicamente enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable, compatible con las legislaciones aplicables. Fueron adoptadas en 1999 y revisadas por el Consejo de Ministros de los países de la OCDE celebrado en París en junio del año 2000.

En diciembre de 2010, luego de 10 años, la OCDE publicó una actualización de su guía para empresas multinacionales que fue revisada y actualizada por un grupo de expertos. Esta edición se centra en tres cuestiones básicas: las cadenas de suministro, los derechos humanos y el cambio climático.

Las Directrices incluyen los elementos habituales de la definición de RSE: desarrollo

⁴⁵ <http://www1.oecd.org/daf/investment/guidelines/freeonline.htm>.

⁴⁶ La Declaración de la OCDE sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales se refiere al tratamiento nacional y a las obligaciones impuestas a las empresas y a los incentivos e impedimentos que afectan a la inversión internacional.

sostenible, respeto a los derechos humanos, colaboración con la comunidad, formación de los trabajadores, salud y seguridad laboral, buen gobierno corporativo, sistemas de gestión, difusión y promoción de las políticas corporativas, extensión de las exigencias propias a proveedores y subcontratistas, etc.

A lo largo de los distintos capítulos se ofrecen recomendaciones, que deberían guiar las prácticas de las empresas en los distintos campos, y comentarios explicativos sobre su aplicación.

También se convoca a las empresas a la transparencia a través de la publicación de resultados financieros, objetivos y declaraciones de valores, principales accionistas, miembros del consejo de administración, salarios de los altos directivos, y otros indicadores de los habitualmente usados para evaluar el buen gobierno. En este sentido, las recomendaciones sobre reporting, son mucho menos ambiciosas que las contenidas en el modelo de Global Reporting Initiative⁴⁷.

Las Directrices son de adhesión voluntaria, pero aquellas empresas que las adopten se comprometen a aplicar sus principios en todos los países en los que operan. Hay que señalar que en general las empresas se han mostrado cautelosas en su adopción. Son especialmente relevantes en cuanto a su potencial para la participación gubernamental en la promoción de la RSC, en tanto que los gobiernos de la OCDE tienen como misión establecer Puntos Nacionales de Contacto encargados de su difusión.

El Cuadro 3 refleja cómo difieren los resultados alcanzados en los distintos países vinculados a la iniciativa.

En el Forum Económico de Davos de enero de 1999 el Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, impulsó la creación de una red compuesta por empresas de gran tamaño, líderes en la economía mundial, para responder al reto al que se enfrenta el sector empresarial con relación a sus prácticas empresariales y al respeto de los principios de los

⁴⁷<http://www.globalreporting.org>.

derechos humanos, los derechos laborales y el medio ambiente.

Países activos en la promoción de la RSC		
	Participación del sector público	Promoción gubernamental
Bélgica	Alta	Alta
Canadá	Media	Alta
Dinamarca	Alta	Alta
Japón	Baja	Baja
Países Bajos	Alta	Alta
Noruega	Alta	Alta
Reino Unido	Alta	Alta
Estados Unid	Media	Baja

Fuente: National Policy Association, OCDE y elaboración propia

Cuadro 3: países con políticas públicas que promueven la RSE

La propuesta⁴⁸ también vincula a las empresas transnacionales o nacionales con la implementación de políticas públicas en este campo y establece la colaboración entre las empresas y las diferentes organizaciones de Naciones Unidas, las organizaciones empresariales, las instituciones que trabajan en el campo de la RSC, los sindicatos, las ONG para construir redes y proyectos conjuntos en los que se compartan los valores y los principios de RSC (los Derechos Humanos, los derechos laborales y el medio ambiente).

El programa sirve de guía a estas corporaciones para establecer políticas, estrategias y acciones que “beneficien a las personas en el proceso de globalización económica y en el liderazgo empresarial”. La iniciativa incide en el business case de la RSC: las empresas que adoptan la filosofía RSC se verán recompensadas en los mercados.

El Banco Mundial, por su parte, mantiene un programa sobre Responsabilidad Social Corporativa y Competitividad Sostenible⁴⁹, también presentado en el Foro Económico Mundial de Davos, en enero de 2000. El plan del Banco Mundial está incluido en un programa más amplio sobre Gobierno Corporativo y Competitividad, que a su vez se enmarca en la estrategia para la reducción de la pobreza.

⁴⁸Se trata del Global Compact (Pacto Mundial de las Naciones Unidas para la RSC).

⁴⁹ <http://www.worldbank.org/wbi/corpgov/csr/index.html>.

La estrategia sobre RSC del Banco Mundial, que cuenta con socios como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, la OCDE, o Harvard Business School, se centra principalmente en la investigación y en ofrecer recursos y formación, especialmente dirigida a gerentes, administradores, escuelas de negocios, periodistas, sector no gubernamental y sector público de países en vías de desarrollo.

Hay que destacar que una parte considerable de la participación en el programa sobre RSC del Banco Mundial proviene de países del Este de Europa y de la antigua Unión Soviética, ámbito geográfico al que más recursos ha dedicado esta institución para la promoción y el fortalecimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo.

En este sentido, el Banco Mundial, la OCDE, el Centro para la Empresa Privada Internacional y la Asociación para la Protección del Inversor han puesto en marcha las actividades RSC del Banco Mundial en Rusia.

En lo que respecta a promoción de la transparencia, aparece Global Reporting Initiative⁵⁰ que, a diferencia del resto de las iniciativas mencionadas, carece de implicación gubernamental. Sin embargo, el modelo de comunicación propuesto por GRI ha tenido una amplia repercusión en distintas medidas adoptadas por gobiernos y reguladores a favor de la promoción de la transparencia RSC.

El modelo GRI ofrece un marco que permite a las compañías la identificación y organización de sus propios indicadores más relevantes en los ámbitos económico, social y medioambiental. También se pueden encontrar indicadores que miden la relación con la cadena de proveedores o la gestión del medio ambiente.

Este modelo facilita a las empresas conocer y decidir qué es relevante comunicar. Si bien GRI no ofrece procedimientos (no es un sistema de gestión), su serie de supuestos facilita la reflexión interna en las compañías para la toma de decisiones acerca de qué políticas RSC establecer y cómo trasladar estas políticas a la práctica.

⁵⁰GRI, definido anteriormente

Como información destacable, el 2010 —al igual que los años anteriores—estuvo marcado por un aumento en los reportes de sustentabilidad. Se ha ido masificando cada vez más el desarrollo de Reportes de Sostenibilidad basados en la metodología de generación de GRI. Según datos de Acción RSE, también se incrementó el número de memorias que se inscribieron durante el 2010 para participar del “Mejor Reporte de Sustentabilidad”, respecto del año 2009.

Por último, y quizás el efecto más importante, el establecimiento de un estándar mundial favorece la comparación intra e intersectorial de los resultados e impactos de las compañías que se suman al modelo.

Así, se impulsa una incipiente competencia RSC ofreciendo un marco adecuado para el cambio hacia la sostenibilidad empresarial al obligar a las empresas a adecuar sus sistemas de gestión a los objetivos de comunicación que se han marcado y al facilitar la comparación y la verificación de los resultados empresariales.

Factores que impulsan a la RSE

Una encuesta de la auditora Grant Thornton (detalles en Anexo III “Corporate Social Responsibility Report, IBR 2008”) acerca de las actitudes de las empresas sobre sus responsabilidades sociales demuestra que sus impulsos principales para este tema están más relacionados con la imagen y el control de gastos que con el querer hacer bien.

Sólo el 40% habla de querer salvar el planeta, en ser sensible al medio ambiente, que es la única de las razones en la lista referida a hacer bien.

Mientras las multinacionales adoptan acciones de RSE para gestionar su reputación, empresas del sector privado eluden costosas campañas de relaciones públicas y se centran en los básicos (para hacerse más atractivo como empleadores y proveedores). Entre el 60 y 70% promueve la salud de la fuerza laboral, la igualdad y la diversidad y tienen prácticas de trabajo flexibles, beneficios que han sido previamente asociados con las grandes corporaciones. Estas estadísticas reflejan la influencia que tienen los individuos en el comportamiento de las empresas (un claro ejemplo es la elección del lugar en donde desean emplearse).

Más de la mitad de las empresas afirma haber adoptado formalmente políticas de RSE transparentes, una medida de la influencia (y exigencia) de las empresas sobre la cadena de suministro de potenciales proveedores.

Se supone que las empresas deben considerar sus responsabilidades con el negocio, beneficios, control de gastos, etc., pero también es necesario que los directivos quieran hacer bien y hacerlo bien.

Esta encuesta demuestra que aún queda mucho trabajo por hacer y los inversores son uno de los principales responsables por impulsar a sus empresas para que lo hagan.

Si bien sus razones deben mejorar, las acciones que vemos emprender son muy importantes y bienvenidas.

Algunas de las respuestas sobre qué están haciendo son muy sorprendentes, por ejemplo, indican que aún hay un 43% que no busca mejorar su uso de la energía o que el 36% no promueve activamente la igualdad en el trabajo o que el 29% no cuida la salud de sus trabajadores en el trabajo. Todas las empresas deberían estar atendiendo estas cuestiones.

El análisis contempla la diferencia entre empresas del sector privado y las multinacionales. Las primeras han registrado un gran avance en términos de RSE. A pesar de rendir cuentas a menor cantidad de interesados que las grandes corporaciones y de la escasez de recursos, la experiencia y la presión de sus pares para desarrollar mejores prácticas generan un esfuerzo colectivo que tendrá un impacto significativo en la imagen de la RSE global. Estas empresas están aportando contenido más que forma en sus actividades de RSE enfocadas en el triple bottom line. A pesar de ello, también hay que decir que sus esfuerzos corren riesgo de ser opacados por el “protagonismo” de las multinacionales.

La clave está en los tiempos. Las empresas privadas tienen la ventaja de la velocidad, ya que sus políticas éticas pueden ser adoptadas mucho más rápidamente que en las complejas estructuras de las multinacionales. Por lo tanto, aquellas que introduzcan prácticas de negocios éticas de manera rápida y eficiente, lograrán sobrevivir y prosperar ya que se asegurarán trabajadores calificados y contratos futuros.

¿Qué se entiende por “inversiones responsables”? ¿Cómo se miden?

Hablamos de factores que impulsan a adoptar prácticas socialmente responsables y, claramente, la inversión es determinante. Todos conocemos los índices bursátiles que engloban a los principales valores del mercado. También existen índices sectoriales que reflejan la evolución de las cotizaciones de las empresas de una misma rama productiva.



Fig 3: RSE, un auténtico compromiso

Estos índices se han popularizado no sólo porque son usados por los inversores y el público general para conocer la evolución del mercado bursátil, sino también porque sirven de base para la creación de productos financieros derivados y además pueden servir de referencia a los fondos de inversión.

Así como surgieron índices en función del tamaño de la empresa o su zona geográfica, recientemente han aparecido los índices de valores socialmente responsables que engloban aquellas empresas con una mejor gestión de su responsabilidad corporativa.

Uno de los más conocidos es el FTSE4good⁵¹, en cuya elaboración se comprueba la lista de las empresas con mayor capitalización, excluyendo a los productores de tabaco, a los fabricantes de armas, a las empresas propietarias de centrales nucleares y a todas aquellas relacionadas con las armas nucleares.

Estos criterios pueden parecer subjetivos. Si las centrales nucleares no emiten CO₂, ¿debemos considerarlas perjudiciales para el medio ambiente? Si queremos tener ejércitos en nuestras fronteras o policías en nuestras calles, ¿por qué no financiar las armas que se necesitan?

⁵¹Índice de inversión responsable desarrollado por FTSE, una empresa propiedad del Financial Times y de la Bolsa londinense. La propia FTSE muestra su compromiso social ya que todos los beneficios que obtiene con estos índices los destina UNICEF.

A diferencia de FTSE, otros índices tienen pautas que excluyen a empresas relacionadas con el juego o con la pornografía. Otros índices siguen los preceptos musulmanes y por ejemplo no incluyen a las entidades financieras que cobran intereses sobre los préstamos.

También los católicos tienen sus propios criterios. El primer fondo de inversión responsable minorista fue creado por el Central Hispano a principios de los noventa y fue dirigido a aquellos inversores que buscaban colocar sus ahorros siguiendo las indicaciones de la religión católica. Entre otras razones, porque uno de los principales clientes de pasivo de la banca española lo integran las órdenes religiosas.

La participación de las religiones en la Inversión Socialmente Responsable se remonta a la década de 1920. La Iglesia Metodista decidió comenzar a invertir, pero bajo la condición de que no colocaría dinero en el comercio de licores ni se involucraría en la industria de las apuestas.

Un metodista, un musulmán, un defensor de la energía nuclear o alguien preocupado por la seguridad de su comunidad no consideraría como inversión responsable la cartera de FTSE aunque sí estarían dispuestos a invertir en fondos con criterios éticos (los suyos).

Con estas menciones intentamos demostrar que al existir diferentes criterios, más que religiones, no se puede seleccionar un único índice válido para todo sino que debería haber uno para cada concepto de responsabilidad.

No obstante ello, ninguno de estos criterios debería omitir los derechos fundamentales de los hombres que habitan este planeta y la preservación del medio ambiente.

Capítulo 4 - La genuina RSE apuntala el prestigio y la imagen de las empresas que la practican

Una crítica muy extendida es que la RSE es una herramienta publicitaria y de relaciones públicas. Es cierto que muchas organizaciones hacen poco y dicen que hacen mucho. El reto es hacer lo que dicen que hacen y asumir la RSE de una manera más integral, no como una solución cosmética y superficial. Esta distorsión de la RSE se deriva de entenderla como un medio y no como un fin en sí misma.

Algunos directivos argumentan que no se ocupan de la RSE porque están centrados en el core business de la empresa. De nuevo, se entiende a la RSE como algo superficial, accesorio, de lo que se puede prescindir. Ahora bien, la RSE trata de las operaciones comerciales y de las relaciones cotidianas con los grupos de interés (clientes, proveedores, empleados...) ¿acaso eso es no es core business?

El motivo para el lanzamiento de la RSE puede variar entre la filantropía y las nociones de ciudadanía corporativa. El desafío es dimensionar hasta qué punto las empresas son capaces de aplicarla con estos objetivos prescindiendo de la oportunidad estratégica que constituye para su rentabilidad.

Las ventajas que proporciona la RSE es que se construye una imagen positiva y estimula la participación social de los empleados; a su vez, desarrolla un sentido de lealtad para la organización contrarrestando lo que es bien conocido: que las empresas “dañan” el medio ambiente y a las personas que habitan en él.

La inversión en recursos destinados a la responsabilidad social contempla dos aspectos, ya que no sólo se beneficia la comunidad que la recibe, sino también la misma compañía que la realiza.

En tal sentido, con el propósito de promover un marco europeo para la RSE, la RSE fue definida como el concepto de acuerdo con el cual “las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”⁵².

⁵²Libro Verde, Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, 2001.

Las empresas europeas comenzaron a reconocer el concepto de RSE como parte de su identidad y como respuesta a las nuevas inquietudes de la Comunidad (que incluye empleados y clientes), poderes públicos y privados, a la creciente preocupación por el deterioro del medioambiente y a la transparencia de las actividades empresarias cada vez más vulnerables al vertiginoso desarrollo de las tecnologías de la información.

Ser socialmente responsable no se limita al cumplimiento de las obligaciones legales sino que las trasciende, sobre todo en las relaciones con los stakeholders. De la misma manera, no sólo afecta a las grandes corporaciones; las pequeñas empresas también deberían asumir el compromiso.

Investigaciones científicas⁵³ demuestran que hay una alta correlación entre las prácticas de RSE y la rentabilidad, porque la inversión en el entorno impactado por las empresas les da a las compañías ventajas comerciales, ya que mejora la imagen pública y reputación, facilitando el acceso a los mercados globales; ventajas legales, al mejorar el entendimiento de los requerimientos y exigencias reguladoras; ventajas laborales, porque facilita el reclutamiento de personal de primer nivel y la retención de talentos, y ventajas financieras, porque incrementa la confianza de los accionistas, mejora la calificación de riesgo, y facilita y abarata el acceso a financiamiento.

En línea con esta información y el enfoque para implementar la RSE, es interesante destacar que existen algunas diferencias entre Estados Unidos y Europa. El primero está más cerca de definirla en un formato filantrópico⁵⁴, mientras que en Europa tienden a relacionarla con el estilo de hacer negocios de manera socialmente responsable. En este sentido, el segundo caso respondería a un proceso de creación de riqueza y, por lo tanto, parecería ser más sostenible que el primer modelo.

Cuando una empresa atiende problemas sociales... ¿está frente a una oportunidad o a un

⁵³Social Science Research network, publicación de agosto 2009

⁵⁴“Filantropía”, del griego: “amor por el género humano”, implica ayudar a los demás sin requerir nada a cambio.

riesgo? Temas de injerencia global -como el cambio climático- carecen de regulación. Esto genera un ambiente de incertidumbre para las empresas que perjudica los planes de inversión a la hora de evaluar las oportunidades negocios versus los riesgos estratégicos asociados.

Estudios recientes⁵⁵ revelan que las empresas que son percibidas por el público por adoptar prácticas socialmente más responsables y ejercer la ética empresarial, muy probablemente presenten un mejor desempeño financiero comparado con las empresas que no lo hacen. De esta manera, las empresas logran administrar sus recursos, competencias clave, capacidades y aplicación de fondos en beneficio de la gente y su entorno de manera competitiva.

La globalización y sus consecuencias

Hay elementos adicionales que deben considerarse dentro de la responsabilidad social para las grandes empresas. Uno de ellos es la globalización.

Este fenómeno ha sido posible en buena medida por la expansión de las multinacionales en todo el mundo. Esto ha hecho que operen en sociedades con distintos valores y costumbres y que acumulen un gran poder. La consecuencia ha sido desajustes entre los valores de la empresa y los de las sociedades en las que opera y una creciente demanda de control de las multinacionales, a menudo más poderosas que los gobiernos de algunos países.

El desarrollo de la sociedad de la información alimenta el fenómeno de la globalización, aumenta el control de las actividades empresariales y facilita la movilización de las partes interesadas.

Antes de esta apertura tal y como la conocemos hoy, el triángulo Estado-capital-mano de obra (trabajo) operaba dentro de un área geográfica determinada y estaba sujeto a una cierta limitación en la movilidad del capital producto de las barreras para la inversión y el comercio. Era fácil para el Estado prescribir lo que consideraba socialmente apropiado u otras disposiciones que debían ser cumplidas por los empleadores.

⁵⁵Social Science Research network, publicación de agosto 2009

Ese entorno también era propicio para que las organizaciones de trabajadores ejercieran presión sobre los empleadores con el objetivo de incrementar su participación o los beneficios que recibían o para presionar al Gobierno con el fin de extender los beneficios laborales.

Actualmente, los Estados están más limitados, ya que el capital se mueve con mayor facilidad que el trabajo y no está confinado a un área geográfica limitada. Los Estados tienen menos fuerza para exigir por medio de prescripciones legales lo que consideran una conducta socialmente responsable para las empresas. Por otra parte, el poder de negociación de los sindicatos ha resultado considerablemente erosionado. Actualmente, el intento de un Estado para exigir, por ley, que las empresas cumplan determinadas responsabilidades sociales que les resten competitividad puede motivar la fuga de capitales hacia lugares más “flexibles”.

En muchos países, con la idea de atraer inversiones, los gobiernos están bajando los niveles de los impuestos y de las obligaciones para con los trabajadores. Esto ha generado que, dejando aparte las acciones voluntarias de las empresas, la sociedad -a través de grupos sociales o de consumidores, y en algunos casos, incluso a través de inversores- se concentre en ejercer presión sobre las empresas para que respeten y apliquen ciertas normas. Cuando las empresas actúan bajo esas presiones generalmente lo hacen para ser competitivas o para no perder su competitividad.

La necesidad de respetar ciertas normas es cada vez más reconocida y aceptada por las empresas. Sin embargo, al hacerlo, reconocen también que en un mundo globalizado y cada vez más comunicado se plantean dilemas y dificultades para identificar las normas éticas que deben adoptarse debido a que éstas dependen de las expectativas, a veces contradictorias, entre los distintos sistemas de valores, la cultura o las creencias de la gente en las diferentes partes del mundo.

La liberalización política, económica y social, combinada con la explosión en la tecnología de la información (fuerza que también impulsa a la globalización) ha minado la autoridad y

la fe en las instituciones y estructuras tradicionales tales como los gobiernos, los partidos políticos y las instituciones religiosas y educativas, generando una verdadera crisis de valores. Esta situación resulta difícil de manejar para las empresas, especialmente para aquellas que operan en distintos países puesto que hay que tener cierta sensibilidad a los grupos sociales teniendo en cuenta que el éxito de la empresa depende de su adaptación al medio en el cual opera.

Los grupos sociales de consumidores y aquellos que luchan para la conservación del medio ambiente comenzaron a ser cada vez más importantes, llegando a tomar el poder perdido por las otras instituciones. Es importante que la empresa aprenda a escuchar atentamente a estos grupos contemplando que están orientando e influyendo sobre el pensamiento y las posiciones de la sociedad. Los problemas físicos pueden tener una sola respuesta correcta, pero los problemas relacionados con derechos o reclamos humanitarios tienen una amplia gama de soluciones y, en general, se puede encontrar que una mezcla de varias respuestas resulta más satisfactoria.

Otro dilema para las empresas es el comportamiento del capital. El crecimiento de los mercados de capital en un entorno con facilidad de movimiento ha producido una fuerte presión en las empresas que se ven obligadas a mejorar financieramente, utilizando herramientas como las referencias comparativas (benchmarking). El resultado es que las empresas necesitan maximizar sus utilidades y el rendimiento para los accionistas, sin lo cual el capital desaparece. Todo esto ha llevado, por ejemplo, al achicamiento (downsizing) masivo de las empresas, con su negativo impacto social.

Es curioso observar que entre los inversores ha comenzado a manifestarse la preferencia por hacer sus inversiones en empresas que cumplen un cierto número de normas de conducta consideradas “socialmente responsables”⁵⁶. Por otra parte, es cada vez más evidente que una buena conducta corporativa no necesariamente debe afectar los resultados financieros y que, por el contrario, en muchos casos puede mejorarlos.

⁵⁶Cuadro 2 “Factores de RSE más valorados por inversores”

Finalmente, cabe preguntarse cómo influye la cultura de la empresa en la forma en que ésta reacciona ante las presiones y los problemas, especialmente cuando la empresa opera en distintas culturas y los valores éticos apuntan en diferentes direcciones. Algunas culturas corporativas están orientadas desde adentro y tienen un patrón de conducta unificado que tiende a adherirse a sus propias normas, cuando está confrontado con diferentes normas en diferentes países. Son las empresas imperialistas (pero no en sentido negativo). Otras se adaptan a los valores del país receptor y por eso las llaman empresas camaleón. Luego están las corporaciones nacionalistas, que adoptan los valores de su casa matriz o de su país sede. Una categoría adicional son las corporaciones que tienen múltiples fuentes de valores y a estas se las llama corporaciones pragmáticas⁵⁷.

RSE y su relación con la imagen de las empresas

En materia de técnicas de medición, aparece el Índice de Responsabilidad Social Corporativa⁵⁸, que intenta medir cómo la reputación de las empresas es afectada por la percepción pública de su desempeño relacionado con la ciudadanía (comunidad y medio ambiente), el gobierno (ética y transparencia) y las prácticas laborales.

El índice RSE 2010 está basado en una encuesta a 7.790 consumidores online de EE.UU. que realizaron en enero y febrero de 2010.

En una demostración de cómo la percepción de la realidad a veces puede llevar al triunfo, Johnson & Johnson encabezó una lista de empresas percibidas -por los consumidores estadounidenses- como las que tienen mejor reputación en cuanto a responsabilidad social empresarial (RSE).

Paradójicamente, meses después de la realización de la encuesta, Johnson & Johnson admitió que había engañado a reguladores y consumidores mediante el pago a personas

⁵⁷Clasificación de AICO (Organización Iberoamericana que integra y coordina a las Cámaras de Comercio, Industria y otros sectores)

⁵⁸Índice elaborado por el Boston College Center para el Corporate Citizenship (fundado en 1985, se dedica a ayudar a los negocios a apalancar sus activos sociales, recursos económicos y sociales. Trabaja junto al Reputation Institute, asesor privado y especialista en gestión de reputación corporativa.

para que adquirieran los productos defectuosos del analgésico Motrin en las tiendas (en lugar dar a conocer el problema a la opinión pública).

En su testimonio ante un comité del Congreso, el CEO, William Weldon, dijo, "No fue uno de nuestros mejores momentos." Se supo que la "operación" fue objeto de una investigación criminal para los EE.UU. y, al menos, una demanda legal para los accionistas.

El índice arrojó a las siguientes empresas en los primeros puestos:

Es interesante mencionar algunas conclusiones del informe. Por ejemplo, destaca que las empresas que arrojaron mayores ganancias a través de los años figuran entre las 50 primeras, incluidas Johnson & Johnson, Apple, Caterpillar, Intel, Adobe, Dell, Unilever, Goodyear, Dunkin' Brands, Texas Instruments y Starbucks.

Índice de Responsabilidad Social Corporativa

- 1) Johnson & Johnson
- 2) Walt Disney Company
- 3) Kraft Foods Inc
- 4) Microsoft
- 5) PepsiCo
- 6) Apple
- 7) Hershey Company
- 8) SC Johnson
- 9) Kellogg
- 10) Google
- 11) Caterpillar
- 12) Intel

Fuente: Boston College Corporate. 2010

Cuadro 4: primeros puestos en el Índice de RSC

En cuanto a la clasificación por sectores de la industria, pareciera que el público tiene una actitud positiva hacia las empresas que les proporcionan comodidades, bienestar, ya sea con bebidas, productos de consumo e industrias de fabricación de alimentos.

Como contrapartida, las empresas que más cayeron en la clasificación del índice fueron aquellas que presentaron mayores desafíos a su reputación, tales como las automotrices y las de servicios financieros.

Asimismo, muchas de las empresas de los sectores líderes en la industria también son exitosos comunicadores de sus esfuerzos de responsabilidad social y saben asociar esos esfuerzos a su marca.

La comunicación sobre los esfuerzos de ciudadanía corporativa se torna aún más importante en una época de escepticismo como la actual, en donde sólo dos de cada diez consumidores confían en lo que las empresas dicen en las publicidades⁵⁹. Esto responde, fundamentalmente, al acceso -y exceso- de información.

Las empresas deben ser capaces de responder a estas cuestiones conduciendo sus negocios con integridad y transparencia, construyendo credibilidad no sólo para los consumidores sino también para los inversores.

El peligro de un mal ejercicio de la RSE

Las malas prácticas de algunas compañías han contribuido a crear una mala imagen de las empresas que necesitan recuperar la legitimidad y formar parte de la comunidad. Algunas empresas han visto en la RSE el camino más corto para conseguir la “licencia para operar”, lo que a menudo se ha traducido como una corrupción de la RSE al concebirla como un medio para mejorar la imagen de la empresa.⁶⁰

Como ejemplo, podemos citar el caso de BP⁶¹, con sede en el Reino Unido, cuya negligencia desató críticas a la empresa que se tomaron como críticas hacia el país -por la actitud de sus políticos- llegando a convertirse en un asunto de Estado. A esto se sumaron los continuos cambios de estrategia de la compañía para detener el derrame y la inexplicable ausencia de terceros idóneos interviniendo para controlar la situación (muchos lo atribuyen al manejo político del caso).

⁵⁹Fuente: Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.

⁶⁰Recordar que la RSE es un fin en sí misma al conectar los beneficios empresariales con los beneficios sociales.

⁶¹Abril de 2010, hundimiento de la plataforma petrolífera Deepwater Horizon de British Petroleum (BP) en el Golfo de México, expulsando cerca de 5 millones de barriles de petróleo durante meses (la fuga recién logró sellarse en septiembre). Según expertos, el mayor desastre ecológico de EE UU. Murieron 11 personas y 17 resultaron heridas por la explosión de la plataforma petrolífera. El derrame llegó a cubrir más de 10.000 km², alcanzando las costas del Atlántico, destrozando playas y bancos de pesca. Más de 7500 personas y 2000 voluntarios trabajaron en los esfuerzos de limpieza., Se encontraron más de 1.200 animales muertos en el área del vertido (entre aves, tortugas marinas, delfines y otros mamíferos). Más de 130.000 empleos se verán directamente afectados por el accidente.

En los buenos tiempos, de altos precios del petróleo y de grandes beneficios, BP tenía un Código de Conducta, que, entre otras cosas, decía lo siguiente: “Para prosperar y seguir creciendo, en BP necesitamos contar con la confianza de los clientes, inversores, empleados y de las comunidades en las que operamos. Todos nuestros negocios deben regirse por las estrictas normas éticas establecidas en nuestro Código de Conducta.”

Independientemente del costo económico de este desastre, se puso en peligro la supervivencia de la empresa, situación que requirió un trabajo duro y costoso para volver a las listas de las empresas más responsables donde “disfrutaba” de una muy buena posición.

La compañía, junto con Transocean, Anadarko Petroleum, Mitsui & Co y la aseguradora de BP, Lloyds, tuvo que enfrentar la demanda de EEUU que incluyó cargos por violación de las leyes medioambientales del país. El caso, que afectó a varias jurisdicciones, fue por todos los costos de la limpieza y los daños causados.

En la demanda se aseguró que las corporaciones fallaron en el cumplimiento de ciertas normas⁶², no vigilaron la seguridad ni protegieron a su personal, equipamiento ni los recursos naturales. Estos factores contribuyeron a agravar el vertido.

Este caso dejó en evidencia cómo la reputación corporativa de una empresa se puede derrumbar pese a estar bien posicionada en rankings. En el año 2007, BP fue elegida por el Accountability Rating⁶³ como la empresa más sustentable del año. Tras el desastre ambiental, la firma fue retirada del Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI).

⁶²BP ignoró tres señales de alarma en los instantes previos a la explosión de la plataforma Deepwater Horizon. Solo 51 minutos antes de la explosión, los técnicos de la plataforma se dieron cuenta de que salía más fluido del yacimiento del que se estaba inyectando, un signo de que había gas almacenado en la tubería. Diez minutos después, intentaron detener en vano la bomba de extracción. El crudo seguía ascendiendo por la tubería y la presión con la que salía aumentó de forma extrema. Y a 18 minutos del estallido, en lugar de crudo, comenzó a salir lodo, la presión crecía y, repentinamente, la bomba de extracción se detuvo.

⁶³Ver Tabla 2: Evolución del Accountability Ranking 2007-2008

Otro de los impactos negativos como consecuencia de su mal desempeño fue el “concurso para encontrar un nuevo logo para BP”; un logo más acorde con lo que se estaba pensando de ellos y, como suele pasar con estas cosas, despertando la creatividad de muchos.

A continuación se ilustran algunas propuestas surgidas durante la campaña contra BP:

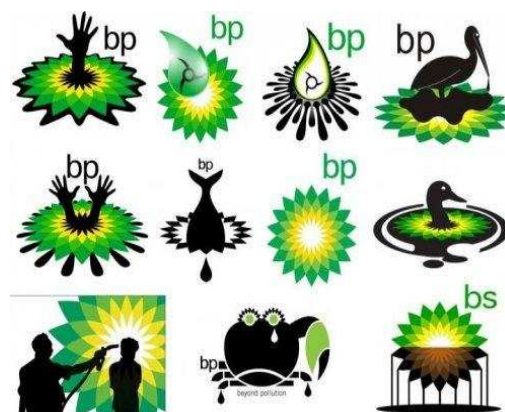


Fig. 5: Concurso para encontrar un nuevo logo para BP

En el año 2007, la periodista Toni Bowers elaboró un ranking un tanto particular: las cinco peores empresas estadounidenses en las cuales trabajar⁶⁴. Las razones que esgrime para su elección constituyen auténticos casos prácticos de lo que no se debe hacer si uno quiere fomentar la RSE en su empresa:

- Home Depot: la cadena de mobiliario y artículos para la construcción ha logrado enojar a numerosos consumidores y empleados. Home Depot se destacaba por el servicio de asesoramiento que prestaban sus empleados calificados. La política de recorte de salarios provocó la huida de los antiguos trabajadores que fueron reemplazados por los actuales sin ninguna formación. Consecuencia: además de las malas condiciones laborales de los nuevos empleados, su falta de preparación repercutió en el servicio (su fortaleza competitiva), lo que ha incidido sobre los pobres resultados de la marca.
- AOL: hace una década era una de las empresas más prometedoras de la red; la realidad es que AOL lleva mucho tiempo sin levantar cabeza. Uno de los problemas ha sido la

⁶⁴Top 5 Worst Companies to Work For, elaborado a partir del listado de Edugree (Edugree proporciona una base de conocimientos para aquellos que buscan ampliar y enriquecer su vida personal y profesional a través de la educación y la promoción profesional).

dificultad que han tenido muchos usuarios de AOL en EEUU que intentaron prescindir de los servicios. Les ha resultado imposible deshacerse de “sus prestaciones”, con cobros no deseados, irregularidades en la cancelación de servicios y varios otros inconvenientes. Los usuarios (los que intentan darse de baja y muchos de los que permanecen contra su voluntad) confían cada vez menos en una empresa que no practica la transparencia en su relación con el consumidor. Una de las denuncias sostenía que AOL entrenaba a sus empleados para que carguen gastos adicionales a las tarjetas de crédito de los que solicitaban cancelar sus cuentas, censurando o despidiendo a aquellos empleados que intentaran hacer prevalecer la ética frente a estas maniobras.

- Best Buy: la tienda de electrónica ha sido denunciada por "inducir" a sus empleados a tomar determinaciones poco éticas. Las acusaciones van desde prácticas éticamente cuestionables hasta la manipulación por parte de sus ejecutivos. Presenta un sistema de gestión poco transparente a la hora de la rendir de cuentas, en donde la culpa tiende a ir hacia abajo, terminando en los empleados. Años y años de quejas se han registrado en www.bestbuysux.org.
- McDonald's: ha sido catalogada por albergar a supervisores incompetentes donde predomina la mediocridad. Sin mencionar las polémicas sobre sus productos poco saludables que han generado varios detractores.
- Verizon: la compañía de telecomunicaciones tiene una política comercial poco clara, que hace que una oferta comercial anunciada como "actualización gratuita" sea, sin embargo, un servicio por el que el usuario paga. Estas políticas resultaron “familiares” a muchos usuarios europeos de telefonía móvil. A esto se suma su falta de integridad en ciertas prácticas empresariales como congelar las pensiones que afectaron la vida de varios empleados para ahorrar gastos de jubilación.

Tanto las grandes empresas como las de mediano y pequeño tamaño (considerar que las pyme constituyen un altísimo porcentaje del sector industrial) todavía centran sus objetivos prioritarios en crear valor y generar beneficios.

Cuando se trata de grandes empresas, los beneficios repercuten en los propietarios y accionistas, mientras que las pequeñas empresas suelen tener mayor incidencia sobre los propietarios y asalariados, que impacta en la comunidad.

La incidencia de la RSE sobre las pequeñas empresas puede ser más decisiva: una corporación que padece un escándalo o puntúa muy bajo en cualquier índice o estudio de sostenibilidad suele tener recursos para contratar profesionales externos y crear departamentos enteros que se dediquen a aplicar políticas de RSE (de forma más o menos acertada).

Cuando se trata de una mediana o pequeña empresa, un escándalo o la falta de previsión en RSE, podría poner en riesgo todo el negocio, ya que no pueden dedicar los mismos recursos que las grandes corporaciones para la “atención” del tema.

El riesgo de no aplicar políticas de RSE

Las grandes corporaciones han sido las primeras en aplicar políticas de responsabilidad social, ya que no sólo disponen de mayores recursos, sino que su imagen está más expuesta y su reputación puede verse dañada por cualquier escándalo que ponga en duda la transparencia e integridad de las políticas que implemente.

En las grandes corporaciones la RSE se ha convertido en estratégica.

Por ejemplo, para las grandes compañías de informática y electrónica del mundo que entre sus usuarios cuentan con un elevado porcentaje de profesionales urbanos concientizados por el entorno, es muy probable que una pobre puntuación de la sostenibilidad medioambiental de sus productos incida en su imagen. Tal es el caso de Apple y su embate hacia el reclamo de un “teléfono ecológico”.

Cuando Apple se vio obligada a destacar en su web que había decidido ser "más sostenible", algo estaba cambiando (aunque en la industria aseguran que no podrán desarrollarse dispositivos plenamente ecológicos si los usuarios no asumen parte del costo). Apple abandonó, a efectos corporativos, la muletilla de "Computer" en su enseña global; en 2008, la marca anunció que se deshacía de la segunda palabra de su marca para hacer frente

a la nueva realidad de la empresa, centrada tanto en la venta de productos de ocio digital como en el tradicional hardware.

Pese a superar el escollo de "Computer" y su connotación, relacionada con una época en que el ordenador personal era una industria ruidosa, cara, autónoma (sin Internet) y mucho más contaminante, la compañía no logró librarse de la publicidad negativa derivada de su "pobre puntuación verde".⁶⁵

La industria ha cambiado, Apple no es "tan pequeña" y ya no existe una rivalidad directa con Microsoft en muchos mercados, aunque el mito continúa vigente. Tanto como el prestigio y la credibilidad de Jobs⁶⁶, tras el crédito ganado en los últimos años con sus características presentaciones de producto.

La campaña galardonada es un sitio web que copia el diseño de la página oficial de Apple, aunque en lugar de la característica manzana oficial aparece una manzana verde mordida.



Bajo ella, la burla de Greenpeace (y uno de los motivos por los que Apple no ha querido arriesgarse a perder simpatía e imagen de marca y comunicar que, a partir de entonces, sería "más verde"): "Amamos a Apple. Apple sabe más sobre diseño "limpio" que nadie, ¿verdad?"

Entonces, ¿por qué los Mac, iPod, iBook y el resto de su gama de productos contiene sustancias peligrosas que otras empresas han abandonado? Una empresa innovadora no debería poner en riesgo la salud de niños en China o India debido a su exposición a utilizar sustancias químicas peligrosas.

⁶⁵Greenpeace llegó incluso a ganar un prestigioso galardón, denominado Webby Award (premio al mejor activista en la Red), por una campaña llevada a cabo en Internet como denuncia a la escasa concienciación medioambiental de una empresa que siempre ha gozado de la simpatía de quienes habían inventado una épica batalla entre Apple y Microsoft.

⁶⁶Steven Paul Jobs (nacido en 1955, San Francisco, California, EE. UU.), co-fundador y CEO de Apple Inc. En enero de 2011, Jobs deja nuevamente Apple por problemas de salud (la primera vez había sido en 2004, regresando ese mismo año), a poco más de un mes de la presentación del iPad 2.

En una carta firmada por Steve Jobs bajo el título de "A greener Apple" ("Una Apple más verde")⁶⁷, la empresa intentó, primero, hacer frente a las críticas de algunas organizaciones ecologistas por no ser líderes en la supresión de sustancias químicas tóxicas en sus nuevos productos, así como por no reciclar agresivamente o adecuadamente sus productos usados.⁶⁸

Jobs anuncia en el comunicado, aunque sólo después de decir que Apple llevaba años haciendo progresos en esta materia "no difundidos debidamente", que la compañía integraría las políticas medioambientales en el núcleo de su estrategia futura.

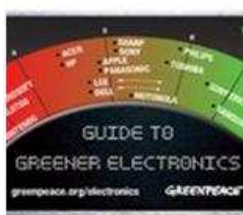


Fig. 6: La lista que Apple temía - las últimas ediciones del informe de Greenpeace sobre la sostenibilidad de firmas informáticas y electrónicas son un alivio para Apple, que ha escalado puestos

Fig. 7: Otros tiempos: campaña titulada "Green my Apple", de Greenpeace en 2006, ante el bajo perfil medioambiental de la firma en ese entonces



Fig. 8: Apple, de la opacidad a la militancia. Apple cuenta incluso con una nueva sección en su página web: "environment"

Se podría decir que Steve Jobs se ha posicionado como consejero delegado de una empresa con mayor influencia mediática y tecnológica en la industria tecnológica y del entretenimiento de lo que muestran sus ventas.

De ahí la trascendencia de su anuncio por una Apple "más verde": en ocasiones, la marca

⁶⁷Un título que contestaba al lema elegido por Greenpeace para forzar un cambio de política de producto en Apple: "Green my Apple, Steve" (haz mi "Apple" más verde, Steve).

⁶⁸Efectivamente, los estudios periódicos difundidos por Greenpeace acerca del empleo de materiales tóxicos y las políticas medioambientales de las principales compañías tecnológicas situaban a Apple en la cola de un listado liderado por Nokia.

actúa como un termómetro de las visiones que pueden convertirse en tendencias para el resto de las compañías.

Lo que Google representa -en cuanto a papel innovador y a polo de atracción del talento personal- en Internet, Apple parece representarlo para el mundo tecnológico tradicional, basado tanto en la fabricación de software como en la de los propios dispositivos.⁶⁹

Como maestros del marketing han llegado esta vez a la conclusión que era mejor contestar de un modo serio a Greenpeace, a través un comunicado del propio Jobs: "Ahora (tras explicar que Apple ya lleva a cabo políticas de reciclaje y emplea menos materiales peligrosos que empresas de su competencia) me gustaría explicarles qué estamos haciendo para eliminar materiales químicos tóxicos de nuestros nuevos productos, así como para reciclar nuestros viejos dispositivos."

No resulta extraño que Apple, en sus recientes presentaciones de producto, anuncie algunos progresos en este sentido. Sería la primera vez que el mercado global y para todos los públicos de lo "cool" mezcla las ventajas del iPod o el iPhone con su inocuidad y respeto hacia el medio ambiente.

Históricamente, Apple ha adoptado medidas y procesos para el desarrollo de productos que, posteriormente, se han adaptado al resto de la industria, en muchas ocasiones tras pasar por el filtro de Microsoft.

El ejemplo anterior es paradigmático y fue vivido por una empresa que parece haberse mantenido inmune a la mala imagen: Apple. Sin embargo, la empresa tuvo que afrontar una mala clasificación de sus productos en un estudio de Greenpeace⁷⁰, que medía la seguridad y el respeto medioambiental de los productos de 14 fabricantes electrónicos.

⁶⁹En el pasado, Jobs no dudó en llevar a juicio a, por ejemplo, un joven bloguero estadounidense que reveló pistas acerca de un nuevo producto de la compañía sin el consentimiento expreso de ésta. Apple practica el misterio antes del lanzamiento de sus nuevos productos, que son desvelados por Jobs ante un auditorio abarrotado de periodistas y seguidores incondicionales.

⁷⁰"Your guide to green electronics", una guía para indicar a los consumidores en qué posición se encontraban los principales fabricantes.

Lo cierto es que las ventas del iPhone no fueron precisamente mal (por el contrario, registraron récords de ventas); parece que, en este caso, la controversia con Greenpeace no logró dañar la imagen de la marca.

Existen otros casos de falta de aplicación de políticas de RSE (o deficiencias en su aplicación) que han incidido sobre la imagen de grandes compañías:

- Mattel y las partidas de juguetes tóxicos fabricados en China: la mayor juguetera del mundo se adelantó a las acciones legales de organizaciones de consumidores y gobiernos con la "autocrítica" y el anuncio de retirada masiva de todos sus productos con sustancias contaminantes y peligrosas para los niños (pintura con plomo e imanes fácilmente desprendibles). Una respuesta global para intentar salvar una imagen, también, global.
- Timberland y el escándalo con su proveedor chino Kingmaker: la empresa asiática explotaba a sus trabajadores con más de 60 horas semanales de trabajo y sueldos de 55 euros al mes, además contaba con trabajadores menores de 16 años en su personal. Los clientes de Timberland suelen tener sensibilidades distintas a las mostradas por Kingmaker.
- Wal-Mart y sus políticas laborales y sociales: pese a la comercialización de productos orgánicos y al esfuerzo medioambiental llevado a cabo en sus operaciones y centros comerciales estadounidenses, la imagen de Wal-Mart sigue siendo tan polémica como siempre. Sus políticas laboral y salarial son las principales culpables.
- Las compañías de comida rápida estadounidenses, con McDonald's como estandarte, y la mala imagen de su producto: la tasa de obesidad de las minorías étnicas en EEUU es alarmante desde hace años, mientras continúa aumentando la tasa de obesidad en todo el mundo. La comida rápida está en la mira de la sociedad y los gobiernos, incluido el de EEUU.
- Corrupción en la cúpula empresarial de Hyundai-Kia: la empresa utilizó influencia y sobornos para ganar contratos y favores empresariales. Tras el escándalo, la empresa pretendió mejorar su imagen con la donación de más de 800 millones de euros a acciones sociales y de caridad.

- Starbucks y su polémica con Oxfam International: pese a vender productos con una buena relación precio-calidad y haber desarrollado sus propias normas para garantizar que productores de café y proveedores sean tratados con garantías (C.A.F.E. principles, Coffee and Farmer Equity), Starbucks ha tenido que esforzarse desde 2006 para que su imagen no saliera dañada de un cruce de recriminaciones con la ONG Oxfam (Intermón Oxfam en España). Según Oxfam, Starbucks no jugaba limpio con los proveedores etíopes, al haber impedido que pudieran explotar nombres de café etíope como marca registrada en EEUU.



Fig. 9: Starbucks y su cadena de valor

Starbucks se defendió alegando que pagaba a sus proveedores por encima del precio de mercado e invertía más que cualquier otra empresa o institución del sector en el bienestar de los pequeños productores.

Resumiendo, se trata únicamente de algunos ejemplos que muestran cómo las políticas de una empresa pueden dañar la reputación, aunque se parta de una percepción muy positiva por parte de los consumidores (ejemplos de Starbucks, Timberland y, sobre todo, Apple).

Estos casos reflejan la importancia de crear y mejorar el ambiente de trabajo (por supuesto, dando por sentado que la empresa se basa en principios éticos), a través de la adopción de políticas tendientes a implementar las mejores prácticas en materia de gestión y organización de recursos humanos, en un esquema de comunicación y participación que aliente la creatividad y los valores culturales de la empresa.

Caso Aon Risk Services Argentina

Para el 20 aniversario de la compañía, los ejecutivos decidieron manifestar su agradecimiento a la sociedad que los había acompañado en esos años exitosos a nivel corporativo. Luego de analizar las alternativas basadas en las necesidades tradicionales (salud, educación y alimentación) se decidieron por lo que siempre consideraron como su activo más importante: su personal. Bajo el lema “destinar tiempo y talento”, la empresa se puso en contacto con la Fundación Banco de Alimentos y motivó a sus empleados a que

durante su horario laboral (talento) destinaran algunas horas (tiempo) a clasificar productos. Para aprovechar mejor ese tiempo, se puso a disposición del personal el transporte que lo trasladaba de ida y de regreso a la oficina.

Esta experiencia generó importantes repercusiones a nivel organizacional, social y humano. Fue una decisión –y tarea- de la que participaron todos: se conformó (y desarrolló) un equipo responsable de la coordinación de un programa de responsabilidad social, se articuló el voluntariado corporativo y, algo fundamental, esta actividad logró integrarse al core business de la organización.

Iniciativas como la que acabamos de mencionar modifican la realidad de sectores más vulnerables (pobreza, marginalidad) aportando una mejora en su calidad de vida que, en definitiva, repercute en toda la sociedad.

Por aquí pasa la ayuda genuina que pueden brindar las empresas a través de ideas y soluciones innovadoras que sean sustentables y perduren en el tiempo.

Inferimos, entonces, que el conocimiento y tiempo que puedan donar los empresarios es mucho más valioso que el aporte de dinero que puedan hacer.

Caso Warren Buffet y la fundación Gates

En el año 2006 se produjo una de las noticias más impactantes: uno de los hombres más ricos del mundo, Warren Buffet (gurú de las finanzas, inversor y presidente de la aseguradora Berkshire Hathaway) decidió ceder el 85% de su fortuna –44.000 millones de dólares- a causas humanitarias, entregando gran parte de esa donación –unos 30.000 millones- a la fundación Gates que alcanzó así un patrimonio de 60.000 millones de dólares, cuadruplicando el presupuesto anual de la ONU. La fundación está dedicada a combatir enfermedades que afectan masivamente a los pobres.

Uno de los hechos destacables de la acción de Buffet fue que entregó su fortuna a otro hombre, sin pedir reconocimiento a su nombre.

Esta increíble donación se produjo luego de que Bill Gates, el “mago” de la computación, anunciara que dejaría la conducción de Microsoft para dedicarse de lleno a su fundación.

Buffet volvió a ser noticia en 2010, ya que había prometido donar el 99% de su fortuna a obras caritativas y así lo está haciendo, entregando “refuerzos” cada año.

Todo un ejemplo a seguir. El mensaje de ambos empresarios es que la RSE debe convertirse en hechos; para ello, invierten sus fortunas y, en el caso de Gates, su tiempo.

Capítulo 5 - La sustentabilidad como generadora de valor

La RSE va estrechamente ligada al concepto de "desarrollo sostenible", un término que nació en 1987 en la Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU y que han definido como "aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la posibilidad de que las generaciones futuras puedan atender las suyas."

La sustentabilidad constituye un capítulo de la RSE o, por el contrario, es un espacio más amplio que incluye a la RSE? La inversión en energías renovables y la infraestructura inteligente está en auge. Esta revolución presenta enormes oportunidades para las asociaciones de negocios.

Hasta hace poco tiempo, la sostenibilidad no era una preocupación para las empresas cuyo foco estaba centrado en la generación de beneficios. Ahora, en la era de globalización, las empresas multinacionales y locales ya no son capaces de llevar a cabo prácticas destructivas e inmorales, tales como la contaminación del medio ambiente, sin despertar una reacción negativa por parte del público en general. El mundo es un lugar cada vez más pequeño; la tecnología ha reducido las distancias, todo parece más cercano. Ya no es suficiente cumplir la ley y dar ganancia a los inversores, quienes, por otra parte, están cada vez más preocupados por el medio ambiente y los problemas sociales.

Los impactos ambientales de la actividad empresarial son rápida y fácilmente identificables. La demanda de un comportamiento responsable con el entorno natural es una de las primeras voces que se alzó a favor de la RSE y uno de los movimientos más potentes y organizados de la sociedad: el cuidado del medio ambiente ya no es una opción para las empresas.⁷¹

Hay dimensiones en las que el rol de diversas instituciones se limita a observar y proteger; como en el caso de los recursos naturales, cuya preservación es una manera de garantizar el acceso a los mismos en el futuro.

⁷¹La presión de las ONGs ha sido crítica en este ámbito

Con la atención creciente de los medios, la presión de las organizaciones no gubernamentales y el rápido intercambio de información a nivel global, hay una fuerte demanda de la sociedad civil, consumidores, gobiernos, corporaciones y otros actores para llevar a cabo prácticas de negocio sostenibles. Por otra parte, con el fin de atraer y retener a los empleados y clientes, las empresas están empezando a darse cuenta de la importancia de incorporar estas acciones a su actividad.

Casi de manera imperceptible (pero con una diferencia apreciable en su efecto) en Argentina, en adhesión concreta a la propuesta del Pacto Global de NU, varias empresas alientan el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.



Fig.10: Necesidad de cuidar el medio ambiente

De esta manera incorporan energías renovables a su política de Responsabilidad Social Empresarial revitalizando el concepto de empresa y otorgándole a ésta una dimensión económica, social y medioambiental amplia e integradora.

Incorporación de prácticas sustentables a la política de RSE

Empresas nacionales y transnacionales reconocidas como Unilever, la bodega Navarro Correas y Arcor incorporaron estos conceptos. Siguiendo la línea de definición de RSE, han incluido voluntariamente su preocupación social y medioambiental en las actividades comerciales correspondientes.

Tal es el caso de la bodega mendocina Navarro Correas, que emprendió la puesta en funcionamiento de una batería de colectores solares de agua caliente sanitaria (que generan 1.300 litros diarios) en una escuela rural del desértico departamento de Lavalle.

Por su parte, la multinacional Unilever instaló paneles fotovoltaicos de 2.250 vatios de potencia en su planta de jabón en polvo de Gualeguaychú. No lo hicieron por economía, porque el Watt le salió casi seis dólares, sino por una iniciativa de empezar a incorporar tecnología que disminuya su huella de carbono. Y si invierten en esto, ganan en imagen. La instalación no utiliza baterías de las que algunos recelan debido a los problemas para su

disposición final, sino que tiene un inversor -Sunny Boy- que despacha toda la corriente que genera a la red eléctrica interna de la fábrica.

En su ingenio azucarero La Providencia (Tucumán), el Grupo Arcor reemplazó totalmente el gas natural por bagazo -un recurso renovable- como combustible para sus calderas. Así, se convirtieron en la primera empresa privada argentina en ingresar al mercado voluntario de bonos de carbono.

Una nueva sucursal de una cadena de comida rápida en Pilar (Buenos Aires) ha sido realizada de manera inteligente y basada en estos postulados. Tiene equipos de aire acondicionado y calefacción de alta frecuencia con economizadores en función de las concentraciones de CO₂. Un generador eólico le permite generar energía eléctrica utilizando el viento como única fuente de alimentación. El agua proviene de la lluvia y de lavamanos; para su uso, es tratada previamente y se utiliza en la descarga de servicios sanitarios. Controladores automáticos de iluminación exterior. Para la iluminación exterior e interior utilizan LEDs. Los techos y paredes están aislados, logrando menor pérdida térmica. Válvulas automáticas, asegurando el uso justo y necesario del agua potable. La vegetación es autóctona, sin consumo de agua de riego.

Las empresas argentinas encuentran dos obstáculos principales para promover la adopción de las energías renovables como variante de las acciones de RSE: por un lado, dependen de la voluntad de aplicarlas que tenga cada empresa en particular; por otro lado, son “tentadas” por el bajo costo de la energía convencional en Argentina (subsidios).

Saben que invertir en energía sustentable tiene una relación costo-beneficio incierta y no todas están dispuestas a correr ese riesgo.

Aun así, parecería que la responsabilidad planteada ha sido asumida seriamente y la inclusión de energías renovables por parte de las empresas continúa en desarrollo. A los ejemplos mencionados se suman las tratativas en curso con empresas mineras que buscan incorporar energía solar a sus operaciones. Vemos, entonces, como las empresas hacen su aporte desde su lugar y dentro de sus posibilidades.

En el contexto internacional, las firmas con un alto compromiso con la sustentabilidad obtuvieron promedios de rentabilidad un 15% superior en 16 de 18 industrias, entre mayo y noviembre de 2008⁷².

Encontramos a Procter & Gamble con su Supplier Environmental Scorecard. La empresa que sostiene que sus marcas “tocan la vida de las personas” cuatro mil millones de veces cada día, ha lanzado una tarjeta de puntuación de sostenibilidad del medio ambiente y proceso de calificación para cerca de 400 de sus proveedores clave en 30 países.

El objetivo es evaluar la huella que dejan los proveedores en el medio ambiente y fomentar la mejora continua mediante la medición de uso de la energía, el uso del agua, eliminación de residuos y las emisiones de gases de efecto invernadero.



Fig. 11: P&G y su Supplier Environmental Scorecard

P&G espera que el trabajo realizado en el desarrollo de este sistema pueda sentar las bases para un estándar de la industria. El cuadro de mando será de "código abierto" para su adopción por parte de cualquier organización que ayude a promover una discusión de trabajo y evaluar los procesos de la cadena de suministro en las industrias.

Otra lectura interesante está relacionada con Google Green, una apuesta comprometida con las energías renovables cuyo propósito es reducir su huella de carbono mediante la compra directa de grandes cantidades de energías renovables a largo plazo.

Para ello ha firmado un acuerdo para la adquisición de 114 megavatios de energía eólica durante los próximos 20 años, generados en la planta Next Era Energy Resources Story County II en Iowa.

Esta energía es suficiente para cubrir las necesidades de varios de los centros de proceso de datos del motor de búsqueda de Internet.

⁷²Fuente: Nowa, consultora latinoamericana pionera en la gestión integral que promueve el desarrollo y acompaña proyectos impulsados por energía proveniente de fuentes renovables.

El compromiso a largo plazo de Google también permitirá que su proveedor construya nuevas instalaciones para la generación de energías limpias.



Fig. 12: Google green, una apuesta comprometida con las energías renovable

Debido a las elevadas necesidades de energía eléctrica, la empresa se propone adoptar actuaciones de gran envergadura a largo plazo para apoyar el desarrollo de las energías renovables y así lo ha manifestado Urs Hoelzle⁷³: “Nuestro compromiso de compra de elevadas cantidades de energías limpias a largo plazo ofrece a nuestro proveedor de energía eólica la certeza financiera necesaria para construir nuevos proyectos”

Con esta iniciativa de financiación, Google contribuye a mitigar una de las principales dificultades que encuentran las empresas de energías renovables para la expansión del sector: financiamiento a largo plazo.

La integración de prácticas sustentables a la política de Responsabilidad Social Empresarial es una nueva realidad. Las empresas que se preparen y tomen ventaja de ello, seguramente prosperarán. De no hacerlo, su futuro es incierto.

Es interesante observar cómo se ha incrementado a lo largo de la última década la cantidad de inversores en el mundo que adhieren activamente a la importancia de actuar de manera responsable en temas ambientales, sociales y de gobierno.

Además, y quizás más importante, se ha visto a empresas globales dar un paso adelante y confirmar la importancia de ser un ciudadano corporativo responsable y su trascendencia para la protección y la creación de valor para los accionistas.

⁷³Urs Hoelzle, vicepresidente senior de operaciones de Google

Recientemente, se han llevado a cabo investigaciones sobre cómo las empresas ven su papel en esta evolución y entender el abordaje de las principales industrias en función de su realidad, coyuntura y capacidad.

Las opiniones varían según la industria y están unidas a la premisa de que ser una compañía responsable es bueno para los resultados. Todas, de alguna manera, han integrado la sostenibilidad a sus negocios.

Los testimonios proceden de las propias empresas, reflejados en docenas de informes de RSE. Si bien estas menciones no significan que estas empresas sean un modelo vivo por informar sus acciones de RSE, sirven para ilustrar la creencia de expansión de este concepto que se ha convertido de vital importancia para el negocio de las empresas y que la transparencia de la información es uno de los “precios” que deben pagar para hacer negocios hoy en día.

Para el caso de industria de TI, compañías como Intel, HP, Dell y Xerox coinciden en que el hecho de haber incorporado a su estrategia corporativa objetivos de índole social y, en particular, de sustentabilidad, les ha permitido crear valor no sólo para sus accionistas y la sociedad sino también para la marca. Un gran porcentaje de sus inversiones se destinan a la utilización eficiente de la energía y, como consecuencia, reducir costos.

Paralelamente a estas iniciativas también colaboran en cuestiones como la mitigación del cambio climático, enriquecer la educación y mejorar la salud, proporcionando soluciones que transforman la manera en que la gente vive, trabaja y se conecta.

La industria de Telecomunicaciones plantea una realidad similar. Operan en un mercado que se caracteriza por el cambio vertiginoso y permanente. Para ellas, la innovación es clave para sobrevivir. Así lo confirman dos de sus exponentes, AT&T y Verizon, que entienden que la sostenibilidad va más allá del cuidado del medio ambiente; involucra una serie de iniciativas que fortalecen a su negocio y a la comunidad. Esto deriva en la generación de un círculo virtuoso (más consumidores, más opciones, más ingresos).

Debido a las características del mercado en que se mueven, estas industrias son menos propensas a identificar los temas de sostenibilidad como esencial para su éxito futuro, algo que las diferencia de sectores como la Energía cuya planificación es a largo plazo.

Shell y Exxon Mobil, también incorporaron a sus planes de negocio temas como el cuidado por la seguridad, por el medio ambiente y un comportamiento socialmente responsable. Aseguran que el desarrollo sostenible funciona mejor cuando se lo integra a las decisiones del negocio en etapas tempranas (considerando las estrategias a largo plazo propias de esta industria). El hecho de incorporar consideraciones de sostenibilidad a sus operaciones les permite hacer frente a complejos desafíos de manera eficaz y satisfacer las crecientes necesidades energéticas de manera responsable.⁷⁴

En Alimentos y Bebidas, la táctica parece estar más enfocada en fortalecer la marca. Tal es el caso de Coca Cola y Kraft, para quienes la fortaleza y la sostenibilidad de su marca están directamente relacionadas con su “licencia social” para operar, algo que deben ganar todos los días cumpliendo sus compromisos ante clientes, consumidores, socios, inversores, comunidades y socios.

Consideran a la sostenibilidad como parte de todo lo que hacen y actúan con la mirada puesta en las generaciones futuras, impulsando el crecimiento empresarial y creando un mundo más sostenible.

En una línea similar se mantiene la industria de productos y servicios (Procter & Gamble, Nike, Wal Mart, Kimberly Clark Corp.) que ven a la sostenibilidad como un camino de gran alcance para la innovación y crucial para sus estrategias de crecimiento.

Empresas como Dow Chemical encuentran en el desarrollo sostenible una oportunidad para aprovechar los nuevos mercados que crean valor para sus clientes, consumidores y el

⁷⁴En contraposición a estos preceptos, es un hecho que esta industria nos remite desastres ambientales que causaron daños irreparables. Ameritaría un análisis especial para entender cómo cuadran la teoría y la práctica en este caso.

planeta. Así como Ford (automotriz) y Pfizer (farmacéutica), cuyas acciones intentan lograr ambos objetivos: creación de un negocio fuerte y construcción de un mundo mejor, entendiendo que no deberían ser contrapuestos.

En Caterpillar (Bienes de Capital) también hacen del desarrollo sostenible una manera de hacer negocios. En 2007, se propusieron metas audaces para el año 2020 que no abandonaron ni aún frente a las crisis económico-financieras de los últimos años porque, simplemente, no era una opción.

Es decir, no se trata de una moda pasajera que se practica en época de bonanza, sino de un compromiso serio y una verdadera oportunidad. De hecho, la recesión económica ha ayudado a colocar a la sostenibilidad en el centro de su estrategia: muchas iniciativas han surgido a partir de las crisis en donde las empresas se vieron obligadas a replantear su estrategia para generar nuevas fuentes de valor y, en consecuencia, perdurabilidad. Lograron ver una alternativa que crea y captura valor para la empresa y su entorno.

En esta línea de pensamiento, General Electric, sostiene que las empresas exitosas sólo pueden crear soluciones a algunos de los problemas más difíciles del mundo trabajando en colaboración. Es decir, deben participar -con las comunidades, los gobiernos, los clientes y entre ellas mismas- porque el statu quo no es algo negociable. No sólo es posible que un líder de negocios global sea un buen ciudadano, sino que es un requisito.

Complementando esta visión de hacer negocio, Xcel Energy (empresa de energía con sede en Minnesota) ha decidido incluir indicadores de sustentabilidad a los objetivos de sus ejecutivos y pagar incentivos por desempeñar un buen comportamiento. Holanda también presenta algunos casos que vinculan la compensación de los ejecutivos a lo social, la ética y el medio ambiente (incluyendo satisfacción de consumidores y empleados): ING, Akzo Nobel (compañía química), DSM (grupo dedicado a las ciencias de la vida), TNT (operador de correo electrónico), entre otros.

Hubo un caso en que la vinculación del salario a la sostenibilidad fue utilizada para justificar decisiones de gestión potencialmente controversial. El gigante petrolero Royal Dutch Shell “reveló” acerca de desarrollo en recursos de las arenas petrolíferas canadienses que los impactos medioambientales y sociales están siendo “activamente” gestionados y puntualizaron que el desempeño en el desarrollo sostenible es una característica clave de sus objetivos de gestión y remuneración. Una vez más las petroleras en el centro de la polémica.

Esta estrategia de incentivos al buen comportamiento aún es incipiente; los (buenos) ejemplos siguen siendo bastante escasos y está claro que queda mucho trabajo por hacer para fortalecer su implementación.

Los debates sobre la gobernanza empresarial y la rendición de cuentas a raíz de la reciente crisis financiera global pusieron de relieve la importancia crucial de la política de remuneración del personal directivo como medio para influir en su comportamiento. Los informes y las iniciativas mencionadas anteriormente apoyan este razonamiento, al revelar que la gestión de los paquetes de remuneración es reconocida como un arma cada vez más importante para alcanzar objetivos de sostenibilidad.

No obstante ello, para lograrlo se necesita el compromiso de las direcciones y de los stakeholders, reportes confiables de desempeño e inversión inteligente que reconozca a las soluciones sostenibles como motor principal del desarrollo industrial y económico en las próximas décadas.

Reforzando esta tendencia, aparece la Norma ISO 9004⁷⁵ con una propuesta objetiva de los sistemas de gestión que se consideran más exitosos y redituables y que marcan el camino hacia la excelencia y la calidad en la gestión de la empresa (ahora centrada en la sustentabilidad y desplazando al que fue su foco hasta hace poco tiempo: la performance). Por lo tanto, se anuncia una nueva etapa en la que las empresas buscan lograr el éxito sustentable y a largo plazo como objetivo principal y entienden a los stakeholders como

⁷⁵Norma ISO 9004:2009, “Managing for Sustainability – A Quality Management System Approach”

participantes y socios en la creación de valor.

De esta manera, la finalidad de la actividad empresarial ya no será la de maximizar –no importa cómo– la ganancia del accionista sino la de crear valor, que luego se distribuirá entre los stakeholders en forma de remuneraciones (empleados), productos e innovaciones (sociedad, clientes), impuestos y tasas (estado), utilidades (accionistas), trabajo y desarrollo (proveedores), etc.

En este esquema, la sociedad, los vecinos, los empleados, el Estado, los accionistas y demás stakeholders deben ser respetados y tienen derecho a que sus intereses sean considerados en las decisiones de la empresa.

Este próximo período contempla la promoción y protección del medioambiente y de la sociedad como estrategia de competitividad y éxito. Es el futuro de la sustentabilidad; no hay otro posible si queremos llegar a disfrutarlo.



Fig. 13: La sustentabilidad vista desde los negocios

Los costos de una política industrial más ecológica

Los consumidores todavía no están listos para pagar más por productos ecológicos pese a la presencia de una mayor concienciación por el medio ambiente⁷⁶. Se resisten a pagar el costo de evolucionar hacia lo ecológico (“cost of going green”).

Es decir, al consumidor le parece bien hasta, incluso, criticar a Apple si no está haciendo sus mejores esfuerzos para que sus productos sean más ecológicos, aunque no está dispuesto a pagar por ello.

⁷⁶Artículo de Reuters que resume las conclusiones de una cumbre desarrollada en París en 2007 e integrada por especialistas en medio ambiente, tecnología, medios de comunicación y ejecutivos de telecomunicaciones

Es una paradoja, ya que la gente empieza a darse cuenta de que no se trata de una moda, sino que es absolutamente necesario. Aquí se pone de manifiesto la necesidad de una actitud responsable también por parte de los consumidores.

La industria trabaja en numerosas ideas para ahorrar energía, incrementar el reciclaje y emplear materiales más respetuosos con el medio ambiente, aunque estas medidas "no podrían ser completamente integradas si los consumidores no aceptan al menos parte de los costos. Si el individuo no está dispuesto a pagar un poco más por el medio ambiente, nadie puede esperar que la industria sí lo haga".⁷⁷

Eclosión de la preocupación medioambiental

Dirigentes de la industria del entretenimiento digital han declarado su sorpresa ante la rapidez con la que ha emergido como preocupación esencial el respeto por el medio ambiente.

Además del ejemplo paradigmático de Steve Jobs, otros ejecutivos, como Miles Flint, presidente de Sony Ericsson, aseguran haber sido consultados insistentemente en los últimos tiempos acerca de la existencia o implantación de políticas medioambientales en la empresa de telefonía móvil que dirige. Allá por 2007, Flint sostenía: "No creo que veamos la llegada al mercado de un teléfono ecológico"⁷⁸ rápidamente."



Fig.14: Aplicaciones “verdes” para teléfonos inteligentes (smartphones) como el caso del iPhone, ofrecen información para reducir la huella ecológica. La aplicación Locavore permite localizar y comprar frutas y verduras orgánicas en un ámbito local, evitando el impacto del transporte de los alimentos y apoyando económicamente a la comunidad.

⁷⁷Russell Ellwanger, directivo de Tower Semiconductor.

⁷⁸El teléfono ecológico, definido como un dispositivo que emplea materiales reciclables y que evita cualquier sustancia peligrosa para el medio ambiente, los trabajadores o los consumidores.

No obstante ello, Flint coincide con Jobs en la importancia de eliminar las sustancias más peligrosas y aumentar el reciclaje de componentes electrónicos e informáticos.

Por su parte, Fujitsu Siemens⁷⁹ va más allá cuando asegura que el 98% de los materiales de sus dispositivos ya han sido tratados para el reciclaje, la reutilización y la recuperación de energía. Incluye en esta afirmación a los contaminantes tubos de rayos catódicos (CRT) que encontramos en todos los televisores y monitores informáticos con tecnología de tubo, abandonada por la industria en favor del todavía costoso plasma y, sobre todo, del cristal líquido (LCD, con tecnología TFT).

El plástico orgánico y la iluminación orgánica también muestran un futuro prometedor en este campo, al reducir la contaminación todavía presente en el empleo de plasma y LCD-TFT. Fujitsu Siemens también recicla plásticos procedentes de ordenadores, servidores y máquinas expendedoras.

Tower Semiconductor, empresa que fabrica procesadores en Israel, ha centrado su esfuerzo para reducir la huella de carbono de la compañía en el empleo de energía: "a mayor reducción de la cantidad de energía que empleamos (durante la fabricación), más respetuosos con el medio ambiente somos", sostiene su CEO, Russell Ellwanger, quien también cree que "la capacidad para reducir el consumo conduce a la innovación."

Un ejemplo de falta de eficiencia que aún no se ha logrado solucionar es el escaso reciclaje de móviles. Por su tamaño y su estrecha relación con las tecnologías de la información, las industrias informática y electrónica juegan un papel importante en el impulso mundial de políticas de reciclaje adecuadas, así como en la eliminación de materiales contaminantes o peligrosos para la salud.

Incluso centrándose únicamente en el caso de la telefonía móvil, una tecnología extendida en todo el mundo que hace 15 años no existía, se puede observar la importancia que pequeños cambios emprendidos por la industria podrían provocar.

⁷⁹Empresa conformada por la japonesa Fujitsu y el grupo industrial alemán Siemens

Sólo en España, a principios de 2007, existían entre 25 y 30 millones de celulares en desuso, guardados en el cajón. Estimando una vida media de 16 meses por cada dispositivo, en el año 2006 se vendieron 20 millones de móviles (casi el 50% de la población del país), previendo un alcance similar de ventas para el 2007.⁸⁰

Las cifras del reciclaje de móviles en España resultaron:

- Tragamóvil, la mayor iniciativa de reciclaje en España, gestiona una red de 600 puntos de recolección de contenedores colocados en tiendas de telefonía, locales comerciales, servicios técnicos, puntos de recolección de residuos y universidades, entre otros emplazamientos.
- Desde su puesta en marcha en 2003 hasta el 2007 se han reciclado 750.000 kilos de chatarra celular, equivalentes a 6 millones de móviles.

La realidad es que las unidades se renuevan pero no se reciclan; más del 90% de los componentes de un móvil son reutilizables: el 58% es plástico; el 17%, vidrio; el 25%, metales como hierro, cobre, plata e incluso oro. Las baterías son el componente más contaminante, al contener elementos potencialmente dañinos para el medio ambiente como el cadmio, el litio y metal hidruro.

Es un tema que preocupa y está en estudio, fundamentalmente, por el crecimiento acelerado que presenta la cantidad de equipos actuales y futuros. Aunque puede haber otros intereses en juego, como se describe a continuación.

Cuando existen otros intereses en juego

Las baterías empleadas en dispositivos como teléfonos móviles o reproductores MP3 emplean un material cada vez máspreciado: el coltán, abreviatura del material extraído de la mezcla mineral de columbita y tantalita, capaz de crear un material extremadamente ignífugo, conductor y resistente. Su extracción es destinada mayoritariamente a la telefonía móvil (aproximadamente, la mitad de la producción mundial).

⁸⁰Fuente: Asimelec (la patronal española que agrupa a los fabricantes y operadores de telefonía móvil)

El coltán genera una alta carga eléctrica y permite aumentar la resistencia de las baterías, que también aumentan su tiempo útil. Su producción se concentra en un 80% en África y su gran demanda, así como su carácter estratégico, provocó que su precio se disparara hasta los 300 euros por kilogramo.

Numerosas contiendas por su control desencadenaron en conflictos armados todavía latentes en países productores como la República Democrática de Congo, antiguo Zaire. Un ejemplo que ha pasado prácticamente desapercibido en lo que conocemos como Occidente: la Segunda Guerra del Congo.

Como ocurre habitualmente, los consumidores de los países más ricos desconocen casi unánimemente la existencia de materiales como el coltán y los conflictos que la lucha por su control y comercio mundial pueden desencadenar en los países más pobres. Y resulta muy poco probable encontrar alguna encuesta en los países desarrollados que pregunten al universo de personas consultadas: qué es el coltán; si sabe para qué sirve; etc.

Sustentabilidad: un compromiso de todos

Parece redundante aclarar que los productos diseñados teniendo en cuenta su rendimiento económico y social no tienen por qué ser inferiores a las versiones que pretenden sustituir. Sin embargo, no siempre sucede.

Los expertos subrayan que, si tienen menos prestaciones u obligan a renunciar a atributos que aportan comodidad u otros intangibles, los consumidores se encontrarán ante un dilema: todos estamos de acuerdo con proteger el planeta a largo plazo, pero no a cambio de perder calidad de vida usando productos inferiores, aunque sean más ecológicos.

El esfuerzo ecológico no debería equivaler a ceder prestaciones y calidad en nombre de la sostenibilidad, ya que muchos consumidores permanecerán fieles a productos y servicios convencionales a corto plazo, si los perciben como más convenientes. Es decir, está demostrado que los usuarios “están con la ecología” si no pierden ventajas cotidianas. La solución está en desarrollar productos ecológicos con las mismas o mejores prestaciones que sus competidores. Este sería, al menos, el modo más inequívoco de superar el dilema.

Varios ejemplos ilustran cómo los productos supuestamente más sostenibles no se afianzan en el mercado si no compiten en conveniencia, calidad o prestaciones con sus alternativas tradicionales:

Las bolsas ruidosas de Frito Lay

En marzo de 2010, Frito Lay presentó su producto SunChips con bolsas biodegradables a través de una agresiva campaña publicitaria.

La sorpresa fue que la bolsa resultó demasiado ruidosa para los clientes que se quejaron por la “molestia”, olvidando su carácter biodegradable (ventaja ecológica). La lección confirma lo expuesto anteriormente: los productos ecológicos no deben tener peores prestaciones que su alternativa convencional.



En 2011, esta vez sin tanta publicidad, Frito Lay hizo un nuevo lanzamiento introduciendo otras bolsas biodegradables que lograron la aceptación del público.

Transparencia en el consumo energético

Otro episodio que podríamos citar es la protesta de los vecinos del condado de Marin (al norte de San Francisco) para que no se instalaran contadores eléctricos inteligentes, pese a que la transparencia en el consumo energético de los hogares podría aumentar la eficiencia. Al parecer, los vecinos de Marin –en su mayoría, con un buen pasar y considerados progresistas-, temían que los nuevos contadores violentaran su derecho a la intimidad, aunque también se alegaron posibles efectos sobre la salud debido a las ondas electromagnéticas de los dispositivos.

La duda es inevitable: ¿no se trata del derecho a mantener el egoísmo a corto plazo -consumir en casa tanta energía como queramos-, mientras a la vez apoyamos causas ecologistas a largo plazo, siempre que no afecten nuestra vida diaria?

Energía eólica sí, pero bien lejos

Comunidades en todo el mundo -Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia- se quejan del ruido e impacto visual de los molinos eólicos, cuando se los instala en las cercanías o en

lugares que, supuestamente, afectan la vista del paisaje⁸¹



Fig. 15: Energía “verde” con molinos eólicos

Entonces, parecería que los molinos eólicos y el resto de energías renovables tienen lugar entre nuestras prioridades siempre y cuando estén bien lejos (en lo posible, en otro país), no generen ninguna molestia (como ruido) y, sobre todo, no impliquen un aumento en el precio de la energía.

Insatisfacción permanente

El rango de autonomía de los nuevos autos íntegramente eléctricos supera con holgura los 100 kilómetros, distancia que cubre buena parte de los trayectos cotidianos. Y hay modelos, como el futuro Model S de Tesla, que aumentan su rango con una carga hasta los 480 kilómetros.

Ahora bien, no importa que los estudios reflejen que la mayoría de trayectos cotidianos realizados por la mayor parte de conductores habituales se producen en distancias cortas interurbanas, donde predomina el acceso a tomas de energía y es fácil solucionar cualquier emergencia, llegado el caso (por supuesto, estamos hablando de países desarrollados).

Lo que predomina es el fenómeno conocido como "ansiedad de rango" (de "range anxiety"), o miedo a quedarse sin energía en algún lugar aislado, supuestamente el principal escollo que afronta la nueva generación de estos automóviles.

Independientemente que el rango sea de 160 o 480 kilómetros, un considerable número de usuarios sigue pensando que el riesgo de quedarse sin electricidad en algún lugar inhóspito es demasiado grande para ellos.

Pese a que la alternativa consista en usar un automóvil con motor de combustión interna, que funciona con un combustible contaminante -y generador de inestabilidad en el mundo,

⁸¹A pesar de haber superado los estudios de impacto medioambiental y haber aclarado en reiteradas oportunidades que no implica daño algunos al ecosistema de la zona, residentes de Cape Cod y Hawaii han obstaculizado ambiciosos proyectos eólicos que pretenden producir energía en localizaciones costeras especialmente ventosas.

por no hablar de su agotamiento o "peak oil"⁸² - y cada vez más caro.

Cuestionar duramente a la energía nuclear, y mirar hacia otro lado con el carbón

Tras la explosión de la central nuclear japonesa Fukushima⁸³ se sucedieron protestas en todo el mundo contra la energía nuclear por su supuesta peligrosidad. Sin intenciones de minimizar los estragos causados por el accidente en la central, hay datos objetivos que deberían hacernos reflexionar: si bien no se registraron víctimas fatales en la catástrofe nuclear y en el tsunami fueron más de 20.000, ¿qué tema ha ocupado la prensa mundial desde el mismo momento que se conocieron los problemas de refrigeración de Fukushima?

Mientras los gobiernos europeos y estadounidense continúan subsidiando el carbón, la otra gran fuente de energía "local" (que, a diferencia del petróleo o el gas natural, se encuentra en varios países en grandes cantidades), mucho más contaminante y peligrosa para el planeta por sus emisiones de CO₂, aunque su peligrosidad llegue a largo plazo. El carbón es, además, más tóxico y letal para la salud humana que la energía nuclear. Pero pareciera no generar miedo ni acaparar la atención mediática mundial.

Oponerse radicalmente al uso de la energía nuclear y apoyar al sector del carbón es equiparable a invertir grandes sumas de dinero en comprar vacunas contra la epidemia de gripe A, mientras las verdaderas pandemias del siglo XXI como la obesidad -con efectos mucho más devastadores que se observan sólo a largo plazo- pasan desapercibidas en los medios.

Todo esto, sin mencionar los intereses políticos y económicos asociados a los denominados combustibles tradicionales derivados del petróleo que, con altos niveles de precio del crudo, fomenta aún el interés por explotar esta alternativa.

⁸²Estamos transitando la era del "peak oil" (momento en el cual se alcanza la tasa máxima de extracción de petróleo global y tras el cual la tasa de producción entra en un declive terminal), en donde las grandes potencias luchan por el control de reservas petrolíferas

⁸³Como consecuencia del fuerte terremoto de magnitud 8,9 en la escala Richter que afectó a Japón, seguido de un devastador Tsunami que arrasó con gran parte de la zona costera ubicada hacia noreste de ese país.

Los votantes alemanes, por ejemplo, castigaron al partido del gobierno federal -en uno de los estados más ricos y poblados- por su supuesto apoyo a la energía nuclear frente al tradicional rechazo que, durante décadas, han sostenido muchos adeptos en Alemania y otros países europeos. Al mismo tiempo, no existen protestas en contra de la -poco transparente- política de subsidios al carbón que se lleva a cabo en el mismo país.

En España, las protestas llevadas a cabo recientemente por trabajadores del carbón, y que finalizaron en Madrid, ganaron adhesiones entre los ciudadanos por donde pasaba la marcha. Al fin y al cabo, no son los responsables de la tragedia climática los que marchan; algunos, ni idea tienen acerca de la causa que los convoca. Y los políticos, en lugar de asumir su cuota de impopularidad y explicar a la opinión pública que, quizá, esos mineros deban dedicarse a otra cosa cuanto antes, se ponen del lado de los votantes (el tiempo de la catástrofe siempre es vago y lejano, y las elecciones, o los resultados trimestrales, están siempre cerca).

Hasta la posición de las ONG, incluida Greenpeace, es contradictoria y decepcionante. Es fácil exponer los riesgos de la energía nuclear y, en el párrafo final, dejar espacio para lo que nos gustaría ver en el futuro: energías renovables, ahorro energético.

No se trata de pararse de un lado o del otro, sino de pensar qué es lo mejor para todos y a largo plazo. La realidad, con los países emergentes creciendo al ritmo actual, no debe confundirse con los deseos, y también son necesarios los líderes pragmáticos.

Vemos, entonces, que la sustentabilidad requiere de un compromiso integral que involucra a empresas, productores, inversores, gobiernos, instituciones y, fundamentalmente, a la sociedad en su conjunto. De ella depende en gran parte exigir y comportarse responsablemente.

Preocupación por las próximas generaciones

Todo parece indicar que el cambio climático es certero, no se detendrá y lo único que se puede hacer es mitigarlo.

Sin embargo, no todo el mundo es consciente de esta realidad (o no está dispuesto a ciertos sacrificios) y, lo peor, muchos lo son pero el poder económico prevalece en su accionar.

Para ilustrar esta idea, volvemos al caso del enfrentamiento entre quienes rechazan de plano la utilización de la energía nuclear⁸⁴, al tiempo que miran para otro lado cuando el carbón se prepara, en los países ricos y emergentes, para aumentar su ya elevada cuota en la matriz energética mundial.

Después del petróleo, el carbón⁸⁵, ocupa el segundo puesto mundial en producción de energía seguido por el gas natural y estamos cada vez más lejos del “clean coal” (“carbón limpio”, se refiere a aquellas tecnologías que permitirían producir energía con carbón capturando y neutralizando su efluente de CO₂).

Mientras sigue la dicotomía entre energía nuclear y carbón – en particular, con una marcada oposición a utilizar la primera- aparecen más plantas eléctricas propulsadas con carbón.

Cuando, en realidad, es necesario apostar por las energías renovables como alternativa. Se trataría, entonces, de menos nuclear y más renovables.

Producir energía con carbón, mientras sus prejuicios continúen en segundo plano para la mayoría, parece el mal menor que están dispuestos a asumir los gobiernos que no quieren aclarar su apoyo por la energía nuclear (en contra de su opinión pública) por el temor a perder votos.

Por lo tanto, si la mayoría rechaza la energía nuclear y no se interesa por el carbón, pero cree que el futuro debe pertenecer a las energías renovables, ¿cómo hacer que la alternativa real a corto plazo sean las renovables?

⁸⁴No se trata de minimizar sus riesgos, que los tiene, sino de evaluar la capacidad de producir energía localmente (para minimizar el impacto del transporte), sin fuentes fósiles de países en conflicto y sin producir emisiones de CO₂

⁸⁵China desempeña un papel importante en este sentido. Vastas reservas de carbón en el extremo oeste de ese país la convierten en el líder global en la industria del carbón.

En este caso, su precio es demasiado elevado como para que los usuarios intenten solucionar la incongruencia de su discurso entre el corto plazo (quieren energía barata y que no les provoque miedo, aunque contamine y sea tóxica para la vida y el planeta en general) y el largo plazo (todos estamos de acuerdo en que el futuro pertenece a las renovables).

Entonces, ¿estamos dispuestos a tener una ruidosa granja de molinos eólicos cerca y a pagar más dinero por la misma cantidad de energía? Pareciera que somos buenos ciudadanos de este planeta siempre y cuando no haya plantas nucleares en nuestro país y que las bolsas biodegradables no hagan ruido, que los molinos eólicos están bien lejos, que la energía eléctrica sea tan barata como siempre y que a la compañía eléctrica no se le ocurra instalar medidores inteligentes en nuestra casa (no sea que no podamos ni siquiera consumir energía en la privacidad de nuestro comportamiento personal).

Queremos que nuestra huella ecológica sea públicamente impecable; y, al mismo tiempo, que no esté asociada a nuestra auténtica huella ecológica, la que prefiere bolsas que no suenen, aunque estén hechas con petróleo.

El supuesto beneficio (de la bolsa biodegradable, energía eólica limpia, vehículo que prescinde del uso de combustibles fósiles), con un innegable impacto positivo sobre el largo plazo, queda empañado por los supuestos sacrificios personales del corto plazo: bolsa ruidosa, molinos ruidosos y con impacto visual, autos que se pueden quedar sin energía en cualquier lugar.

Concluimos que el apoyo a iniciativas sustentables depende de qué lado se lo mire (productor-consumidor-poderes, en función de lo que están dispuestos a ceder) y de la información con que se realice el análisis del impacto de estas acciones en ámbitos económicos, políticos y sociales.

El término “próximas generaciones” nos remite a pensar en el largo plazo y aún encontramos una gran resistencia en la gente al momento de incorporar este concepto a su vida cotidiana. Sin mencionar a poderes políticos y económicos...

Algunas soluciones

¿Cuál es la solución al dilema? Una de ellas, mencionada anteriormente, ya fue implementada por Frito Lay. Se trata de intentar que la nueva bolsa de SunChips no sea ruidosa, como resultó ser el envoltorio adicional y, a la vez, sea biodegradable como el modelo anterior y ruidoso. En este caso, no hay sacrificios y difícilmente los compradores potenciales de SunChips estarán en desacuerdo con una bolsa biodegradable (beneficios a largo plazo) si su uso es óptimo (beneficios a corto plazo).

Es oportuno recordar la importancia de involucrar/consultar a los consumidores en este tipo de decisiones. Por hacer bien, es probable que los resultados se vuelvan adversos si el cambio no está adecuadamente implementado. En este sentido, las compañías deben crear productos buenos para el usuario y para el planeta, atendiendo así el corto y el largo plazo. La clave está en diferenciarse y ser competitivo ofreciendo un producto o servicio más sostenible que sea, además, mejor que sus alternativas y a un costo razonable.

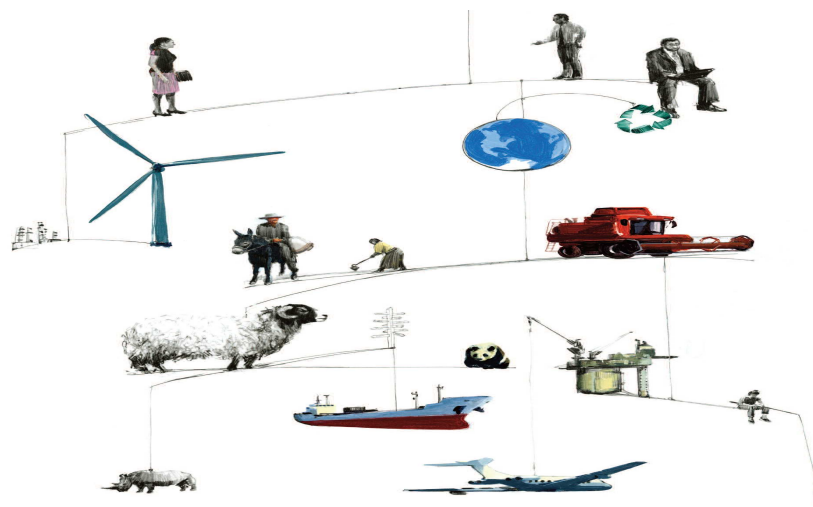
Lograr un mundo en donde, además de productos con bolsas biodegradables y mejores que las de petróleo, existan energías renovables no ruidosas y atractivas para el paisaje, capaces de producir energía tan barata que hagan realidad el sueño de Google.org (ver caso Google Green citado anteriormente) sintetizado en una sencilla ecuación: $RE < C$ ⁸⁶

Los autos eléctricos deberán aumentar su rango de autonomía y facilitar una recarga en segundos o minutos, en lugar de horas, para que desaparezcan los estereotipos que dominan nuestra mentalidad cotidiana (centrada en el corto plazo). Si un coche eléctrico es mejor en todos los sentidos que su alternativa de gasolina o diesel, ya no habrá excusas.

Y se habrá encontrado una respuesta al dilema de la sostenibilidad, al menos, la que pueden llegar a dar las empresas.

Como definimos al inicio de este trabajo: se trata de hacer adecuadamente lo correcto.

⁸⁶Donde "RE" equivale a "renovables" y "C" se refiere a carbón; es decir, donde producir energía con fuentes renovables sea tanto o más barato que hacerlo con carbón.



Nuevamente se evidencia que el tema de la sostenibilidad no es responsabilidad exclusiva de las empresas...llegaremos algún día a convertirnos en ciudadanos responsables por este planeta?

Las empresas con más responsabilidad hacia su entorno

El *Accountability Rating*⁸⁷ evalúa los niveles de integración y sofisticación de las medidas que las empresas tienen implementadas para calcular el impacto de sus negocios, las prácticas responsables que tienen implementadas y las formas que utilizan para medirlas.

La Tabla 2 lista las primeras diez empresas con más responsabilidad en términos del impacto que genera a su entorno, las medidas que tienen para valorar este impacto y las prácticas que tienen para responder a este impacto.

Lo interesante es ver cómo han variado de un año a otro. ¿Qué es lo que hacen algunos que no hacen otros? En algunos casos, deberían rever sus anuncios de “reinvención del futuro” y hablar algo menos de sus credenciales en responsabilidad social.

⁸⁷For the 2008 global application of the Accountability Rating, we examined the accountability of the Fortune Global 100 (‘G100’) – the world’s 100 largest companies by revenue according to Fortune magazine.

Accountability Rating						
Ranking 2008	Ranking 2007	Company	Global 500 rank	Accountability score	Sector	Country
1	5	Vodafone	85	77.7	Computers and Electronics	Britain
2	13	General Electric	12	70.2	Utilities and diversified industrials	U.S.
3	4	HSBC Holdings	20	67.7	Financial	Britain
4	46	France Télécom	84	67.3	Computers and Electronics	France
5	8	HBOS	45	66.2	Financial	Britain
6	NA	Nokia	88	63.8	Computers and Electronics	Finland
7	20	Électricité de France	68	62.3	Utilities and diversified industrials	France
8	NA	Suez	97	61.8	Utilities and diversified industrials	France
9	1	BP	4	61.6	Oil and gas	Britain
10	6	Royal Dutch Shell	3	61.2	Oil and gas	Netherlands

Accountability Rating, 2008 y elaboración propia

Tabla 2: Evolución del Accountability Ranking 2007-2008

Analizando los dos primeros puestos, encontramos el caso de Vodafone cuya meta es disminuir a la mitad las emisiones de dióxido de carbono para el año 2020, a través de la mejora de la eficiencia energética de sus redes mundiales de telefonía móvil.

También formalizó –con fechas- su compromiso de reciclar el 95% de los residuos de equipos de red (para marzo de 2009) y los planes para reducir los accidentes de trabajo (para marzo 2011)⁸⁸

Si bien GE registró una reciente caída en sus ganancias, ha hecho un buen trabajo informando sus actividades comunitarias a los stakeholders. La compañía proporciona constantemente actualizaciones sobre la marcha de ambiciosos objetivos, como mejorar la política sanitaria y el establecimiento de formación profesional en los países en desarrollo.

⁸⁸Fuente: revista Fortune

Pero el tesoro de la compañía es su iniciativa Ecomagination, un programa que tiene como objetivo ampliar la cartera de GE de productos y tecnologías ambientalmente amigables.

Su CEO, Jeff Immelt, anunció recientemente que la iniciativa generó ingresos por \$ 17 mil millones en 2008 - un incremento del 21% respecto al año anterior - de la venta de productos tales como locomotoras ultra-eficientes y membranas de avanzada que filtran agua⁸⁹

En temas de medio ambiente y RSE, las empresas deben escuchar a los clientes

Analicemos los siguientes aspectos y sus porcentajes:

Cuando los consumidores participan en cuestiones de RSE y/o medio ambiente		
Incidencia en el comportamiento de los consumidores		
Mejor predisposición a comprar sus productos/servicios	60%	
Mayor fidelidad hacia la compañía	54%	
Tendencia a recomendar los productos /servicios	51%	

Fuente: Cone Shared Responsibility Study, 2010 y elaboración propia

Tabla 3: Comportamiento de los consumidores cuando participan en temas de RSE y/o medio ambiente

Con todo lo que se habla de la importancia del medio ambiente y de su cuidado, no sorprende que los consumidores estén cada vez más atentos al comportamiento del mundo empresarial en este sentido. Para las empresas no es simple curiosidad ya que, además, muchos consumidores consideran estas cuestiones cuando toman sus decisiones de compra o de patrocinio de empresas.

Por eso las empresas encontraron el concepto de RSE hace tiempo y muchas hablan de su responsabilidad social empresarial resaltando lo que hacen bien.

⁸⁹Fuente: revista Fortune

Esto no se critica, por el contrario, ya era hora que las empresas tomen estos temas en serio y que los que hacen bien, lo proclamen y ganen presencia frente a los que no lo hacen tan bien.

Las empresas saben lo que hacen ya que, según un nuevo estudio, el *2010 Cone Shared Responsibility Study* en Estados Unidos, la mayoría de los consumidores quieren participar en los cuatro pilares de los negocios responsables, que son los siguientes:

1. Cómo la empresa lleva a cabo sus negocios (85%).
2. Sus productos y su embalaje (83%).
3. Su apoyo de causas sociales y medioambientales (81%).
4. Su marketing y publicidad (74%).

No sólo eso, los consumidores están dispuestos a ayudar a empresas para influir en sus políticas sociales y medioambientales a través de los siguientes métodos:

1. Su participación en encuestas y estudios (79%).
2. Comprando o no los productos de las empresas (44%).
3. Participando en campañas de comunicarse con la empresa por correo electrónico y teléfono (32%).

Conseguir la participación y el compromiso de los consumidores es importante ya que el 87% piensa que la información que les dan las empresas es parcial, sesgada e interesada (es decir, dicen lo bueno y callan lo malo); además, el 67% se confunden con los mensajes y las formas que usan las empresas.

Las conclusiones generales de la encuesta son las siguientes:

1. El 84% piensa que sus ideas ayudarían a empresas a crear productos y servicios que serían buenos para los consumidores, para las empresas y para la sociedad, sin embargo, sólo el 53% piensa que las empresas quieren oír de boca de ellos acerca temas medio ambientales y de responsabilidad social.
2. 75% piensan que las empresas están haciéndolo regular o peor en sus mejores prácticas y en relación a temas sociales y de medio ambiente.

3. 60% de los consumidores dicen que sería más probable que compren los productos y servicios de una empresa si ésta incorpora sus opiniones e ideas.

Resulta un tanto paradójico lo que refleja el tercer punto ya que la forma más impactante que tenemos los ciudadanos comunes de influir en las acciones de las empresas es comprar o no comprar; por esta razón, pareciera un tanto bajo el porcentaje de los consumidores que utilizarían esta herramienta para influir las decisiones de las empresas.

Debería estar cerca del 100%.

Capítulo 6 - La innovación tecnológica como auténtica ventaja competitiva

La revolución de la competencia entre las organizaciones ha cambiado la percepción de los empleados y del entorno. La inversión inteligente en tecnología permite ofrecer un mayor bienestar al contexto y una serie de opciones que motiva a los empleados a trabajar, a contribuir y a adoptar la cultura de la empresa.

Esto genera un círculo virtuoso que se traduce en un compromiso que, alineado con el plan estratégico, permite establecer ventajas competitivas frente a prácticas similares por parte de otras organizaciones.

Caso FedEx

Un caso interesante de RSE basada en la innovación tecnológica lo constituye la iniciativa de FedEx, EarthSmart, plataforma estratégica de sostenibilidad destinada a beneficiar al planeta, a los clientes y al negocio. Sus resultados son medidos no sólo en términos económicos sino también bajo estrictas normas cuantificables aplicadas al medio ambiente que van más allá de los estándares del sector. Para lograrlo, FedEx pone especial énfasis en la importancia de la innovación.

La compañía fue la primera en adquirir un Boeing 777F en 2009 con la intención de poseer una flota de 40 en 2019. Esto le permitió incrementar la capacidad de carga optimizando el transporte de mercancías, reduciendo el consumo de combustible y disminuyendo la cantidad de vuelos. La iniciativa también contempló algunos cambios en los ruteos, incorporando vuelos directos a ciertos destinos que también les permitió reducir la demanda de combustible.



Fig.16: El “FedEx Panda Express”, ayudando a salvar animales en extinción

Fedex cuenta con la mayor flota de vehículos híbridos y sigue invirtiendo para convertir gran parte de sus vehículos tradicionales en eléctricos en un futuro no muy lejano. Parte de sus inversiones está dirigida a promover el transporte sostenible para los países en desarrollo.

Sus instalaciones disponen de paneles solares en varios de sus edificios y planea extender esta solución en tanto sea factible aplicarla.

FedEx también ha estado trabajando en aspectos tales como la seguridad para niños, protección de ecosistemas valiosos y proporcionar operaciones de socorro. La compañía se apoya en sus puntos fuertes –como es su capacidad logística- para garantizar que los suministros de socorro lleguen a los lugares donde más se necesitan. Coincidiendo con su filosofía de “primero la gente”, ha desarrollado un programa para apoyar y permitir acciones de voluntariado de sus empleados, canalizando los esfuerzos y generando oportunidades de colaboración. Este programa ha sido integrado con el United Way y un evento anual que arrojó una donación de más de 16000 horas de tiempo de los empleados en 2010.

En resumen, la estrategia EarthSmart está diseñada no sólo para proporcionar beneficios sociales y al medio ambiente sino que alimenta a la compañía con nuevos objetivos de negocio. Tal es el caso de las medidas de eficiencia que permitieron la disminución de emisiones mediante la reducción del uso de combustibles, que a su vez ha llevado a una reducción de costos con impacto directo en los resultados.

El hecho de fomentar la innovación en sus operaciones le permite mantener su liderazgo en el sector. El enfoque aplicado al medio ambiente, la protección y ayuda internacional y su inversión filantrópica, contribuye a mejorar su reputación y a garantizar su funcionamiento y expansión. Es importante destacar que sus actividades también fomentan el crecimiento de las partes interesadas (sus proveedores también participan de sus programas), algo ciertamente destacable en un mercado como el actual que se presenta cada vez más competitivo.

La incorporación de la opinión de los empleados forma parte vital de esta estrategia ya que no sólo brindan ideas, sino que son más innovadoras y dan lugar a una mayor participación y entusiasmo dentro de los equipos, logrando una fuerte cultura corporativa.

En lo que respecta a la “tecnología verde”, viene avanzando con algunas tecnologías actuales y emergentes en las áreas de energía para el reciclaje, el transporte y disminuir la emisión en los procesos productivos. Aquí, la cuestión no es saber lo que se debe hacer, sino saber si existe o no una voluntad de hacer la inversión.

Caso Vodafone

Vodafone se compromete en temas relacionados con la competitividad global y hace su ingreso en la creación de nuevos productos. En consecuencia, su negocio es ser un líder innovador en productos socialmente responsables: las ofertas más recientes incluyen el software de texto a voz para personas ciegas y teléfonos fáciles de usar para los ancianos.

Estos y otros casos nos permiten afirmar que el futuro próspero para la humanidad depende del éxito con el cual hagamos frente a los desafíos que se nos plantean (innovación); como es el caso de la energía y la necesidad de obtener un suministro confiable, a través de una rápida transformación hacia un sistema eficiente y ambientalmente favorable.

Capítulo 7 - Conclusiones

A lo largo del desarrollo de este trabajo intentamos abordar las principales aristas que conforman la filosofía de la Responsabilidad Social Empresarial junto con los factores que impactaron en su evolución e incidencia y subyacen en su aplicación.

Comprobamos que es posible atender los intereses de los accionistas, clientes, consumidores, **estado**, proveedores e inversores sin descuidar los aspectos sociales y medioambientales. Y hasta se pueden mejorar, con una adecuada gestión de RSE, impulsando, como consecuencia, la imagen y el prestigio de la empresa (además de asegurarle rentabilidad y subsistencia a largo plazo, que no es poco en la realidad que se plantea).

El desafío, entonces, es comprender el escenario, las reglas de juego y desarrollar las capacidades que permitan implementarla.

A continuación, un resumen de los conceptos clave que deberían guiar a esta práctica en el mundo actual y futuro, tal como se nos presenta:



Fig. 17: Momento de asumir nuevas responsabilidades

Concepto y evolución de la RSE

Aún no hay consenso en los distintos organismos internacionales acerca de una definición precisa. Es un término en constante crecimiento y evolución.

En su sentido genérico, se abstrae de contextos geográficos, culturales e históricos; mientras que en su sentido específico, constituye formulaciones concretas dependientes del contexto geográfico, histórico, político y social.

La responsabilidad de la empresa con la sociedad se entendía tradicionalmente como simple filantropía. Hoy en día se refiere más bien a una **forma de hacer negocios** que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Es decir, el imperativo de actuar ha pasado de una moral a un caso de negocios

La RSE es un camino hacia el **auténtico desarrollo** como un derecho de las personas e invita a fomentar enfoques alternativos de la buena sociedad y el uso de modelos económicos, con mejores estándares de bienestar (equilibrado progreso humano y tecnológico coherente con el respeto por la naturaleza) y no centrados únicamente en la productividad material. También requiere que las naciones prósperas busquen formas de reducir y reestructurar su excesivo consumo de los recursos naturales.

Las actividades de RSE pueden ser emprendidas en todo tipo de organizaciones, comenzando por pequeñas acciones, fáciles de implementar y monitorear. Es cuestión de proponérselo y abrir el espectro a ideas “más sanas”; ser capaces de **innovar**, sabiendo que no es necesario estar en la vanguardia del desarrollo para hacerlo.

Ética

El concepto de RSE no debe ser confundido con el de ética en los negocios. Mientras ésta se ocupa de definir los principios y estándares que deben guiar el comportamiento en los negocios, la responsabilidad social se refiere a la obligación de la empresa de maximizar su impacto positivo y minimizar su impacto negativo sobre los actores que intervienen en dicho proceso empresarial, social y económico en el actual mundo globalizado (stakeholders).

Se trata de un tema que involucra **varios aspectos** por lo que resulta insuficiente analizarlo linealmente.

Tradicionalmente se ha pensado que el mundo de la empresa era independiente de la esfera moral y que las reglas económicas eran diferentes a las morales: "los negocios son los negocios". Sin embargo, las partes interesadas de la empresa han revocado esta disociación y exigen que la empresa haga compatible los beneficios económicos con una **conducta** basada en sólidos **valores éticos**.

La ética no cuestiona la rentabilidad sino la manera en la que las empresas obtienen sus ganancias. En definitiva, también en el mundo de la empresa, se aplica el principio "el fin no justifican los medios".

El presente refleja cómo se comportan las corporaciones, los gobiernos, los grandes grupos de poder. Es una guerra en la que sólo sobreviven los más fuertes a costa del bienestar de muchos. Afortunadamente, la preocupación por el **bien común** ha adquirido una **dimensión marcadamente global**. También es cada vez más evidente que el bien común abarca la responsabilidad hacia las futuras generaciones; la solidaridad entre generaciones a partir de ahora debe ser reconocida como un criterio ético fundamental para juzgar cualquier sistema social.

Sociedad y Globalización

La importancia que ha cobrado la RSE en las buenas prácticas de negocio se traduce en la creciente atención que ha generado en todos nosotros, como individuos y en nuestra vida profesional.

Las empresas han experimentado una **revolución tecnológica** comparable a la Revolución Industrial que les ha abierto las puertas para fabricar internacionalmente, comercializar globalmente, comprar y vender filiales en todo el mundo y operar a una escala transnacional antes inconcebible.

Al mismo tiempo, la superpoblación sigue creciendo. La población mundial ha pasado de cinco mil millones en 1987 a seis mil millones en 1999. En tan solo doce años, mil millones más de bocas que alimentar, cuerpos que vestir y al final, de puestos de trabajo que encontrar. Esto se traduce en mil millones más de personas aportando su parte de presión al **frágil medio ambiente** del planeta.

La **globalización** crea lazos de interdependencia y puede traer beneficios para unos, pero otros pueden salir perjudicados y desafortunadamente los que siempre se ven afectados ante ciertos sucesos son los más **vulnerables** (los pobres o los países en vías de desarrollo). Lo más preocupante es que sus dirigentes no ejecuten acciones integrales para tratar de salir de problemáticas que generan pobreza.

Las emergencias sociales, los desastres climáticos y las restricciones energéticas enfrentan a los estados, sociedades y empresas al desafío de encontrar alternativas para las actividades económicas e industriales que produjeron estas tragedias. La pobreza extrema

de continentes enteros, el fenómeno del **cambio climático** y la **escasez de energía** hablan de un modelo de desarrollo agotado y no factible a largo plazo.

Con la internacionalización de las economías de mercado, el mundo vuelve cada vez más la mirada hacia la empresa con fines lucrativos para que satisfaga estas necesidades urgentes, hacia la empresa global para que aborde los problemas globales.

El nuevo escenario da como resultado que tanto empresas como corporaciones son más accesibles a las coacciones sociales al **desarrollar nuevos equilibrios** entre las responsabilidades propias con respecto a sus accionistas y las nuevas responsabilidades vinculadas a su rol principal como ente creador de riqueza dentro de la comunidad nacional e internacional unido al conjunto de la vida social; de tal forma vemos como la RSE pone de manifiesto las políticas y las prácticas empresariales emanadas de la racionalidad económica que se necesita en la realidad contemporánea.

Esta marcada globalización que afecta al mundo empresarial también se refleja en lo político con la supremacía de la democracia como sistema político, el capitalismo como modelo económico, **la tecnología como factor decisivo para la innovación** y una crisis social que se manifiesta conforme al nivel de desarrollo de cada contexto.

Nos enfrentamos a nuevos desafíos, probablemente más predecibles que conflictos pasados que involucraban modelos comunistas. Ahora bien, los graves problemas sociales (pobreza, desigualdad) aún siguen sin resolver y pareciera que el capitalismo no es la solución aplicable a todos. Este sistema se caracteriza por concentrar la riqueza en unos pocos, generando una **desigualdad** inaceptable para el mundo en que vivimos.

La genuina RSE es un camino posible para lograr un equilibrio más justo.

Empresas

Las empresas han dejado de ser un sistema cerrado generador de ganancias (y de efectos no deseados) para pasar a ser un sistema abierto que se debe adaptar a las demandas, necesidades e intereses de su entorno.

El crecimiento a niveles insospechados de las corporaciones, que ahora se encuentran entre las economías más grandes del mundo desplazando así a las economías de algunos países, puso en alerta a grandes grupos de la sociedad civil y de las comunidades en general acerca de la necesidad de exigirles actuaciones transparentes y socialmente responsables.

Tales responsabilidades se encuentran más allá del cumplimiento de normas y leyes que regulan el desarrollo de sus negocios; las ubica ante los problemas, conflictos y retos que enfrenta la comunidad.

La serie de escándalos derivados de las malas prácticas empresariales que han llegado a la opinión pública y que han causado grandes pérdidas a pequeños inversores han sido un detonante para exigir a las empresas una conducta adecuada que permita recuperar la confianza en ellas y en las reglas del mercado.

Confiamos en que las grandes empresas, con sus enormes recursos, su perspectiva internacional, su movilidad y su capacidad de respuesta a los cambiantes mercados puedan manejar adecuadamente este tremendo reto.

A la vez, reconocemos que las empresas con fines lucrativos que operan sin las limitaciones reguladoras adecuadas pueden hacer mucho daño.

En la fase actual de la globalización económica, las empresas transnacionales afirman que todo su comportamiento se ha de regir bajo un nuevo paradigma: la Responsabilidad Social Corporativa.

En los últimos años, las empresas del sector privado -motor económico del mundo- se vieron opacadas por el protagonismo de las grandes multinacionales. Sin embargo, los dos grupos de empresas difieren en gran medida en términos de tamaño y estructura.

Para la adopción de prácticas de negocio más éticas, las empresas del sector privado suelen estar en clara desventaja con respecto a sus homólogos multinacionales. Principalmente debido a la falta de recursos, pero también porque carecen de experiencia o de pares en su industria para desarrollar ejemplos de las "mejores prácticas". No obstante ello, tienen la ventaja de no estar sujetas al peso de las expectativas y la atención que recae sobre las multinacionales que afectan a nuestra vida cotidiana.

La RSE se origina a partir de una **decisión** que toman los empresarios y directivos de la organización. Existe una nueva generación de directivos y empresarios que, conscientes del impacto social y ambiental de su actividad, se comprometen con una gestión responsable e implementan prácticas sostenibles. Sin duda, factores como la formación o el entorno en el que desarrollan su actividad han propiciado la aparición de estos "nuevos" profesionales.

Las cuestiones relacionadas con las contrataciones y retención de personal encabezan la lista de preocupaciones, seguidas por el control de costos, lo que sugiere que no sólo son temas beneficiosos para los negocios, sino que también son buenos para la ética en los negocios.

La Responsabilidad Social Empresaria ya no es una opción, es una necesidad; las empresas del sector privado están adoptando las políticas de responsabilidad social corporativa no sólo para salvar el planeta, sino porque deben hacerlo para sobrevivir y prosperar.

En estos casos, la presión para actuar muchas veces proviene a través de exigencias en la cadena de suministro de las grandes multinacionales que, cada vez más exigentes, solicitan a sus proveedores que se ajusten a las prácticas comerciales éticas.

Implementación de la RSE

En la actualidad y de una manera más intensa en el futuro, el éxito financiero ya no es la única medida por la que las partes interesadas emiten un juicio sobre las empresas. Ahora se espera de las compañías que tengan un buen desempeño en ámbitos no financieros tales como los derechos humanos, la ética de la empresa, políticas ambientales, desarrollo de la comunidad, gobierno corporativo o prácticas laborales.

Tal es la importancia de estas cuestiones que el desempeño social y ambiental se ha puesto a la misma altura que el financiero. Este **nuevo escenario** plantea a las empresas el desafío de presentar una **triple cuenta de resultados (económica, social y ambiental)** y atender a las demandas y expectativas de las partes interesadas.

Las empresas están demostrando que la administración responsable contribuye realmente al logro de sus objetivos, especialmente entre las grandes empresas, cuando la mejora de la

reputación y de las relaciones ha demostrado que aumenta el valor para los accionistas y la rentabilidad.

Más allá de los beneficios para el medio ambiente y la sociedad, el desarrollo de un **programa sustentable** de RSE presenta oportunidades para obtener ventajas claves en aspectos de Imagen (posicionamiento), Impositivos (beneficiándose con ciertas desgravaciones) y Promocionales (acceso a créditos y programas especiales).

La orientación de la empresa hacia los temas sociales comenzó como una reacción defensiva ante la presión de determinados grupos sociales. El desafío es interiorizar la RSE y que las empresas tomen la iniciativa, pasando de acciones aisladas de carácter filantrópico y de comunicación a la verdadera integración de las demandas sociales y ambientales de las partes interesadas en sus actividades de negocio.

La comunicación con los diferentes actores sociales (clientes, proveedores, personal, Estado, inversores) promueve un mejor desarrollo corporativo ya que permite un **diálogo** de doble sentido: decir y escuchar al otro. Implementar un sistema de gestión basado en la RSE implica, entre otras cosas, establecer nuevas relaciones con esos actores.

A pesar de que la atención pública suele centrarse en la ética de los negocios de las organizaciones multinacionales, es de esperar que las empresas con conducción privada adhieran a estas prácticas. Efectivamente, este fenómeno está cambiando el comportamiento del sector empresarial privado (que se refleja en los resultados del triple bottom line) y es probable que constituya el mayor impacto en RSE a nivel global.

Los ejecutivos están más convencidos que nunca de la necesidad de integrar las cuestiones de gobernanza ambiental, social y empresarial a las actividades básicas. Así como de la necesidad de un adecuado desempeño de los saldos de sostenibilidad para un buen negocio en general. El fortalecimiento de la marca, la confianza y la reputación parecen ser el motivador más fuerte para tomar medidas sobre estas cuestiones.

Se necesita la **cooperación** del Estado, las organizaciones, los agentes del mercado y la ciudadanía. La posibilidad de un desarrollo profundo de la RSE depende del **compromiso**, reflexión y diálogo entre ellos.

Estados / Gobiernos

La ineficiencia de la **gestión pública** y las previsiones de los economistas han hecho saltar las alarmas sobre la sostenibilidad del modelo de bienestar. Ante esta situación de “crisis del estado del bienestar”, la sociedad ha vuelto su mirada hacia las empresas, a las que se les pide que asuman su responsabilidad social y compartan con el Estado la tarea de mantener el nivel de bienestar de los ciudadanos.

Si bien es cierto que las empresas no deberían asumir obligaciones propias de los Estados, es posible que trabajen conjuntamente, aportando recursos y conocimientos -cada uno desde su lugar- que permita generar una interesante sinergia.

Las crisis en algunos países pusieron de manifiesto que el desempleo genera crisis, pero también oportunidades para mejorar la calidad de las estrategias de responsabilidad social en las empresas y en el valor que tienen las **alianzas público-privadas**.

El siglo XX registró un crecimiento sin precedentes en población, consumo energético y producción alimentaria. A medida que la población se trasladaba del campo a las ciudades y aumentaba el consumo de recursos, el impacto humano, individual y colectivo, creció dramáticamente.

Gobiernos y compañías debaten cómo afrontar la tendencia descendiente de las reservas de los principales recursos, fenómeno que se ha bautizado como "peak everything" (agotamiento de todos los recursos estratégicos).

Pasamos del crecimiento perpetuo a la **gestión del declive**.

Sustentabilidad

La sustentabilidad, como forma de hacer negocios de una manera que sea beneficiosa para la gente, el planeta y las ganancias, ya no es una opción. Es el enfoque estratégico para **crear valor a largo plazo**. Define la manera de trabajar; es una competencia que conduce

hacia una mejora en la gestión de riesgos, eficiencia e innovación para un mundo con recursos limitados, cada vez más complejo y conectado.

El desarrollo sustentable presenta algunas debilidades claramente definidas: por un lado, la gente aún no está realmente concientizada acerca del daño que produce el mal y/o exceso de uso de los recursos. Escucha y lee sobre el tema, pero no actúa en consecuencia (ni piensa en el largo plazo).

Por otro lado, la realidad es que no contamos con herramientas concretas y universalmente consensuadas que permitan poner en práctica este concepto. Es un movimiento incipiente que requiere, entre otras cosas, apoyo político.

Es importante desterrar la creencia por la cual se asocia a la protección del medio ambiente con costos siderales, considerándola una tarea periférica y una desviación de las metas esenciales corporativas.

La disminución del consumo de recursos y las emisiones contaminantes no sólo reducen el impacto en el medio ambiente sino que resultan beneficiosas para la empresa al reducir gastos energéticos y los costos asociados a subsanar los daños medioambientales.

Conocimiento

Según el científico ruso Vladimir Vernadsky, la evolución presenta tres fases: la geósfera o evolución geológica, la biósfera o evolución biológica y la noósfera (del griego noos, inteligencia y esfera: esfera de la mente) o evolución de la conciencia universal.

Acerca de esta última se refirió el paleontólogo Pierre Teilhard de Chardin al considerar que esta etapa del conocimiento no tendrá a un hombre con un cerebro súper-desarrollado, sino que el conocimiento estará dado por la **suma de cerebros**. Chardin (1881-1955), sin siquiera imaginarse lo que estamos viviendo hoy en día en términos de tecnología y comportamiento social, descartó las teorías evolutivas que contemplaban la existencia futura de un hombre con una inteligencia superior.

Ahora bien, ¿lograremos evolucionar hacia una conciencia universal que cuide y preserve la vida en el planeta...? La desigualdad, la pobreza, la mezquindad y los conflictos que

vemos actualmente indican que no hay manera en que los seres humanos entendamos el valor supremo de la vida.

Resultado

Del análisis se desprende que la RSE supone la **voluntad** y **capacidad** de trascender los límites organizacionales para generar modificaciones en el entorno que tiendan a lograr un mundo equitativo y solidario. En tanto ocurra lo contrario, nuestra sociedad corre peligro de extinción y las organizaciones desaparecerán con ella.

Capítulo 8 - Recomendaciones

Si bien la RSE se mueve en el ámbito de lo voluntario, el desafío de las empresas es llegar a verla como una **oportunidad** para diferenciarse y crear **ventajas competitivas** en mercados como los actuales, cada vez más competitivos y cambiantes. Quienes aprovechen esta oportunidad podrán conocer mejor el entorno con el que se relacionan y responder adecuada y rápidamente a los cambios.

En presencia de un (cada vez) **mayor control** de las operaciones comerciales, las organizaciones se ven más obligadas a satisfacer las expectativas de los formadores de opinión, los gobiernos y clientes con el fin de prosperar. La correcta adopción de principios de la RSE les permitirá operar de manera ética y responsable, con una mayor probabilidad de éxito.

Las empresas deberían convencerse de que su continuidad en el tiempo no depende únicamente de la estrategia de su negocio y que pueden contribuir con sus actuaciones al bienestar de sus clientes, empleados y el entorno.

Mientras que los principios de responsabilidad corporativa son desarrollados dentro de las empresas y, a menudo impulsados por organizaciones no gubernamentales, los gobiernos nacionales tienen un papel importante que desempeñar. Se puede establecer marcos de referencia, alentar la acción y promover el diálogo, pero fundamentalmente se puede aplicar la acción través de la legislación: utilizar la fiscalización para alentar las prácticas "verdes", establecer un salario mínimo e imponer restricciones a las horas de trabajo.

Algunos países establecen dentro de sus objetivos que las empresas reduzcan las emisiones de efecto invernadero. Sin embargo, sería interesante que, en lugar de acciones punitivas, el gobierno **fomente la promoción de la ética en el comportamiento**, especialmente en cuestiones “verdes”.

Los motivos que sustentan a la RSE sólo serán verdaderamente adoptados por aquellos ejecutivos que sean lo suficientemente inteligentes como para ver que hacer lo correcto es un subproducto de su búsqueda de beneficios. Y eso hace que tales motivos tengan sentido. Es clave darse cuenta que fomentar un mundo “más verde” basándose en la **innovación** y en el **desarrollo sostenible** ahorra dinero, crea valor y contribuye al desarrollo de nuevos mercados.

Para ello, el empresario debe comprender el entorno y ejercer un adecuado **equilibrio de poderes**: en lo económico, gestionando sus funciones dentro del modelo capitalista; en el crecimiento sustentable, desarrollando competencias acompañando los cambios tecnológicos y en lo social, atendiendo su responsabilidad por el desarrollo de su comunidad.

Ya lo adelantó Peter Drucker: "El administrador moderno, debe ser un activista político. Cada vez se dará mayor cuenta de que, en estos tiempos turbulentos, en adición a la gestión de su empresa, deberá convertirse en el líder e integrador de una sociedad pluralista".

La decisión de ser socialmente responsable responde a tres condiciones fundamentales: conocimiento sobre el entorno en el que está inmersa la empresa; tener una clara definición de hacia dónde quiere llegar (misión) e identificar (y desarrollar) aquellas competencias clave que le permitan conducir a la empresa hacia sus objetivos.

Estas tres condiciones permiten un **crecimiento perdurable** de la empresa, agregando **valor** a la sociedad.

Es fundamental que la organización **comunique** su misión y sus lineamientos de conducta y los refuerce periódicamente. Esto le brindará al personal las herramientas necesarias para tomar decisiones alineadas con los mismos.

¿Cómo saber si las empresas están avanzando en este sentido?

Se necesitan mecanismos para **monitorear** sus contribuciones globales, para evaluar sus efectos positivos y negativos. Para ello contamos con los índices de responsabilidad social

a través de los cuales podemos cuantificar las políticas empresariales, autoevaluar la gestión y medir la percepción de los grupos de interés.

Se necesita un marco de trabajo y un lenguaje con el que discutir y poder valorar estos efectos, y un proceso de toma de decisiones para decidir si estas empresas están moviendo la economía global en la dirección correcta.

Vimos que la RSE afecta varias áreas de gestión de la empresa. Aquella empresa que aspire a ser socialmente responsable deberá considerar todas estas dimensiones cuando diseñe su propia estrategia de responsabilidad social

En la nueva economía global, las empresas que lo consigan estarán mejor posicionadas para conseguir el éxito financiero a largo plazo y sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo.

Las empresas que sean sensibles, rápidas e innovadoras no sólo sobrevivirán al cambio, sino que emergerán como ganadoras.

La incorporación de la responsabilidad corporativa en la estrategia del core business permite mejorar la competitividad, la imagen (por lo tanto, reputación), calcular riesgos y atraer talentos (ser atractivo como empleador).

No existe una receta única; cada empresa debe ser capaz de encontrar la manera más efectiva de aplicarla, en función de su visión, misión y características particulares.

La clave está en conservar y acrecentar el éxito económico a partir de la generación de nuevas ventajas competitivas como la formalización de programas que estimulen la **creación de lazos de confianza**, alianzas con la cadena de valor e identificación con la marca a través de los valores que transmite, incrementando la reputación de la empresa.

Apuntar al mercado con esta visión provocará en los clientes una nueva manera de percibir productos y servicios. La sustentabilidad del negocio y la perdurabilidad de la marca en el mercado son los objetivos de **largo plazo** que plantea una empresa gestionada a través de estrategias de responsabilidad social.

Las empresas exitosas del siglo XXI serán aquellas que entiendan los problemas de sostenibilidad y ofrezcan soluciones viables. Que vean los objetivos de negocio y los objetivos de sustentabilidad como vinculados entre sí.

Los éxitos y/o fracasos en los negocios ya no se explican como golpes de suerte o improvisación. La **capacidad directiva** constituye la competencia central que las empresas deben desarrollar para subsistir en este mundo competitivo y globalizado, con cambios e innovación permanente y desequilibrios sociales cada vez más acentuados.

Es necesario formar la conciencia de las nuevas generaciones, especialmente la de los que están llamados a dirigir la sociedad civil en el ámbito político, económico, cultural y educativo. Educar para **construir** preservando nuestro patrimonio, el de la humanidad, siendo conscientes de que los recursos son finitos y nuestras demandas se multiplican.

Lograr **consensos** a partir de ciertas normas para establecer prioridades: sobrevivir es más importante que vivir mejor; fomentar desarrollos científicos y tecnológicos que solucionen problemas en lugar de crearlos; garantizar que los nuevos productos que se lancen al mercado no causen daños sociales o ecológicos; que el **interés colectivo prevalezca sobre el del individuo** y el del conjunto de la humanidad sobre el de cualquier país en particular.

La RSE requiere **sensatez y coherencia**. Vimos estadísticas de las empresas más contaminantes, o aquellas que representan el peor lugar para trabajar y verificamos que la mayoría de ellas cuentan con programas de RSE, emiten balances sociales y hasta califican en los rankings de indicadores con mejor performance.

Esta incongruencia (muchas veces detectada por el público) debe ser resuelta por el sector empresario para que sus planes de RSE sean creíbles. En este sentido, es necesario que conozcan el entorno y desarrollen aquellas competencias clave que le aseguren coherencia en estos temas.

Se necesita un Estado que sea capaz de cumplir con sus funciones específicas; eso le dará legitimidad para imponer condiciones a los sectores que sea necesario controlar.

También se necesitan **líderes dirigentes** y modelos que promuevan los valores necesarios para que el bienestar colectivo prevalezca sobre el individual.

Ahora bien, ¿por qué no buscar una solución a través de instrumentos como la Web 2.0? La **tecnología** moderna es capaz de aliar el poder de nuestro sentido moral con el poder de las comunicaciones y nuestra habilidad de organizarnos internacionalmente.

Considerando la **generación de conocimiento colectivo** y la influencia de “las masas”, es una alternativa interesante que se podría aprovechar. Este fenómeno social cambió el paradigma sobre la creación de información y todo indica que acompañará esta nueva etapa evolutiva.

Estamos frente a una oportunidad extraordinaria, en donde el mundo entero habla el mismo idioma: el de la tecnología. Veamos, sino, lo que está sucediendo en el norte de África, con ciudadanos que se revelan ante regímenes autocráticos en busca de su libre desarrollo.

Eso sí, esta alternativa virtual necesita estar adecuadamente ordenada y gestionada.

Por último y quizás lo más importante: la responsabilidad por el futuro de este planeta no sólo recae en las empresas. Es un tema de todos nosotros, como ciudadanos de este mundo y consumidores responsables.

La pregunta es, ¿qué hacemos, desde nuestro lugar, en nuestra vida cotidiana, para contribuir al bienestar general? ¿Estamos realmente comprometidos y dispuestos a obrar para ese objetivo común? En caso de estarlo, ¿todos?

Si logramos encuadrar el **valor de las redes sociales** dentro de un marco relacionado fundamentalmente con la **bondad**, entenderíamos que lo que el mundo necesita ahora son más (y mejores) conexiones.

“El éxito a largo plazo de cualquier empresa está en tener comunidades sanas en las cuales operar...” (Business for Social Responsibility)

La Responsabilidad Social Empresaria es un camino que contribuye a lograrlo.

Bibliografía:

Libros, trabajos y documentos

Pacto mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), www.unglobalcompact.org

Libro Verde de la Comisión Europea "Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas", http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/greenpaper_es.pdf

Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales,
<http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf>

Carta de la Cámara Internacional del Comercio para el Desarrollo Sostenible,
http://www.iccwbo.org/home/environment_and_energy/charter.asp

Declaración tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social,
<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/norm/sources/mne.htm>

Social Accountability 8000. CEPAA/97,
<http://www.cepaa.org/Document%20Center/StandardSpanish2001.doc>

Norma de FORETICA para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones, <http://www.foretica.es/imgs/foretica/SGE21.pdf>

MONTUSCHI, L.: *Desarrollos recientes en los instrumentos para integrar la RSE a las operaciones de las empresas*, Buenos Aires, Argentina, 2010.

Opinion Research Corporation (ORC): *"The 2010 Cone Shared Responsibility Study"*, Boston, Abril 2010

SERNA, M.G.: *“El concepto de Responsabilidad Social Empresarial y su aceptación en las Empresas Mexicanas”*, México, 2006.

AGUILAR, J.: *“Aproximación y cuestionamientos al concepto Responsabilidad Social Empresaria”*, Bogotá, Colombia, 2008.

MARROQUIN, G.: *“Responsabilidad social de las empresas: Alcance y cuestionamientos sobre el tema”*, ponencia presentada en el V Congreso Nacional e Internacional realizado por la ADOARH, 2001.

LACY, P. y otros: *“A new Era of Sustainability”*, UN Global Compact-Accenture CEO Study, 2010.

MOFFAT, A. y otros: *“The 21st Century Corporation: The Ceres Roadmap to Sustainability”*, Ceres, 2010.

EUROSIF- EIRIS (comp.): *“Remuneration Theme Report”*, European Sustainable Investment Forum, 2010.

BERRONE, P.: *“Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective”*, Arizona, US, 2009.

Norma ISO 9004:2009: *“Managing for Sustainability – A Quality Management System Approach”*, Ginebra, Suiza, 2009.

Norma ISO 26000:2008 - *“Guidance on Social Responsibility”*, 2008.

LYDENBERG, S.: *“Foro sobre Economía y Responsabilidad Social Empresarial”*, Zaragoza, España, 2000.

LAFUENTE, A. y otros: *“Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas”*, España, 2003.

HERTZ, N.: *“El Poder en las Sombras”*, Ed. Planeta, 2002

ZUBIZARRETA, J. y otros.:*“La Responsabilidad Social Corporativa y las empresas transnacionales”*, *Boletín de información HEGOA, España, julio de 2008.*

RAMIRO, P.: *“Las iniciativas de resistencia frente a las empresas multinacionales”*, artículo sitio OMAL, 7 de noviembre de 2010.

INGENIERIA SIN FRONTERAS: *“La Responsabilidad Social Corporativa”*, Bilbao, España, 2008.

PERDIGUERO, T. y otros: *“Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del Ibex 35”*, Observatorio de RSE de UGT, Valencia, España, 2008.

HERNANDEZ, J.: *“El Derecho Comercial Global frente al Derecho Internacional de los Derechos Humanos”*, Enlazando Alternativas, País Vasco, España, 2008.

PADILLA, R. y otros: *“La responsabilidad social de la empresa a debate”*, España, 2006.

JAUREGUI, R.: *“América Latina, España y la RSE: contexto, perspectivas y propuestas”*, España, 2008.

BRICKLEY, J. y otros: *“Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización”*, McGraw-Hill, Madrid, España, 2005

PASCALE, R.: *“El Líder en Tiempos de Caos”* Paidós, Barcelona, España, 2002

THORNTON, G.: *“Corporate Social Responsibility: a necessity not a choice”*, International Business Report, 2008.

CANYELLES, J.: *“La RSE pretende desarrollar verdaderas empresas eficientes que funcionen en un mercado libre”*, Barcelona, España, 2010

Declaración Universal de la UNESCO por una ética global, Benedicto XVI – Roma, marzo de 2010

MEJIA, J.: *“Ética en la cooperación”*, Medellín, 2002

Declaración hacia una ética global – Consejo del Parlamento de las Religiones del Mundo, Chicago, mayo de 2010.

TED Ideas worth spreading – Talks. Ideas planteadas por los siguientes oradores: Gordon Brown, Bjorn Lomborg, Peter Eigen, Clay Shirky, Shaffi Mather, Nicholas Christakis y Howard Rheingold.

Primer Foro RSE Mercosur, Acciones concretas e integración regional, Bs As, septiembre 2008

2009 Intel Corporate Responsibility Report,
www.intel.com/about/corporateresponsibility/report/build/index.htm

Dell Corporate Communications Report / Code of Conduct,
www.dell.com/downloads/global/corporate/vision_national/code_of_conduct.pdf

Xerox Corporate-citizenship Report,
www.xerox.com/Static_HTML/citizenshipreport/2008/about-page1-1.html

Shell Sustainability Report,
www.shell.com/home/content/environment_society/reporting/s_reports/

Exxon Corporate Community Report,

www.exxonmobil.com/Corporate/Imports/ccr2009/community_ccr.aspx

AT&T CSR Brochure, www.att.com/gen/corporate-citizenship?pid=10824

09/10 Verizon CR Responsibility Report

http://responsibility.verizon.com/images/vz_uploads/verizon_cr_report_2009-2010.pdf

Coca Cola Sustainability Reports, www.thecoca-colacompany.com/citizenship/reporting.html

Kraftfoods Responsibility Report,

www.kraftfoodscompany.com/SiteCollectionDocuments/pdf/kraftfoods_responsibility_report.pdf

Dow Commitments, www.dow.com/sustainability/commit.htm

P&G Sustainability Report,

www.pg.com/en_US/downloads/sustainability/reports/PG_2010_Sustainability_Overview.pdf

Nike CRR Report, www.nikebiz.com/crreport/

Wal Mart Sustainability Report,

<http://cdn.walmartstores.com/sites/sustainabilityreport/2010/WMT2010GlobalSustainabilityReport.pdf>

Kimberly Clark Corp. Sustainability Report, <http://investor.kimberly-clark.com/releasedetail.cfm?releaseid=471987>

Ford Sustainability Report, <http://corporate.ford.com/doc/sr07-ford-sustainability.pdf>

Pfizer CR Responsibility Report, www.pfizer.com/responsibility/cr_report/index.jsp

Caterpillar Sustainability Report, www.caterpillar.com/sustainability/sustainability-report

GE Citizenship Report, www.ge.com/citizenship/reporting/

ING Corporate Responsibility Report,
www.ing.com/group/showdoc.jsp?docid=444039_EN

Xcel Energy Corporate Statement, <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9Njk5fENoaWxkSUQ9LTF8VHlwZT0z&t=1>

Interview with Meat Suppliers: [jungle.mov](#) [jungle.mov](#)

GRANDA G. y otros: *“El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible”*, Colección Biblioteca Ciencias Sociales, Madrid, 2008

Artículos de diarios y revistas

KIMES, M.: *“10 most 'accountable' big companies”*, CNN Money, Revista Fortune, noviembre de 2008

KARNANI, A.: *“The Case Against Corporate Social Responsibility”*, The Wall Street Journal, agosto de 2010

ROBERTSON, T.: *“Las burbujas son maravillosas hasta que estallan”*, Diario El País de España, septiembre de 2010

CONNOR, M.: *“Procter & Gamble Introduces Supplier Environmental Scorecard”*, Business Ethics - The Magazine of Corporate Responsibility, mayo de 2010

GOBIERNO VASCO: *“Buenas prácticas en Responsabilidad Social Corporativa”*, Diario Responsable, marzo de 2011

PADILLA, D.: *“La acción empresarial responsable: el comienzo de los cuestionamientos a la RSE en la sociedad”*, Diario La República de Colombia, agosto de 2010

BOULLOSA, N.: *“Sin noticias del teléfono ecológico”*, Fair Companies, junio de 2008

HICKMAN L.: *“China's coal reserves 'will make it new Middle East'*, The Guardian, marzo de 2011

TALI, A.: *“Cape Wind Offshore Wind Farm Stirs Up Controversy”*, Buildaroo, septiembre de 2010

MUÑOZ, R.: *“Móviles: se renuevan, pero no se reciclan”*, Diario El País, mayo de 2007

WENDLANDT, A.: *“Tech customers balk at cost of going green ”*, Reuters, París, mayo de 2007

BOWERS, T.: *“Top 5 Worst Companies to Work For”*, TechRepublic, julio de 2007

PINTOS, M.: *“Barómetro social”*, entrevista a Adolfo Sturzenegger, Revista Noticias, agosto de 2008

BOUFFET, C.: *“Dejar atrás el asistencialismo”*, Revista Noticias, agosto de 2008

REUTERS: *“Uno de los hombres más ricos del mundo dona 31.000 millones a Bill Gates”*, Diario Clarín, junio de 2006

ROMBIOLA, N.: *“Donación de Warren Buffet”*, Finanzas, julio de 2010

Entrevista a H. Landis Gabel, profesor emérito de economía y management en el INSEAD, “*RSE, los tres modelos*”, Revista Mercado, enero de 2010

Revista FUTUROS, publicación del Citizen Digital Facilitation. Revista Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sustentable - Centro empresarial de Inversión Social y Pacto Global

Enlaces y sitios web

Pacto Mundial, www.pactomundial.org

Fundación Empresa y Sociedad, www.empresaysociedad.org

Foro de Reputación Corporativa, www.reputacioncorporativa.org

Club de Excelencia Sostenibilidad, www.club sostenibilidad.org

Fundación Entorno, www.fundacionentorno.org

Fundación Ecología y Desarrollo, www.ecodes.org

World Business Council Sustainable Development, www.wbcsd.org

Business for Social Responsibility, www.bsr.org

Global Reporting Initiative , www.globalreporting.org

Dow Jones Sustainability Indexes, www.sustainability-indexes.com

CSR Europe, www.csreurope.org

Forética, www.foretica.es

Materia Biz, www.materiabiz.com

Cámara Argentino-Alemana, www.ahkargentina.com/guia_resp_social

Organización Iberoamericana de las Cámaras de Comercio, Industria y otros sectores,
www.aico.org

McDonald's, www.mcdonalds.com www.mcdonalds.com

McSpotLight: McSpotLight, www.mcspotlight.org

McLibel: McLibel, www.mclibel.com

Business Ethics, the Magazine of Corporate Responsibility, <http://business-ethics.com>

Nowa, Energías Renovables, www.nowaenergias.com

Diario responsable, www.diarioresponsable.com

Cotizalia. Com, Diario de información económica de mercados y bolsa, www.cotizalia.com

www.wikipedia.org

Caritas, www.caritas.org

Rainforest Action Network, www.ran.org

Walden Asset Management, a division of Boston Trust & Investment Management Company, www.waldenassetmgmt.com

ExpokNews, Información y noticias de RSE, www.expoknews.com

Generation Investment Management, dedicated to long-term investing, integrated sustainability research, and client alignment, www.generationim.com

Alianza Global Jus Semper, www.jussemper.org

Argentina - Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), www.ceads.org.ar

Brasil - Consejo Empresarial Brasileño para el Desarrollo Sostenible (CEBDS), www.cebds.com

Colombia - Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES), www.cecodes.org.co

El Salvador – Consejo Empresarial Salvadoreño para el Desarrollo Sostenible (CEDES), www.cedes.org.sv

Guatemala - Centro Para la Acción de la Responsabilidad Social y Empresarial en Guatemala (CentraRSE), www.centrase.org

México – CEDES Golfo de México, www.cedes-gm.org.mx

México - Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (CESPEDES), www.cce.org.mx/cespedes

IBERDROLA, principal grupo energético español, www.iberdrola.es

División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), www.eclac.org

Another World is Possible – World press, www.anotherworldip.wordpress.com

Glosario:

APEC- Cooperación Económica Asia Pacífico

BRS - Business for Social Responsibility,

EE- Ética Empresaria

El Libro Verde – documento que tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional.

ETHOS – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social

GRI- Global Reporting Initiative

Inversión socialmente responsable (ISR), sostenible, o inversión RSE- aquella que incorpora consideraciones sociales y medioambientales al tradicional análisis financiero

OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OIT- Organización Internacional del Trabajo

ONG – Organización No Gubernamental

PWBLF – Prince of Wales Business Leadership Forum

RSC- Responsabilidad Social Corporativa

RSE- Responsabilidad Social Empresaria

Shareholder- accionista

SIGMA – Sustainability: Integrated Guidelines for Management

Sistema capitalista - orden social que resulta de la libertad económica en la disposición y usufructo de la propiedad privada sobre el capital como herramienta de producción

Stakeholders - estos grupos o individuos son los públicos interesados (grupos o individuos), que deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de la empresa (accionistas, empleados, proveedores, inversores, clientes, comunidades, Estados)

Triple bottom line - los tres pilares que debe atender la empresa: económico, social y ambiental

UNICEF – United Nations Children’s Fund

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

Anexo I - Gestión de la RSE

La planificación de la gestión de RSE contempla un proceso cíclico que puede sintetizarse en etapas que van desde lo más abstracto a lo más particular.

Estas etapas operan en el marco de la estrategia social básica de la organización para el largo plazo, lo que le imprime el carácter de sustentabilidad necesario para toda estrategia de RSE.

Encontramos cuatro etapas principales: Compromiso, Implementación, Verificación y Revisión y Mejora.

1. Compromiso

La RSC tiene su origen en un compromiso voluntariamente asumido por la empresa. Es un compromiso estratégico, esto es, a largo plazo y global, y que condiciona la conducta y la cultura de la empresa.

Al ser una decisión estratégica, la alta dirección debe determinar el contenido y alcance del compromiso social y ambiental de la empresa, siendo esta tarea la primera que debe realizarse y sobre la cual se construyen las estrategias y prácticas de la empresa responsable.

Debe ser un compromiso que rompe con lo momentáneo y parcial para ser un compromiso auténtico que se proyecta en el futuro de la empresa y que influye en las decisiones de la organización.

Por tanto, el compromiso es una decisión íntima de la empresa, fruto de una reflexión sobre la responsabilidad que la empresa tiene y sobre los agentes ante los que es responsable. El compromiso responsable nace del interior de la propia empresa, debe ser compartido por todos y cada uno de los empleados de la organización y debe comunicarse a las partes interesadas de la organización.

El liderazgo ético

El líder de la empresa socialmente responsable sabe que la gestión ética de la empresa es la mejor gestión posible no sólo desde el punto de vista ético sino también desde el punto de vista técnico.

El liderazgo ético es imprescindible para impregnar todas las acciones de la empresa. Influye en la toma de decisiones y es responsable de las acciones de otros por la influencia y persuasión que es capaz de generar y por el clima y entorno que crea.

El líder se constituye en ejemplo para los miembros de la organización.

La misión y visión de la empresa

La misión es el propósito, la razón de ser de la empresa. La misión representa de una manera genérica la identidad y personalidad de la empresa en el momento presente y en el futuro. La misión forma parte del sistema de valores de la compañía, de su cultura y la condiciona. Por este motivo es vital que sea conocida y compartida por todos los miembros de la organización ya que tiene un importante papel de identificación y cohesión.

La dirección de la empresa debe considerar en qué medida la definición de la misión tiene en cuenta los aspectos relacionados con la mejora en los niveles sociales y ambientales y, en ese sentido, debe considerar la eventual reformulación de dicha misión o replantear aspectos de la misma para incluir estas variables.

La visión empresarial es la proyección futura del modelo de empresa en el que la organización desea convertirse y que le sirve de inspiración para la definición de estrategias y la toma de decisiones.

La empresa responsable debe crear una declaración de misión y visión que identifique los objetivos y aspiraciones de la organización. Suele incluir el propósito de crear valor para todas las partes interesadas.

La empresa debe compartir su misión y visión con las partes interesadas no sólo para comunicarles su compromiso con ellas sino para recibir sus comentarios e incorporarlos en la medida de lo posible.

La misión y la visión deben estar integradas y ser coherentes y compatibles entre sí. Para evitar que la empresa se quede en una mera declaración debe existir una conformidad entre la visión y el comportamiento cotidiano de la empresa.

Por último, y a medida que la empresa y el entorno se van transformando, la organización debe revisar periódicamente su misión y visión para asegurar que se corresponde con los valores con los que se dirige la empresa.

En resumen, se necesita una visión amplia y dinámica capaz de reaccionar a los cambios internos y externos. La empresa debe:

1. incluir en su visión empresarial el compromiso con la RSE en su dimensión interna y externa,
2. identificar los principales desafíos que enfrenta la empresa en relación con la investigación y práctica de la RSE, e
3. incorporar a la RSE en el plan estratégico como un aspecto integrado a toda la gestión del negocio

Objetivos de RSC

Una de las mejores formas de asumir un compromiso con la sociedad y el medio ambiente es integrar consideraciones sociales y ambientales en el sistema de objetivos de la empresa. Los objetivos de RSE son fines de carácter general coherentes con la política de RSE; tienen un desarrollo posterior en metas que constituyen requisitos de desempeño detallados que tienen su origen en los objetivos y que es necesario establecer y cumplir para alcanzarlos.

Los objetivos deben reunir una serie de características:

- Correctamente definidos: quién ejecutará, acompañado de algún parámetro de valoración de tiempo y cantidad.
- Factibles de medición: posibilidad de control. La RSE es medible.
- Flexibles y alcanzables: actúan como elementos motivadores.
- Coordinados: horizontal y verticalmente.
- Concebidos en forma participativa: generación y no fijación. Todas las áreas tienen que estar comprometidas con la RSE.

La política de RSC

La empresa institucionaliza y documenta públicamente su compromiso social y ambiental en la política de RSE, con la declaración de principios y direcciones generales de la organización relacionadas con su desempeño económico, social y ambiental.

Las políticas de RSE son fruto del desarrollo natural de las políticas de calidad y medio ambiente y de la madurez y experiencia probada de los sistemas de gestión de la calidad y el medio ambiente. Al igual que éstas, la política de RSE debe ser pública, formulada por la alta dirección y proporcionar un marco para la acción y el establecimiento de objetivos.

Aunque cada empresa debe elaborar su propia política de RSE, es oportuno que la política haga referencia a algunas cuestiones básicas:

- Misión y visión: realizar un compromiso explícito de RSE dentro de los objetivos de la empresa. Es decir, integrar a la RSE dentro de la misión y visión de la empresa, el plan estratégico, los documentos más relevantes y las políticas internas.
- Valores éticos: necesidad de definición de valores éticos que sean la base de un código de conducta dentro de la empresa y su aplicabilidad en el proceso de toma de decisiones. Se trata de desarrollar un código aceptado y reconocido por todas las partes interesadas.
- Lugar de trabajo: la RSE implica la existencia de un trato justo y equitativo en el lugar de trabajo. La política es un buen momento para que la empresa reconozca a sus empleados como un recurso clave, así como la necesidad de crear y cumplir con políticas de RRHH, crear condiciones adecuadas de trabajo y documentar los procesos de gestión.
- Derechos humanos: El respeto de los Derechos Humanos es un área fundamental de la RSE. La política puede incluir un compromiso de erradicación del trabajo infantil, un código de conducta, diversidad en la contratación de empleados y proveedores, o contratación de personas con discapacidad.
- Clientes: implica relaciones con los clientes basadas en la integridad, la justicia y la honestidad. Aspectos como la integridad en la cadena de producción, la definición de precios, prácticas de venta y distribución, la privacidad de los clientes y empleados o la competencia leal son aspectos que a los que la política puede hacer referencia.

- Medio ambiente: la RSE implica un comportamiento responsable con el medio ambiente. Un compromiso de eco-eficiencia, de prácticas de diseño y producción responsable y auditoría ambiental son algunos de los aspectos que podrían incluirse.
- Comunidad: la empresa responsable se compromete con la comunidad en la que opera y con el conjunto de la sociedad. Es el compromiso de atender a la comunidad mediante una acción social planificada haciendo compatibles los intereses públicos con los de la empresa.
- Gestión de la RSE: crear sistemas que apoyen y premien la RSE, mediante su institucionalización interna y su integración en el proceso de toma de decisiones.

Para desarrollar una política de RSE conviene seguir un proceso estructurado. El primer paso es definir los parámetros de responsabilidad y el alcance de la política. Este es un primer borrador que se abre a un período de consulta para incluir las modificaciones propuestas por las partes interesadas. Posteriormente, el documento final debe ser aprobado por la alta dirección o alguna autoridad que le confiera credibilidad (por ejemplo, el comité de RSE). Por último, la política debe ser comunicada a todas las partes interesadas, implantar acciones de formación y mecanismos de evaluación del cumplimiento de los compromisos.

2. Implementación

Estructura organizativa

La implantación de la RSE exige un soporte organizativo que asegure que se llevan a cabo las tareas planificadas y se cumplen los objetivos fijados. Por tanto, la dirección debe definir las funciones, responsabilidad y autoridad de los responsables de la gestión de la RSE.

La empresa puede optar entre varias soluciones en función de sus necesidades y características. Es usual que un departamento actual de la empresa asuma estas funciones. Departamentos como los de calidad, medio ambiente o comunicación suelen ser los elegidos. Otra opción es crear un departamento de RSE o nombrar un coordinador. Estos son modelos organizativos centralizados que tienen su alternativo en los modelos descentralizados (puros o mixtos).

Adicionalmente, la empresa puede fortalecer la estructura organizativa de la RSE nombrando un referente del consejo de administración responsable de esta materia (o una comisión delegada del consejo) y creando un comité de RSE formado por directivos de las áreas de la empresa más implicadas en estas cuestiones.

Documentación

El sistema de gestión de la RSE es un sistema documentado, por lo que la empresa deberá desarrollar los documentos pertinentes que faciliten su implantación. La documentación básica del sistema está formada por la política de RSE, el manual de RSE, los procedimientos de RSE y los registros. La política es una declaración de intenciones, directrices y compromisos. El manual describe de una manera resumida el sistema de gestión de la RSE, los procedimientos describen detalladamente los procesos, controles, y responsabilidades para la gestión de la RSE. Los registros son evidencias documentales del cumplimiento de los procedimientos.

Las declaraciones de RSE se documentan en informes que deben elaborarse en base a algunos principios básicos:

- Transparencia. La exposición completa de los procesos, procedimientos y supuestos implicados en la elaboración de una memoria resulta esencial para su credibilidad.
- Globalidad. Toda organización informante debería, sistemáticamente, implicar a sus partes interesadas en la ayuda al enfoque y la mejora continua de la calidad de sus memorias.
- Auditabilidad. Los datos y la información presentes en la memoria deberían recopilarse, analizarse y divulgarse de modo que los auditores internos o los encargados de la verificación externa puedan avalar su veracidad.
- Exhaustividad. Toda la información esencial para la evaluación -por parte de los interesados- del desempeño económico, ambiental y social de una organización informante debería aparecer en la memoria de una forma coherente con el marco temporal, el alcance y los límites manifestados.

- Relevancia. La relevancia es el grado de importancia asignado a un aspecto, indicador o dato concreto, y constituye el umbral en el cual la información adquiere la suficiente trascendencia como para presentarse.
- Contexto de sostenibilidad. Las organizaciones informantes deberían intentar situar su actuación en el más amplio contexto de restricciones o límites ecológicos, sociales o de otro tipo, en aquellos casos en los que ese contexto añada un significado importante a la información presentada.
- Precisión. El objetivo del principio de precisión es el de conseguir que la información presentada ofrezca la mayor exactitud y el menor margen de error posibles, para que los usuarios puedan tomar sus decisiones con un alto grado de confianza.
- Neutralidad. En toda memoria deberían evitarse los sesgos en la selección y exposición de la información, y se debería tratar de ofrecer un informe equilibrado sobre la actuación de la organización informante.
- Comparabilidad. Toda organización informante debería mantener la coherencia en lo referente a los límites y el alcance de sus memorias, dar a conocer cualquier cambio y volver a exponer la información presentada anteriormente.
- Claridad. Toda organización informante debería mantenerse al corriente de las distintas necesidades y experiencias de sus partes interesadas, y poner la información a disposición de los usuarios de manera que resulte inteligible para el mayor número posible de éstos, manteniendo un adecuado nivel de detalle.
- Periodicidad. Toda memoria debería ofrecer información con una periodicidad que se adapte a las necesidades de los usuarios y a la naturaleza de los datos.

Cultura y valores corporativos

La cultura empresarial es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la conducta de los miembros de la organización en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa.

El objetivo de la cultura empresarial es definir qué valores y normas generales son los que definen la empresa y definir espacios éticos de actuación libre y responsable con los que conseguir la capacidad de innovación, imaginación y flexibilidad que un mercado

diferenciado y complejo exige. Este conjunto de valores constituyen una herramienta fundamental para la toma de decisiones en la empresa y la solución de dilemas, a la vez que permiten construir relaciones de confianza con las partes interesadas.

Entre otros valores característicos de la empresa responsable están la integridad, la honestidad, el compromiso, la lealtad o el respeto a los demás. Sin embargo, la empresa debe elaborar una cultura que responda a su carácter propio, para lo que es preciso un diagnóstico del modo en el que la empresa actúa y por el que desea ser reconocida.

El código ético es el documento que establece las reglas y principios que definen el comportamiento de la organización y que, por tanto, configuran el marco normativo y los criterios que determinan lo que es correcto o no.

Aunque suele haber códigos éticos sectoriales que la empresa puede asumir, cada organización debe redactar su código ético en el que explice y comunique su carácter propio que la identifica y diferencia de otras empresas. Lejos de ser un libro de recetas o una lista de prohibiciones, el código ético es una presentación ante todas las partes interesadas de la conducta de la empresa.

El código ético cumple las siguientes funciones:

1. Institucionaliza los valores, normas y criterios de decisión que definen el proyecto de empresa y que deben regir toda la actividad de la organización.
2. Crea la cultura de la empresa y un clima ético que fortalece la identificación de los miembros de la organización con el proyecto común.
3. Establece un criterio para la toma de decisiones que elimina las incertidumbres y las divergencias en las soluciones a los dilemas éticos.
4. Define la responsabilidad, los derechos y las obligaciones así como el compromiso de la empresa en la satisfacción de las partes interesadas.
5. Es un instrumento estratégico para la creación, mantenimiento y desarrollo de la confianza.
6. Comunica a las partes interesadas el carácter de la empresa y crear así una imagen pública.

7. Explicita las líneas de actuación a las que la empresa se compromete respecto a sus partes interesadas.
8. Genera credibilidad en la sociedad mediante la definición de su compromiso social y ambiental y las medidas a implantar para su cumplimiento.

No existe una estructura ni reglas fijas ni una única fórmula para la elaboración de un código ético. La estructura y contenido del código deben adaptarse a las características de cada empresa y a las de su entorno.

Comunicación

La transparencia es una de las características distintivas de la empresa responsable que, asumiendo su responsabilidad con las partes interesadas, desarrolla una potente actividad de comunicación informando de sus actividades y de los impactos de las mismas e interactuando con su entorno escuchando las demandas y expectativas de sus interlocutores. El diálogo abierto y sincero con las partes interesadas ofrece una serie de ventajas a la empresa:

- responde a la demanda de información de los GI
- aumenta el conocimiento del entorno
- mejora la reputación de la empresa
- demuestra una actitud proactiva
- facilita la gestión de las crisis
- mejora la posición competitiva de la empresa
- estimula la mejora del sistema de comunicación

La comunicación responsable tiene las siguientes características: veraz, accesible, comprensible, relevante, oportuna, comparable, creíble, respetuosa, bidireccional, completa, continua y contrastable.

La empresa puede realizar varios tipos de comunicación, entre los que destacan:

- comunicación social y ambiental básica
- comunicación social y ambiental de crisis
- marketing social/ambiental

En todo caso, la empresa deber elaborar un plan de comunicación social y ambiental que incluya el conjunto de receptores, tipos y acciones de comunicación debidamente ordenados y organizados. El plan abarca la comunicación interna y externa.

Implantación funcional de la RSC

Los elementos básicos y comunes de la implantación de la RSE (estructura organizativa, documentación, cultura y valores corporativos, y comunicación) tienen su continuidad en la implantación funcional de la RSE.

Las funciones con mayor implicación en cuestiones de RSE deben implantar prácticas específicas para gestionar sus procesos de una manera sostenible. Algunas de las funciones más comunes en la mayoría de las empresas son la producción, la gestión de los recursos humanos, comercialización, compras y financiación.

Como hemos visto, la RSE aplica a las operaciones de la empresa. Una de las principales es la producción (o prestación del servicio) de su oferta comercial. La función de producción debe tener en cuenta, entre otros, aspectos que el diseño del producto tenga en cuenta criterios sociales y ambientales (por ejemplo, menor consumo energético), la calidad del producto, o la seguridad y los efectos sobre la salud de las personas. En definitiva, la función de producción debe considerar los impactos sociales y ambientales de todo el ciclo de vida de los productos ("de la cuna a la tumba").

La gestión de los recursos humanos es otra función esencial en las empresas. Naturalmente, aspectos básicos como el respeto de los derechos laborales son una cuestión esencial (trabajo infantil, libertad de asociación, no discriminación,...), pero no son suficientes. Asegurados los estándares mínimos aceptados por los organismos internacionales, la empresa tiene el reto de gestionar integralmente los recursos humanos con el objetivo de atraer, desarrollar y retener el talento. En este terreno, cobran protagonismo cuestiones como la formación, las condiciones de trabajo, los aspectos éticos de la selección, la promoción y carreras profesionales, la retribución, la conciliación de la vida laboral y familiar, o la evaluación del desempeño de los empleados.

La función comercial y las relaciones con los clientes son otra área central de la gestión de las empresas. Las cuatro P's del marketing se ven afectadas por la RSE. El producto, por ejemplo, mediante la satisfacción de necesidades de carácter social y ambiental. El precio, como un elemento que limita el acceso a los bienes y servicios y porque debe ser justo en la medida de que genere suficientes beneficios para la empresa y retribuya adecuadamente a los factores de producción. La distribución, con especial énfasis en la bondad de las técnicas de venta. Y finalmente, la promoción, considerando aspectos como la publicidad engañosa o el marketing con causa.

La función de compras también tiene aspectos clave relacionados con la RSE. El primero se centra en la integridad del proceso de compras, promoviendo la igualdad de oportunidades entre los proveedores o evitando sobornos o cualquier otra práctica inaceptable. Por otro lado, la empresa responsable extiende las buenas prácticas a los proveedores incluyendo criterios sociales y ambientales en la selección y evaluación de proveedores.

Por último, la función financiera debe considerar aspectos como la transparencia de los estados contables, la relación con las entidades financieras, la contabilidad ambiental o los mercados financieros de inversiones socialmente responsables.

3. Verificación

Una vez implantada la estrategia de RSE y las acciones planificadas, la empresa debe verificar los resultados obtenidos y comprobar en qué medida se cumplen los requisitos y objetivos fijados.

Los sistemas de verificación y control se componen de tres elementos básicos: una estructura organizativa dividida en áreas de responsabilidad, un proceso de comprobación (auditoría) y un sistema de información.

La verificación y control del desempeño económico, social y ambiental de la empresa exige de un sistema de información junto con los registros financieros que ofrezca, tanto en una

dimensión interna como externa, información integral sobre los resultados sociales y ambientales de la empresa. El Informe de RSE es el instrumento de control fundamental, además de ser la herramienta de comunicación más potente en materia de sostenibilidad.

El proceso de control se divide en 5 etapas fundamentales:

1. Establecer objetivos y estándares

La empresa debe tener una referencia respecto a la que realizar el control. La primera son los objetivos. Adicionalmente, la organización puede utilizar como referencia los criterios y requisitos de los estándares de gestión socialmente responsable. Algunos de los más relevantes son: SA 8000, AA 1000, SGE 21, SI 10000, ECS2000, y la norma de Aenor UNE 165010 EX.

2. Medir resultados

La mejor manera de medir los resultados es utilizar indicadores de RSE. Estos indicadores deben cumplir unas características: SMART Spacific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely.

Los indicadores además de medir el desempeño facilitan la fijación de objetivos y la comparación en el tiempo –consigo misma y con otras empresas- de los resultados obtenidos.

Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos y de gestión u operacionales, formando el conjunto de ellos el cuadro de mando de sostenibilidad.

3. Comparar resultados con objetivos y estándares

La comparación se realiza de una manera formal y sistemática mediante las auditorías de RSE. El proceso de auditoría incluye la definición del alcance, la selección del auditor, la ejecución de la auditoría y la elaboración del informe de auditoría.

4. Análisis de las desviaciones

Consiste en evaluar las desviaciones para centrarse en aquellas más significativas o sobre las que la empresa puede actuar, e identificar las causas que han dado origen a tales desviaciones.

5. Acción correctiva y acción preventiva

Por último, la empresa debe tomar acciones correctivas encaminadas a evitar la repetición de las causas que motivaron los desvíos negativos y a potenciar las causas de las desviaciones positivas.

Dada su importancia, amerita brindar más detalles de la auditoría. La RSE es un proceso de mejora continua hacia la excelencia, por lo que la empresa debe auditar regularmente su desempeño social y ambiental para identificar desviaciones respecto a lo planificado e implantar medidas correctoras que impulsen la mejora de la empresa.

Al igual que las auditorías financieras o de los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente o prevención de los riesgos laborales, la gestión socialmente responsable debe someterse a auditorías periódicas para determinar la eficacia del sistema y el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos.

La auditoría de RSE es un instrumento de gestión en la empresa de carácter correctivo que comprende una evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva de la eficacia de la organización, el sistema de gestión y los procedimientos de RSE.

La auditoría de RSE es una herramienta flexible cuyo alcance está determinado por las necesidades y prioridades de cada empresa. Su ejecución permite conocer la situación actual de la organización, en cuanto a si se cumple o no con una correcta gestión social y ambiental, y con la legislación y requisitos, así como facilitar la búsqueda de soluciones en los casos en que no se cumpla.

Puede ser interna o externa. La auditoría externa ofrece la ventaja de la independencia de una tercera parte experta y la perspectiva desde fuera de la organización que puede detectar desviaciones sistemáticas y proponer soluciones no contempladas desde dentro de la empresa. Frente a esto, la auditoría externa implica un costo mayor que la auditoría interna. Para garantizar la independencia y eficacia de la auditoría, deben aplicarse una serie de principios generales aplicables a los auditores y a las auditorías:

Principios aplicables a los auditores:

- Conducta ética
- Presentación ecuánime de los hallazgos
- Diligencia profesional

Los principios aplicables a las auditorías son:

- Independencia
- Enfoque basado en la evidencia

Analizando el proceso de auditoría interna, se puede estructurar en las etapas de planificación, desarrollo y seguimiento:

Planificación de la auditoría

Las auditorías internas se realizan periódicamente (al menos una vez al año) y de un modo planificado. El plan de auditorías internas debe contemplar, al menos, el alcance de la auditoría, el auditor interno asignado y el calendario de la auditoría. Una vez acordados los términos del plan de auditoría con los departamentos y funciones de la empresa, el Comité de RSE aprueba el plan de auditoría interna.

Es muy importante definir correctamente el alcance de la auditoría y tener en cuenta los objetivos de este proceso. Además de definir los procesos del sistema de RSE que se van a revisar, el alcance suele incluir elementos como la misión y objetivos, la respuesta de la empresa a las recomendaciones del año anterior y la identificación de prioridades realistas para el año siguiente.

Implementación de la auditoría

El desarrollo de la auditoría supone:

- a. comunicar el plan de auditoría a las partes implicadas

El primer paso es determinar el perfil del auditor interno de RSE. Entre otros atributos, debe tener formación general en sostenibilidad, conocimientos del

sistema de gestión de la RSE, de los procesos de la empresa y experiencia en auditorías internas.

La empresa debe formar adecuadamente a los auditores internos y, con objeto de garantizar la objetividad de la auditoría, respetar el principio por el que el auditor no audita su propio trabajo. Por lo tanto, la empresa debería contar con al menos dos auditores internos de RSE.

b. seleccionar el equipo auditor

Los auditores pueden necesitar desplazarse, salas de reunión o cualquier otro recurso para desempeñar su función.

c. proveer de los recursos necesarios a los auditores

La evaluación del desempeño social y ambiental de la empresa puede ser tan informal como preguntar al responsable de RSE cómo van las cosas o puede estructurarse en un proceso formal.

En función de las características y prioridades de la empresa la metodología puede ser más o menos sofisticada. Las técnicas de auditorías más utilizadas son la revisión documental, las entrevistas y las listas de verificación o check list. Las tres son complementarias y permiten obtener una evaluación completa del desempeño.

La revisión documental implica el análisis de los documentos del sistema (política, manual, procedimientos, registros) en busca de evidencias de la correcta implantación del sistema de gestión de la RSE. Por ejemplo, información consistente (que no existan contradicciones entre unos documentos y otros), o que se cumplan los requisitos establecidos en el manual y los procedimientos.

Las entrevistas con las partes interesadas son otra fuente de información para la RSE y un complemento a la revisión documental. El auditor debe identificar a las personas o colectivos que desea entrevistar y las preguntas que va a realizar. Aquí es

imprescindible aplicar el principio de materialidad para tratar con cada persona las cuestiones que son relevantes desde su punto de vista.

Por último, los check list son una herramienta muy utilizada por su simplicidad y objetividad. Son una guía de apoyo para el auditor que realiza la auditoría siguiendo los pasos indicados en este documento e, incluso, marcando sobre el mismo el resultado de sus encuestas e investigaciones.

d. ejecución de la auditoría

e. redactar el informe de auditoría

El resultado de la auditoría se documenta en el informe de auditoría que recoja los detalles y los hallazgos de la auditoría. Este informe se comunicará a la dirección y a los departamentos y funciones auditadas como base para la propuesta de acciones de mejora.

Seguimiento de la auditoría

El proceso de auditoría debe ser objeto de revisión para asegurar su eficacia. Entre otros aspectos, el seguimiento debe considerar:

- el alcance de la auditoría
- la idoneidad de los auditores
- el resultado del cumplimiento de los planes
- la retroalimentación del destinatario de la auditoría (dirección) y de los auditados
- los resultados obtenidos e indicadores de tendencia de la empresa y del cliente
- la conformidad con los requisitos
- las técnicas de auditoría alternativas

Otros mecanismos de control interno son los órganos de control de la empresa, principalmente el consejo de administración y las comisiones delegadas (auditoría y control, sostenibilidad) y, por otro lado, el control ejercido por las partes interesadas internas: los accionistas y los empleados.

La empresa también se ve sometida al escrutinio y control externo. Los más relevantes son el control de las partes externas interesadas, el control de los mercados (de bienes y servicios, factores de producción, fusión y adquisición de empresas, financieros), los monitoreos de RSE y los índices bursátiles y analistas de sostenibilidad.

4. Revisión y mejora

La última fase del proceso de gestión de la RSE es la revisión del sistema por parte de la alta dirección de la organización. La revisión se realiza a intervalos planificados, para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia continua del sistema. La revisión es el principal mecanismo de retroalimentación y actualización del sistema.

Las revisiones incluyen la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en cualquiera de los elementos del sistema (política, objetivos, estructura organizativa, cultura, etc.).

Para que la alta dirección pueda realizar la revisión necesita información sobre la organización, el entorno y el sistema de gestión de la RSE. Los inputs de información son, entre otros:

- a. los informes de auditoría (internas y externas) y las evaluaciones de cumplimiento de los requisitos legales y voluntarios suscritos por la empresa
- b. las comunicaciones relevantes de las partes interesadas
- c. el desempeño social y ambiental de la organización
- d. el grado de cumplimiento de los objetivos
- e. el estado de las acciones correctivas y preventivas
- f. el seguimiento de las acciones emprendidas como resultado de revisiones previas
- g. los cambios en el entorno
- h. sugerencias y recomendaciones de mejora

El resultado de la revisión por la dirección debe incluir todas las decisiones y acciones tomadas relacionadas con posibles cambios en los elementos del sistema de gestión de la RSE, coherentes con el compromiso de mejora continua.

Cómo planificar una estrategia de RSE?

Una vez la empresa ha determinado su fin último y su compromiso social y ambiental, necesita conocer su situación actual, el punto de partida desde el que tiene que emprender el camino hacia la excelencia.

Este diagnóstico es doble: por un lado, del entorno de la empresa, y por otro, de la propia organización. Efectivamente, los dos elementos esenciales del análisis empresarial son: 1) la comprensión del entorno en el que la compañía realiza sus operaciones; y 2) la valoración de los factores internos que favorecen su potencial competitivo.

Análisis externo

Este análisis comprende:

- a) la identificación de los requisitos legales aplicables a la actividad de la empresa y de los requisitos voluntariamente asumidos
- b) la identificación y evaluación de los grupos de interés y de sus demandas y expectativas
- c) la identificación y evaluación de los aspectos de RSE

La herramienta de gestión más utilizada en el análisis externo es el mapa de stakeholders o grupos de interés. También es útil realizar un benchmarking de las mejores prácticas de la competencia.

Los aspectos de RSE deben evaluarse para determinar su prioridad en función de su nivel de significación. La magnitud del impacto, la frecuencia o la capacidad de control son criterios que se utilizan frecuentemente para clasificar estos aspectos.

Análisis interno

El análisis interno consiste en un diagnóstico de, por una parte, las actuales prácticas de RSE de la empresa y, por otra, de los valores, recursos y capacidades con los que cuenta la empresa para gestionarse de una manera sostenible.

Otro aspecto esencial del análisis interno es el análisis de los riesgos sociales, ambientales y reputacionales de la organización.

El proceso de análisis de estos riesgos incluye la identificación de las fuentes de riesgo, la estimación del riesgo, la valoración del riesgo, y finalmente su gestión.

Componentes

Existen cuatro elementos básicos que cualquier empresa debe considerar en sus esfuerzos por lograr la responsabilidad social:

1. Identificación de efectos sobre públicos interesados y consulta

Este es el “insumo” fundamental para el desarrollo de la RSE. La empresa reconoce que sus operaciones generan efectos sobre la gente y sobre el ambiente, e identifica a las personas u organizaciones impactadas. La comprensión y el manejo adecuado de esos efectos requieren la consulta con esos públicos interesados, ya que la responsabilidad de la empresa no se puede definir solamente a partir de lo que la empresa considera que es bueno para la sociedad. Es indispensable que se permita a los públicos interesados opinar sobre la manera cómo la empresa debería actuar.

La opinión de esos públicos constituye un input fundamental para tomar decisiones en los distintos niveles de la compañía, desde la definición de sus principios y valores hasta la identificación de indicadores que permitan evaluar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

2. Incorporación en la visión, misión y valores

Definir la visión y el conjunto de valores fundamentales de la empresa es un paso clave en el proceso de determinar la estrategia de responsabilidad social; con ellos se establece el marco de referencia dentro del cual una compañía incorpora la responsabilidad social. Si bien la junta directiva y el personal de más alto rango de la empresa pueden establecer estas definiciones, es vital que otros públicos interesados, como empleados y accionistas, sean parte del proceso, para garantizar que éste refleje sus intereses y en consecuencia, se sientan parte del compromiso de la empresa.

3. Definición de políticas, procedimientos e indicadores

Con un marco claro de visión, misión y valores, la empresa puede desarrollar políticas específicas para cada área, así como establecer procedimientos adecuados y seleccionar

indicadores que midan los logros en esas áreas específicas. Mientras hoy existe más o menos acuerdo sobre los indicadores más adecuados para evaluar el desempeño económico y ambiental de una empresa, no sucede lo mismo con los indicadores para medir el comportamiento social. De allí la importancia de establecer lazos con los públicos interesados: sólo cuando una empresa logre determinar la verdadera dimensión del impacto de sus operaciones, podrá identificar indicadores para evaluar su desempeño frente a cada impacto en particular.

4. Gobernabilidad corporativa, responsabilidad para rendir cuentas y verificación

Las empresas deben determinar los mecanismos externos e internos para verificar el compromiso y cumplimiento con sus propios estándares y para rendir cuentas a los públicos interesados. Hay quienes interceden por un control más fuerte por parte del Estado sobre las empresas en este campo. Sin embargo, hoy por hoy es principalmente una actividad voluntaria de las empresas, que se beneficia ampliamente con procesos de información serios y con verificación externa, que permiten a los públicos interesados evaluar el desempeño y el cumplimiento de compromisos por parte de las compañías¹. El proceso de reporte externo debe ser complementado con diálogos abiertos con públicos interesados.

El Anexo II “Resumen de Estándares y Códigos de Conducta” presenta algunos estándares, códigos de conducta, e indicadores reconocidos a nivel internacional para la implementación de la RSE.

Dimensiones

El diseño de la estrategia de RSE debe contemplar las siguientes dimensiones²

1. Ética, valores y principios de los negocios

La ética corporativa ha pasado del énfasis tradicional en el mero cumplimiento de las exigencias legales hacia el compromiso de un comportamiento ético basado en

¹El nivel más alto de transparencia está enmarcado en los reportes de sostenibilidad que siguen las guías de la Global Reporting Initiative (GRI), descritas en este trabajo, e incluyen verificación externa por parte de auditores certificados u organizaciones de la sociedad civil con capacidad crítica y honestidad reconocida

²Temas de importancia indicados por BSR, PWBLF y el WBCSD

valores³. Los valores éticos deben comunicar los compromisos de una empresa y reflejar la forma cómo establece sus relaciones con los grupos interesados. Entre esos valores éticos se destacan la honestidad, la integridad, el respeto, la transparencia y la apertura.

2. *Derechos humanos, trabajo y empleo*

Esta es quizás la dimensión más desarrollada de la RSE debido a la temprana definición de estándares internacionalmente aceptados.

3. *Gobernabilidad corporativa*⁴

Este tema ha adquirido particular relevancia a partir del colapso de la burbuja financiera y los desastres de Enron y WorldCom, que reforzaron la preocupación pública por el creciente poder de las empresas.

Los sistemas de gobernabilidad permiten la transparencia, la justicia, y la rendición de cuentas que son un pre-requisito para la integridad y la credibilidad de los mercados.

4. *Impactos sobre el medio ambiente*

El tema ambiental es un componente intrínseco de la RSE. La administración del impacto ambiental directo de las empresas se ha enfocado, tradicionalmente, a la administración del uso de los recursos naturales, el control de la contaminación, el manejo de los desechos, y la gestión del ciclo de vida de los productos.

Actualmente se busca que las empresas vayan más allá de la mera administración de sus impactos ambientales —por los cuales son inmediata y directamente responsables—, y que reconozcan cómo dichos impactos inciden en los problemas ambientales y sociales del entorno.

³Según la organización Business for Social Responsibility (BSR), “el espectro de la ética empresarial se ha expandido no sólo para incluir la manera en que una empresa trata a sus empleados o cumple con la ley, sino también la naturaleza y la calidad de las relaciones del negocio con sus accionistas.

⁴Se refiere al sistema de reglas y prácticas que dirigen y controlan las empresas. La estructura de gobernabilidad define la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes actores relacionados con las empresas —junta directiva, accionistas, administradores, y otros públicos interesados—, así como las reglas y procedimientos para tomar decisiones.

Es así que a las compañías se las impulsa a participar activamente en los asuntos relacionados con salud pública, acceso al agua potable, saneamiento básico, vivienda, alimentación y transporte, tanto para sus empleados como para las comunidades. Además, la RSE impulsa a las compañías a reconocer y gestionar su rol en los problemas ambientales globales, tales como el cambio climático y el deterioro de la biodiversidad.

5. *Relaciones con proveedores*

La RSC motiva a las empresas a descubrir de qué manera sus negocios generan efectos sobre todo el ciclo de producto o cadena de valor, desde el proveedor de materia prima hasta el consumidor final. Algunas compañías han tomado la delantera al establecer estándares sociales y ambientales y sistemas de monitoreo para sus proveedores.

A pesar de que este tema ha sido especialmente crítico en algunos sectores -como el textil⁵-, se espera que las empresas continúen en esta senda.

6. *Filantropía e inversión social*

Muchas compañías han descubierto que una política “filantrópica” paternalista y estrecha, basada en realizar donaciones en dinero, no responde a lo que la sociedad espera de ellas en materia de responsabilidad, ni garantiza que esas contribuciones voluntarias generen resultados sostenibles. La RSE incentiva a las compañías a descubrir formas innovadoras de vincularse solidariamente con las comunidades, tales como la adquisición directa de materiales y servicios disponibles en el medio, el subcontrato laboral y otras prácticas similares que colaboren con el bienestar económico y social de las comunidades. Asimismo, se sugiere sustituir las donaciones en dinero por aportes en especie o en servicios, apoyo a proyectos específicos y vinculación de los empleados mediante trabajo voluntario destinado a estas causas.

La consulta a los públicos interesados juega un importante papel, y es entre estos y las empresas quienes deben identificar la mejor forma de colaborar con la comunidad.

⁵Luego de ser objeto de grandes críticas por ciertas prácticas en sus plantas de Asia, Nike estableció una división interna para verificar que se apliquen estándares laborales aceptables en toda su cadena de producción, y contrató a una firma independiente para que verifique el cumplimiento de sus estándares en materia de RSE (Oliviero 2000).

7. Transparencia y rendición de cuentas

La RSE insta a las compañías a asegurarse de que todos los niveles de la empresa - desde los empleados hasta la junta directiva- adopten los valores y principios establecidos y se responsabilicen por su cumplimiento. Los sistemas a través de los cuales se gobierna la empresa deberán dar seguimiento a las acciones tendientes a alcanzar las metas en materia de RSE y medir y reportar sus efectos. Parte de la responsabilidad de rendir cuentas consiste en proporcionar los medios adecuados para que la gran mayoría de los públicos interesados en la empresa puedan verificar, tanto externa como internamente, los resultados reportados.

Anexo II - Resumen de Estándares y Códigos de Conducta

Estándares internacionales

Los estándares son lineamientos, guías o principios generales que reflejan los valores y objetivos de RSE, pero que no establecen procedimientos específicos para ponerlos en acción. Los estándares constituyen herramientas importantes para enriquecer la visión y los principios de una empresa.

Los estándares que se indican a continuación son de carácter voluntario y no generan obligaciones, ni requieren un seguimiento, y su alcance y profundidad varían según los temas a que hacen referencia.

Principios Globales Sullivan (origen: Estados Unidos)

El Reverendo León Sullivan desarrolló originalmente estos principios para manejar los temas étnicos en las compañías que operaban en África del Sur durante la era del apartheid, pero a finales de los 90 fueron ampliados para hacer énfasis en los derechos humanos, la justicia social y la creación de oportunidades económicas. Más de 350 empresas han adoptado estos principios, además de gobiernos y ONG.

A los actores que los han suscrito se les solicita comprometerse a trabajar de acuerdo con ellos y presentar informes anuales para compartir sus experiencias.

La Mesa Redonda Caux: Principios de Negocio (origen: Estados Unidos)

La Mesa Redonda Caux (Caux Roundtable) es un grupo de líderes empresariales de Europa, Norteamérica y Japón que en lugar de utilizar el concepto de responsabilidad social corporativa, se han comprometido a “promocionar un liderazgo empresarial basado en principios”. Los principios de Caux se presentaron en 1994, lo cual los convirtió en uno de los pioneros. La lista de Caux contiene más de 150 miembros, varios de los cuales son administradores de alto nivel de los sectores corporativos y multilaterales.

No está bien definido si todas las empresas representadas por estos administradores observan esos principios en la práctica. Solamente se puede pertenecer y participar en la mesa previa invitación.

Guías para Empresas Multinacionales (OECD) - (Origen: Internacional - Europa)

Estas guías (Guidelines for Multinational Enterprises), actualizadas en el año 2000 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), constituyen recomendaciones de los gobiernos a las empresas sobre cómo operar de manera responsable en el ámbito laboral y ambiental, y cubren temas como soborno, protección de los intereses del consumidor, ciencia y tecnología, y las reglas para una sana competencia.

Principios Fundamentales y Derecho al Trabajo (OIT) - (Origen: Internacional)

Estos estándares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) aceptados internacionalmente se reconocen como el núcleo de la responsabilidad social corporativa.

Las siguientes organizaciones ofrecen estándares y procesos enfocados en el tema de consulta con públicos interesados, reportes de sostenibilidad y procesos de planificación:

AA1000 y AA1000S – Accountability (Origen: Reino Unido)

Elaborado por el Instituto de Responsabilidad Social y Ética, el sistema AA1000 empezó con una propuesta de procesos normalizados para la vinculación y la consulta a públicos interesados. En marzo del 2003 el mismo Instituto lanzó el documento AA1000S con “Estándares de Confiabilidad” (Assurance Standard), cuyo objetivo es establecer los elementos que deben llenar los informes corporativos (y los procesos para elaborarlos) para merecer la credibilidad pública.

También están preparando un equipo de auditores sociales capacitados para monitorear y evaluar el comportamiento social de una empresa. El AA1000 es el único sistema totalmente orientado a procesos, lo cual está en total armonía con los principios de la responsabilidad social corporativa.

SIGMA: Directrices Integradas para la Gestión de Sostenibilidad (Sustainability: Integrated Guidelines for Management)- (Origen: Reino Unido)

El Instituto Inglés de Normas Técnicas (British Standards Institution), el Forum for the Future, y el Institute for Social and Ethical Accountability, con el apoyo del gobierno Británico, previo sólido proceso de consulta con los públicos interesados, lanzaron el instrumento SIGMA en 1999, cuyo objetivo es desarrollar principios, diseñar un marco

para la gestión de la responsabilidad social y proponer herramientas para su aplicación. El programa incluye una revisión de los sistemas y requisitos existentes con respecto a la gestión de la sostenibilidad social, económica y ambiental de las empresas.

Códigos de Conducta

Los códigos de conducta ofrecen lineamientos más específicos para que las operaciones de las compañías cumplan con los principios de la responsabilidad social corporativa. Aquí se identifican dos actores:

SA8000 (Origen: Estados Unidos)

El sistema SA8000, del Council on Economic Priorities Accreditation Agency CEPAA, se diseñó específicamente para las fábricas textiles y de confecciones, y pone énfasis especial en asuntos laborales y de derechos humanos. Fue uno de los primeros sistemas en establecer el requisito del monitoreo y la verificación. Sin embargo el sistema ha sido objeto de críticas, principalmente por parte de las ONGs, que lo consideran exclusivamente centrado en los intereses del sector empresarial. A pesar de que un importante grupo de públicos interesados participó en el desarrollo del sistema, la CEPAA es considerada como un grupo eminentemente empresarial (Seyfang 1999).

Por otra parte, el SA8000 utiliza firmas auditoras convencionales para monitorear a sus miembros, y algunos sectores cuestionan la capacidad de estas compañías para verificar procesos de carácter social. Estas críticas se exacerbaban con motivo de los problemas para el cumplimiento de los principios que tuvieron lugar en algunas fábricas chinas en el año 2001 (Oliviero 2001).

Iniciativa de Comercio Ético (Origen: Reino Unido)

Esta iniciativa (Ethical Trading Initiative – ETI), lanzada en 1998, también hace énfasis en aspectos laborales y de derechos humanos, y se ha expandido desde las empresas textiles hacia actividades como la agricultura. Fue propuesta por el gobierno británico y es una iniciativa de membresía multisectorial. Se consulta ampliamente a organizaciones no gubernamentales, empresarios y organizaciones sindicales en todo el Reino Unido. Los miembros trabajan juntos para establecer la mejor manera de implementar el código de

conducta. Los miembros deben comprometerse a establecer sus propios sistemas de monitoreo y auditoria, ya que la iniciativa ETI no provee esos servicios. Las críticas alrededor de la ETI han sido generalmente positivas, a lo cual contribuye el amplio proceso de consulta con los públicos interesados que forma parte integral de la misma. La membresía comprende a 29 empresas, cuatro organizaciones sindicales y 15 ONG.

Indicadores de evaluación (normas para la "medición" de la RSC y certificaciones relacionadas):

La GRI propone una serie de indicadores que las compañías pueden utilizar para evaluar sus avances en materia de responsabilidad social corporativa aplicable a cualquier empresa u otra organización en el mundo.

Iniciativa de Reporte Global (GRI)- (Origen: Internacional)

La Iniciativa de Reporte Global o GRI (Global Reporting Initiative) es una herramienta líder y con un alto nivel de credibilidad, debido principalmente al extenso proceso de consulta con públicos interesados que se llevó a cabo durante su formulación.

La GRI vincula a un amplio espectro de públicos interesados y proporciona un marco común para reportar los efectos sociales, ambientales y económicos de una empresa. Se espera desarrollar un marco que cuente con amplia aceptación y que se pueda someter a la verificación independiente.

La segunda versión de las “Guías para el Reporte de Sostenibilidad” (“Sustainability Reporting Guidelines”) se presentó en junio del 2002.

También se puede mencionar otras referencias como:

- *London Benchmarking Group: mide sólo la acción social.*
- *ISO 26000 - Guía sobre responsabilidad social (en 2008 o 2009).*
- *ISO 14001 (certificación medioambiental).*

Anexo III - Corporate Social Responsibility Report, IBR 2008 - (Grant Thornton)

Resumen de las principales conclusiones

Introducción

Ya sea que los hacen para ser empleadores más atractivos, o para convertirse en un proveedor interesante para alguna multinacional o simplemente como consecuencia de la voluntad ética del dueño, el hecho es que todas las evidencias de esta encuesta señalan que las empresas del sector privado son cada vez más socialmente responsables.

Cualquiera sea la razón, los resultados del estudio reflejan un ambiente de negocio cada vez más competitivo y en constante cambio. En cuanto a las que aún no han incorporado estas prácticas, sin duda es sólo una cuestión de tiempo antes de que todas las empresas se adhieran a una mayor presión para hacer negocios de una manera más socialmente responsable y transparente.

Sin embargo, muchas empresas del sector privado adhieren a la más altos estándares éticos - por qué? Con el fin de responder a esta pregunta tenemos que comprender lo que está impulsando la ética empresarial entre empresas del sector privado y las iniciativas que están llevando a cabo.

A pesar de que este sea un gran desafío a encarar para las empresas del sector privado, son justamente ellas quienes podrían generar el mayor impacto social a nivel mundial en lo que a RSE respecta.

Resultados de Reportes Internacionales

¿Qué está impulsando la responsabilidad empresarial?

Los resultados del Informe de Negocios Internacional (IBR) 2008 ponen de manifiesto un punto clave: que la adopción de las prácticas éticas de negocios es fundamental para el éxito de las empresas del sector privado.

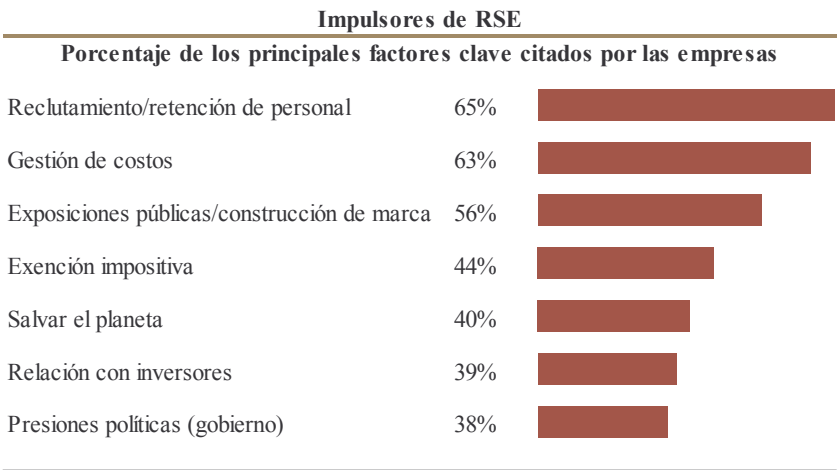
El principal factor de responsabilidad corporativa es la necesidad que tienen estas empresas

de atraer y retener personal de calidad para satisfacer las demandas actuales y futuras (ver Figura 1). Este factor fue identificado en un 65 por ciento de los encuestados en nuestra encuesta. Muy cerca se encuentra el costo gestión (63 por ciento) que refleja el reconocimiento que el control de costos es bueno para los negocios y el medio ambiente. La necesidad de establecer la confianza y la lealtad de los clientes llevó el 56 por ciento de los encuestados a citar las actitudes públicas y construcción de marca como un factor importante.

Empleo, Reclutamiento y Retención del personal es un factor clave en la responsabilidad social en todos los países - y el principal factor en casi la mitad de los países encuestados (Figura 2). La proporción de los encuestados que citó este elemento como importante varía de 53 por ciento en Hong Kong a 89 por ciento en Dinamarca.

El desempleo en Dinamarca es uno de los más bajos del mundo, tal vez ello explique la preocupación de los encuestados con la contratación laboral/retención.

Consideraciones sobre el mercado laboral también parece que se encuentran en alta proporción, como el caso de Turquía (86 por ciento) y Vietnam (85 por ciento), en donde la escasez de capacidades en determinados sectores es crítica y algunos empleadores tienen grandes dificultades para retener al personal.



Fuente: Grant Thornton IBR 2008 y elaboración propia

Figura 1: Impulsores de la RSE para las empresas

Gestión de Costos

Mantener un estricto control de costos alienta el cuidado de la gestión de los recursos cuyo uso puede contribuir a los niveles de CO2 y la degradación del medio ambiente. Los resultados de la IBR muestran un acuerdo generalizado en que la necesidad de controlar los costos alienta el comportamiento ético en el sector privado. Sólo en unos pocos países, el 50 por ciento de los encuestados o menos, cita este asunto. Fue considerado como el motor principal en once países, encabezados por Brasil (87 por ciento) e India (85 por ciento).

Factores clave en la Responsabilidad Social Empresaria				
Gestión de Costos	Exposiciones públicas /construcción de marca	Reclutamiento/retención de personal	Exención impositiva	Relación con inversores
Botswana	Argentina	Armenia	Tailandia	Vietnam
Brasil	Grecia	Australia		
Francia	Irlanda	Bélgica		
Hong Kong	México	Canadá		
India	Singapur	Dinamarca		
Italia	España	Alemania		
Malasia		Japón		
Holanda		Nueva Zelanda		
Filipinas		Polonia		
Sudáfrica		Rusia		
Taiwán		Suiza		
		Turquía		
		Reino Unido		
		Estados Unidos		

Fuente: Grant Thornton IBR 2008 y elaboración propia

Figura 2: Factores clave de la RSE según los países

Las conductas públicas / construcción de marca

Si bien no pueden estar bajo el mismo escrutinio como las multinacionales, empresas del sector privado todavía identifican al comportamiento responsable como parte integral de la reputación, la gestión y la estrategia a largo plazo.

Las conductas/exposiciones públicas y construcción de marca han sido citados por el 56 por ciento de los encuestados a nivel mundial como un factor clave de la ética en los negocios.

México (89 por ciento) y Grecia (85 por ciento) encabezan la lista, mientras que Francia se encuentra en el otro extremo, con sólo 27 por ciento, muy por detrás del país más próximo – Bélgica- con 39 por ciento.

Es interesante señalar que para las empresas del sector privado, las conductas públicas y construcción de marca aparecen después de los empleados y cuestiones de administración de costos. Sugiere que los individuos están impulsando a las empresas del sector privado hacia prácticas más éticas. A medida que las organizaciones crecen en tamaño, el nivel de control bajo las cuales operan también crece con las grandes multinacionales que tienen para brindar mayor consideración a las conductas públicas y construcción de marca.

Desgravaciones fiscales

Los motivos relacionados con razones fiscales son percibidos como el factor impulsor más importante de la ética empresarial sólo en un país, Tailandia, citado por el 94 por ciento de los encuestados.

Aún así, las medidas fiscales fueron citadas como importantes incentivos por un gran porcentaje de los encuestados en Brasil y Vietnam, ambos con un 79 por ciento.

Brasil parece reflejar las exenciones y/o reducciones fiscales introducidas para alentar a las empresas a estandarizar las prácticas de empleo. La transparencia impositiva es un requisito previo para la lista pública (el deseo de muchas empresas del sector privado en Brasil).

El aspecto fiscal es un área que los gobiernos pueden utilizar para forzar a las empresas a cambiar sus acciones. Sin embargo, no se desprende de los resultados de IBR que cualquier cuestión de RSE relacionada con impuestos esté teniendo un fuerte efecto en empresas del sector privado, lo que plantea una pregunta: ¿Los gobiernos han utilizado los impuestos y/o exenciones de manera suficientemente efectiva como para influir positivamente en la ética de negocios a nivel global?

Relaciones con los inversores

Sólo en Vietnam las relaciones con los inversores son consideradas como el incentivo principal para adoptar una práctica del negocio más ética. Empresas privadas vietnamitas parecen estar beneficiándose de las reformas estructurales para modernizar la economía e impulsar la competitividad fomentando las exportaciones industriales, pero esta

modernización es muy reciente y las compañías parecen estar tratando de impresionar a los inversionistas locales y extranjeros.

Este concepto también parece ser una característica de los mercados emergentes en general como la India (75 por ciento de los encuestados), Filipinas (71 por ciento), Brasil (64 por ciento) y Turquía (63 por ciento) que, liderando las economías emergentes, citan este factor.

Por el contrario, en las economías más maduras, donde relaciones con los inversores se vienen gestionando desde hace décadas, no es visto como un factor tan preponderante.

A lo largo de la UE y en Singapur, un 35 por ciento de los encuestados identifican las relaciones con los inversores como principal, un 32 por ciento en los Estados Unidos y sólo el 9 por ciento en Japón. Estas cifras no son, quizás, sorprendentes teniendo en cuenta que las empresas privadas tienen menos inversores externos que satisfacer comparado con grandes corporaciones.

"Salvar el planeta" y "la presión del gobierno"

Ninguna de estas opciones fue considerada como el factor clave principal de la responsabilidad corporativa en los países encuestados. Sin embargo, salvar el planeta fue citado como un factor importante en tres cuartas partes (o más) de los encuestados en Brasil (84 por ciento) e India (75 por ciento).

En el otro extremo, Estados Unidos sólo presenta el 21 por ciento de empresas del sector privado identificando el cuidado del planeta como motor de la responsabilidad social, y en muchas otras economías maduras menos de un tercio de los encuestados lo identificó como un tema clave.

La presión del gobierno fue considerada un factor relevante por sólo el 38 por ciento de los encuestados, el más bajo de los siete temas que presentó el IBR. Aparece más destacado en Italia (67 por ciento) y un poco menos en Dinamarca (16 por ciento). No hay duda de que la presión del gobierno puede generar una acción positiva. La pregunta es si los gobiernos están haciendo lo suficiente para el nivel de cambio necesario.

Implementación de la Responsabilidad Corporativa

Cuando se le preguntó a las empresas del sector privado qué habían hecho el año pasado para gestionar su responsabilidad social, los asuntos relacionados con mano de obra encabezó la lista (ver Figura 3). Esto complementa el resultado que identificó a la atracción/retención del personal como un elemento clave de comportamiento ético.

Cuatro de las cinco iniciativas están directamente asociadas con la gente y sus lugares de trabajo – activa promoción de la salud laboral y el bienestar (71 por ciento de los encuestados), el aporte de aprendizaje y la experiencia laboral (67 por ciento); promoción de la diversidad y la igualdad en el lugar de trabajo (64 por ciento) y de trabajo flexible (62 por ciento).

Todos ellos tienen un papel importante en el contexto de la responsabilidad social, aunque las iniciativas también juegan un papel clave en la gestión de los recursos humanos.

Salud y bienestar

Medidas para mejorar la salud laboral y el bienestar están presentes en la mayoría de empresas encuestadas - más de 80 por ciento en muchos países y más del 90 por ciento en Malasia, Sudáfrica, Estados Unidos y Nueva Zelanda.

Claramente lo ven como vital para atraer y retener al personal en un mercado laboral rígido, con escasez de habilidades para presionar la producción y el crecimiento. Incluso en los mercados emergentes en el otro extremo de la escala - Tailandia, India, Armenia y Filipinas - 35 a 45 por ciento estaban adoptando dichas medidas.

La salud de los empleados es esencial para la moral de la fuerza de trabajo. Dichos incentivos exhiben un empleador preocupado por los individuos que emplea. Sin embargo, también es cada vez más importante para administrar los costos incurridos a lo largo del tiempo como consecuencia de ausentismo (un gran problema para empresas privadas en algunas economías más maduras).



Fuente: Grant Thornton IBR 2008 y elaboración propia

Figura 3: Iniciativas de RSE realizadas en 2007

Pasantías y experiencia profesional

Las empresas que ofrecen pasantías y experiencia laboral están, a menudo, mejor preparadas para identificar los mejores talentos del mercado y están en posición privilegiada para contratarlos para puestos permanentes.

Entre las distintas regiones del mundo, esta práctica resultó más frecuente en la UE (83 por ciento de los encuestados), y en dos Países de América Latina y México (95 por ciento) y Argentina (87 por ciento) - registraron mayores proporciones. Los últimos ocho países en este contexto están en Asia, con proporciones muy bajas en India (35 por ciento), Japón (40 por ciento) y Vietnam (41 por ciento). Los negocios en industrias que presentan un particular desafío por la escasez de habilidades (skills), han demostrado que con pasantías e iniciativas de trabajo efectivamente pueden ayudar a encontrar el talento adecuado para construir un futuro estable para sus negocios.

Donaciones a las buenas causas

Esta es la tercera acción más popular en la gestión la responsabilidad social que presenta la encuesta, y el único entre los cinco primeros que no se ocupa de cuestiones relacionadas con los recursos humanos.

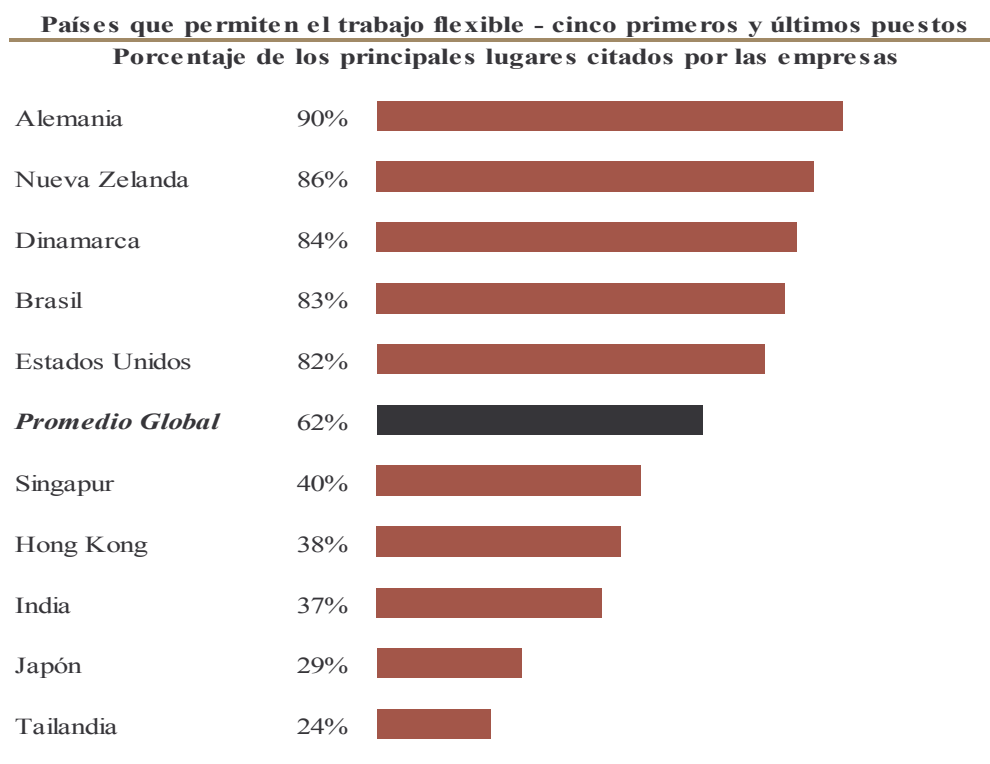
La práctica internacional muestra diferencias muy marcadas que reflejan las disparidades culturales y fiscales, afectando fuertemente los resultados de cada país. En Tailandia, por ejemplo, donar a una buena causa es un asunto estrictamente personal y religioso; no una cuestión de negocios. Así, sólo el 11 por ciento de los encuestados registra donaciones a la comunidad para causas benéficas.

Factores culturales similares también influyen en donaciones de empresas en Francia, donde sólo el 31 por ciento de las empresas del sector privado dona. Filipinas (22 por ciento), Japón (27 por ciento) e India (33 por ciento) también arrojan porcentajes muy bajos en este aspecto.

Los países con ventajas fiscales, sin inhibiciones culturales y en donde puede acumularse publicidad conveniente, nivelan hacia arriba la media mundial de 65 por ciento. Las proporciones más elevadas se encuentran en los Estados Unidos (94 por ciento), Nueva Zelanda (91 por ciento) y, Botswana, Irlanda y Sudáfrica (todos los 88 por ciento).

Diversidad / igualdad en el lugar de trabajo

Las economías culturalmente diversas de Malaysia (91 por ciento), Sudáfrica (90 por ciento) y el Reino Unido Estados Unidos (84 por ciento) lideran la manera de implementar políticas para promover la igualdad en el lugar de trabajo. En la mayoría de los países esta cifra se reduce a entre 60 y el 80 por ciento, pero hay algunas importantes excepciones - Japón (28 por ciento), Singapur (21 por ciento) y Tailandia (15 por ciento).



Fuente: Grant Thornton IBR 2008 y elaboración propia

Figura 4: Países que promueven el trabajo flexible

Trabajo flexible

En una sociedad cada vez más exigente, los empleadores tienen que ser más flexibles para adaptarse a las prácticas de trabajo favorables a la familia y el tiempo libre. La encuesta IBR encontró que las medidas para promover la el trabajo flexible se ha extendido en los últimos años, especialmente en Alemania, donde el 90 por ciento de las empresas del sector privado han adoptado tales medidas. Hay una proliferación de países de todo el mundo entre los más vigorosos promotores de la flexibilidad laboral (ver Figura 4) y vemos que aquellos menos proclives a adoptar el trabajo flexible están en Asia. Esto sugiere que las prácticas de trabajo, como el trabajo en la casa o el horario flexible aún no han alcanzado a empresas privadas de algunos mercados emergentes. Sin embargo, la tasa de crecimiento y el incremento en la maduración de estas economías parece probable que sean capaces de liderar la rápida modernización de las prácticas de trabajo en un futuro próximo.

Gestión de residuos y la eficiencia energética

La mejora en la gestión de residuos y la eficiencia energética están fuertemente correlacionadas. En muchos países, encabezados por Irlanda, Malasia y Taiwán, una gran proporción de los encuestados dicen que han tomado medidas la gestión de residuos y también han tomado medidas para mejorar la eficiencia energética. En general, los países en este extremo de la escala, presentan economías maduras pero pobres en recursos, por lo que tienen un fuerte incentivo para el uso eficiente de la energía.

En el otro extremo de la escala, se encuentran países como Armenia y Vietnam, en donde relativamente pocas empresas han actuado en la eficiencia energética y en la gestión de residuos. Estos países son los “recién llegados” al mercado mundial-global y, en la actualidad, en medio de su muy rápido progreso, la gestión de residuos y la eficiencia energética parecen tener una relativa baja prioridad.

Sin embargo, a medida que los marcos regulatorios y las políticas se vuelven cada vez más globales y universalmente aceptados, los mercados emergentes podrían llegar a tener dificultades para llegar a niveles impulsados por competidores más maduros.

Estas políticas globales parecen inevitables en el largo plazo y podrían llegar a constituir una preocupación para algunas empresas que se queden atrás en la aplicación de estas prácticas.

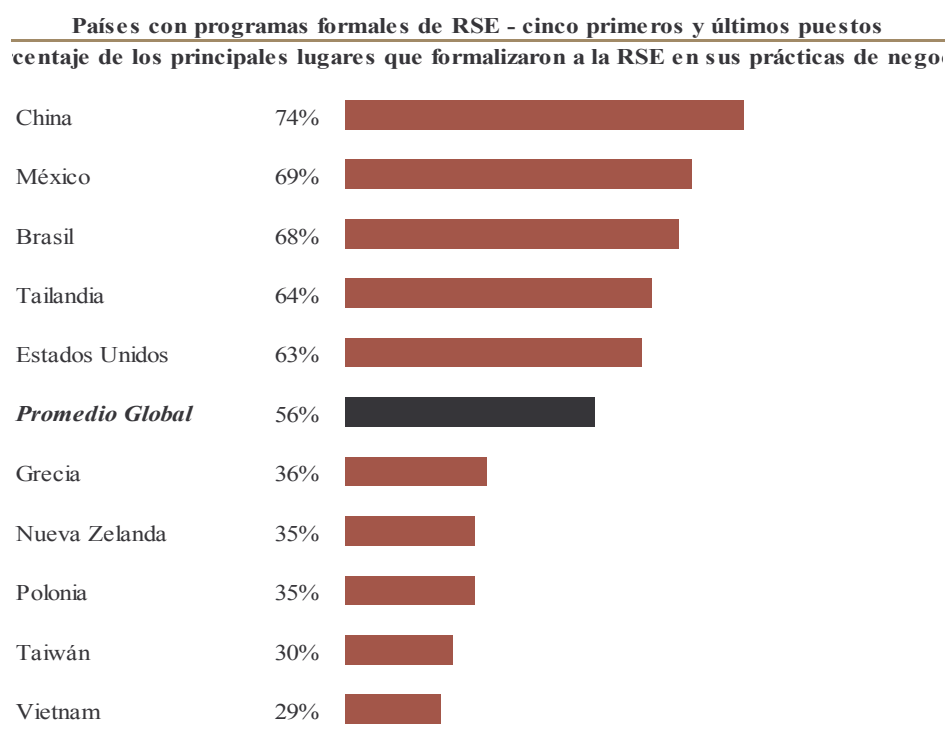
Es posible que quieran actuar ahora para evitar ser paralizada por los objetivos de enormes proporciones previstos para las próximas décadas.

Estrategia formalizada

Se le preguntó a empresas del sector privado si las políticas de responsabilidad corporativa se habían incorporado en un escrito, documento o estrategia.

Entre todas las empresas, el 56 por ciento dijeron que tenían un programa formalizado. Sin embargo, la proporción en los distintos países mostró marcadas variaciones del promedio mundial, que van desde 74 por ciento en la China continental y el 29 por ciento en Vietnam (ver Figura 5). Sin embargo, ni en la parte superior o inferior del rango fue un patrón discernible entre los países incluidos, a partir de una indicación geográfica, estado de desarrollo o perspectiva política.

Por otra parte, la aparición de países como la China continental, México y Brasil en la parte superior sugiere que las empresas privadas en estos países han estado bajo una mayor presión para adoptar formalmente una estrategia que cumpla con los marcos de RSE de sus grandes clientes corporativos.



Fuente: Grant Thornton IBR 2008 y elaboración propia

Figura 5: Países con programas formales de RSE

Demanda de acción

La encuesta IBR muestra que los negocios del sector privado parecen tener más probabilidades de adoptar prácticas éticas de negocios por razones comerciales que cualquier otra. Aunque, sorprendentemente, ofrece una visión de las formas en que las organizaciones y los gobiernos pueden mejorar la responsabilidad social corporativa a nivel global.

Mientras que "salvar el planeta" es una preocupación, por lejos, los principales factores de actuación en materia para las empresas son cuestiones de contratación y retención seguido de cerca por la administración de costos. Esto pone de relieve el poder del individuo. Las empresas han tenido que asumir la existencia (importancia) de las personas e implementar

las iniciativas de RSE, ya que están siendo demandadas por su fuerza de trabajo mediante cuestiones que surgen en la contratación y/o retención de trabajadores.

Otro factor es la demanda de las grandes corporaciones.

Ciertos lineamientos de RSE están filtrando la cadena de suministro que influye en las prácticas comerciales de las empresas. Estas empresas son, a menudo, capaces de cambiar la dirección de sus negocios de manera más eficiente debido a la capacidad del dueño para alterar las operaciones de los negocios con mayor autonomía.

La responsabilidad social corporativa ya no es dominio de las grandes empresas; ahora se ha extendido a las medianas y pequeñas. Y sobrevivirán aquellas que adopten prácticas éticas de negocio forma rápida y eficiente.

Aquellas que no actúen ahora se enfrentan a un futuro incierto.